

Die 4. Dimension der Digitalisierung Fokus: Krankenhaus



(Bild durch KI-generiert)

FORSCHUNGSBERICHT

Ludwigshafen, IV. Quartal 2024 / I. Quartal 2025

Prof. Dr. Jutta Rump, Marc Brandt, Ralf Brümmer, Anna-Maria Ogermann, Jessica Piroth

Gliederung

A. Die Forschungsfragestellungen

B. Grundlegendes

B.1 Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen

B.2 Stand der Wissenschaft:

B.2.1 Die 4. Dimension der Digitalisierung in Unternehmen

B.2.2 Berücksichtigung der 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus?

B.3 Der Forschungsrahmen

C. Qualitative Sozialforschung als Grundlage zur Daten- und Hypothesengenerierung

C.1 Methodische Vorgehensweise

C.2 Ergebnisse der Interviewreihe: Erklärungsrahmen

C.2.1 Digitalisierung: Einsatz der Technik

C.2.2 Optimierung und Digitalisierung von Prozessen als Schlüssel zur erfolgreichen Transformation

C.2.3 Effektive Zusammenarbeit im Team und interdisziplinär als Erfolgsfaktor

C.2.4 Haltung und Einstellung als Schlüssel zur erfolgreichen Transformation

C.2.5 Bedeutung und Förderung der Partizipation von Mitarbeitenden

C.2.6 Kompetenzentwicklung und Weiterbildung als Faktoren zur Personal- und Organisationsentwicklung

C.2.7 Chancen und Risiken der digitalen Transformation im Krankenhaus

C.2.8 Zusammenfassung der Interviewreihe

C.3 Ableitung des Erklärungsrahmens

D. Der Handlungsrahmen

D.1 Handlungsfeld 1: Strategische Kompetenzplanung und -entwicklung im Krankenhaus

D.1.1 Grundlagen

D.1.2 Die Strategische Kompetenzplanung im Krankenhaus

D.1.3 Zusammenfassung der Strategischen Kompetenzplanung und -entwicklung

D.2 Handlungsfeld 2: Transformationsbarometer zur Schaffung von Transparenz in der digitalen Transformation

D.2.1 Umgang mit Veränderungen

D.2.2 Das Instrumentarium des Transformationsbarometers

D.3 Handlungsfeld 3: Transformationskatalysator als Partizipations-Strategie

D.3.1 Zielsetzung

D.3.2 Instrumentarium des Transformationskatalysators

E. Schlussbetrachtung

E.1 Zusammenfassung: Erkenntnisse zur 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus

E.2 Nicht zuletzt ...

F. Literatur

A. Die Forschungsfragestellungen

Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der alle Branchen betrifft. Besonders das Gesundheitswesen und die medizinische Versorgung stehen vor umfassenden Veränderungen, die durch digitale Innovationen, demografische Entwicklungen sowie wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends vorangetrieben werden. Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet enorme Potenziale für die Verbesserung von Diagnostik, Behandlung und Pflege. Gleichzeitig sind jedoch auch neue Herausforderungen zu bewältigen, insbesondere in Bezug auf den effizienten Einsatz von Fachkräften, die Sicherung der Versorgungsqualität und die Erhaltung der Motivation sowie Gesundheit der Beschäftigten.

Krankenhäuser stehen aufgrund ihrer besonderen Aufgaben, regulatorischen Vorschriften und Verpflichtungen unter einem stetigen Anpassungsdruck. Während sie nicht als klassische Wirtschaftsbetriebe gelten, müssen sie dennoch ökonomisch handeln und ihre Ressourcen effizient nutzen. Die Alterung der Gesellschaft führt zu einer steigenden Nachfrage nach medizinischer Versorgung, während der technische Fortschritt neue Möglichkeiten schafft, aber auch neue Anforderungen mit sich bringt. Der bereits bestehende Fachkräftemangel im Gesundheitswesen droht sich in Zukunft weiter zu verschärfen, was den Handlungsbedarf zusätzlich unterstreicht. Um dieser Entwicklung proaktiv zu begegnen, sind gezielte Maßnahmen erforderlich, die sowohl die Beschäftigten entlasten als auch eine qualitativ hochwertige Versorgung der Patienten und Patientinnen sicherstellen.

Die Digitalisierung hat nicht nur einen technologischen Aspekt, sondern verändert auch tiefgreifend bestehende Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Arbeitsorganisationen. Dabei lassen sich vier zentrale Dimensionen der Digitalisierung unterscheiden:

1. **Dimension der Digitalisierung - Technologie:** Neue digitale Systeme, Künstliche Intelligenz, Big Data und Automatisierung eröffnen neue Möglichkeiten in der medizinischen Diagnostik und Behandlung. Robotik und Telemedizin verbessern die Effizienz und Zugänglichkeit der Gesundheitsversorgung.
2. **Dimension der Digitalisierung - Geschäftsmodelle:** Die digitale Transformation ermöglicht neue Versorgungsmodelle, wie beispielsweise digitale Sprechstunden, KI-gestützte Anamnesen und datengetriebene Präventionsstrategien.
3. **Dimension der Digitalisierung - Wertschöpfungsketten:** Digitale Vernetzung zwischen Akteurinnen und Akteuren im Gesundheitswesen sorgt für effizientere Prozesse, optimierte Patientenströme und eine bessere Abstimmung zwischen verschiedenen Versorgern.
4. **Dimension der Digitalisierung - Arbeit und Organisation (Arbeiten 4.0):** Neben technischen Innovationen erfordert die digitale Transformation auch tiefgreifende organisatorische, personalwirtschaftliche und soziale Anpassungen. Arbeitsprozesse, Kommunikationswege und Teamstrukturen müssen neu gedacht und an digitale Arbeitsweisen angepasst werden.

Grundsätzlich reicht es in Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung einer digitalen Transformation nicht aus, lediglich eine digitale Vision und Strategie zu definieren. Digitale Transformationsprozesse beeinflussen und verändern massiv die Art der Informationswege und die

Kommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette (und ebenso mit Patienten und Patientinnen), aber auch die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Bereichen, Abteilungen und Teams. Undurchlässige Strukturen und Abläufe stoßen an ihre Grenzen, so dass **(Arbeits-)Organisation, Kompetenzen sowie Kultur (Mindset)** im Rahmen des Transformationsprozesses „Hand-in-Hand“ mit den technischen Veränderungen angepasst werden müssen, damit die Beschäftigten überhaupt beschäftigungsfähig sind und bleiben.

Im Folgenden werden daher im Rahmen der digitalen Transformation im Krankenhaus vor allem diejenigen Themenstellungen mit Bezug zur Arbeitswelt in den Fokus genommen, die das Personalmanagement, die Kommunikation und die Partizipation der Beschäftigten unterstützen. Denn: Je kompetenter **und überzeugter die Beschäftigten vom Transformationsprozess sind, desto erfolgreicher wird die Umsetzung sein.**

Die zentralen Forschungsfragestellungen für ein Krankenhaus lauten daher:

1. Wie muss sich die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden in einem Krankenhaus entwickeln – vor dem Hintergrund der digitalen Transformation?

Um die Herausforderungen im Krankenhaus, die durch die Digitalisierung, den Fachkräftebedarf auf den Stationen sowie ein sehr hohes Arbeitsvolumen mit wachsenden Anforderungen gekennzeichnet sind, zu bewältigen, bedarf es einer hohen Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Hier sind insbesondere die Kompetenzen und Qualifikationen, die Identifikation und Motivation sowie die Gesundheit und das Wohlbefinden zu nennen. Das Ziel muss es sein, eine Balance zwischen dem Arbeitskontext und der Beschäftigungsfähigkeit herzustellen. Dies liegt sowohl in der Arbeitgeberverantwortung des Krankenhauses als auch in der Eigenverantwortung der Beschäftigten selbst. Wenngleich das Ziel zunächst nach einer „eierlegenden Wollmilchsau“ klingt, so ist doch davon auszugehen, dass insbesondere die Möglichkeiten der Digitalisierung hier viele Chancen bieten, eine solche Balance erreichen zu können.

2. Wie kann die digitale Transformation im Krankenhaus in den Handlungsfeldern Organisation, Kompetenzen sowie Mindset gestaltet werden?

In Transformationsprozessen gibt es nicht „die eine richtige“ Strategie auf dem Weg zu neuen Arbeitsmodellen. Stattdessen ist individuell und je nach Anforderung, Bereich, und Unterstützung der Beschäftigten zu entscheiden, auf welchem Weg Organisation, Kompetenzen und Kultur angepasst werden sollten. Praxis und Wissenschaft sind sich heute darin einig, dass beispielsweise agile Strukturen und Prozesse eine hohe Veränderungsfähigkeit erzeugen. Agile Prinzipien, regelmäßiger Austausch, hohe Transparenz, Einbindung und Teamwork sind beispielsweise förderlich, um sich schnell an Veränderungen anzupassen. Speziell auf ein Krankenhaus zugeschnittene Maßnahmen sind hier geeignet, um die Beschäftigten „dort abzuholen, wo sie stehen“ und sie mit den anstehenden Veränderungen „wachsen“ zu lassen. Für eine erfolgreiche digitale Transformation in einem Krankenhaus ist es deshalb umso wichtiger, agile Grundhaltungen zu fördern und Kommunikation sowie Partizipation auf allen Ebenen und zwischen allen Ebenen zu ermöglichen.

3. Wie können die Beschäftigten für ihre nachhaltige Unterstützung des Transformations-Prozesses motiviert und begeistert werden?

Die Einführung von neuen Maßnahmen und auch Verhaltensweisen erfordert ein systematisches Vorgehen. Entscheidend sind dabei vor allem die Beschäftigten, die es für diesen Weg

zu begeistern gilt, denn das Streben nach Veränderung trifft in der Regel gleichzeitig auf bereits vorhandene, traditionelle Haltungen, Abläufe und Verfahren im Krankenhaus. Zudem herrscht häufig Personal- und Zeitmangel mit einer hohen Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitsdichte auf den Stationen, Schichtdienste erschweren die Kommunikation und das Wohl der Patienten / Patientinnen hat immer Priorität vor anderen Aufgaben. Trotzdem gilt es für alle Beteiligten, Komfortzonen und ausgetretene Pfade zu verlassen sowie Aufgeschlossenheit und Begeisterung für die neuen Anforderungen durch Digitalisierung und Wandel mitzubringen. Damit dies überhaupt gelingen kann, müssen die Vorteile des Transformationsprozesses für die Beschäftigten transparent gemacht und am Ende auch realisiert werden. Der Mehrwert, wie beispielsweise Aufgabenerleichterung, Zeitersparnis und dadurch mehr Zeit für Patienten und Patientinnen, Vereinfachung von Arbeitsabläufen sowie Stressabbau, sollte innerhalb eines überschaubaren Zeitraums deutlich werden, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

Um die Forschungsfragestellungen zu bearbeiten, braucht es einen Forschungsansatz, der zwei Aspekte beinhaltet:

1. Es bedarf einer Zusammenarbeit zwischen einem Krankenhaus und einer wissenschaftlichen Institution, die einen Forschungsschwerpunkt im Kontext „Trends in der Arbeitswelt und deren Relevanz für Personal, Organisation und Führung“ hat.
2. Angesichts der begrenzten Erschlossenheit der Fragestellungen kommt nur das Forschungsdesign der Qualitativen Sozialforschung in Frage.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Methodologie.

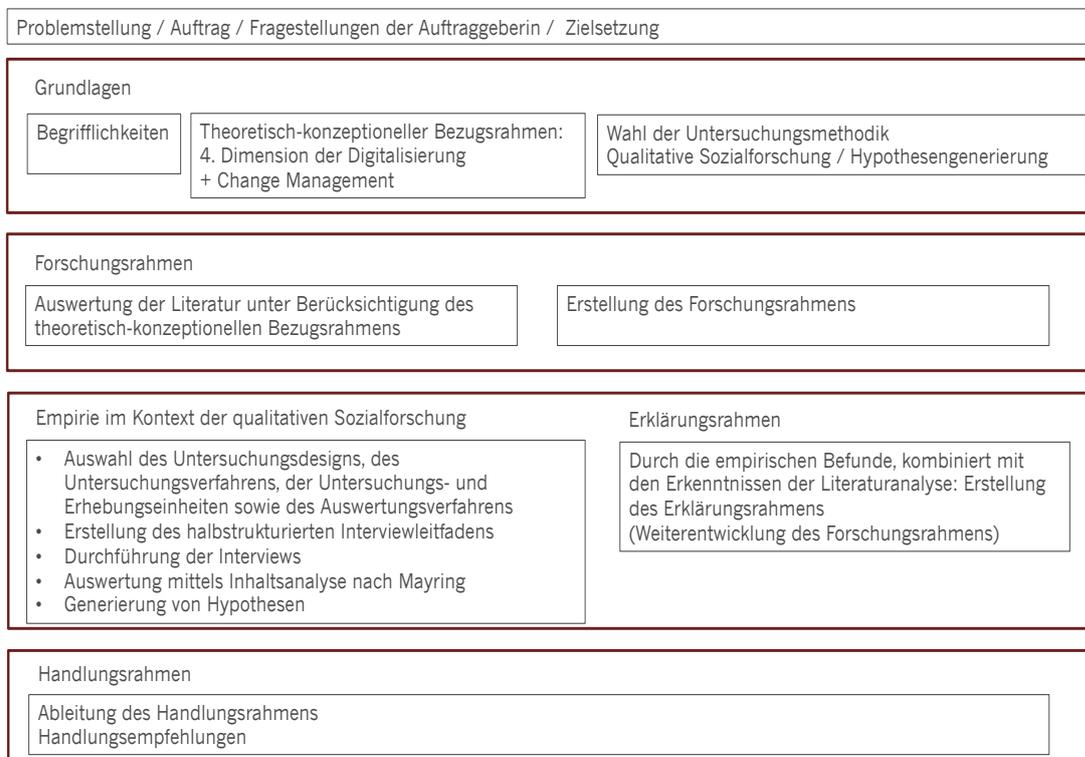


Abb. 1: Methodologie

B. Grundlegendes

B.1 Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft birgt ein großes Potenzial, die Arbeitswelt zu verändern. Der Dialogprozess Arbeiten 4.0 der Bundesregierung und insbesondere des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Jahr 2018 hat noch einmal deutlich gemacht, dass die digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt unterschiedlichste Facetten hat und von Betrieb zu Betrieb nicht nur verschiedene Merkmale aufweist, sondern auch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten verläuft.

Zum einen wird in der derzeitigen Diskussion sichtbar, dass vielfach vom Einsatz der digitalen Technologien gesprochen wird, die strategische Dimension der Digitalisierung in Bezug auf Geschäftsmodelle allerdings eher außer Acht gelassen wird. Um den Transformationsprozess in Unternehmen und für das System Arbeit adäquat zu gestalten, ist eine solche Blickrichtung mit strategischer und operativer Dimension der Digitalisierung essentiell. Als Grundlage für den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen gilt somit:

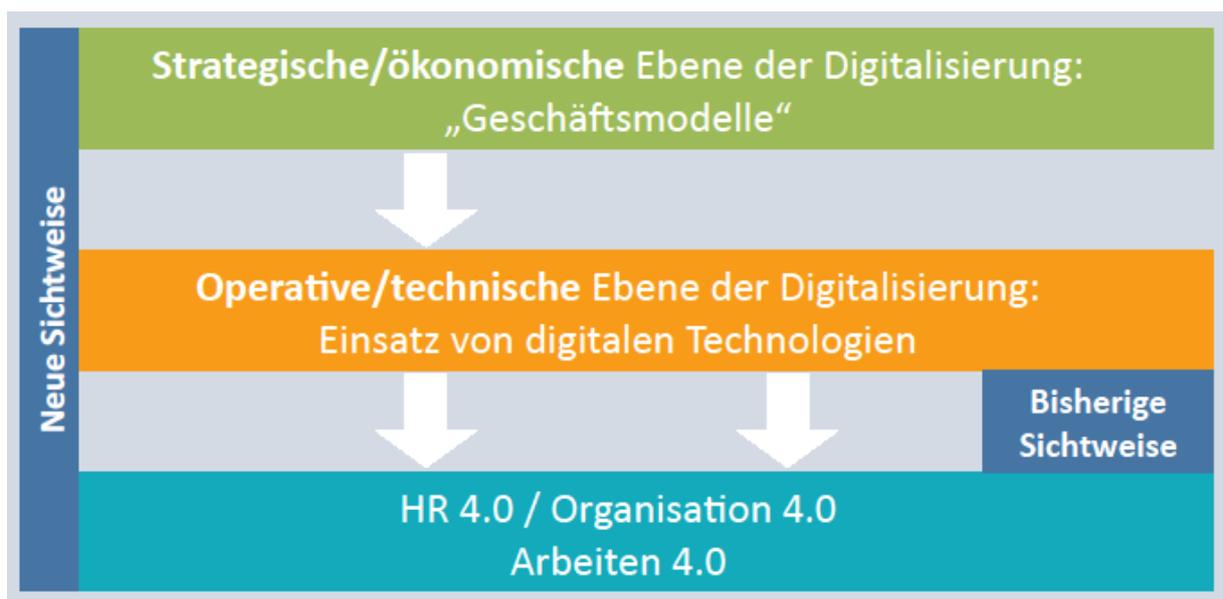


Abb. 2: Grundlage für den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen: Ebenen der Digitalisierung¹

Unabhängig davon, ob die strategische UND die operative Dimension der Digitalisierung Berücksichtigung finden oder ob nur die operative Dimension im Fokus steht, lässt sich konstatieren: Technische Innovationen werden seit jeher von Geschäftsmodell- und Prozess-Innovationen begleitet. Häufig wird jedoch unterschätzt: Technische Innovationen und Prozessinnovationen bedürfen IMMER sozialer Innovationen und sozialer Transformation. Der Einfluss der Digitalisierung im „System Arbeit“ muss also genauso mitgedacht werden wie der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten, Leistungserstellungsprozessen und Produktkonstellationen.

¹ Rump, J. / Eilers, S. (2017a); Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 8.

Daraus ergibt sich das Modell der vier Dimensionen der Digitalisierung, welches als theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen dienen soll:

1. Dimension der Digitalisierung – Technologie
2. Dimension der Digitalisierung – Geschäftsmodelle / Leistungsspektrum
3. Dimension der Digitalisierung – Wertschöpfungsketten / Prozesse
4. Dimension der Digitalisierung – Arbeitswelt, Organisation, Kultur (Arbeiten 4.0)

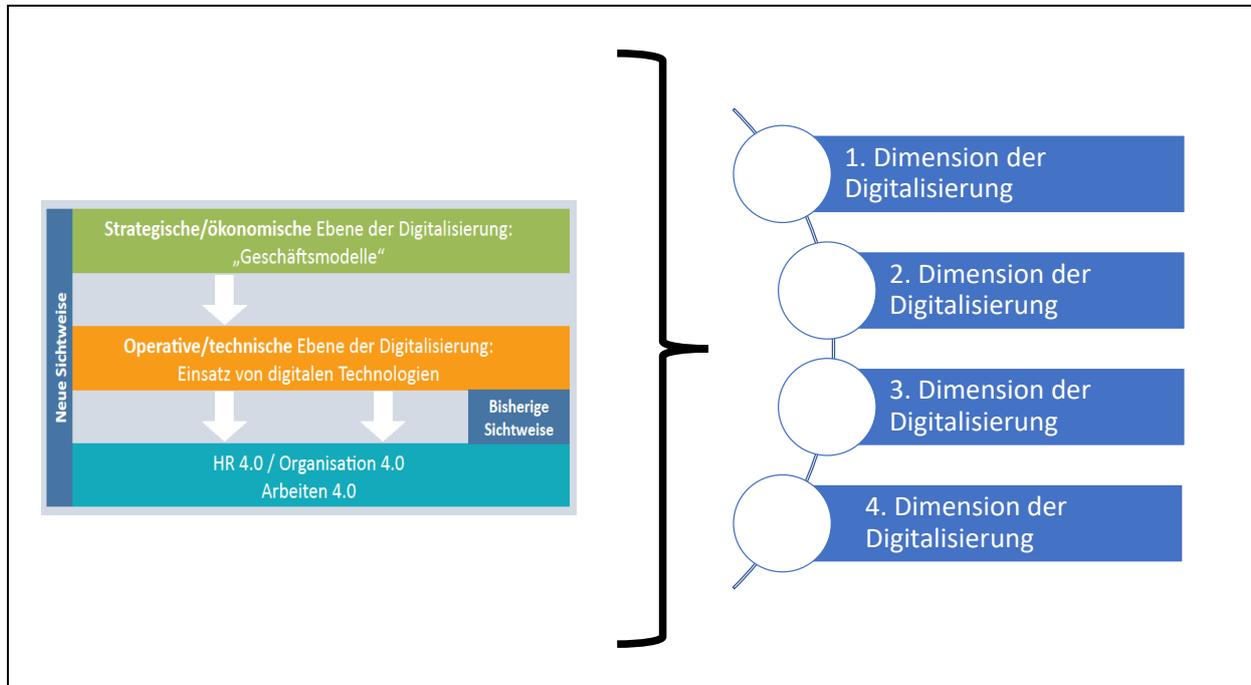


Abb 3.: Theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen

Der theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen dient nun als Orientierung zur Auswertung der Literatur und der Sekundärdaten.

B.2 Stand der Wissenschaft: Die 4. Dimension der Digitalisierung²

B.2.1 Die 4. Dimension der Digitalisierung in Unternehmen

Es gibt bisher (Stand 2022) noch wenige Erkenntnisse darüber, welche Auswirkungen und Konsequenzen die Veränderungen von Geschäftsmodellen im Sinne der Digitalisierung und der Einsatz von digitalen Technologien (im Kontext der Geschäftsmodelle und im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und der Produktleistung) auf das System Arbeit haben. Die Diskussion um die sogenannte „soziale Transformation“ steht immer noch mehr oder weniger am Anfang.³

Um eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und gleichzeitig die Komplexität zu erfassen,

² Die Ausführungen zum Stand der Wissenschaft basieren auf der Literaturanalyse bis 2022 (1. Phase des Forschungsprojektes).

³ Vgl: Rump, J. / Eilers, S. (2017b), S. 79ff.

bedarf es einer Analyse der folgenden Themenstellungen:⁴

- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene im Betrieb (Arbeitsplatzbezogene Faktoren)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene im Betrieb (Führung, Organisation)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene (Volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene (Gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen)

Diese Gliederung auf der Basis der sozialwissenschaftlichen Cluster-Theorie gibt einen Überblick über die Vielfältigkeit der 4. Dimension der Digitalisierung. Das Institut für Beschäftigung und Employability IBE beschäftigt sich seit einigen Jahren mit den Konsequenzen der Digitalisierung auf das System Arbeit. Forschungsprojekte und Veröffentlichungen spiegeln den bisherigen Erkenntnisgewinn wider:

- Rump, J: Managing Electronic Mobility, Sternenfels 2010
- Rump, J. / Schabel, F.: Auf dem Weg in die Organisation 2.0, Sternenfels 2011
- Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S.: Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0, Ludwigshafen 2017.
- Rump, J. / Eilers, S.: Auf dem Weg zur Arbeit 4.0, Berlin 2017.
- Hays / IBE: HR-Report 2019: Beschäftigungseffekte der Digitalisierung, Mannheim / Ludwigshafen 2019.
- Rump, J. / Eilers, S.: Die vierte Dimension der Digitalisierung, Berlin 2020.
- Hays / IBE: HR-Report 2021: Schwerpunkt New Work, Mannheim / Ludwigshafen 2021.
- Rump, J. / Eilers, S.: Arbeiten in der neuen Normalität, Berlin 2022.
- Rump, J. / Sattelberger, T. / Eilers, S.: Employability Management 5.0, Stuttgart 2022.
- Hays / IBE: HR-Report 2024: Wie KI die Unternehmenswelt beeinflusst, Mannheim / Ludwigshafen 2024.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Handlungsebenen und Handlungsfelder der 4. Dimension der Digitalisierung. (auf der Grundlage des Stands der Wissenschaft 2022 / erste Phase des Forschungsprojektes).

⁴ Vgl: Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S.11; Rump, J. / Eilers, S. (2020).

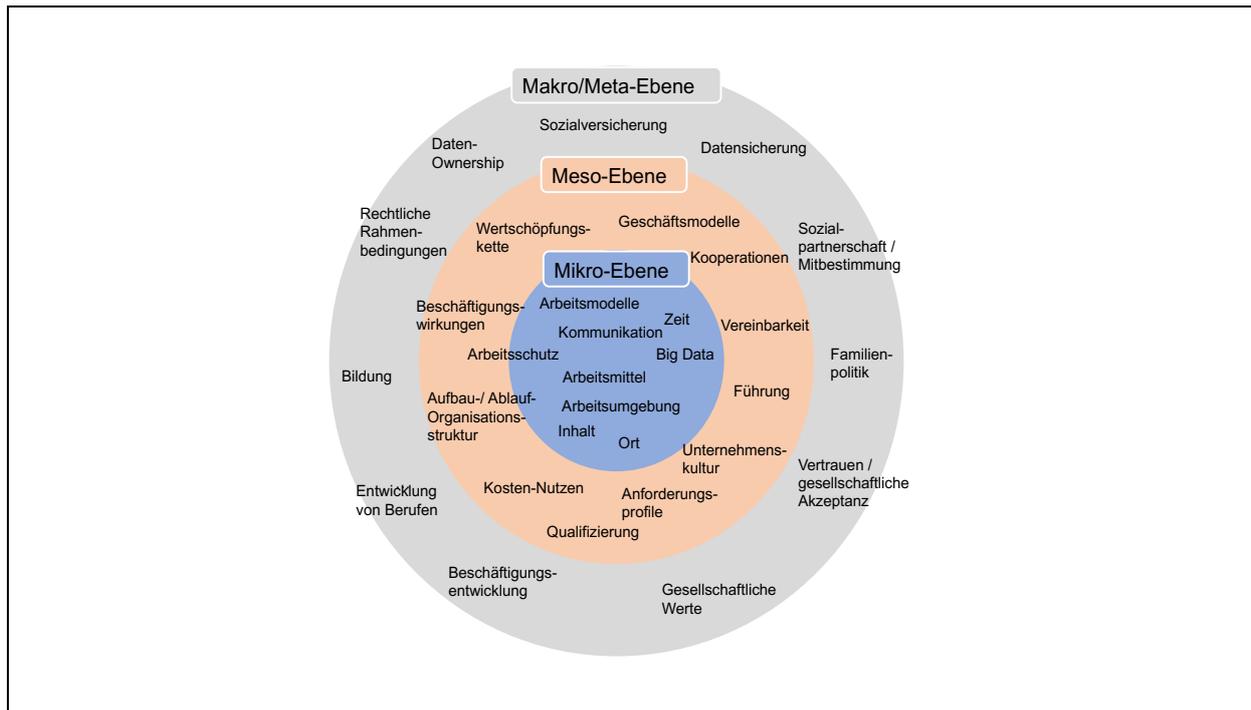


Abb. 4: Mögliche Handlungsfelder des Systems Arbeit / Arbeiten 4.0⁵

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene

Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und ein damit verbundener Einsatz von digitalen Technologien auf der **Mikroebene** die Arbeitsprozesse, -strukturen und -bedingungen verändern werden. Potenzielle Folgen könnten eine zunehmende Arbeitsverdichtung, eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit und eine höhere Komplexität in einigen Bereichen sein. Der Arbeitsplatz selbst erfährt nicht selten eine Veränderung der Interaktionen von Menschen und Maschine. Haben die digitalen Technologien eine große Bedeutung und einen großen Einfluss am Arbeitsplatz, stellt sich die Frage, wer „den Takt vorgibt“ – der Mensch oder die Maschine – und bei welchen Tätigkeiten der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei manuellen und / oder kognitiven Tätigkeiten nicht nur in einfachen, sondern auch in komplexen Arbeitsprozessen besteht mehr und mehr die Möglichkeit der (Teil-) Automatisierung. Dies wird zwangsläufig mit einer Anpassung der Arbeitsstrukturen verbunden sein (müssen). Eine solche Entwicklung hat qualitative und quantitative Beschäftigungseffekte (siehe Makroebene). In der Diskussion darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der Digitalisierung und dem Einsatz von digitalen Technologien am Arbeitsplatz auch Entlastungseffekte verbunden sein können. Assistenzsysteme erleichtern das Arbeitsleben. Es bestehen somit auch mehr Möglichkeiten des Einsatzes von leistungsgewandelten Beschäftigten. Darüber hinaus befördert die Digitalisierung die Entkoppelung von Ort und Zeit am Arbeitsplatz. Mobile Arbeitsmodelle sind aus der technischen Sicht leichter umsetzbar als bisher. Mit den vielfältigen Möglichkeiten der mobilen Arbeitsmodelle wird eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation verbunden. Dabei scheint im Moment außer Acht gelassen zu werden, dass es von Seiten der Beschäftigten ein hohes Maß an Selbst-

⁵ Rump, J. / Eilers, S. (2017a); Rump, J. / Eilers, S. (2017b), S. 81; Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 12.

management und Selbstdisziplin bedarf und es auf Seiten des Unternehmens verbindliche Regeln braucht.⁶

Von den Beschäftigten wird zudem erwartet, dass sie mit der ausgedehnten Erreichbarkeit umgehen können und ihre Verfügbarkeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und ihrer eigenen Möglichkeiten regeln. Diese Erwartungen an die Beschäftigten brauchen ein Pendant auf der Arbeitgeberseite. Welche Vorstellungen hat der Betrieb hinsichtlich der Verfügbarkeit der Mitarbeitenden? Lässt sich ein solches Regelwerk, das sowohl den betrieblichen als auch den Beschäftigten-Interessen gerecht wird, für das gesamte Unternehmen finden? Oder ist es vielmehr eine Regelung im Team, in der Abteilung? Die Antwort wird sicherlich nicht in der Lösung liegen, um 18 Uhr den Server abzustellen.⁷

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene

Auf der **Mesoebene** ist zu beachten, dass durch neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Formen von Kooperation und Austausch innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen (entlang der Wertschöpfungskette) entstehen. Strategische Allianzen werden zu wichtigen Instrumenten der Unternehmenspolitik. Von unternehmenspolitischer Relevanz sind zudem Themen wie der Umgang mit der Datenfülle (Big Data und die Kompetenz des Data Mining) sowie der Datensicherheit. Auch die Frage der Daten-Ownership gilt es zu klären. Wem gehören welche Daten an welcher Station der Wertschöpfungskette, wenn der Kunde oder die Kundin aktiv eigene Daten in den Prozess gibt? Und wer trägt dann die Verantwortung für die Datensicherheit? Ein weiterer Aspekt ist die Investition, die mit der Digitalisierung verbunden ist. Auf den ersten Blick nehmen wir die Investitionskosten im Kontext der technischen und Prozess-Innovationen wahr. Auf den zweiten Blick ist es jedoch notwendig, auch die Investitions- und Veränderungskosten, die sich aus der sozialen Transformation und den sozialen Innovationen ergeben, zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Konsequenzen der Digitalisierung in Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation thematisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass zunehmend Maschine-zu-Maschine Kommunikation und Kooperation implementiert werden, welche nicht nur die einfach standardisierten Prozesse und Bereiche betreffen, sondern auch die komplizierteren bzw. komplexen Prozesse und Bereiche tangieren. Des Weiteren kann es zu Verflachungen von Hierarchien und zu der Implementierung von agilen Organisationsformen kommen, die wenig Regeln und keine Hierarchie beinhalten. Entscheidungskompetenzen werden dann delegiert. Damit verändern sich klassische Führungsstrukturen und -kulturen. Es wird im Moment von einer Demokratisierung von Führung gesprochen, womit in einem ersten Schritt hier wohl eher eine weitere Partizipation gemeint ist. Wird dann die steigende Partizipation und der Trend zur Demokratisierung von Führung mit der Möglichkeit von flexiblen, mobilen und agilen Arbeitsmodellen verbunden, zeigt sich die Notwendigkeit eines Mitarbeitendenbildes im Sinne des Unternehmers bzw. der Unternehmerin in eigener Sache sowie eines Kompetenzprofils, das neben fachlicher Kompetenz und Medienkompetenz ein hohes Maß an Methoden- und Sozialkompetenzen beinhaltet. Zudem braucht es ein hohes Maß an Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Beschäftigte mit einem

⁶ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017b), S. 81, Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 12 f.; Rump, J. / Eilers, S. (2017a); S. 5ff bis S. 44).

⁷ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2022); Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 13ff.

solchen Rollenverständnis und Kompetenzprofil erwarten von Führungskräften ein Verhaltensmuster, das eher einem „Impresario“ gleicht. Die Führungskraft gestaltet Rahmenbedingungen, koordiniert und motiviert. Nicht zuletzt ist damit zu rechnen, dass sich die Belegschaftsstrukturen aus einer Kernbelegschaft und Satelliten zusammensetzen, wobei die Satelliten eher hoch qualifizierte Personen sind, die dem Unternehmen auf Zeit ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen.⁸

Nicht zuletzt ist davon auszugehen, dass der Betrieb, traditionell definiert als geschlossenes System der Leistungserbringung und als gesellschaftliche Instanz, an Bedeutung verliert. Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette, strategische Allianzen, Zunahme von Satelliten-Belegschaften etc. tragen zu dieser Entwicklung bei. Damit verändert sich auch die Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber. Um eine belastbare Mitarbeitendenbindung zu realisieren, bedarf es dann mehr als nur einer vertraglichen Grundlage und eines angemessenen Entgelts. Identifikation mit der Aufgabe, Identifikation mit dem Arbeitgeber, Identifikation mit der Kultur, Identifikation mit der Strategie setzen Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit voraus. Man kann nur das glaubhaft nach außen und innen kommunizieren, was man stimmig nach innen lebt.⁹

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene

Arbeitsmarktpolitisch und volkswirtschaftlich (**Makroebene**) ist unter anderem die Auswirkung der digitalen Transformation auf die (duale) Ausbildung von besonderem Interesse. Es liegt auf der Hand, dass Ausbildungsinhalte und Ausbildungscurricula sowie Berufsbilder angepasst werden müssen, wenn sich die Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse, Arbeitsumgebungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen sowie Arbeitsorganisationen nachhaltig und langfristig verändern. Nur auf eine solche Weise lässt sich die (duale) Ausbildung zukunftsfest gestalten.¹⁰ Das Risiko, junge Menschen heute und in den nächsten Jahren in einem Beruf auszubilden, der in naher Zukunft großen Anpassungen unterliegt, ist kaum zu verantworten, insbesondere, da die Erkenntnisse eines Wandels aufgrund der Digitalisierung heute bereits vorhanden sind.

Ebenso große Herausforderungen stellen die **Beschäftigungseffekte** dar, die im Kontext der Digitalisierung vermutet werden. Die Beschäftigungseffekte sind in qualitative und quantitative zu gliedern. Auf der qualitativen Ebene, also den Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen, wird von einer steigenden Bedeutung von

- IT-Grundkompetenz und Medienkompetenz,
- Methoden- und Social-Skills,
- emotionaler und sozialer Kompetenz,
- kreativer Kompetenz,
- Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit,
- Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität,
- Selbst-Management und
- lebenslangem Lernen

⁸ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017b), S. 82; Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 13ff.

⁹ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2020); Rump, J. / Eilers, S. (2022).

¹⁰ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017b), S. 82f; Rump, J. / Eilers, S. (2020b), S. 201ff.

ausgegangen. Auch die Fähigkeiten, mit und ohne direkten persönlichen Kontakt zu kommunizieren und zu kooperieren sowie Wissen zu teilen, gehören zu den essentiellen Anforderungen.¹¹ Dabei werden alle Beschäftigten und Berufsgruppen in den Blick genommen. Einige Expertinnen und Experten gehen sogar soweit, die Forderung zu stellen, dass in der Schulbildung, der Ausbildung und der betrieblichen Qualifizierung die Entwicklung von IT- und Medienkompetenzen nicht als Extra-Fach sondern als „durchlaufender Posten“ implementiert werden muss.¹² Angesichts des Bedeutungszuwachses von überfachlichen Kompetenzen bedarf es Aus- und Weiterbildungskonzepten, die das lebenslange Lernen und die Fähigkeiten zum Change Management kontinuierlich auf der Agenda haben. Zudem bedarf es der Integration von IT-Kompetenzen und Medienkompetenzen in die Curricula aller Ausbildungsberufe und aller Weiterbildungsaktivitäten.¹³

Was die quantitative Ebene der Beschäftigung betrifft, so ist damit zu rechnen, dass es positive Effekte geben wird. Im Rahmen der Gestaltung der Geschäftsmodelle und Leistungserstellungsprozesse, der Innovationsentwicklung, der Schaffung von strategischen Allianzen, der Maschine-Maschine-Schnittstellen und der Mensch-Mensch-Schnittstellen etc. werden vielfältige Tätigkeiten zu bewältigen sein und neue Tätigkeits- und Jobprofile entstehen.¹⁴ Indikator für diese Entwicklung ist unter anderem das prognostizierte Produktivitätswachstum.¹⁵ Darüber hinaus schaffen neue Unternehmen, deren Wertschöpfung im Netz, in Netzwerken und auf Plattformen generiert wird, Arbeitsplätze.¹⁶

Demgegenüber ist auch mit negativen Beschäftigungswirkungen zu rechnen. So wird derzeit diskutiert, dass sich wahrscheinlich die Chancen auf dauerhafte Beschäftigung für einige „durchschnittlich“ Qualifizierte (mittlere Qualifikationsstufen) reduzieren könnten. Die bisher als selbstverständlich betrachtete Annahme, dass mit der Entwicklung neuer Technologien die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften steigt und die Nachfrage nach Niedrig-Qualifizierten sinkt, scheint nicht mehr zu gelten. Denn aktuelle Forschungsergebnisse zeigen veränderte Zusammenhänge. So wird es danach bei vielen Tätigkeiten, die bisher durch Beschäftigte mit mittlerem Qualifikationsniveau bearbeitet worden sind und die eine manuelle und / oder kognitive, teilweise auch hoch komplexe Routineaufgabe darstellen, zu einer Substitution durch die Technik kommen.¹⁷

Diese auf den ersten Blick negativen Beschäftigungseffekte können jedoch teilweise aufgelöst werden.¹⁸

- Zum einen kann hier die demografische Lücke zum Tragen kommen. Wenn das Angebot an Fachkräften angesichts der Demografie sinkt und gleichzeitig die Nachfrage

¹¹ Vgl. FAZ, (2017), S. V4.

¹² Vgl. Giersberg, G. (2017), S. 26.

¹³ Vgl.: Rump, J. / Sattelberger, T. (2022); Rump, J. / Eilers, S. (2017c); Rump, J. / Eilers, S. (2020a); S. 145 ff.; Rump, J. / Eilers, S. (2020b), S. 201ff.; Rump, J. / Eilers, S. (2022).

¹⁴ Vgl. Icks, A. et al (2017), S. 42.

¹⁵ Vgl. FAZ (2017), S. V4.

¹⁶ Vgl. FAZ (2017), S. V4; Rump, J. / Eilers, S. (2020a); S. 145 ff.

¹⁷ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2020a); S. 145 ff.; Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2012, 2014); Autor, D. H. / Dorn, D. (2013); Zuboff, S. (2014); Bonin, H. et al. (2015); Rump, J. / Eilers, S. (2017a), S. 83.

¹⁸ Vgl.: Rump, J. / Eilers (2020a), S. 145ff.

nach bestimmten Fachkräften aufgrund des Substitutionseffekts im Kontext von Digitalisierung abnimmt, besteht die Möglichkeit der Kompensation des negativen Beschäftigungseffektes. Darüber hinaus könnte auch dem Fachkräfteengpass in bestimmten Berufen entgegengewirkt werden.

- Zum anderen werden durch die Technologisierung in bestimmten Tätigkeiten Ressourcen frei, die sinnvoll eingesetzt werden können. Es besteht durchaus die Option, Zeitwohlstand zu generieren, also Zeitreserven zu heben, die wir dann sinnvoll einsetzen könnten, was wiederum positive Beschäftigungseffekte nach sich ziehen kann.
- Zum dritten können körperlich und geistig belastende und monotone Tätigkeiten abgelöst werden. Es erfolgt eine Humanisierung der Arbeit.¹⁹

In einem sind sich die Experten und Expertinnen einig: Trotz aller Digitalisierungsbemühungen werden sensomotorisch anspruchsvolle Arbeiten angesichts der Feinmotorik schwieriger zu automatisieren sein, ebenso wie kognitive Nicht-Routinetätigkeiten aufgrund des hohen Maßes an sozialer und emotionaler Intelligenz sowie Kreativität. Beispiele sind Gesundheits- und Sozialwesen, Forschung und Entwicklung, Unternehmensdienstleistungen und Management sowie lokale Dienstleistungen mit hochspeziellen Tätigkeiten.²⁰

Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene

Die digitale Transformation führt zu Befürchtungen und Veränderungsängsten, mit denen die Gesellschaft (**Metaebene**) umgehen muss. Es liegt in der Verantwortung der Akteurinnen und Akteure des Systems Arbeit, wie Arbeitgebern, Sozialpartnern und Politik, Szenarien bezüglich der Konsequenzen der Digitalisierung jenseits von Technik und Geschäftsmodellen zu erstellen und somit mehr Informationen zu generieren, was auf die Menschen zukommt. Nur so lassen sich Unsicherheit und Verunsicherung in der Gesellschaft reduzieren. Nicht zuletzt ist zu konstatieren, dass rechtliche Strukturen und Regelungen an veränderte Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse (zum Beispiel Arbeitszeitgesetz und Arbeitsstättenverordnung) angepasst werden müssen. Zudem verändern sich die Anforderungen an Sozialpartnerschaft. Tarifverträge mit kollektiv geprägten Regelungen werden vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt die Handlungsfähigkeit eher behindern als befördern. Es wird vielmehr darauf ankommen, dass bestimmte Mindeststandards, die für alle gelten, durch modular ausgerichtete Regelungen ergänzt werden.²¹

B.2.2 Berücksichtigung der 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus?

Vor und während der Laufzeit des Forschungsprojektes (2022-2024) spielt die 4. Dimension der Digitalisierung keine große Rolle im Krankenhaus, zumindest zeigt sich dies in den untersuchten Veröffentlichungen. Diese Veröffentlichungen beziehen sich vor allem auf den Einsatz der Technik, Gestaltung von Prozessen sowie die Berücksichtigung im Leistungsspektrum. Zu nennen sind z.B.:

¹⁹ Vgl. FAZ (2017), S. V4; Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 17f.

²⁰ Vgl.: Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017).

²¹ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017a), S. 83; Rump, J. / Eilers, S. (2020).

- Pfannstiel, M. / Da-Cruz, P. / Mehlich, H. (Hrsg.): Digitale Transformation von Gesundheitswesen – Impulse für das Management, Berlin 2017.
- Krämer, N. / Stoffers, C. / Heitmann, C.: Digitale Transformation im Krankenhaus, Oberfranken 2019.
- Fraunhofer ISST / Meister, S. / Burmann, A. / Deiters, W.: Digitalisierung im Krankenhaus, Dortmund 2020.
- Baumann, m. / Robelski, S. / Harth, V. / Mache, S.: Digitalisierung im Krankenhaus, Berlin 2021.
- Henke, V. / Hülsken, G. / Meiner, P.-M. / Beß, A. (Hrsg.): Digitalstrategie im Krankenhaus, Berlin 2022.
- Gocke, P. / Schneider, H. / Elsner, C. / Meisheit, B. C. (Hrsg.): das digitale Krankenhaus, Stuttgart 2023.
- Petzold, T. / Steidle, O: Digitale Transformation deutscher Gesundheitseinrichtungen. In: Bundesgesundheitsblatt 2023, S. 973-981.
- Klauber, J. / Wasem, J. / Beivers, A. / Mostert (Hrsg.): Krankenhaus-Report 2023 – Personal, Berlin 2023.

2024 erscheint die bisher einzige Publikation, die den ganzheitlichen Blick auf die Dimensionen der digitalen Transformation in Krankenhäusern hat: Schröer, L. / Bräutigam, C. / Schmidt, C. / Evans, M. (Hrsg.): Krankenhausarbeit digital, Stuttgart 2024.

Die FAZ fasst Anfang 2025 den derzeitigen Erkenntnis- und Diskussionsstand in Bezug auf Krankenhäuser zusammen:²² Die fortschreitende Digitalisierung stellt das Gesundheitswesen, insbesondere Krankenhäuser, vor weitreichende Herausforderungen und Chancen. Angesichts des zunehmenden Kostendrucks, des Fachkräftemangels und der steigenden Ansprüche an die Versorgungsqualität gewinnt die Implementierung digitaler Technologien zunehmend an Bedeutung. Ein zentraler Aspekt der Digitalisierung ist die Einführung elektronischer Patientenakten (EPA), die eine effizientere Dokumentation und einen schnellen Zugriff auf relevante medizinische Informationen ermöglichen. Dies trägt nicht nur zur Verbesserung der Behandlungsqualität bei, sondern reduziert auch administrative Aufwände und minimiert Fehlerquellen. Darüber hinaus eröffnet der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellen Lernens neue Möglichkeiten in der Diagnostik und Therapieplanung, indem große Datenmengen analysiert und individualisierte Behandlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Auch die Robotik findet zunehmend Anwendung, insbesondere in der Chirurgie sowie bei automatisierten Routineaufgaben, wodurch medizinisches Fachpersonal entlastet und die Patientensicherheit erhöht wird. Trotz der vielversprechenden Potenziale bestehen weiterhin erhebliche Herausforderungen. Datenschutz- und IT-Sicherheitsaspekte müssen berücksichtigt werden, um sensible Gesundheitsdaten zu schützen und den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. Zudem stellt die Finanzierung digitaler Innovationen eine Hürde dar, da viele Krankenhäuser mit begrenzten finanziellen Ressourcen arbeiten und die Implementierung moderner Technologien erhebliche Investitionen erfordert. Nicht zuletzt ist die Akzeptanz digitaler Lösungen sowohl beim medizinischen Personal als auch bei den Patientinnen und Patienten entscheidend für eine erfolgreiche Transformation. Um Widerstände abzubauen, sind gezielte Schulungsmaßnahmen und Change-Management-Strategien notwendig. Erfolgreiche Pilotprojekte zeigen, dass die Digitalisierung einen positiven Einfluss auf die Versorgungsqualität und die

²² Vgl.: Rößler, H.-C. (2025), S. 26.

Effizienz im Krankenhausbetrieb haben kann. Krankenhäuser, die frühzeitig in digitale Infrastruktur und innovative Technologien investiert haben, profitieren von optimierten Prozessen und einer verbesserten Patientensicherheit. Die Vernetzung zwischen verschiedenen Akteuren im Gesundheitswesen, von niedergelassenen Ärzten über Fachkliniken bis hin zu Pflegeeinrichtungen, wird als entscheidender Faktor für eine ganzheitliche digitale Transformation gesehen.²³

Diese Zusammenfassung von Rößler in der FAZ zeigt, dass im Kontext der 4. Dimension der Digitalisierung ein erhebliches Erkenntnisdefizit vorherrscht.

B.3 Der Forschungsrahmen

Die Literaturanalyse macht deutlich, dass sich einige wissenschaftliche Erkenntnisse, die im Zusammenhang mit der 4. Dimension der Digitalisierung in der Unternehmenswelt generiert werden, auf den Krankenhaus-Bereich transferieren lassen. Es gibt jedoch auch viele Aspekte, die kaum übertragbar sind – angesichts der Besonderheiten im Krankenhaus.

Die Forschungsfragestellungen sowie die Literaturanalyse (Stand der Wissenschaft) bilden die Grundlage, um den Forschungsrahmen abzuleiten. Der Forschungsrahmen dient als Basis für die Ableitung des Vorgehens in der qualitativen Sozialforschung, für die Entwicklung des Interviewleitfadens und die Entscheidung bezüglich der Erhebungseinheiten sowie die Wahl des Auswertungsverfahrens.

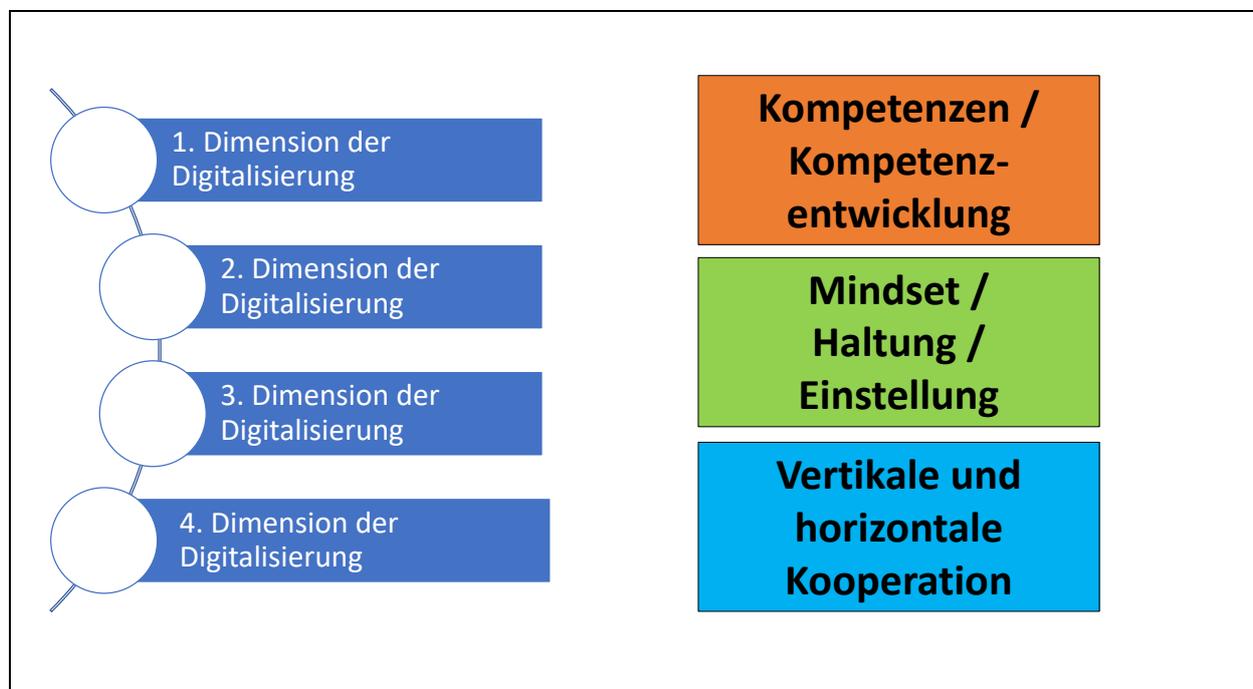


Abb. 5: Forschungsrahmen

²³ Vgl.: Rößler, H.-C. (2025), S. 26.

C. Qualitative Sozialforschung als Grundlagen zur Daten- und Hypothesengenerierung

C.1 Methodische Vorgehensweise

Die qualitative, bezugsrahmenorientierte explorative Studie bildet den Rahmen für das methodische Vorgehen der Untersuchung. Dem methodischen Vorgehen liegen Entscheidungen über das Untersuchungsdesign, das Untersuchungsverfahren, die Populationswahl, die Datensammlung und -aufbereitung sowie das Auswertungsverfahren zugrunde. Diese Entscheidungen sind aufeinander bezogen. Als Untersuchungsdesign wird die Einzelfallstudie gewählt, als Untersuchungsverfahren dient das problemzentrierte Gruppeninterview, und als Auswertungsverfahren kommt die qualitative, strukturierte Inhaltsanalyse zur Anwendung.

Abbildung 6 veranschaulicht die einzelnen Stationen des methodischen Vorgehens und die Vernetzungen.



Abb. 6: Die Stationen und das Beziehungsgeflecht des methodischen Vorgehens

Untersuchungsdesign: Einzelfallstudie

Die Forschungsfragestellungen weisen Parallelitäten zu den grundsätzlichen Zielen von Einzelfallstudien auf. Das grundsätzliche Ziel von Einzelfallstudien liegt in der Offenlegung des Zusammenwirkens von Faktoren und in der Identifizierung typischer Vorgänge. Durch die Anwendung der Einzelfallstudie als Untersuchungsdesign wird das Untersuchungsobjekt nicht auf einige wenige Variablen und Dimensionen reduziert. Damit wird Willkür beim Herausgreifen einzelner Aspekte vermieden, die im Forschungszusammenhang aufgrund der begrenzten theoretischen und empirischen Erschlossenheit der Thematik gravierende Folgen hätte. Ferner ist mit dem Anspruch der Einzelfallstudie, Prozesse zu analysieren und zu systematisieren,

sowohl eine große Tiefenschärfe als auch eine Berücksichtigung der Individualität und Subjektivität der Denk- und Handlungsmuster der Befragten verbunden. Mit Hilfe der Einzelfallstudie entstehen ein ganzheitliches, realistisches Bild der Untersuchungsthematik und eine wissenschaftliche Rekonstruktion der Wirklichkeit.

Darüber hinaus wird das Untersuchungsdesign der Einzelfallstudie den Prinzipien der Offenheit, der Kommunikativität und der Naturalistizität, denen im themenspezifischen Forschungszusammenhang eine wesentliche Bedeutung zukommt, in besonderer Weise gerecht. Sie kann die Erfüllung dieser Prinzipien durch den Einsatz offener, kommunikativer Erhebungstechniken erreichen.

Die Einzelfallstudie wird auch als Experimentierraum bezeichnet. Der Begriff „Experimentierraum“ ist in der angewandten Forschung mittlerweile ein Terminus Technicus. Auch die Forschungsprogramme des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) und des BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) sind darauf ausgerichtet. Hier wird der Begriff ebenfalls verwendet.

Untersuchungsverfahren: Problemzentrierte Gruppeninterviews

Die Untersuchungszielsetzung und die themenspezifischen Besonderheiten – die Verhaltensorientierung, die komplexe Prozesshaftigkeit sowie die nur begrenzte theoretische und empirische Erschlossenheit der Thematik – führen zum Einsatz qualitativer, eher wenig strukturierter (Gruppen-)Interviews als Hauptuntersuchungsverfahren. Sie sind durch eine offene, flexible und persönliche Kommunikation gekennzeichnet. Um die Natürlichkeit der Situation weiter zu gewährleisten, passt sich die Sprache des Interviewers bzw. der Interviewerin dem Gesprächspartner bzw. der Gesprächspartnerin an. Angesichts der Kontaktbeschränkungen, die aus der Corona-Krise während des Erhebungszeitraums resultieren, wird auf Videochats zurückgegriffen.

Als Orientierungsrahmen und 'roter Faden' liegt den Interviews ein Gesprächsleitfaden im Sinne eines Themenkatalogs zugrunde (Problemzentriertheit). Der Gesprächsleitfaden orientiert sich an der Grundstrukturierung des Forschungsrahmens (konzeptioneller Bezugsrahmen), der die aus der Literaturanalyse gefolgerten Themen- und Fragestellungen beinhaltet. Die Strukturierung des Gesprächsleitfadens bzw. die Anordnung der Themenfelder wird danach ausgerichtet, ein Maximum an Informationen zu erhalten. Dies ist umso mehr gewährleistet, wenn der Gesprächsfluss gut ist, die Interviewpartner und -partnerinnen die Fragen nachvollziehen können und der Forscher bzw. die Forscherin deren Erfahrungen, Erwartungen und Denk- und Handlungsmuster einordnen kann. Zur besseren Interpretation der Informationen werden die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen zusätzlich über ihren beruflichen Hintergrund befragt. Die Beantwortung der Fragen soll – so weit wie möglich – auch aus der persönlichen Perspektive erfolgen. Abbildung 2 zeigt den vollständigen Gesprächsleitfaden.

■ Technik

- Was muss anders werden / Was muss besser werden?
- Fühlen Sie sich ausreichend unterstützt?

- **Prozess**
 - Was muss anders werden / Was muss besser werden?
 - Wo kann die Technik Ihnen helfen? Was können Sie sich in Ihrem Arbeitsbereich vorstellen, wenn es um Digitalisierung geht?
- **Skills / Kompetenzen**
 - Welche Kompetenzen werden in Zukunft (in höherem Maße) gebraucht? Wie würden Sie das künftige Kompetenzprofil beschreiben?
 - Wie bewerten Sie die grundsätzliche Veränderungsbereitschaft/-kompetenz und Eigeninitiative der / Ihrer Mitarbeitenden?
 - Welche neuen Formen der Skillentwicklung/Weiterbildung wären denkbar/hilfreich?
- **Mindset**
 - Wie ausgeprägt ist die Unterstützung der Mitarbeitenden für die Transformationsvorhaben? Sind Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit akzeptiert?
 - Wie können wir die Mitarbeitenden in der digitalen Transformation "mitnehmen"?
- **Zusammenarbeit (im Team / interdisziplinär)**
 - Was ändert sich im Rahmen der Zusammenarbeit, wenn es um Digitalisierung geht?
 - Wo gibt es Verbesserungspotenzial?
 - Wo sehen Sie neue Ansätze zur übergreifenden Zusammenarbeit?
 - Welche Möglichkeiten der Beteiligung von Mitarbeitenden an Optimierungsprozessen gibt es?
- **Chancen / Risiken**
 - Wie werden die Herausforderungen der Transformation/Digitalisierung in der Belegschaft erlebt? Eher als Chance oder Bedrohung/Risiko?
 - Welche Chancen sehen Sie?
 - Welche Risiken für den Erfolg des Transformationsprozesses gibt es?
- **Mehrwert / Nutzen (Krankenhausweit/ Teams / Einzelne)**
 - Welche Vorteile und welchen Nutzen versprechen Sie sich?
 - Haben Sie Lust mitzumachen?

In der Gesprächssituation wird versucht, die Lebens- und Arbeitshintergründe, die Erfahrungen und die Persönlichkeit des/der Befragten adäquat zu berücksichtigen. Damit soll der Zugang zum Gesprächspartner / zur Gesprächspartnerin und dessen/deren Bereitschaft, sich zu äußern, erhöht werden. Da sich die Reihenfolge der Gesprächsthemen primär an den Antworten orientiert, ist der Gesprächsablauf nicht immer derselbe. Darüber hinaus werden neue, im Gespräch auftretende Gesichtspunkte – sofern sie im Untersuchungszusammenhang als bedeutsam erscheinen – spontan und angemessen einbezogen. Dies impliziert, dass der Gesprächsleitfaden offen für Modifikation, Revidierung und Weiterentwicklung ist. Wenn die hier verwendete problemzentrierte Gruppen-Interviewform mit ihrer eher lockeren Bindung an den stichpunktartigen, zur thematischen Orientierung dienenden Leitfaden in ein Kontinuum von gesprächsausgerichteten Untersuchungsverfahren eingeordnet würde, wäre sie zwischen narrativen und stark leitfadenorientierten Gesprächsarten positioniert.

Die problemzentrierten Gruppeninterviews haben sowohl ermittelnden als auch vermittelnden Charakter. Zum einen dienen sie der Generierung von Daten und Informationen, die für

die Bearbeitung des Themenkomplexes notwendig sind. Zum anderen ermöglichen sie, das Bewusstsein und Interesse der Gesprächspartner und -partnerinnen für das Problemfeld zu wecken sowie Anregungen für eine Auseinandersetzung mit dem Thema zu geben. Der vermittelnde Charakter der Interviews hat für die Thematik große Bedeutung. Die Befragten fühlen sich nicht als reine Auskunftspersonen deklassiert, sondern können von der Teilnahme an den Interviews als Ansätze zur Qualifizierung und zur Kompetenzverbesserung profitieren. Dies kann wiederum zu neuen Erkenntnissen im Untersuchungszusammenhang und zu einer höheren Qualität der ermittelten Informationen führen.

Da die Gruppeninterviews per Web-/Videokonferenz durchgeführt werden, passen sie nicht in das Bild von Alltäglichkeit. Notwendige Bedingung für das erfolgreiche Durchführen von qualitativen Interviews als Untersuchungsverfahren ist somit eine harmonische, vertrauensvolle und freundliche Atmosphäre, in der sich die Befragten wohl fühlen. Um die Befragten daran zu hindern, sich im Gespräch zurückzuhalten und opportun zu verhalten, wird ein behutsames, situationsspezifisches Vorgehen erforderlich. Dazu gehört ein umfassendes Informieren der Gesprächspartner und -partnerinnen über die Thematik und den Verwendungszweck der Interviews sowie die Zusage von Anonymität. Da die Freiwilligkeit der Teilnahme am Gespräch eine Voraussetzung ist, ist jedoch damit zu rechnen, dass sich das Risiko der Zurückhaltung und des Opportunismus in Grenzen hält.

Populationswahl: Untersuchungs- und Erhebungseinheiten

Da die qualitative Forschung - im Gegensatz zur quantitativen Forschung - nicht das Ziel der Generalisierung sowie Häufigkeits- und Verteilungsaussagefähigkeit hat, steht die Frage der zufallsbedingten Stichprobengewinnung und -ziehung sowie der Repräsentativität im Hintergrund. Für die qualitative Forschung sind vielmehr die Möglichkeiten von generalisierten Einzelaussagen, Hypothesenentwicklung, Typenkonstruktion etc. entscheidend (induktives Verfahren). Die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten erfolgt somit nicht auf der Basis des 'statistical sampling', sondern nach dem Postulat des 'theoretical sampling'. Sie werden gezielt entsprechend der theoretischen Vororientierung, des angestrebten Untersuchungsziels und der Rahmenbedingungen selektiert. Es wird deutlich, dass trotz Explorationsprämisse ein Mindestmaß an theoretischem Vorverständnis vorhanden sein muss. Gleichwohl kann die Auswahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten nach dem Prinzip des 'theoretical sampling' nicht unproblematisch sein, wenn vom theoretischen Vorverständnis abweichende themenrelevante Fälle keine Berücksichtigung finden. Diese Fälle tauchen erst im Verlaufe des Forschungsprozesses auf und werden eher zufällig wahrgenommen, sobald ein erster – wenn auch eingeschränkter – Zugang zum sozialen Feld erfolgt ist.

Die Selektion der Bereiche eines Krankenhauses als Untersuchungseinheiten erfolgt nach dem forschungspraktischen Kriterium der Kooperationsbereitschaft, der Offenheit zum Thema und Erfahrungen mit der Thematik. Weitere Selektionskriterien scheidet aus, da im Rahmen der Untersuchungsthematik eine breite Kontrastierung von Nutzen ist.

An der Untersuchung sind folgende Krankenhaus-Bereiche beteiligt.

- Bettenführende Kliniken, ZNA, Prozess-Management, Sozialarbeit
- Intensiv/OP/ZSVA

- Verwaltung
- Ausbildungsstätten
- Institute
- MVZ
- Gesellschaften
- IT
- Chefarzte und Chefarztinnen (Konservative Fächer / Operative Fächer / Institute)

Ebenso wie bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten wird bei der Wahl der Erhebungseinheiten nach dem Prinzip der breiten Kontrastierung vorgegangen. Um einen umfassenden Überblick über die Untersuchungsthematik zu erhalten, wird angestrebt, Befragte aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen in die Erhebung einzubeziehen. Mit diesem breiten Ansatz soll zum Teil vermieden werden, dass Verzerrungen und einseitige Sichtweisen auftreten.

Je nach Zeitbudget und Aussagefreudigkeit der Interviewten dauern die Gespräche zwischen 30 Minuten und zwei Stunden. Im Rahmen der Interviewreihe werden 51 Gruppeninterviews mit insgesamt 103 Personen und mehr als 40 Stunden Interviewzeit geführt.

Die geringe Anzahl der Untersuchungs- und Erhebungseinheiten sowie die Vorgehensweise bei deren Auswahl lassen keine Generalisierungen zu. Dies ist auch nicht notwendig, da im Rahmen dieser Untersuchung nicht mit statistischer Repräsentativität argumentiert werden soll. Gleichwohl erscheint es möglich, mit diesen systematisierenden Überlegungen einen sinnvollen Beitrag zur aktuellen Diskussion zu leisten und Anregungen zur Theorie und Praxis geben zu können.

Datensammlung und -aufbereitung

Beim verwendeten Untersuchungsverfahren des problemzentrierten Gruppeninterviews mit Befragten erfolgt eine Strukturierung der Datensammlung sowohl durch die Befragten als auch durch den Interviewer bzw. die Interviewerin. Während die Befragten den Prozess der Datensammlung durch ihren persönlichen Bezugsrahmen beeinflussen, versucht der Interviewer / die Interviewerin, sich am konzeptionellen Bezugsrahmen des zu untersuchenden Problemfelds zu orientieren und die Befragten unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Bezugsrahmen zu themenspezifischen Äußerungen anzuregen.

Die Gespräche werden aufgezeichnet (Webex-Script) bzw. protokolliert, um die Vollständigkeit und Objektivität der Datenbasis zu gewährleisten. Mit der Verwendung des elektronischen Aufzeichnungsmodus von Webex ist jedoch verbunden, dass ein Teil der Anonymität verlorenght. Es besteht die Gefahr, dass die Befragten gehemmt und zurückhaltend reagieren. Diese Gefahr kann jedoch abgeschwächt werden, indem die Befragten vor Beginn der Gespräche über Sinn und Zweck der Erhebung informiert werden sowie ihre Einwilligung zur Aufzeichnung erbeten und ihnen eine vertrauliche Behandlung des Gesagten zugesichert wird.

Nach der Aufzeichnung werden die Interviews mit der Transkriptionssoftware Amberscript in die schriftliche Form überführt. Diese automatische Transkription wird anschließend manuell

überprüft und, falls erforderlich, korrigiert, um eine möglichst hohe Genauigkeit und Übereinstimmung mit den Originalaufnahmen zu gewährleisten. Die so erstellten Transkripte dienen als Grundlage für die weitere qualitative Auswertung der erhobenen Daten.

Auswertungsverfahren: Qualitative strukturierte Inhaltsanalyse

Da bei der Untersuchung der Thematik vor allem die Sichtweisen und subjektiven Realitäten der Befragten im Mittelpunkt stehen, die nur durch offene, kommunikative Untersuchungsverfahren erfasst werden können, ist ein großer Teil des Datenmaterials verbaler Art. Bei seiner Auswertung wird ein systematisches und streng methodisch kontrolliertes Analyseverfahren notwendig.²⁴ Gleichzeitig muss die Auswertungsmethode einen großen Umfang an Informationen verarbeiten. Sie sollte in relativ kurzer Zeit und mit relativ wenig ökonomischem Aufwand eine Fülle von Daten untersuchen können. Darüber hinaus muss bei der Wahl des Auswertungsverfahrens berücksichtigt werden, dass die Identifizierung von themenspezifischen Problembereichen, die dem Bezugsrahmen und der Forschungsfrage zugeordnet werden können, im Vordergrund steht und weniger die exakte und ausführliche Interpretation der Texte.

Diese Überlegungen haben zu der Entscheidung geführt, die Auswertung des vorhandenen Textmaterials nach der reduktiven Methode der Inhaltsanalyse vorzunehmen. Dabei wird das inhaltsanalytische Verfahren der Strukturierung gewählt. Die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung hat zum Ziel, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material mit Hilfe bestimmter Kriterien einzuschätzen sowie eine große Materialmenge auf ein überschaubares Maß zu kürzen, ohne die wesentlichen Inhalte zu verlieren.

In diesem Arbeitszusammenhang vollzieht sich die Auswertung in sieben Schritten.²⁵

1. In einem ersten Schritt werden die transkribierten Interviews der Befragten nach dem Status und der Zugehörigkeit geordnet.
2. In einem zweiten Auswertungsschritt erfolgt eine deskriptive Auswertung aller Interviews anhand der Fragen des Gesprächsleitfadens. Dabei werden die Antworten auf die Fragen gesammelt und dargelegt. Die Zusammenfassung der Aussagen der Gesprächspartner und -partnerinnen unter Angabe von Rahmenbedingungen dient der Vorbereitung zur Konstruktion des Erklärungsrahmens und zur Formulierung der Forschungshypothesen.
3. Auf der dritten Auswertungsstufe werden während der dritten Materialdurchsicht Strukturierungskriterien unter Berücksichtigung der Forschungsfragestellung und aus dem Material heraus identifiziert. Die Strukturierungskriterien werden in einem Kategorienschema zusammengefasst. Dieses Vorgehen entspricht der Technik der inhaltlichen Strukturierung.
4. In einem vierten Schritt erfolgt eine Fundstellenbezeichnung in den transkribierten Texten.

²⁴ Vgl. Mayring, P.1993, S. 85 ff.; Mayring, P. 1995, S. 213.

²⁵ In Anlehnung an Lamnek, S. 1989, S. 208; Mayring, P. 1994, S. 83.

5. Beim fünften Durchlauf werden die Daten den entwickelten Kategorien zugeordnet. Treten Schwierigkeiten bei der Einordnung der Daten in die Kategorien auf, wird gegebenenfalls eine Überarbeitung und Modifikation des Kategorienschemas notwendig.
6. Nach der Systematisierung des Materials sowie seiner Einordnung in bestimmte Kategorien werden in einem sechsten Auswertungsschritt die Daten innerhalb der jeweiligen Kategorie sortiert. Dabei entwickelt sich eine verfeinerte Klassifikation, die sich interpretativ und kontextspezifisch vollzieht.
7. Die Inhaltsanalyse wird mit einer Ergebnisaufbereitung beendet. Bei diesem siebten Schritt werden die Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung und unter Berücksichtigung der erworbenen Hintergrundinformationen interpretiert. Dabei erfolgt die fallübergreifende Generalisierung von Einzelaussagen (induktives Vorgehen) und die Entwicklung von Forschungshypothesen. Sie werden im Erklärungsrahmen dargestellt.

Abbildung 7 veranschaulicht das Auswertungsverfahren im Überblick.

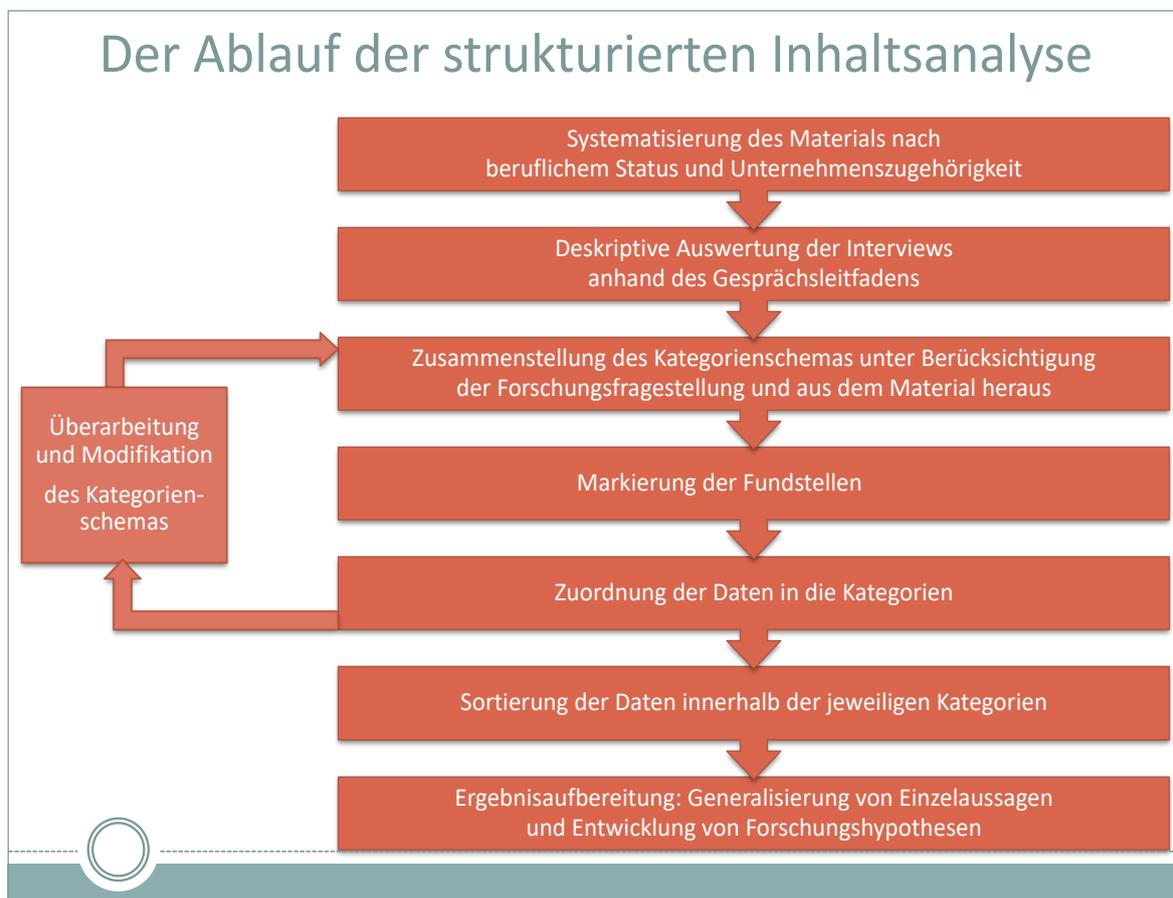


Abb. 7: Der Ablauf der strukturierten Inhaltsanalyse

C.2 Ergebnisse der Interviewreihe: Erklärungsrahmen

Die Ergebnisse werden nachfolgend entsprechend der Themenbereiche, die sich aus dem Forschungsrahmen ergeben und sich im Interviewleitfaden widerspiegeln, vorgestellt:

1. Themenbereich Technik

2. Themenbereich Prozesse

3. Themenbereich Zusammenarbeit

- Teamintern
- Teamübergreifend / interdisziplinär

4. Themenbereich Haltung / Einstellung

- Generelle Aussagen zu Haltung und Einstellung der Beschäftigten
- Haltung / Einstellung zur Digitalisierung insgesamt
- Haltung / Einstellung zu „Krankenhaus 4.0“
 - Kenntnis der Mitarbeitenden über „Krankenhaus 4.0“
 - Zustandekommen der Beteiligung an der Interviewreihe
 - Akzeptanz bezüglich Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit des Projektes
 - Bereitschaft zur Unterstützung des Projektes
- Möglichkeiten zur Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess
 - Allgemeine Anmerkungen
 - Entscheidende Aspekte für die Akzeptanz, das „Mitnehmen“ der Beschäftigten und das Gelingen
 - Konkrete Vorschläge für Maßnahmen

5. Themenbereich Beteiligung

- Kenntnis der Beschäftigten bezüglich der gegebenen Möglichkeiten
- Optionen zur Beteiligung von Mitarbeitenden an Optimierungsprozessen

6. Themenbereich Kompetenzen / Fähigkeiten

- Kompetenzen
 - Allgemeine Anmerkungen
 - Fachkompetenzen
 - Überfachliche Kompetenzen
- Kompetenzentwicklung / Weiterbildung
 - Allgemeine Anmerkungen
 - Pflichtfortbildungen
 - Weiterbildungsformate
 - Förderung von Weiterbildung und Entwicklung

7. Themenbereich Chancen / Vorteile vs. Risiken / Herausforderungen

- Wahrgenommene Chancen und Vorteile (Eigeneinschätzung / Belegschaft)
 - Allgemeine Anmerkungen
 - Konkret wahrgenommene Chancen / Vorteile
- Wahrgenommene Risiken und Herausforderungen (Eigeneinschätzung / Belegschaft)
 - Allgemeine Anmerkungen
 - Konkret wahrgenommene Risiken / Herausforderungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse, die im „Experimentierraum Krankenhaus“ generiert worden sind, nur auf einer aggregierten Ebene dargestellt.

C.2.1. Digitalisierung: Einsatz der Technik

Die Digitalisierung eröffnet zahlreiche Möglichkeiten zur Optimierung von Arbeitsabläufen, zur Verbesserung der Versorgungsqualität und zur Erhöhung der Effizienz. Vor diesem Hintergrund wurden verschiedene Digitalisierungsprojekte identifiziert, die aktiv umgesetzt werden. Gleichzeitig bestehen Wünsche und Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die technische Ausstattung, die IT-Infrastruktur und den Support, um den Arbeitsalltag weiter zu erleichtern und die digitale Nutzung noch effizienter zu gestalten.

Im Bereich der Hardware besteht der Wunsch nach einer stärkeren Bereitstellung mobiler Geräte mit intuitiven Bedienoberflächen, die eine flexiblere Nutzung ermöglichen und den Arbeitskomfort erhöhen. Eine Ausweitung und Modernisierung der vorhandenen PCs werden als notwendig erachtet, um allen Mitarbeitenden einen schnellen und zuverlässigen Zugang zu digitalen Anwendungen zu gewährleisten. Eine verbesserte Vernetzung der eingesetzten Geräte soll sicherstellen, dass verschiedene IT-Systeme nahtlos miteinander kommunizieren können und Prozesse dadurch effizienter gestaltet werden. Zudem wird eine Erweiterung der Server-Kapazitäten angestrebt, um die stetig wachsenden Datenmengen verarbeiten zu können und eine stabile Systemleistung zu gewährleisten.

Auch im Bereich der Software gibt es zahlreiche Verbesserungsvorschläge. Ein schnelleres und zuverlässigeres WLAN für Beschäftigte sowie für Patienten und Patientinnen wird als wichtiger Faktor für die tägliche Arbeit und eine moderne Krankenhausumgebung gesehen. Eine bessere Kompatibilität der verschiedenen IT-Systeme wird als essenziell betrachtet, um Medienbrüche zu vermeiden und eine durchgängige digitale Dokumentation zu ermöglichen. Die Erweiterung der Funktionalitäten bestehender Softwarelösungen könnte dazu beitragen, administrative Prozesse weiter zu vereinfachen und den Nutzenden mehr Möglichkeiten zur Optimierung ihrer Arbeitsabläufe zu bieten. Eine vereinfachte Anmeldung und Handhabbarkeit digitaler Anwendungen werden als wünschenswert erachtet, um den Zugang zu relevanten Programmen zu beschleunigen und technische Hürden zu reduzieren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Unterstützung durch den IT-Support. Eine erweiterte Erreichbarkeit des Supports wird als notwendig angesehen, um technische Probleme schneller lösen zu können und eine unterbrechungsfreie Arbeit sicherzustellen. Besonders in der Einführungsphase neuer digitaler Systeme wird eine verstärkte Präsenz des IT-Supports vor Ort als sinnvoll erachtet, um eine direkte Unterstützung der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Die Einführung fester Ansprechpersonen für spezifische Fragestellungen könnte eine gezieltere und effizientere Betreuung gewährleisten und dazu beitragen, dass Probleme schneller gelöst werden.

Parallel zu diesen Wünschen und Verbesserungsvorschlägen werden bereits eine Vielzahl von Projekten im Rahmen der digitalen Transformation realisiert bzw. in die Wege geleitet. Eine zentrale Rolle spielen dabei Maßnahmen, die durch das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) gefördert werden. Zu den zentralen Projekten gehören die Einführung eines Patientenportals

und eines digitalen Entlassmanagements, das eine optimierte Kommunikation mit den Patienten bzw. Patientinnen sowie eine strukturierte Entlassungsplanung ermöglicht. Die elektronische Patientenakte stellt einen weiteren Meilenstein dar, indem sie eine digitale, zentrale Erfassung aller relevanten Behandlungsinformationen gewährleistet und eine effizientere interdisziplinäre Zusammenarbeit unterstützt. Ergänzend dazu wird ein zentrales Archiv für medizinische und administrative Dokumente aufgebaut, während die digitale Pathologie eine präzisere und schnellere Diagnostik möglich macht.

Darüber hinaus wird die IT-Infrastruktur kontinuierlich weiterentwickelt. Der Ausbau leistungsfähiger WLAN-Netze verbessert die Konnektivität innerhalb des Krankenhauses, während die Implementierung administrativer und medizinischer Informationssysteme, wie beispielsweise Single-Sign-On-Lösungen, die Anmeldung an digitalen Anwendungen erleichtert und die IT-Sicherheit erhöht. Auch im Bereich des digitalen Personalwesens werden moderne Systeme wie das Lernmanagementsystem in den Blick genommen, um Fort- und Weiterbildungsangebote effizienter zu gestalten. In der Ausbildung von Pflege- und Gesundheitsberufen kommen zunehmend digitale Schulungsformate zum Einsatz, die eine flexible und interaktive Wissensvermittlung ermöglichen. Ergänzend dazu wird eine digitale Dokumentenlenkung für das Qualitätsmanagement eingeführt, um eine strukturierte Verwaltung und Einhaltung von Qualitätsstandards sicherzustellen.

Auch in der Betriebsorganisation wird die Digitalisierung gezielt vorangetrieben. Das digitale Facility Management ermöglicht eine präzisere Kostenzuordnung und eine optimierte Verwaltung von Gebäuden und technischen Anlagen. Die Digitalisierung des Materialeinkaufs trägt dazu bei, Bestell- und Lieferprozesse transparenter und effizienter zu gestalten. Im Laborbereich wird die Automatisierung weiter vorangetrieben, um schnellere und präzisere Analysen zu ermöglichen und die Diagnostik weiter zu verbessern.

Ein übergeordnetes Konzept, das als Grundlage für die kontinuierliche Prozessoptimierung dient, ist das Lean Management. Durch die Anwendung dieser Methode werden Arbeitsabläufe strukturiert analysiert, verbessert und standardisiert. Ziel ist es, Ineffizienzen zu reduzieren, Ressourcen optimal zu nutzen und eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung zu erreichen. Lean Management trägt somit maßgeblich dazu bei, dass alle digitalen und technischen Entwicklungen optimal in die bestehenden Strukturen integriert werden und einen nachhaltigen Mehrwert für die Mitarbeitenden und die Patienten bzw. Patientinnen bieten.

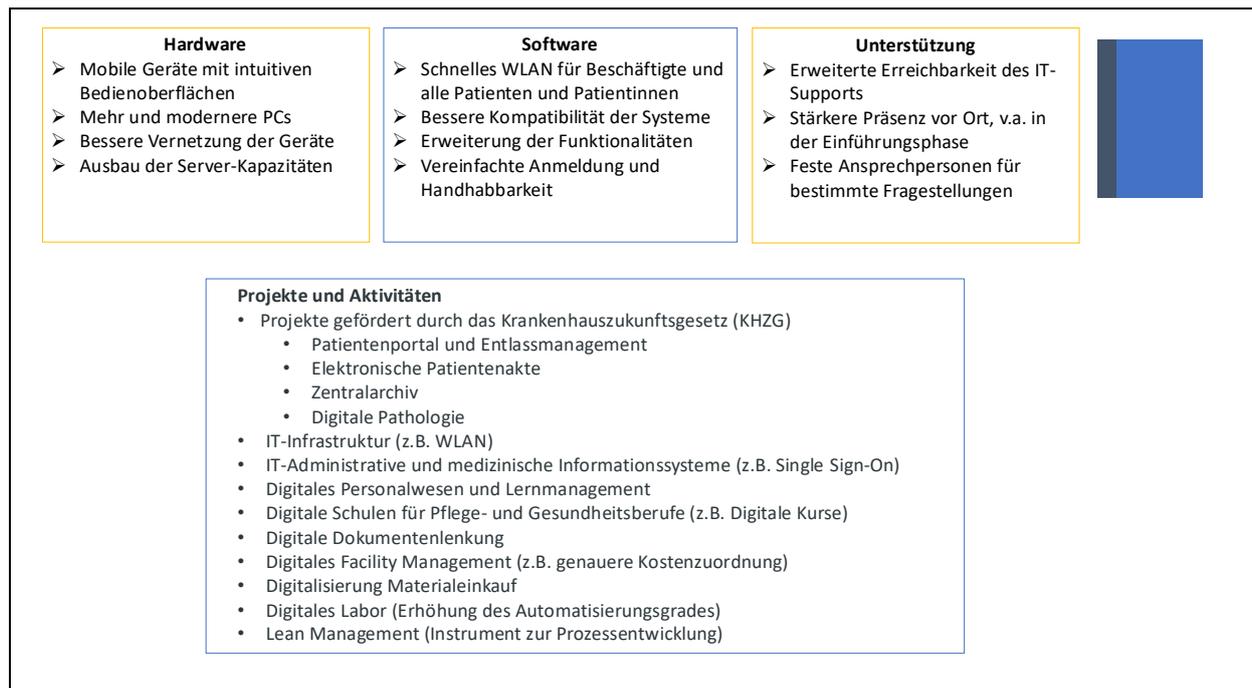


Abb. 8.: Technik

C.2.2 Optimierung und Digitalisierung von Prozessen als Schlüssel zur erfolgreichen Transformation

Die kontinuierliche Prüfung und Anpassung bestehender Prozesse ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation. Dabei sollten sich sowohl die eingesetzte Hardware als auch die Softwarelösungen an optimierten Prozessstrukturen orientieren, um eine effiziente und nachhaltige Implementierung digitaler Technologien zu gewährleisten.

Ein zentraler Aspekt der Digitalisierung im Krankenhaus ist die **vollständige elektronische Erfassung und Verarbeitung von Patienten-Informationen** über den gesamten Behandlungsverlauf hinweg. Dies umfasst die Aufnahme, Dokumentation, Übergabe von Informationen, Erfassung von Vitalwerten, Befunddokumentation, Untersuchungsabläufe sowie das Entlassmanagement. Durch die konsequente Digitalisierung dieser Prozesse entfällt die doppelte Dokumentation in Papierform, was nicht nur Zeit und Ressourcen spart, sondern auch die Fehleranfälligkeit reduziert und die Nachverfolgbarkeit verbessert.

Zur weiteren Effizienzsteigerung können **digitale Checklisten, elektronische Erinnerungen sowie digitale Unterschriften** und Freigaben implementiert werden. Diese Maßnahmen beschleunigen Abläufe, minimieren Verzögerungen und gewährleisten eine höhere Prozesssicherheit.

Ein weiterer wesentlicher Faktor der Digitalisierung ist die Erhöhung der **Transparenz** in unterschiedlichen Bereichen. Dazu gehören unter anderem die Terminplanung, die Zuteilung von Betten, die Belegung von Intensivstationen sowie verschiedene Beschaffungsvorgänge. Durch den Einsatz digitaler Tools können Verantwortliche jederzeit den aktuellen Status einsehen, Engpässe frühzeitig identifizieren und fundierte Entscheidungen auf Basis präziser Daten treffen.

Schließlich spielt die **Optimierung der Schnittstellen** eine entscheidende Rolle in der digitalen Prozesslandschaft in einem Krankenhaus. Eine verbesserte Kommunikation zwischen verschiedenen Systemen und Akteuren ermöglicht eine nahtlose Integration digitaler Lösungen und fördert die Effizienz über Abteilungs- und Einrichtungsgrenzen hinweg.

Insgesamt ist die Digitalisierung von Prozessen ein essenzieller Schritt zur Steigerung der Effizienz, Sicherheit und Qualität in unterschiedlichsten Bereichen eines Krankenhauses. Durch eine gezielte Anpassung und fortlaufende Optimierung wird nicht nur die Arbeitsbelastung reduziert, sondern auch eine nachhaltige Grundlage für zukünftige Entwicklungen geschaffen.

Prozesse

- Prüfung und Anpassung der Prozesse als Ausgangspunkt der digitalen Transformation, an dem sich Hardware und Software ausrichten sollten.
- Vollständige Digitalisierung der Patient:innen-Informationen über den gesamten Prozess (Aufnahme, Dokumentation, Übergabe, Vitalwerte, Befunde, Untersuchungen, Entlassmanagement etc.) und Wegfall der doppelten Dokumentation per Papierakte.
- Nutzung digitaler Checklisten, elektronischer Erinnerungen, digitaler Unterschriften / Freigaben etc. zur Beschleunigung von Prozessen.
- Erhöhung der Transparenz bei Terminplanung, Bettenzuteilung, Belegung von Intensivbetten, Beschaffungsvorgängen etc. mit Hilfe digitaler Tools.
- Optimierung der Schnittstellen.

1

Abb. 9.: Prozesse

C.2.3 Effektive Zusammenarbeit im Team und interdisziplinär als Erfolgsfaktor

Die effiziente Zusammenarbeit innerhalb von Teams sowie über Fach- und Abteilungsgrenzen hinweg ist eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Prozesse, hohe Qualität und nachhaltige Leistungsfähigkeit. Eine optimierte Teamkommunikation sowie transparente Zuständigkeiten tragen maßgeblich dazu bei, Missverständnisse zu vermeiden, Abläufe zu beschleunigen und Synergien gezielt zu nutzen.

Strukturierte und effiziente Teamarbeit

Eine erfolgreiche teaminterne Zusammenarbeit erfordert feste Strukturen für den regelmäßigen **Austausch**. Durch die gezielte Kombination digitaler und persönlicher Kommunikationsformen kann sichergestellt werden, dass **Informationen zeitnah, verständlich und ohne Medienbrüche weitergegeben** werden. Dies fördert eine klare Abstimmung und steigert die Effizienz in der täglichen Zusammenarbeit.

Ein weiterer Aspekt ist die Digitalisierung und teilweise Automatisierung der **Dienstplangestaltung**. Durch den Einsatz digitaler Planungstools lassen sich Ressourcen im Krankenhaus optimaler verteilen, Engpässe frühzeitiger erkennen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern. Ein **an Kompetenzen orientierter Ansatz bei der Teamzusammensetzung** trägt zudem dazu bei, dass Aufgaben gezielt nach Qualifikationen und Stärken der Teammitglieder verteilt werden, wodurch eine höhere Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit im Team erreicht wird.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit und teamübergreifende Vernetzung

Die Zusammenarbeit über Fachbereiche und Teams hinweg erfordert besondere Maßnahmen, um **Informationsverluste und Missverständnisse zu vermeiden**. Eine systemseitig erhöhte **Transparenz** sowie die bessere **Kompatibilität** der eingesetzten Kommunikations- und Dokumentationssysteme spielen im Krankenhaus eine entscheidende Rolle. Klare Verantwortlichkeiten und eine optimierte Erreichbarkeit der relevanten Ansprechpersonen sind essenziell, um reibungslose Abstimmungsprozesse zu gewährleisten.

Die Schaffung **fester Austauschstrukturen** zwischen verschiedenen Disziplinen und Abteilungen fördert nicht nur die Qualität der Zusammenarbeit, sondern auch die Innovationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz des gesamten Teams. Dabei sollten **digitale Plattformen** genutzt werden, um einen sicheren und effizienten Datenaustausch mit externen Schnittstellen zu ermöglichen. Eine strukturierte und technologiegestützte interdisziplinäre Zusammenarbeit reduziert Informationsverluste, steigert die Effizienz und erleichtert die Koordination komplexer Prozesse.

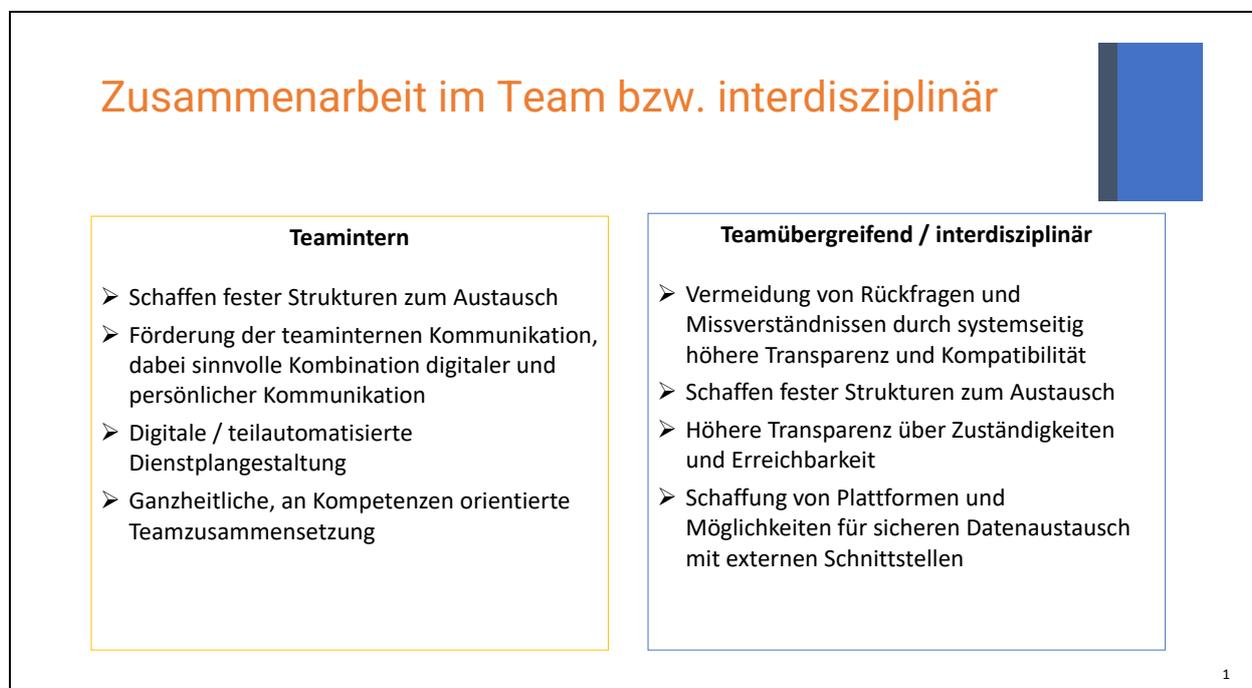


Abb. 10: Zusammenarbeit

Fazit: Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Zusammenfassend gilt: Die kontinuierliche Optimierung der teaminternen und interdisziplinären Zusammenarbeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für moderne Organisationen in einem Krankenhaus. Durch klare Strukturen, eine intelligente Nutzung digitaler Technologien und die Förderung transparenter Kommunikationsprozesse lassen sich Effizienz, Qualität und Arbeitszufriedenheit nachhaltig steigern. Die Implementierung moderner Austausch- und Kollaborationsmechanismen sorgt für reibungslose Abläufe, verbessert die Informationsqualität und fördert eine konstruktive und zielgerichtete Zusammenarbeit.

C.2.4 Haltung und Einstellung als Schlüssel zur erfolgreichen Transformation

Die Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden sind zentrale Faktoren für den Erfolg organisationaler Veränderungen und wirken sich maßgeblich auf die Umsetzung und Akzeptanz neuer Prozesse aus. In einer Arbeitsumgebung, die durch hohe Anforderungen, wachsende Digitalisierung und komplexe Prozessstrukturen geprägt ist, spielen diese psychologischen und kulturellen Aspekte eine entscheidende Rolle. Insbesondere im Gesundheitswesen, wo Mitarbeitende täglich mit hohen Belastungen konfrontiert sind, ist es von essentieller Bedeutung, ihre Einstellung und Haltung gegenüber Veränderungen zu verstehen, um nachhaltige und erfolgreiche Transformationsprozesse gestalten zu können.

Die generelle Einstellung der Beschäftigten und ihre Bedeutung für den Arbeitsalltag

Die grundsätzliche Einstellung der Mitarbeitenden im Krankenhaus ist durch ein **starkes Berufsethos** geprägt, das sich in ihrem hohen Engagement für die bestmögliche Versorgung von Patienten und Patientinnen widerspiegelt. Dies ist ein Wert, der ihre Motivation und ihren Arbeitsalltag bestimmt. Die **hohe Identifikation mit der eigenen Aufgabe** und die intrinsische Motivation, eine qualitativ hochwertige Patientenversorgung zu gewährleisten, bilden eine stabile Basis für Veränderungen. Dennoch äußern viele interviewte Mitarbeitende den Wunsch nach **mehr Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistungen**. In einem Umfeld, das durch hohe Arbeitsintensität und ständige Herausforderungen geprägt ist, wird eine fehlende Wertschätzung oft als belastend empfunden. Dies gilt insbesondere dann, wenn strukturelle Mängel, ineffiziente Prozesse oder unzureichende technische Ausstattung die tägliche Arbeit zusätzlich erschweren.

Ein weiterer Faktor, der die Haltung der Beschäftigten beeinflusst, ist ihr **Wunsch nach Verlässlichkeit**. Aufgrund der stetigen Veränderungen in den Arbeitsbedingungen, insbesondere in der digitalen Transformation, entsteht bei vielen Mitarbeitenden Unsicherheit. Sie wünschen sich **klare Strukturen, nachvollziehbare Entscheidungswege und eine stabile Basis für ihre Arbeitsprozesse**. Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Viele berichten von einer hohen Arbeitsbelastung, die sich zunehmend in Erschöpfung äußert. Die steigende Komplexität der Aufgaben, kombiniert mit ineffizienten Prozessen, führt dazu, dass Frustration über den aktuellen Zustand des Arbeitsumfelds wächst. Insbesondere im Hinblick auf bestehende Hard- und Softwarelösungen werden erhebliche Defizite wahrgenommen. Die Unzufriedenheit mit veralteten oder schwer zu bedienenden digitalen Systemen führt dazu, dass die Mitarbeitenden

oft mehr Zeit mit administrativen Aufgaben als mit ihrer eigentlichen Arbeit verbringen müssen. Dies verstärkt das Gefühl der Überlastung und schürt Skepsis gegenüber neuen Veränderungen.

Einstellung zur Digitalisierung – Potenzial und Herausforderungen

Grundsätzlich besteht unter den Beschäftigten eine **Offenheit gegenüber Digitalisierung**, insbesondere wenn diese dazu beiträgt, Arbeitsprozesse zu erleichtern und die tägliche Arbeitslast zu reduzieren. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Akzeptanz neuer digitaler Lösungen maßgeblich davon abhängt, ob diese **intuitiv nutzbar und tatsächlich unterstützend** sind. Viele Mitarbeitende haben in der Vergangenheit IT-Projekte erlebt, die mit hohen Erwartungen gestartet wurden, dann jedoch nicht zu Ende geführt wurden oder an der praktischen Umsetzbarkeit scheiterten. Diese Erfahrungen haben dazu geführt, dass bei einem Teil der Belegschaft eine gewisse Resignation und Frustration gegenüber neuen Digitalisierungsprojekten besteht. Insbesondere dann, wenn neue Systeme als zusätzliche Hürde und nicht als Erleichterung empfunden werden, entsteht Widerstand gegenüber der Einführung neuer Technologien.

Damit digitale Transformation erfolgreich verlaufen kann, ist es entscheidend, dass digitale Lösungen als Werkzeuge zur Unterstützung der Arbeit wahrgenommen werden und nicht als zusätzlicher administrativer Ballast. Die Mitarbeitenden wünschen sich **praxisorientierte, einfach handhabbare Systeme, die sich nahtlos in bestehende Abläufe integrieren lassen**. Dabei ist es essenziell, dass sie frühzeitig in den Digitalisierungsprozess eingebunden werden, sodass ihre Bedürfnisse und praktischen Erfahrungen direkt in die Gestaltung neuer Systeme einfließen können. Nur wenn sie den Mehrwert neuer Technologien für ihre eigene Arbeit klar erkennen, werden sie bereit sein, sich aktiv an der Umsetzung digitaler Projekte zu beteiligen.

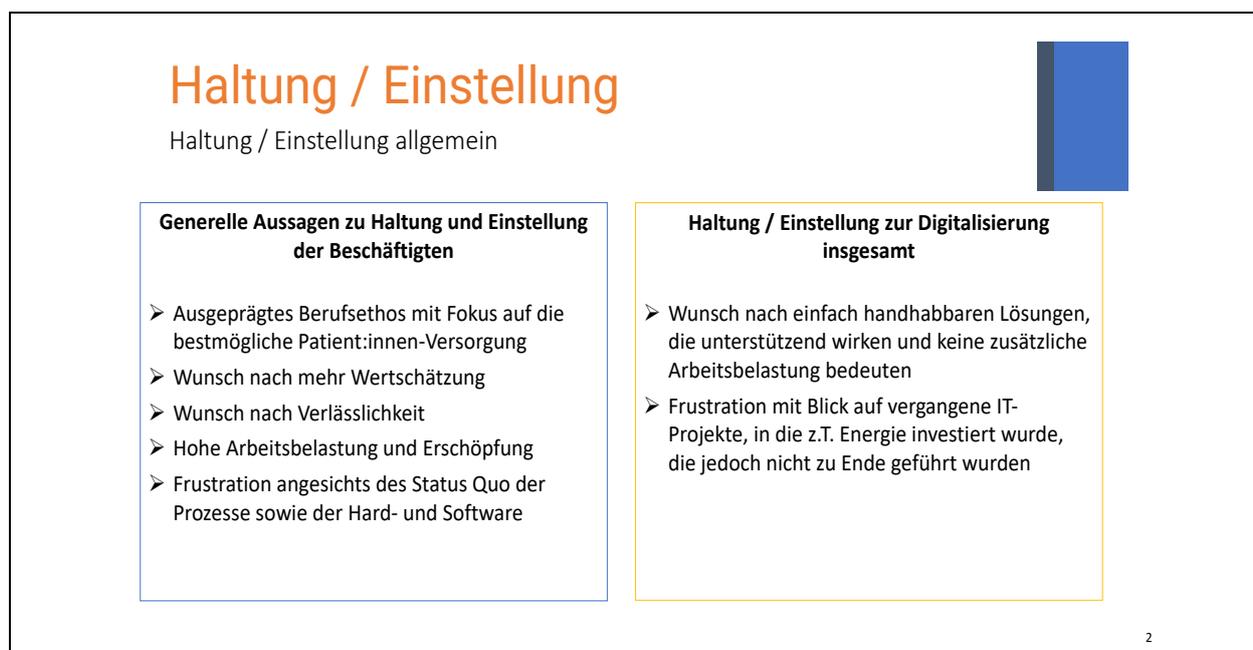


Abb. 11: Haltung / Einstellungen allgemein

Akzeptanz und Unterstützung des Projekts „Die 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus“

Im speziellen Kontext des **Projekts „Die 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus“** zeigt sich eine grundsätzlich positive Haltung vieler Mitarbeitender, die bereit sind, sich aktiv in das Projekt einzubringen. Diese Bereitschaft ist jedoch an bestimmte Bedingungen geknüpft. Besonders entscheidend ist für sie, dass durch das Projekt eine echte **Verbesserung der aktuellen Situation** erreicht wird. Die Mitarbeitenden sind nicht grundsätzlich gegen Veränderungen, sondern setzen sich aktiv für solche ein, die ihnen spürbare **Erleichterungen in ihrem Arbeitsalltag** bringen. Dabei ist **Transparenz** ein Schlüsselfaktor für die Akzeptanz des Projekts. Sie wünschen sich klare Informationen über die Zielsetzungen, Fortschritte und Herausforderungen des Projekts, um Vertrauen in den Prozess zu entwickeln.

Darüber hinaus spielt die **Möglichkeit zur Partizipation** eine wesentliche Rolle. Viele Beschäftigte sind motiviert, an Arbeitsgruppen mitzuwirken oder als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihren Teams zu agieren, sofern sie dafür ausreichend Freiräume erhalten. Diese aktive Beteiligung wird als Chance gesehen, den Veränderungsprozess mitzugestalten und sicherzustellen, dass ihre praktischen Erfahrungen in die Projektgestaltung einfließen.

Trotz der grundsätzlichen Akzeptanz des Projekts bestehen auch gewisse **Bedenken hinsichtlich der tatsächlichen Umsetzung**. Viele Mitarbeitende haben hohe Erwartungen an die angestrebten Verbesserungen, befürchten jedoch, dass die Umsetzung hinter den Erwartungen zurückbleiben könnte. Diese Skepsis wird sich voraussichtlich dann auflösen, wenn konkrete Vorteile erkennbar sind und die Mitarbeitenden die positiven Effekte des Projekts in ihrem Arbeitsalltag spüren.

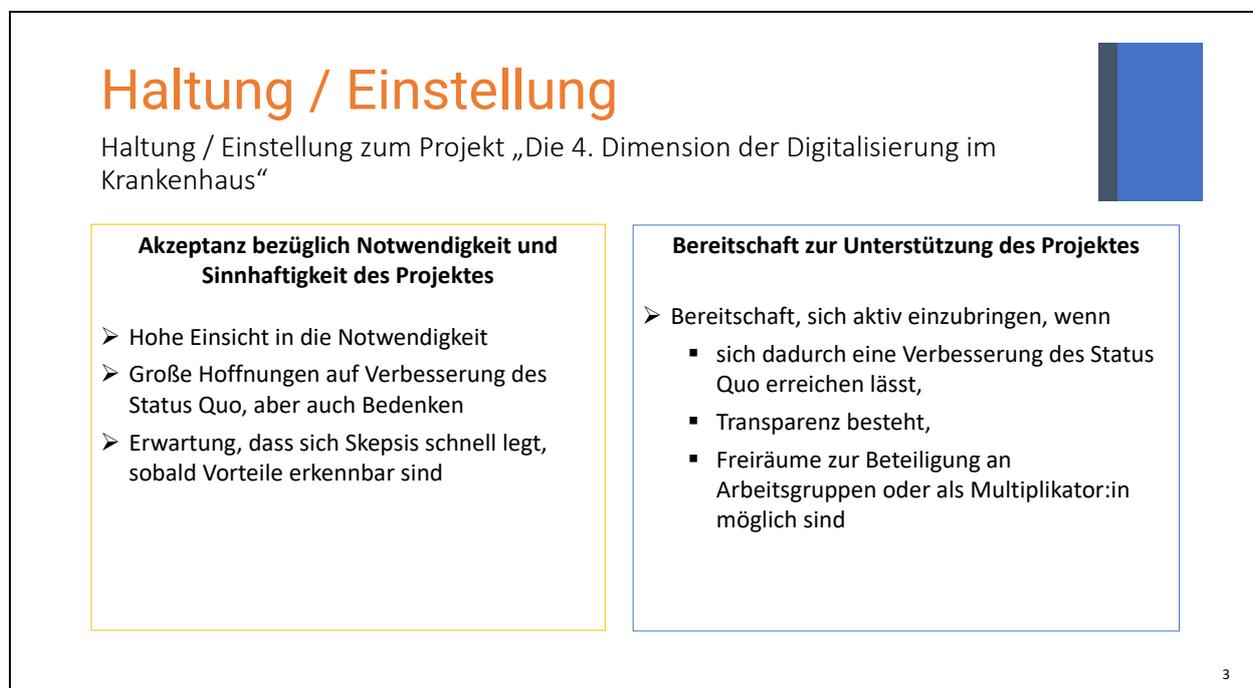


Abb. 12: Haltung / Einstellungen II

Die Rolle der Mitarbeitenden im Transformationsprozess

Um die Beschäftigten nachhaltig in den Transformationsprozess einzubeziehen, müssen verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Eine **regelmäßige, transparente und nachvollziehbare Kommunikation** ist dabei von entscheidender Bedeutung. Es reicht nicht aus, lediglich über Erfolge zu berichten – auch Herausforderungen und Rückschläge sollten offen kommuniziert werden, um ein realistisches Bild des Fortschritts zu vermitteln. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der **proaktive Einbezug der Mitarbeitenden**, indem ihre Ideen und Bedürfnisse systematisch in die Planung und Umsetzung einfließen. Nur wenn sie das Gefühl haben, dass ihre Stimme gehört wird, können sie sich mit dem Prozess identifizieren.

Zusätzlich ist eine verständliche und zielgerichtete Kommunikation erforderlich, die die Vorteile und die Relevanz der Veränderungen für die jeweiligen Arbeitsbereiche verdeutlicht. Führungskräfte spielen in diesem Kontext eine Schlüsselrolle, da sie als Vermittlerinnen bzw. Vermittler zwischen Projektteam und Belegschaft fungieren. Daher ist es essenziell, dass auch sie aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

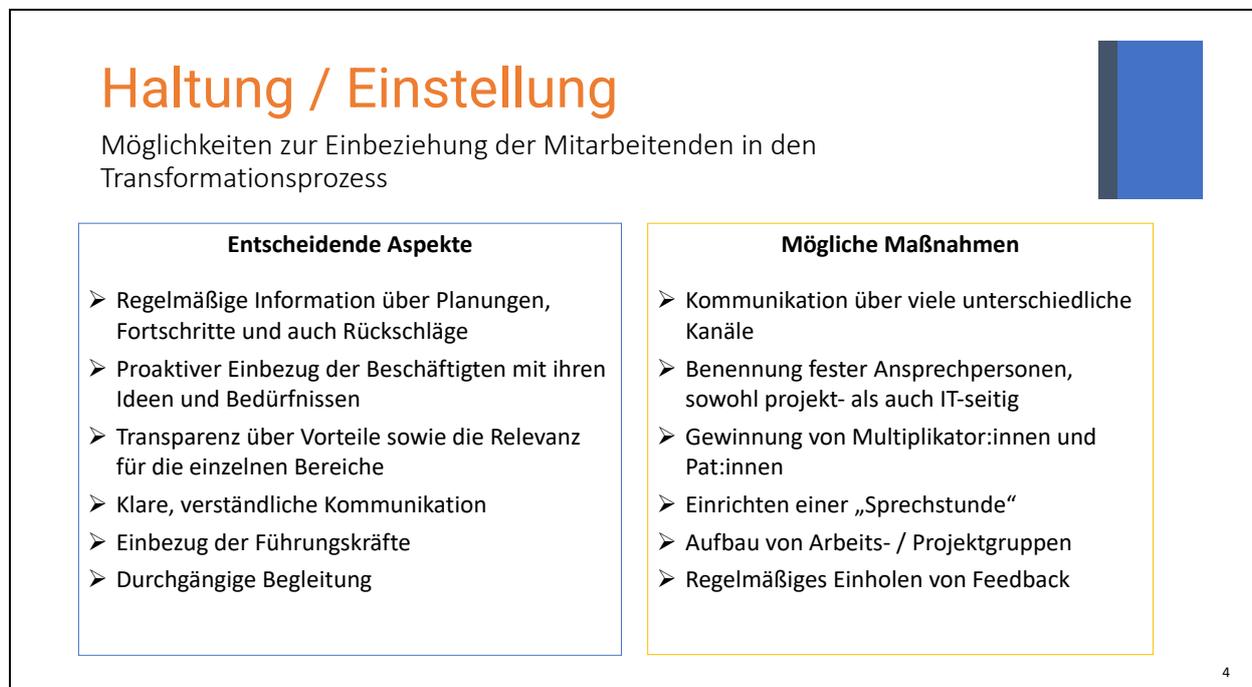


Abb. 13: Haltung / Einstellungen III

Fazit: Haltung und Einstellung als Schlüssel zum Erfolg

Die Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden sind ausschlaggebend für den Erfolg jeder organisatorischen Transformation im Krankenhaus. Veränderungsprozesse können nur dann nachhaltig gelingen, wenn die Beschäftigten von Anfang an mitgenommen werden und sie den Nutzen neuer Prozesse klar erkennen. Durch eine **offene, wertschätzende und partizipative Unternehmenskultur** kann Vertrauen geschaffen und Skepsis abgebaut werden. Letztendlich zeigt sich, dass eine positive Haltung nicht von allein entsteht, sondern aktiv gefördert werden muss. **Transparente Kommunikation, Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und eine nachhaltige Umsetzung** sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, um langfristige Akzeptanz und eine produktive Veränderungskultur zu etablieren.

C.2.5 Bedeutung und Förderung der Partizipation von Mitarbeitenden

Die aktive Beteiligung von Mitarbeitenden an Optimierungsprozessen ist ein strategischer Erfolgsfaktor für die nachhaltige Entwicklung und Verbesserung betrieblicher Abläufe. Unternehmen und Organisationen, die eine partizipative Unternehmenskultur etablieren, profitieren nicht nur von innovativen Ideen, sondern auch von einer höheren Identifikation der Beschäftigten mit den Veränderungsprozessen. Die Mitarbeitenden sind diejenigen, die täglich mit den Strukturen, Abläufen und Herausforderungen konfrontiert sind. Ihre **Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge** sind daher von unschätzbarem Wert, um bestehende Prozesse effizienter zu gestalten und praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Damit eine effektive Partizipation ermöglicht wird, müssen jedoch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die aktive Einbindung der Beschäftigten fördern und institutionalisieren.

Niedrigschwellige und strukturierte Möglichkeiten zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen

Eine erfolgreiche Beteiligung der Mitarbeitenden setzt voraus, dass diese unkompliziert und barrierefrei Vorschläge zur Verbesserung einbringen können. Dazu bedarf es einer strukturierten, jedoch **niedrigschwelligen Plattform**, über die Mitarbeitende ihre Ideen äußern und Verbesserungsvorschläge einreichen können. Diese Plattform kann in Form eines digitalen Ideenpools, einer physischen Anlaufstelle oder eines regelmäßigen Feedback-Formats umgesetzt werden. Wichtig ist, dass sich alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrer Position oder Funktion im Krankenhaus gleichermaßen eingeladen und ermutigt fühlen, ihre Ideen zu teilen.

Neben der Bereitstellung einer technischen oder organisatorischen Infrastruktur ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden **über diese Möglichkeit informiert** werden. Nur wenn die Beteiligungsmöglichkeiten bekannt sind und aktiv beworben werden, können sie auch genutzt werden. Hierbei kann eine gezielte interne Kommunikation unterstützen, beispielsweise durch wiederholte Hinweise in Meetings, Aushänge, Rundmails oder Veröffentlichungen im Intranet. **Eine gelebte Kultur der Partizipation im Krankenhaus zeichnet sich dadurch aus, dass Verbesserungsvorschläge nicht nur zugelassen, sondern ausdrücklich gewünscht und gefördert werden.**

Transparenz über den gesamten Prozess der Ideeneinreichung und -bewertung

Neben der Möglichkeit zur Einreichung von Vorschlägen ist es ebenso wichtig, eine **transparente Struktur für den gesamten Bewertungs- und Entscheidungsprozess** zu etablieren. Die Mitarbeitenden müssen wissen, welche Kriterien für die Bewertung der Ideen angelegt werden, welche Gremien oder Verantwortlichen über die Umsetzung entscheiden und wie der weitere Verlauf ihrer Vorschläge ist. Eine mangelnde Transparenz in diesen Prozessen kann schnell zu Frustration und Demotivation führen, insbesondere wenn Vorschläge ohne erkennbaren Grund nicht weiterverfolgt werden.

Daher sollten **klare Kommunikationsstrukturen** geschaffen werden, die den Einreichenden nachvollziehbar vermitteln, in welcher Phase sich ihr Vorschlag befindet. Die Verantwortlichkeiten innerhalb des Krankenhauses sollten klar definiert sein, und es muss Ansprechpersonen geben, die für Rückfragen oder ergänzende Informationen zur Verfügung stehen. Eine offene und nachvollziehbare Bewertungskultur trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich mit den Optimierungsprozessen identifizieren und Vertrauen in die Organisation aufbauen.

Proaktive Förderung einer partizipativen Unternehmenskultur

Die bloße Existenz eines Ideenmanagements oder einer Beteiligungsplattform reicht nicht aus, um eine **gelebte Partizipationskultur** zu etablieren. Vielmehr muss im Krankenhaus in allen Bereichen aktiv darauf hingewiesen werden, dass das Einbringen von Ideen und Verbesserungsvorschlägen ausdrücklich erwünscht ist. Diese Erwartungshaltung sollte klar kommuniziert und durch Führungskräfte auf allen Ebenen unterstützt werden. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, da sie durch ihr eigenes Verhalten signalisieren, ob Partizipation ernst genommen wird. Ein offenes und wertschätzendes Führungsverhalten, das neue Ideen aufgreift und fördert, trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende motiviert fühlen, eigene Vorschläge einzubringen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die kontinuierliche **Einbindung der Beschäftigten in die Gestaltung von Veränderungsprozessen**. Wenn Mitarbeitende spüren, dass ihre Vorschläge tatsächlich einen Unterschied machen und aktiv in die Weiterentwicklung des Krankenhauses einfließen, wird dies ihre Motivation zur Mitgestaltung erheblich steigern. Insbesondere in Zeiten tiefgreifender Veränderungen, etwa bei der digitalen Transformation und der Neuausrichtung von Arbeitsabläufen, kann eine frühzeitige und umfassende Partizipation der Beschäftigten Widerstände abbauen und den Veränderungsprozess positiv beeinflussen.

Zeitnahes und wertschätzendes Feedback auf eingereichte Vorschläge

Einer der wichtigsten Faktoren für den langfristigen Erfolg einer partizipativen Unternehmenskultur ist das **zeitnahe und konstruktive Feedback auf eingereichte Ideen**. Mitarbeitende, die sich aktiv in den Optimierungsprozess einbringen, möchten wissen, was mit ihren Vorschlägen geschieht. Daher sollte nach jeder Ideeneinreichung schnellstmöglich eine Rückmeldung erfolgen. Diese sollte sowohl eine sachliche Bewertung der Idee als auch Informationen darüber enthalten, ob und in welcher Form die Umsetzung möglich ist.

Falls eine Idee nicht umgesetzt werden kann, ist es essenziell, die Gründe dafür transparent zu machen. Eine einfache Ablehnung ohne Begründung kann dazu führen, dass sich Mitarbeitende nicht mehr an künftigen Beteiligungsprozessen beteiligen. Stattdessen sollte eine offene **Kommunikation über die Machbarkeit**, wirtschaftliche Faktoren oder strategische Ausrichtungen erfolgen, die der jeweiligen Entscheidung zugrunde liegen. Alternativ kann in solchen Fällen auch die Möglichkeit aufgezeigt werden, die Idee weiterzuentwickeln oder in modifizierter Form erneut einzureichen.

Wertschätzung und Anerkennung als entscheidender Motivationsfaktor

Die **Anerkennung und Würdigung guter Ideen** ist ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen **Beteiligungskultur**. Mitarbeitende, die ihre Zeit und Energie in die Entwicklung innovativer Vorschläge investieren, sollten für ihr Engagement angemessen gewürdigt werden. Die Wertschätzung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, beispielsweise durch öffentliche Anerkennung im Intranet oder in Meetings, durch die Vergabe von Auszeichnungen oder durch finanzielle Prämien. Derartige Maßnahmen tragen dazu bei, die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu stärken und sie zu weiteren Ideenbeiträgen zu ermutigen.

Auch kleine Gesten der Anerkennung können bereits eine große Wirkung haben. So kann etwa eine gesonderte Erwähnung in internen Publikationen, eine Dankeskarte oder eine persönliche Wertschätzung durch die Führungskraft dazu beitragen, das Engagement der Mitarbeitenden zu honorieren. Letztlich geht es darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der innovative und kreative Beiträge als essenzieller Bestandteil der Organisationsentwicklung verstanden werden.

Beteiligung von Mitarbeitenden an Optimierungsprozessen



- Schaffung einer niedragschweligen, institutionalisierten Möglichkeit zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen / Ideen
- Schaffung von Transparenz über die Möglichkeiten, Ansprechpersonen, Bewertungsmodalitäten, Entscheidenden-Gremium etc.
- Proaktives Hinweisen darauf, dass das Einbringen von Ideen / Verbesserungsvorschlägen erwünscht ist
- Zeitnahes Feedback nach Ideeneinreichung, verbunden mit Informationen zur Umsetzbarkeit bzw. Erläuterung von Gründen für die Nicht-Umsetzbarkeit
- Wertschätzung guter Ideen und Vorschläge, z.B. durch Beiträge über gelungene Umsetzungen im Intranet, Prämien oder Auszeichnungen

1

Abb. 14: Partizipation / Beteiligung

Fazit: Die Bedeutung einer nachhaltigen Partizipationskultur für den Unternehmenserfolg

Die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an Optimierungsprozessen stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor für moderne Krankenhäuser dar. Eine **partizipative Unternehmenskultur** führt nicht nur zu einer höheren Innovationskraft und besseren Prozessqualität, sondern stärkt auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen. Durch **niedragschwellige Beteiligungsmöglichkeiten**, eine transparente Bewertung und Kommunikation, eine gezielte Förderung der Partizipation sowie eine konsequente Wertschätzung der Mitarbeitenden kann eine nachhaltige Beteiligungskultur etabliert werden.

Damit diese langfristig erfolgreich bleibt, ist es wichtig, dass sie nicht als einmalige Initiative verstanden wird, sondern als **integraler Bestandteil der Unternehmensführung und Organisationsentwicklung**. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung einer offenen und innovationsfreundlichen Unternehmenskultur. Letztlich zeigt sich, dass eine gelebte Partizipation nicht nur die Qualität der Arbeitsprozesse verbessert, sondern auch das Vertrauen, die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig stärkt.

C.2.6 Kompetenzentwicklung und Weiterbildung als Faktoren zur Personal- und Organisationsentwicklung

Die kontinuierliche Kompetenzentwicklung und gezielte Weiterbildung von Mitarbeitenden sind zentrale Bausteine für den Erfolg moderner Krankenhäuser. Angesichts immer schneller technologischer Fortschritte, der zunehmenden Digitalisierung sowie veränderter Anforderungen an Arbeitsprozesse wird die Fähigkeit zur stetigen Weiterentwicklung und Anpassung immer wichtiger. Kompetenzen sind nicht statisch, sondern unterliegen einem fortlaufenden Wandel, der durch externe Einflüsse wie technologische Entwicklungen und Innovationen, gesetzliche und ökonomische Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Veränderungen bestimmt wird. Krankenhäuser, die aktiv in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren, sichern nicht nur ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit, sondern schaffen auch ein attraktives Arbeitsumfeld, das Talente bindet und fördert.

Notwendigkeit von Transparenz über bestehende Kompetenzen und deren Wertschätzung

Ein häufig geäußerter Wunsch von Mitarbeitenden ist eine höhere **Transparenz über die innerhalb der Organisation vorhandenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen**. In vielen Krankenhäusern bleibt unklar, welche Qualifikationen und Fähigkeiten in der Belegschaft bereits vorhanden sind und wie diese gezielt genutzt werden können. Die systematische Erfassung und Sichtbarmachung von Kompetenzen könnte nicht nur eine effizientere Zusammenarbeit ermöglichen, sondern auch verhindern, dass vorhandenes Wissen ungenutzt bleibt oder doppelte Schulungen durchgeführt werden. Gleichzeitig gibt es den **Wunsch nach einer stärkeren Wertschätzung vorhandener Qualifikationen**. Mitarbeitende investieren viel Zeit und Energie in ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung, doch oft erfahren sie nur wenig Anerkennung für ihr Fachwissen und ihre überfachlichen Fähigkeiten. Eine aktive Wertschätzung, sei es durch regelmäßige Feedbackgespräche, interne Auszeichnungen oder Karriereoptionen, trägt erheblich zur Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber bei.

Überfachliche Kompetenzen als essenzielle Schlüsselqualifikationen für die moderne Arbeitswelt

Neben der Fachkompetenz, die für die Ausführung spezifischer Aufgaben unerlässlich ist, gewinnen überfachliche Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Während in vielen Bereichen ein solides Fundament an überfachlichen Fähigkeiten vorhanden ist, gibt es jedoch Nachholbedarf in bestimmten Schlüsselbereichen. Besonders der **Umgang mit Informationsüberflutung** stellt für viele Mitarbeitende eine Herausforderung dar. In Zeiten permanenter digitaler

Verfügbarkeit steigt die Menge an Informationen stetig an, wodurch es zunehmend schwieriger wird, relevante Inhalte schnell zu identifizieren und zu verarbeiten. Schulungen zur effizienten Informationsverarbeitung, Priorisierung und digitalen Selbstorganisation könnten helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen.

Ein weiteres Entwicklungsfeld ist das **Prozessverständnis**. Da Arbeitsabläufe zunehmend komplexer und vernetzter werden, wird es immer wichtiger, dass Mitarbeitende nicht nur ihren eigenen Aufgabenbereich verstehen, sondern auch ein ganzheitliches Verständnis für übergeordnete Prozesse entwickeln. Ein tiefgehendes Prozessverständnis fördert nicht nur eine effizientere Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, sondern erleichtert auch die Identifikation von Optimierungspotenzialen.

Darüber hinaus sind **Kreativität und Offenheit für Veränderungen** entscheidende Erfolgsfaktoren in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Krankenhäuser, die Problemlösungen und auch Innovationsfähigkeit fördern, profitieren langfristig von flexibleren und anpassungsfähigeren Teams. **Selbstorganisation** (im Rahmen der Möglichkeiten) ist eine weitere essenzielle Kompetenz. Die Fähigkeit, sich selbst zu strukturieren, Aufgaben effizient zu priorisieren und eigenverantwortlich zu arbeiten, wird immer wichtiger, um produktiv und zielgerichtet agieren zu können.

Führungskompetenzen sollten ebenfalls stärker gefördert werden, da sie eine zentrale Rolle für die Motivation und Entwicklung von Teams spielen. Führung ist heute nicht mehr nur eine Frage der hierarchischen Position, sondern erfordert kommunikative Fähigkeiten, Empathie und die Fähigkeit, Veränderungsprozesse aktiv zu begleiten. Eine gezielte Schulung von Führungskräften im Bereich Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement und Change-Management kann maßgeblich zur Organisationsentwicklung beitragen.

Fachliche Kompetenzen: Weiterentwicklung in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Auf fachlicher Ebene verfügen die Mitarbeitenden grundsätzlich über ein hohes Qualifikationsniveau. Dennoch gibt es spezifische Bereiche im Krankenhaus, in denen gezielte Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich sind. Besonders die **digitalen Kompetenzen** müssen weiter ausgebaut werden – über alle Bereiche hinweg –, da der technologische Fortschritt in nahezu allen Arbeitsbereichen neue Anforderungen mit sich bringt. Die Fähigkeit, neue Softwarelösungen schnell zu erlernen, Daten sicher zu verwalten und digitale Tools effizient zu nutzen, wird zunehmend zu einer Grundanforderung. Das Krankenhaus sollte daher gezielt Schulungsmaßnahmen anbieten, die Mitarbeitenden den Umgang mit digitalen Anwendungen erleichtern.

Ein weiteres Entwicklungsfeld betrifft die **Sprachkompetenzen**. Dies gilt vor allem für die Mitarbeitenden, die aus dem Ausland kommen. Sprachliche Barrieren können die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen sowie die Kommunikation mit Patienten und Patientinnen erheblich erschweren. Investitionen in Sprachschulungen können daher die Effizienz und Qualität der Arbeit signifikant verbessern. Darüber hinaus können Sprachbarrieren die digitale Transformation behindern und verzögern.

Zudem findet in einigen Bereichen eine Verschiebung des Kompetenzschwerpunkts statt. Während früher der Fokus stark auf einer sehr spezifischen Fachkompetenz lag, geht der Trend heute zunehmend hin zu einer **ganzheitlichen Problemlösungskompetenz**. Mitarbeitende müssen nicht nur über Detailwissen in ihrem Fachgebiet verfügen, sondern auch in der Lage sein, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus zu denken, interdisziplinäre Zusammenhänge zu erkennen und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren.

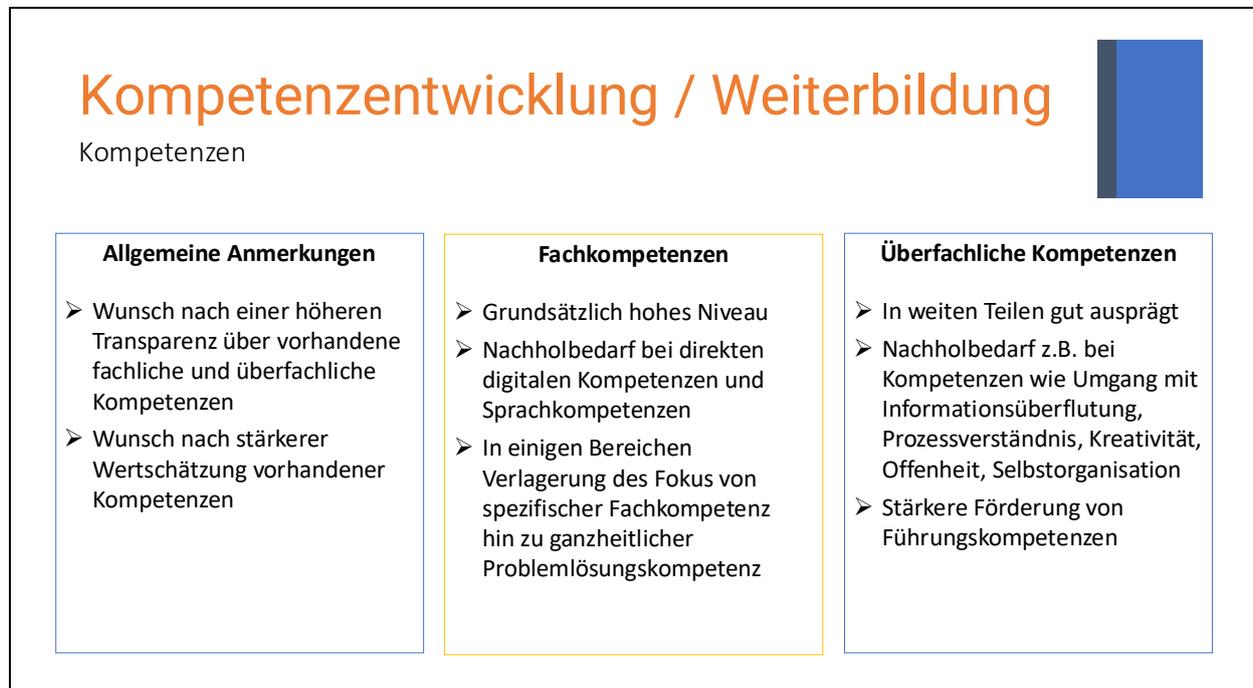


Abb. 15: Anforderungen an Kompetenzen

Effektive Weiterbildung: Von Pflichtschulungen bis zu modernen Lernformaten

Damit Kompetenzentwicklung nachhaltig gelingt, muss Weiterbildung strategisch geplant und effektiv umgesetzt werden. Die Einführung neuer Programme oder Systeme im Kontext der digitalen Transformation sollte stets mit einer gezielten Schulung begleitet werden, um Akzeptanz und Nutzung zu fördern. Besonders hilfreich ist dabei die Nutzung vertrauter Oberflächen, um den Schulungsaufwand zu minimieren. Mitarbeitende, die bereits mit bestimmten Anwendungen arbeiten, sollten regelmäßig nachgeschult werden, um sicherzustellen, dass ihr Wissen aktuell bleibt und sie die Programme effizient nutzen können.

Pflichtfortbildungen sind ein wichtiger Bestandteil der Weiterbildung, müssen jedoch so gestaltet werden, dass sie nicht als reine Pflichtveranstaltung wahrgenommen werden. Eine Verbesserung der Funktionalität, stärkere Interaktivität und die regelmäßige Aktualisierung der Inhalte können dazu beitragen, die Akzeptanz und Wirksamkeit dieser Schulungen zu erhöhen. Online-Pflichtschulungen sollten zudem durch eine bessere technische Ausstattung und geeignete Rückzugsmöglichkeiten erleichtert werden.

Moderne Weiterbildungsformate: Kombination von digitalen und klassischen Methoden

Die besten Lernerfolge werden durch eine **Mischung aus Online- und Präsenzformaten** erzielt. Während digitale Schulungen eine hohe Flexibilität ermöglichen, sind Präsenzveranstaltungen oft sinnvoll, wenn es um den direkten Austausch und die praktische Anwendung geht. Eine Kombination aus beidem ermöglicht es, individuelle Lernbedürfnisse zu berücksichtigen. Begleitende Materialien wie Handouts, Lernvideos oder interaktive Plattformen können den Wissenserwerb zusätzlich unterstützen.

Innovative Ansätze wie **Virtual Reality** bieten neue Möglichkeiten für praxisnahe Schulungen, insbesondere in sicherheitskritischen Bereichen oder bei komplexen Arbeitsabläufen. Simulationen ermöglichen es, bestimmte Prozesse realitätsnah zu erleben und praktische Erfahrungen in einer sicheren Umgebung zu sammeln.

Kompetenzentwicklung / Weiterbildung

Kompetenzentwicklung / Weiterbildung (1/2)

Allgemeine Anmerkungen

- Mitdenken des Schulungsbedarfs bei der Einführung neuer Programme / Systeme (z.B. Reduzierung des Aufwands durch Nutzung vertrauter Oberflächen)
- Nachschulung von Mitarbeitenden, denen Kenntnisse zu Programmen / Anwendungen fehlen, mit denen sie bereits arbeiten
- Passgenaue Zeitplanung für Schulungen zu neuen Programmen

Pflichtfortbildungen

- Ausbau der Zugangsmöglichkeiten zu Online-Pflichtschulungen durch mehr stationäre oder mobile Geräte und Rückzugsmöglichkeiten
- Neugestaltung (verbesserte Funktionalität, Aktualisierung der Inhalte, stärkere Interaktivität, neue Prüfmechanismen) zur Erhöhung der Aufmerksamkeit und Sicherung der Nachhaltigkeit der Lerninhalte

3

Abb. 16: Kompetenzentwicklung I

Förderung einer nachhaltigen Weiterbildungskultur

Damit die Weiterbildung erfolgreich ist, müssen Führungskräfte eine aktive Rolle in der Kompetenzentwicklung ihrer Teams übernehmen. Sie sollten ihre Mitarbeitenden ermutigen, an Schulungen teilzunehmen, und selbst als Vorbilder agieren. Die gezielte Förderung von Praxisanleitern / -anleiterinnen kann ebenfalls dazu beitragen, den Wissenstransfer innerhalb der Organisation zu verbessern.

Weiterbildung sollte nicht als isolierte Maßnahme betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil der Personalentwicklung. Durch die Schaffung von Anreizen, die Sicherstellung der Teilnahme und die stärkere Integration digitaler Lernformate kann eine nachhaltige Weiterbildungskultur etabliert werden.

Kompetenzentwicklung / Weiterbildung

Kompetenzentwicklung / Weiterbildung (2/2)

Weiterbildungsformate

- Ausgewogene Mischung aus Online- und Präsenzformaten, die jeweils Vor- und Nachteile mit sich bringen
- Kombination von Schulungen mit begleitenden Handouts, Videos etc.
- Persönliche Einführungen in neue Programme / Systeme oder an Geräten
- Verwendung von Virtual Reality für Simulationen
- Verstärkte Nutzung von Videos

Förderung von Weiterbildung und Entwicklung

- Stärkung der Rolle der Führungskräfte
- Schaffung von Anreizen für Praxisanleiter:innen
- Fokus auf das „Abholen“ aller Beschäftigter
- Sicherstellung der Teilnahme an Schulungsmaßnahmen
- Schaffung von Anreizen zur Teilnahme
- Stärkere Berücksichtigung der Digitalisierung in der Aus- und Weiterbildung

4

Abb. 17: Kompetenzentwicklung II

Fazit: Kompetenzentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor

Die gezielte Förderung von fach- und überfachlichen Kompetenzen ist entscheidend für den langfristigen Erfolg von Krankenhäusern, insbesondere im Rahmen der digitalen Transformation. Durch transparente Strukturen, moderne Lernformate und eine strategische Weiterbildungsplanung können Mitarbeitende optimal auf neue Herausforderungen vorbereitet werden. Eine gelebte Weiterbildungskultur fördert nicht nur die Innovationskraft der Organisation, sondern steigert auch Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

C.2.7 Chancen und Risiken der digitalen Transformation im Krankenhaus

Die digitale Transformation stellt für das Gesundheitswesen eine der größten strukturellen Veränderungen heute und für die nächsten Jahre dar. Während viele Branchen bereits weitreichende Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, stehen Krankenhäuser oft noch vor grundlegenden Herausforderungen, die nicht nur technologische, sondern auch organisatorische und kulturelle Aspekte betreffen. Die Implementierung digitaler Systeme bietet immense Chancen, um Prozesse effizienter zu gestalten, Fehlerquellen zu minimieren und die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern. Gleichzeitig gibt es aber auch zahlreiche Herausforderungen und Risiken, die es zu beachten gilt, um eine nachhaltige und erfolgreiche Digitalisierung zu gewährleisten. Eine differenzierte Betrachtung der Potenziale und Herausforderungen ist essenziell, um einen realistischen und strategisch fundierten Ansatz für die digitale Transformation im Krankenhaus zu entwickeln.

Potenzielle Chancen und Vorteile der Digitalisierung im Krankenhauswesen

Die Digitalisierung im Krankenhaus eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, um den Klinikalltag für alle Berufsgruppen effizienter und ressourcenschonender zu gestalten. Ein zentrales Potenzial der digitalen Transformation liegt in der **Zeitersparnis** sowie der verbesserten Nutzung personeller und materieller Ressourcen. Zum Beispiel durch den Einsatz digitaler Dokumentations- und Verwaltungssysteme können administrative Tätigkeiten beschleunigt und redundante Prozesse minimiert werden. Dies führt dazu, dass insbesondere medizinisches Personal weniger Zeit mit bürokratischen Aufgaben verbringen muss und stattdessen mehr Raum für die eigentliche Patientenversorgung erhält.

Ein unmittelbarer Vorteil der Digitalisierung besteht zudem in der **Reduktion potenzieller Fehlerquellen**. Analoge Datensysteme sind oft fehleranfällig, da Informationen handschriftlich oder mehrfach erfasst werden müssen. Digitale Systeme ermöglichen hingegen eine automatisierte Validierung von Eingaben, wodurch beispielsweise Medikationsfehler oder doppelte Untersuchungen vermieden werden können. Dies trägt maßgeblich zur **Erhöhung der Patientensicherheit** bei. Gleichzeitig profitieren Patienten und Patientinnen von einer verbesserten Versorgung, da durch digitale Systeme relevante Informationen schneller verfügbar sind, was sowohl die Behandlungsqualität als auch die Patientenzufriedenheit steigert.

Ein weiterer bedeutender Vorteil ist die **Optimierung des Datenzugriffs**. In vielen Kliniken ist es nach wie vor üblich, dass Patientendaten in Papierakten geführt werden, was den schnellen Zugriff auf wichtige Informationen erschwert. Digitale Lösungen ermöglichen es, relevante Informationen orts- und zeitunabhängig bereitzustellen, wodurch Behandlungsentscheidungen fundierter und schneller getroffen werden können. Dies erleichtert insbesondere die interdisziplinäre Zusammenarbeit, da verschiedene Abteilungen und Fachkräfte effizienter auf dieselben Informationen zugreifen können.

Neben den direkten Effizienzsteigerungen wirkt sich die Digitalisierung auch positiv auf die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** aus. Flexible Arbeitsmodelle, die durch digitale Arbeitsumgebungen unterstützt werden, ermöglichen es, administrative Tätigkeiten teilweise auch außerhalb des Krankenhauses zu erledigen. Dies kann die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen und dazu beitragen, Fachkräfte langfristig an die Klinik zu binden.

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil der Digitalisierung liegt auch in der Möglichkeit, durch effizientere Prozesse und digitalisierte Dokumentation eine große Menge an **Papier einzusparen**. Dies hat nicht nur ökologische Vorteile, sondern reduziert auch Kosten für Material und Archivierung.

Schließlich bietet die Digitalisierung Krankenhäusern die Chance, im Wettbewerb mit anderen Kliniken aufzuholen und sich im Gesundheitssektor als moderne, zukunftsorientierte Einrichtung zu positionieren. In Zeiten zunehmender Konkurrenz und steigender Erwartungen an Effizienz und Servicequalität ist eine fortschreitende Digitalisierung ein entscheidender Faktor, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Chancen/ Vorteile vs. Risiken / Herausforderungen

Wahrgenommene Chancen und Vorteile



Konkret wahrgenommene Chancen / Vorteile

- Zeitersparnis, verbesserte Ressourcennutzung und Arbeitserleichterung für alle Berufsgruppen
- Mehr Zeit für die Patient:innenversorgung
- Verringerung potenzieller Fehlerquellen
- Erhöhung der Patient:innensicherheit
- Erhöhung der Patient:innenzufriedenheit
- Verbesserung des Datenzugriffs
- Verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Beschleunigung von Prozessen und schnellere Abwicklung administrativer Vorgänge
- Aufholen in Sachen Digitalisierung gegenüber anderen Kliniken
- Einsparen einer großen Menge an Papier

2

Abb. 18: Chancen

Risiken und Herausforderungen der digitalen Transformation im Krankenhaus

Trotz der vielfältigen Potenziale bringt die digitale Transformation auch erhebliche Herausforderungen mit sich, die in den Planungs- und Umsetzungsprozessen berücksichtigt werden müssen. Ein zentrales Risiko besteht in der **technischen Anfälligkeit digitaler Systeme**. Systemabstürze oder Hackerangriffe können dazu führen, dass essenzielle Daten nicht mehr zugänglich sind, was schwerwiegende Folgen für die Patientenversorgung haben kann. Gerade in einer Umgebung, in der Entscheidungen oft unter Zeitdruck getroffen werden müssen, kann ein Ausfall der IT-Infrastruktur gravierende Auswirkungen haben.

Ein weiteres Risiko ist der **potenzielle Datenverlust durch fehlerhafte Bedienung**. Mitarbeitende müssen umfangreich geschult werden, um sicherzustellen, dass sie digitale Systeme korrekt nutzen und Fehlerquellen minimiert werden. Hier zeigt sich, dass eine reine technische Implementierung nicht ausreicht – vielmehr müssen digitale Prozesse so gestaltet werden, dass sie intuitiv und benutzerfreundlich sind.

Zudem besteht die Gefahr, dass der **technologische Fokus zu stark in den Vordergrund rückt**, während notwendige Anpassungen in den Arbeitsabläufen vernachlässigt werden. Digitalisierung sollte nicht allein als Einführung neuer Software verstanden werden, sondern als ganzheitlicher Transformationsprozess, der bestehende Strukturen überdenkt und verbessert. Werden neue Technologien lediglich auf bestehende, ineffiziente Prozesse aufgesetzt, ohne diese zu optimieren, bleibt der erwartete Nutzen aus oder es entstehen sogar zusätzliche Hürden.

Eine der häufigsten Herausforderungen in Digitalisierungsprojekten ist deren **Nachhaltigkeit**. Viele Krankenhäuser haben bereits Erfahrungen mit IT-Projekten gemacht, die mit hohen Erwartungen gestartet, jedoch nicht langfristig etabliert wurden. Die mangelnde langfristige Betreuung und Weiterentwicklung von digitalen Lösungen können dazu führen, dass Systeme

veralten oder nicht mehr den Anforderungen der Praxis entsprechen. Dadurch entstehen Frustration und Misstrauen gegenüber neuen Digitalisierungsinitiativen.

Hinzu kommt, dass langwierige Planungs- und Abstimmungsprozesse ohne konkrete Fortschritte zu einem **Motivationsverlust** bei den Mitarbeitenden führen können. Wenn die Belegschaft über lange Zeit in Unsicherheit gehalten wird oder Veränderungen sich nur schleppend vollziehen, kann dies die Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung und Akzeptanz neuer Systeme erheblich verringern.

Nicht zu unterschätzen sind auch die psychologischen Herausforderungen der digitalen Transformation. Viele Beschäftigte empfinden Unsicherheit oder gar Angst, durch die zunehmende Technisierung ihrer Arbeitsumgebung **nicht mithalten zu können**. Die Sorge, „abgehängt“ oder durch digitale Prozesse ersetzbar zu werden, kann zu Widerstand gegenüber Veränderungen führen. Dies gilt insbesondere für ältere Mitarbeitende oder Personen, die weniger technikaffin sind.

Ein weiteres Problem kann darin bestehen, dass die durch Digitalisierung gewonnene Effizienz nicht zu einer tatsächlichen Arbeitsentlastung führt, sondern stattdessen zu einer **weiteren Verdichtung der Arbeit** genutzt wird. Wenn die eingesparte Zeit nicht für eine bessere Patientenbetreuung, sondern für zusätzliche administrative oder operative Tätigkeiten verwendet wird, kann dies die angestrebten positiven Effekte der Digitalisierung konterkarieren.

Schließlich stellt sich die Frage nach den Auswirkungen auf die zwischenmenschliche Kommunikation. Eine zu starke Fokussierung auf digitale Austauschmöglichkeiten kann dazu führen, dass der **persönliche Kontakt** zwischen Mitarbeitenden sowie zwischen Ärzte / Ärztinnen und Patienten / Patientinnen eingeschränkt wird. Gerade im Gesundheitswesen ist der direkte Dialog jedoch oft essenziell für eine ganzheitliche und empathische Betreuung.

Chancen/ Vorteile vs. Risiken / Herausforderungen

Wahrgenommene Risiken und Herausforderungen

Konkret wahrgenommene Risiken / Herausforderungen

- Absturz der Systeme / Hacker-Angriffe und dadurch kein Zugriff mehr auf die benötigten Daten
- Datenverlust durch fehlerhafte Bedienung
- Zu starker Fokus auf Technik ohne entsprechende Anpassung der Prozesse
- Zu geringe Nachhaltigkeit der Lösungen
- Motivationsverlust durch langwierige Planungs- / Abstimmungsprozesse ohne konkrete Fortschritte
- Angst, nicht mithalten zu können, „abgehängt“ oder ersetzbar zu werden
- Vorbehalte gegen das Aufgeben bekannter Routinen und einen zunächst ggf. erhöhten Arbeitsaufwand
- Nutzung der durch die Digitalisierung eingesparten Zeit für weitere Arbeitsverdichtung anstelle von Entlastung bzw. Zeitgewinn für die eigentliche Tätigkeit
- Zu starke Einschränkung des persönlichen Kontakts durch digitale Austauschmöglichkeiten

3

Ab. 19: Herausforderungen

Fazit: Digitalisierung als Balanceakt zwischen Fortschritt und Herausforderungen

Die digitale Transformation im Krankenhaus bietet immense Chancen, birgt aber auch signifikante Herausforderungen. Eine erfolgreiche Digitalisierung erfordert daher einen ganzheitlichen Ansatz, der nicht nur die Implementierung neuer Technologien berücksichtigt, sondern auch die damit verbundenen organisatorischen, psychologischen und sicherheitsrelevanten Aspekte einbezieht. Nur wenn digitale Lösungen nachhaltig geplant, sinnvoll in bestehende Strukturen integriert und mit einer umfassenden Schulung und Akzeptanzförderung begleitet werden, kann die Digitalisierung ihr volles Potenzial entfalten. Entscheidend ist eine klare Strategie, die sowohl die Vorteile als auch die Risiken abwägt und eine Balance zwischen Effizienzsteigerung, Arbeitsentlastung und qualitativer Verbesserung der Patientenversorgung findet. Letztlich liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Fähigkeit, Digitalisierung als einen fortlaufenden Prozess zu begreifen, der flexibel an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Patienten / Patientinnen angepasst wird.

C.2.8 Zusammenfassung der Interviewreihe: Zentrale Hypothesen

Die digitale Transformation im Krankenhaus erfordert eine gezielte Strategie. Als zentrale Handlungsfelder lassen sich in der Interviewreihe identifizieren:

1. Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

Die erfolgreiche Umsetzung digitaler Prozesse setzt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden voraus.

- Es besteht ein hoher Bedarf an Weiterbildung, um Mitarbeitende mit der digitalen Transformation (Technik, Prozessveränderungen) vertraut zu machen.
- Neben digitalen Fähigkeiten und Fachkompetenzen sind auch überfachliche Kompetenzen essenziell.
- Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Weiterbildung aktiv fördern und strukturiert begleiten.
- Transparenz über vorhandene Kompetenzen innerhalb der Organisation hilft, Synergien zu nutzen und gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen.

2. Schaffung von Transparenz, Verstehbarkeit und Nachvollziehbarkeit über digitale Transformationsaktivitäten

Die Akzeptanz und der Erfolg der Digitalisierung hängen maßgeblich davon ab, wie klar die Maßnahmen kommuniziert werden.

- Mitarbeitende wünschen sich transparente Informationen über Zielsetzungen, Fortschritte und Herausforderungen des Digitalisierungsprozesses.
- Eine nachvollziehbare Dokumentation der digitalen Veränderungen erleichtert die Orientierung und trägt zur Reduzierung von Unsicherheiten bei.
- Digitale Systeme sollten nicht nur Prozesse effizienter machen, sondern auch die Entscheidungswege klarer gestalten, um Fehlkommunikation zu vermeiden.
- Eine klare Strategie für den Einsatz digitaler Lösungen sorgt für langfristige Nachhaltigkeit und verhindert Frustration durch unklare Abläufe.

3. Partizipation und „Sich Einbringen Können“

Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess ist entscheidend für die Akzeptanz und Wirksamkeit digitaler Lösungen.

- Mitarbeitende sind grundsätzlich offen für Digitalisierung, sofern sie aktiv mitgestalten können.
- Strukturiert organisierte Feedbackprozesse ermöglichen es den Beschäftigten, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.
- Partizipation muss aktiv gefördert werden, beispielsweise durch Arbeitsgruppen, Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren oder regelmäßige Austauschformate.
- Führungskräfte sollten gezielt Anreize schaffen, um Mitarbeitende zu motivieren, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen.

Die digitale Transformation kann nur erfolgreich gelingen, wenn sie als ganzheitlicher Prozess verstanden wird, der auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden aufbaut, transparente Strukturen schafft und aktive Beteiligung ermöglicht. Durch gezielte Maßnahmen in diesen drei Handlungsfeldern kann die Digitalisierung nachhaltig implementiert werden, sodass sowohl Effizienz als auch Zufriedenheit im Arbeitsalltag gesteigert werden.

C.3 Ableitung des Erklärungsrahmens

Auf der Grundlage der empirischen Befunde, kombiniert mit den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse, kann der Forschungsrahmen zu einem Erklärungsrahmen weiterentwickelt werden.

Der Erklärungsrahmen stellt sich somit wie folgt dar:

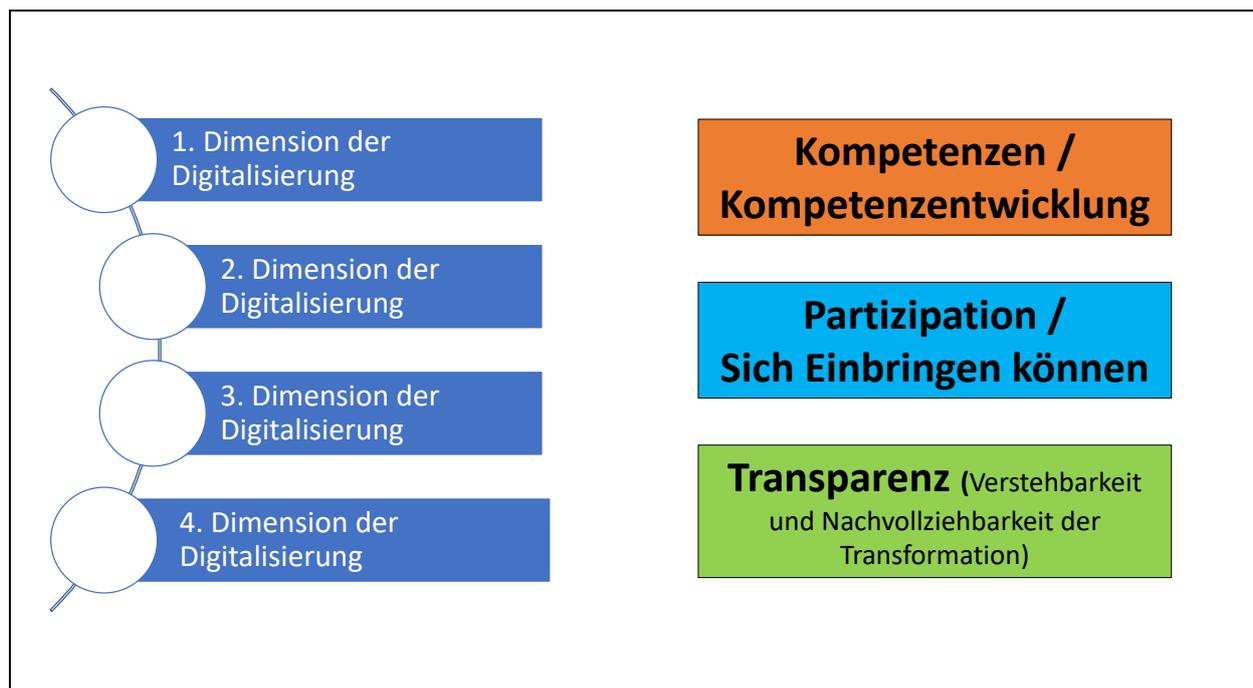


Abb. 20: Erklärungsrahmen

Der Erklärungsrahmen stellt den „roten Faden“ für den Handlungsrahmen dar.

D. Der Handlungsrahmen

Entsprechend der inhaltlichen Strukturierung des Erklärungsrahmens werden im Handlungsrahmen drei Handlungsfelder identifiziert:

- Kompetenzentwicklung
- Schaffung von Transparenz
- Partizipation in der digitalen Transformation

D.1 Handlungsfeld 1: Strategische Kompetenzplanung und -entwicklung im Krankenhaus

Strategische Kompetenzplanung ist Teil der Strategischen Personalplanung. Strategische Personalplanung bedeutet, systematisch und vorausschauend den zukünftigen Personalbedarf eines Unternehmens oder einer Organisation zu ermitteln, damit auch mittel- und langfristig die benötigten Arbeitskräfte zur Verfügung stehen – und zwar in der richtigen Anzahl, mit den erforderlichen Kompetenzen, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort. Auf der Basis einer Fortschreibung des bisherigen Personalbestands wird eine Prognose darüber getroffen, wie sich Bestand und Bedarf in den kommenden Jahren entwickeln werden.

In vielen Unternehmen und Institutionen ist die Personalplanung kein isoliertes Werkzeug, sie ist in die gesamte Unternehmensplanung eingebettet. Sie ist damit in erster Linie Aufgabe der Geschäftsführung; Eine solide Personalplanung ist eng verbunden mit der Wirtschafts-/Budgetplanung, der Leistungsplanung sowie der Investitions- und Finanzierungsplanung.²⁶

D.1.1 Grundlagen

Quantitative und qualitative Personalplanung

Eine gängige Unterscheidung ist die zwischen quantitativer und qualitativer Personalplanung. Die quantitative Personalplanung legt die Anzahl der Arbeitskräfte bzw. die Kapazitäten fest, die benötigt werden, um eine geplante Leistung zu erbringen. Mit Hilfe der qualitativen Personalplanung wird dargestellt, welche Kompetenzen notwendig sind, um die Unternehmensziele, aber auch kollektive Beschäftigungsziele oder individuelle Karriereziele zu erreichen. Daraus lassen sich z. B. mögliche Rekrutierungs- und Qualifizierungsbedarfe und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten. Die qualitative Personalplanung wird nicht selten als Kompetenzplanung bezeichnet.²⁷

In der Praxis sollten qualitative und quantitative Personalplanung miteinander verzahnt und nicht nur Kapazitäten, sondern auch heute und zukünftig benötigte Kompetenzen in den Blick genommen werden.

²⁶ Vgl.: Giertz, J. P. /Stracke, S. (2019), BMI / BVA (2018).

²⁷ Vgl.: Rump, J., / Stracke, S. / Wilms, Z. / Zapp, D. (2020), S. 98ff.

Strategische und operative Personalplanung

Eine weitere Unterscheidung bezieht sich auf die strategische und operative Ausrichtung der Personalplanung. Unterscheidungsmerkmale sind dabei die Länge des betrachteten Planungszeitraums und die Genauigkeit der Planung. Ist die Planung kurzfristig angelegt, d. h. bezieht sie sich auf das laufende und das folgende Geschäftsjahr und sind einzelne Monate als Betrachtungszeiträume vorgesehen, wird in der Regel von operativer Personalplanung gesprochen. Die strategische Personalplanung ist dagegen mittel- und langfristig ausgerichtet. Sie wird vielfach als „Brücke“ zwischen Unternehmensstrategie und (operativem) Personalmanagement gesehen.²⁸ Auch wenn in der Literatur die These vertreten wird, dass ein strategisches Vorgehen nicht unbedingt eine Frage der zeitlichen Perspektive ist, bezieht sich die strategische Personalplanung in der Praxis häufig auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren.²⁹ Um vor allem auch qualitative Veränderungen des Personals in den Blick zu nehmen, ist in der Praxis durchaus eine Ausweitung auf bis zu zehn Jahren zu beobachten. Dabei geht es vor allem um die Identifizierung möglicher zukünftiger Schlüssel- und Engpassfunktionen und -kompetenzen. Mit zunehmender Länge des Planungszeitraums nimmt der Konkretisierungsgrad bzw. die Genauigkeit der Planung jedoch ab.³⁰

Strategische Personalplanung kann zwar nicht alle Fachkräfteengpässe beseitigen, sie hilft aber, zukünftige Kapazitäts- und Kompetenzbedarfe präzise zu analysieren und zukünftige „Skillknappheit bei strategisch relevanten Skills“ zu vermeiden.³¹ Es geht also auch um die optimierte Nutzung der Potenziale der vorhandenen Belegschaft und die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit des bestehenden Personals durch Kompetenzentwicklung. Strategische Personalplanung kann auch nicht alle Beschäftigungsprobleme lösen, sie ist aber eine wichtige Voraussetzung, um den Personaleinsatz optimal zu gestalten und mögliche Belastungen der Beschäftigten (z. B. durch dauerhafte Mehrarbeit) zu begrenzen. Eine gute Planung schafft Ausgewogenheit und Transparenz über relevante Problem- und Interessenlagen.³²

Der Prozess der Strategischen Personalplanung

Kern der Strategischen Personalplanung ist die Beschreibung des heutigen und zukünftigen Personalbestands und des erwarteten Personalbedarfs. In der Praxis gibt es ganz unterschiedliche Wege und Verfahren, Bestand und Bedarf zu ermitteln und abzubilden. Diese reichen von gängigen Verfahren der Personalbemessung bis hin zu umfassenden Systemen des Skill- bzw. Kompetenzmanagements und dem Einsatz entsprechender Softwaretools.

Idealtypisch lässt sich die strategische Personalplanung als mehrstufiger Prozess beschreiben, der sich in sechs Stufen unterteilen lässt:

²⁸ Vgl.: Scherm, E. /Süß, S. (2016).

²⁹ Vgl.: Hoffmann, T. (2017).

³⁰ Vgl.: Rump, J., / Stracke, S. / Wilms, Z. / Zapp, D. (2020), S. 98ff.

³¹ Vgl.: Giertz, J.-P. /Stracke (2019).

³² Vgl.: Rump, J., / Stracke, S. / Wilms, Z. / Zapp, D. (2020), S. 98ff.

1. Stufe: Identifizierung von Jobgruppen
2. Stufe: Analyse der Entwicklungen und Trends (technologische, ökonomische, demografische, gesellschaftliche, ökologische, ...Trends) vor dem Hintergrund des Planungszeitraums
3. Stufe: Ableitung des Einflusses der Entwicklungen und Trends in den Jobgruppen
4. Stufe: Ableitung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs je Jobgruppe (wie viele Stellen brauchen wir heute und in Zukunft und welche Kompetenzprofile sind notwendig?)
5. Stufe: Bestimmung des quantitativen und qualitativen Personalbestands je Jobgruppe (wieviel Personal haben wir heute und in Zukunft (umgerechnet in Vollzeit-Äquivalente) und welche Kompetenzen und Kompetenzprofile sind vorhanden?)
6. Stufe: Vergleich des quantitativen Personalbedarfs mit dem quantitativen Personalbestand im Planungszeitraum je Jobgruppe sowie Vergleich des qualitativen Personalbedarfs mit dem qualitativen Personalbestand im Planungszeitraum je Jobgruppe
7. Stufe: Maßnahmenplanung

Die Strategische Kompetenzplanung als Teil der Strategischen Personalplanung umfasst dementsprechend folgende Stufen:

1. Stufe: Identifizierung von Jobgruppen
2. Stufe: Analyse der Entwicklungen und Trends (technologische, ökonomische, demografische, gesellschaftliche, ökologische ... Trends)
3. Stufe: Einfluss der Entwicklungen und Trends in den Jobgruppen
4. Stufe: Identifizierung der notwendigen Kompetenzprofile pro Jobgruppe
5. Stufe: Identifizierung der vorhandenen Kompetenzen innerhalb der Jobgruppe
6. Stufe: Vergleich der notwendigen Kompetenzprofile mit den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen je Jobgruppe
7. Stufe: Kompetenzentwicklung / Maßnahmenplanung je Jobgruppe

An dieser Stelle sei auf die besondere Bedeutung von Jobgruppen hingewiesen. Jobgruppen bündeln Stellen entsprechend vergleichbarer Funktionen, Qualifikationen und Aufgaben. Es geht nicht um den aktuellen Stelleninhaber / die aktuelle Stelleninhaberin, sondern um die Anforderungen, die mit einer Stelle verbunden sind. Es gilt das Prinzip der schnellen Umlernzeit, d.h. beim Wechsel der Stelle wird die Einarbeitungszeit < 1 Jahr angenommen.³³

Darüber hinaus ist darauf hinzuweisen, dass bei der Kapazitätsermittlung nicht die Anzahl der „Mitarbeiterköpfe“, sondern die verfügbare Kapazität (FTE = Full Time Equivalent = Vollzeitäquivalent) zugrunde gelegt wird. FTE werden auch Vollzeitpersonale (VZP) oder Mitarbeiterkapazität (MAK) genannt. FTE statt Köpfe zu betrachten, hat den Vorteil, dass die personellen Kapazitäten exakter erfasst werden. Dies ist vor allem bei einem hohen Anteil von Teilzeitkräften von Belang. Darüber hinaus ist nur so ein Vergleich zwischen Personalbedarf und Personalbestand möglich. Es braucht eine einheitliche „Währung“.

³³ Vgl.: Rump, J., / Stracke, S. / Wilms, Z. / Zapp, D. (2020), S. 104ff.

D.1.2 Die Strategische Kompetenzplanung im Krankenhaus

Im Rahmen des Projektes „Die 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus“ stehen die digitale Transformation als Trendperspektive und der qualitative Kompetenzbedarf im Fokus. Damit ergibt sich folgender Ablauf der Strategischen Kompetenzplanung:³⁴

1. Stufe: Identifizierung von Jobgruppen
2. Stufe: Analyse der Entwicklungen und Trends der digitalen Transformation im Krankenhaus
3. Stufe: Einfluss der digitalen Transformation in den Jobgruppen
4. Stufe: Identifizierung der notwendigen (digitalen) Kompetenzen pro Jobgruppe
5. Stufe: Kompetenzentwicklung je Jobgruppe
6. Stufe: Maßnahmenspektrum

1. Stufe: Identifizierung von Jobgruppen

Im „Experimentierraum Krankenhaus“ werden 13 Jobgruppen identifiziert.³⁵

1. Pflegefachkräfte
2. Pflegehilfskräfte
3. Ärzte
4. Apotheker
5. PTAs
6. Therapeuten
7. Verwaltung Fachexperte
8. Verwaltung Sachbearbeitung
9. Technik & IT
10. Handwerker
11. Wirtschaftsdienste
12. Prozessmanagement
13. Unterstützung Medizin

Neben den Jobgruppen wird nach Rollen differenziert:

- Fachliches Bearbeiten
- Qualitätssicherung / fachliche Führung
- Leitung / Personalführung
- Digitaler Experte

Jede Jobgruppe wird hinsichtlich der Rollen geprüft. Abbildung 21 gibt einen Überblick.

³⁴ Um die Anonymität zu wahren, wird hier auf die Analyse des Kompetenzbestands je Jobgruppe verzichtet.

³⁵ Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird bei der Darstellung der Jobgruppen auf das Gendern verzichtet.

Jobgruppe	Funktionen	Fachliches Bearbeiten	Qualitätssicherung / Fachl. Führung	Leitung / Personalführung	Digital Experte
1. Pflegefachkräfte					
2. Pflegehilfskräfte					
3. Ärzte					
4. Apotheker					
5. PTAs					
6. Therapeuten					
7. Verwaltung Fachexperte					
8. Verwaltung Sachbearbeitung					
9. Technik & IT					
10. Handwerker					
11. Wirtschaftsdienste					
12. Prozessmanager					
13. Unterstützung Medizin					

Abb. 21: Matrix von Jobgruppen und Rollen

2. Stufe: Analyse der Entwicklungen und Trends der digitalen Transformation im Krankenhaus

Im „Experimentierraum Krankenhaus“ erfolgt die digitale Transformation in zahlreichen Feldern. Exemplarisch lassen sich folgende Projekte und Aktivitäten identifizieren:

- Projekte gefördert durch das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG)
 - Patientenportal und Entlassmanagement
 - Elektronische Patientenakte
 - Zentralarchiv
 - Digitale Pathologie
- IT-Infrastruktur (z.B. WLAN)
- IT Administrative und medizinische Informationssysteme
- Digitales Personalwesen und Lernmanagement
- Digitale Schulen für Pflege- und Gesundheitsberufe
- Digitale Dokumentenlenkung
- Digitales Facility Management (z.B. genauere Kostenzuordnung)
- Digitalisierung Materialeinkauf
- Digitales Labor (Erhöhung des Automatisierungsgrades)
- Lean Management (Instrument zur Prozessentwicklung)

Nun stellt sich die Frage, welchen Einfluss diese Aktivitäten und Projekte auf die jeweiligen Jobgruppen haben.

3. Stufe: Einfluss der digitalen Transformation in den Jobgruppen

Zur Erinnerung - die Jobgruppen im Überblick:

1. Pflegefachkräfte
2. Pflegehilfskräfte
3. Ärzte
4. Apotheker
5. PTAs
6. Therapeuten
7. Verwaltung Fachexperte
8. Verwaltung Sachbearbeitung
9. Technik & IT
10. Handwerker
11. Wirtschaftsdienste
12. Prozessmanager
13. Unterstützung Medizin

Diese Jobgruppen sind auf unterschiedliche Art und Weise von der digitalen Transformation betroffen bzw. beeinflusst. Werden die verschiedenen Aktivitäten und Projekte der digitalen Transformation im Krankenhaus mit den jeweiligen Jobgruppen gematcht, ergibt sich folgendes (die Zahlen stellen die jeweilige Jobgruppe dar):

- Projekte gefördert durch das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG)
 - Patientenportal und Entlassmanagement (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13)
 - Elektronische Patientenakte (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13)
 - Zentralarchiv (1, 2, 3, 4, 6, 9, 12, 13)
 - Digitale Pathologie (3, 6, 9, 12)
- IT-Infrastruktur (z.B. WLAN) (9)
- IT Administrative und medizinische Informationssysteme (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13)
- Digitales Personalwesen und Lernmanagement (1-13)
- Digitale Schulen für Pflege- und Gesundheitsberufe (1, 2, 6, 7)
- Digitale Dokumentenlenkung QM (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 12)
- Digitales Facility Management (7, 8, 9, 11)
- Digitalisierung Materialeinkauf (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11)
- Digitales Labor (Erhöhung des Automatisierungsgrades) (1, 3, 4, 6, 9, 12)
- Lean Management (Instrument zur Prozessentwicklung) (1-13)

4. Stufe: Identifizierung der notwendigen (digitalen) Kompetenzen pro Jobgruppe

Auf der Basis der bisherigen Erkenntnisse, welche Aktivitäten und Projekte der digitalen Transformation die Jobgruppen beeinflussen, können nun die Anforderungsprofile hinsichtlich der digitalen Kompetenzen je Jobgruppe abgeleitet werden. Dies stellt den qualitativen Personalbedarf dar.

Um eine hohe Konkretheit und Genauigkeit zu erreichen, werden die in Stufe 1 definierten Rollen berücksichtigt. Es gilt also die Anforderungsprofile pro Jobgruppe unter Beachtung der Rollen innerhalb der Jobgruppe zu bestimmen.

Anforderungsprofile im Überblick:

Jobgruppe	Fachliches Bearbeiten	Fachliche Führung / Qualitätssicherung	Leitung / Personalführung	Digitaler Experte
1. Pflege-fachkräfte	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungs-kompetenzen	Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis (Stationsleitung, Pflegeexperten, Praxisanleiter, PDL)	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Stationsleitung, PDL)	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
2. Pflege-hilfskräfte	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen			
3. Ärzte	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungs-kompetenzen	Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis (Oberärzte / Chefärzte)	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Chefärzte)	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
4. Apotheker	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen	Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Leitung Apotheke)	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
5. PTAs	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen			Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Manage-

				ment, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
6. Therapeuten / MTD	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungs-kompetenzen	Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Leitung Therapeuten / MTD)	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
7. Verwaltung Fachexperte	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen	Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Abteilungsleitung)	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
8. Verwaltung Sachbearbeitung	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen			
9. Technik & IT	Hohe Akzeptanz und hohe Verständnis für den digitalen Prozess, hohe digitale Anwendungskompetenzen	Gestaltungskompetenz, Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Abteilungsleitung)	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, , Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
10. Handwerker	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess			
11. Wirtschaftsdienste	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, teilweise digitale Anwendungskompetenzen	Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen,	Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit,	Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, , Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Manage-

		Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis (Betriebsleiter)	Kompetenz zu Change Management (Betriebsleiter)	ment, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
12. Prozessmanager	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen	Gestaltungskompetenz, Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis		Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)
13. Unterstützung Medizin	Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen			

Abb. 22: Anforderungsprofile pro Jobgruppe unter Beachtung der Rollen innerhalb der Jobgruppe

5. Stufe: Kompetenzentwicklung je Jobgruppe

Im Folgenden wird auf der Basis der identifizierten Anforderungsprofile der Jobgruppen der jeweilige Handlungsrahmen zur Kompetenzentwicklung abgeleitet. Dabei werden die Rollen adäquat berücksichtigt.

Jobgruppe 1: Pflegefachkräfte

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis (Stationsleitung, Pflegeexperten, Praxisanleiter, PDL)</p>

	<p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung • Schulungen zu Train-the-Trainer
Leitung / Personalführung	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Stationsleitung, PDL)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Schulung "Zukunftsfähig führen" • Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen • Schulung zu Change Management • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management und zum systemischen Denken • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte

2. Jobgruppe Pflegehilfskraft

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p>

	<p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	
Leitung / Personalführung	
Digitaler Experte	

3. Jobgruppe: Ärzte

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Information hinsichtlich der Strategie des Krankenhauses • Schulung zum gesamten klinischen Workflow • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis (Oberärzte / Chefärzte)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensive Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung • Schulungen zu Train-the-Trainer für ausgewählte Oberärzte und Fachärzte • Gesonderte Schulungen und Workshops (nicht mit den anderen Jobgruppen gemeinsam)
Leitung / Personalführung	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung</p>

	<p>geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Chefärzte)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Schulung "Zukunftsfähig führen" • Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen • Schulung zu Change Management • Sensibilisierung zum unternehmerischen Denken • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management und zum systemischen Denken • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte

4. Jobgruppe: Apotheker

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis</p>

	<p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow, Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung • Schulungen zu Train-the-Trainer
Leitung / Personalführung	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Leitung Apotheke)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Schulung "Zukunftsfähig führen" • Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen • Schulung zu Change Management • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte • Schulung zum systemischen Denken

5. Jobgruppe: PTAs

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p>

	<p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	
Leitung / Personalführung	
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT, • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte • Schulung zum systemischen Denken

6. Jobgruppe: Therapeuten / MTD

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungs-kompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung

	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung • Schulungen zu Train-the-Trainer
Leitung / Personalführung	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Leitung Therapeuten / MTD)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte • Schulung zum systemischen Denken

7. Jobgruppe: Verwaltung / Fachexperte

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung) • Schulung zur Dienstleistungsorientierung

<p>Fachliche Führung / Qualitätssicherung</p>	<p>Anforderungsprofil: Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensive Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung
<p>Leitung / Personalführung</p>	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Abteilungsleitung)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Schulung "Zukunftsfähig führen" • Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen • Schulung zu Change Management • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
<p>Digitaler Experte</p>	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte • Schulung zum systemischen Denken

8. Jobgruppe: Verwaltung / Sachbearbeitung

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung) • Schulung zur Dienstleistungsorientierung
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	
Leitung / Personalführung	
Digitaler Experte	

9. Jobgruppe: Technik & IT

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Hohe Akzeptanz und hohe Verständnis für den digitalen Prozess, hohe digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Hospitationen in unterschiedlichen Funktionsbereichen im Krankenhaus • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung) • Schulung zur Dienstleistungsorientierung
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Gestaltungskompetenz, Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensive Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung • Schulungen zu Train-the-Trainer

Leitung / Personalführung	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management (Abteilungsleitung)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Schulung "Zukunftsfähig führen" • Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen • Schulung zu Change Management • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte • Schulung zum systemischen Denken

10. Jobgruppe: Handwerker

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess</p> <p>Handlungsrahmen: Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)</p>
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	

Leitung / Personalführung	
Digitaler Experte	

11. Jobgruppe: Wirtschaftsdienste

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, teilweise digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis (Betriebsleiter)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Anwendungsschulung
Leitung / Personalführung	<p>Anforderungsprofil: Verständnis des eigenen Beitrags in Bezug auf den Gesamtprozess und Bereitschaft, diesen Beitrag zu leisten, Gestaltungswille, Orientierung geben, soziale und Kommunikationskompetenz (auch im digitalen Kontext), Konfliktfähigkeit, Kompetenz zu Change Management</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Schulung "Zukunftsfähig führen" • Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen • Schulung zu Change Management • Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung • Kommunikations-Trainings • Schulungen zu Konfliktbewältigung
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit,</p>

	<p>Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Change Management • Schulungen zu Train-the-Trainer • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte • Schulung zum systemischen Denken
--	---

12. Jobgruppe: Prozessmanager

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungs-kompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	<p>Anforderungsprofil: Gestaltungskompetenz, Kompetenz zur Anleitung, Kompetenz zu KVP im Sinne von Evaluierung und Weiterentwickeln, Fähigkeit der zielgruppenadäquaten Kommunikation, um Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess zu schaffen, Verantwortungsbewusstsein für Ergebnis</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensive Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen • Verankerung über Zielvereinbarung • Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow • Workshop zum Prozessverständnis • Information über die Strategie • Anwendungsschulung
Leitung / Personalführung	
Digitaler Experte	<p>Anforderungsprofil: Digitales Expertenwissen (heute und in Zukunft), Verständnis für den Gesamtprozess, Prozesskompetenz, Gestaltungswille und -fähigkeit, Kompetenzen zum Change Management, Kommunikationsfähigkeit, Projektmanagement-Skills (pro Jobgruppe braucht es Personen, die Digitale Experten sind)</p>

	<p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen zu Prozessverständnis und IT • Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI • Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs) • Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit • Schulungen zu Grundlagen des Change Managements und zum systemischen Denken • Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte
--	--

13. Jobgruppe: Unterstützung Medizin

Rollen	
Fachliches Bearbeiten	<p>Anforderungsprofil: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, digitale Anwendungskompetenzen</p> <p>Handlungsrahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix) • Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung • Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)
Fachliche Führung / Qualitätssicherung	
Leitung / Personalführung	
Digitaler Experte	

Im Rahmen des Forschungsprojektes gelingt es, ein Krankenhaus nach Jobgruppen zu segmentieren und eine vollständige Sicht auf die Kompetenzanforderungen im Kontext der digitalen Transformation zu generieren, und darüber hinaus mit der Kompetenzentwicklung entlang der Rollen zu verbinden.

6. Stufe: Maßnahmenspektrum

Aus dem Handlungsrahmen je Jobgruppen lassen sich nun die erfolgskritischen Maßnahmen ableiten. Das Spektrum der Maßnahmen ist vielfältig. Neben der Zuordnung nach Jobgruppen erfolgt auch eine Gliederung nach Rollen.

Rolle: Fachliche Bearbeitung

Die Strategische Kompetenzplanung verdeutlicht die Notwendigkeit von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die unterschiedliche Jobgruppen innerhalb eines klinischen Umfelds. Die Maßnahmen zielen darauf ab, die Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeitenden

zu verbessern, digitale Fähigkeiten zu fördern und eine effiziente Zusammenarbeit innerhalb des Klinikbetriebs zu gewährleisten.

Ein zentrales Element der Maßnahmen ist der „Impuls und die Schulung zum Grundverständnis“, der durch einen Methoden-Mix vermittelt wird. Dieses Schulungsangebot richtet sich an sämtliche Berufsgruppen, darunter Pflegefachkräfte, Pflegehilfskräfte, Ärzte, Apotheker, Pharmazeutisch-technische Assistenten (PTAs), Therapeuten und medizinisch-technische Dienste (MTD), Verwaltungsmitarbeitende (sowohl Fachexperten als auch Sachbearbeiter), Technik- und IT-Fachkräfte, Handwerker, Wirtschaftsdienste, Prozessmanager sowie Unterstützungsfunktionen im medizinischen Bereich. Durch diesen methodischen Schulungsansatz sollen grundlegende Fachkenntnisse sowie ein gemeinsames Verständnis für die Abläufe und Anforderungen innerhalb des Krankenhauses gefördert werden.

Ein weiteres zentrales Element ist der „Digitale Führerschein“, ergänzt um eine spezifische Anpassung an die Anforderungen des Krankenhauses. Diese Maßnahme wird ebenfalls allen Berufsgruppen angeboten und dient der Förderung digitaler Kompetenzen. Ziel ist es, den sicheren und effizienten Umgang mit digitalen Systemen im Krankenhausalltag zu gewährleisten.

Ergänzend dazu werden „Anwendungs-Schulungen“ angeboten. Diese sind umfassend gestaltet, werden regelmäßig durchgeführt und erfolgen idealerweise „on-the-job“ sowie zeitnah zur Einführung neuer Systeme oder Prozesse. Dieses Schulungsangebot richtet sich ebenfalls an alle Berufsgruppen und stellt sicher, dass Mitarbeitende praxisnah geschult werden, um eine direkte Anwendung der erlernten Inhalte im Arbeitsalltag zu ermöglichen.

Ein spezifisches Schulungsangebot besteht für die Informationsvermittlung hinsichtlich der Strategie des Krankenhauses sowie für die Schulung zum gesamten klinischen Workflow. Dieses Angebot richtet sich gezielt an die Jobgruppe Ärzte und zielt darauf ab, ein einheitliches Verständnis für die strategische Ausrichtung und die internen Arbeitsprozesse zu schaffen.

Darüber hinaus wird eine „Schulung zur Dienstleistungsorientierung“ angeboten, die sich an Fachexperten und Sachbearbeiter in der Verwaltung sowie Technik & IT richtet. Diese Schulung fördert eine patienten- und serviceorientierte Arbeitsweise und trägt dazu bei, die Qualität der erbrachten Leistungen kontinuierlich zu verbessern.

Eine weitere Maßnahme zur Förderung des Verständnisses für krankenhausinterne Prozesse ist die Möglichkeit zur Hospitation in unterschiedlichen Funktionsbereichen des Krankenhauses. Diese Maßnahme wird gezielt für die Jobgruppe Technik & IT angeboten und dient dazu, Einblicke in die verschiedenen Arbeitsbereiche zu erhalten.

Die vorliegende Abbildung stellt eine umfassende Übersicht über die verschiedenen Maßnahmen im Bereich der fachlichen Bearbeitung dar.

Überblick Rolle Fachliche Bearbeitung

	1. Pflegefachkräfte	2. Pflegehilfskräfte	3. Ärzte	4. Apotheker	5. PTAs	6. Therapeuten/MTD	7. Verwaltung Fachexperte	8. Verwaltung Sachbearbeitung	9. Technik & IT	10. Handwerker	11. Wirtschaftsdienste	12. Prozessmanager	13. Unterstützung Medizin
Impuls und Schulung zum Grundverständnis (Methoden-Mix)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Digitaler Führerschein plus Krankenhaus-spezifische Anpassung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Anwendungs-Schulungen (umfassend, regelmäßig, on-the-job, zeitnah zur Einführung)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Information hinsichtlich der Strategie des Krankenhauses, Schulung zum gesamten klinischen Workflow			x										
Schulung zur Dienstleistungsorientierung							x	x	x				
Hospitationen in unterschiedlichen Funktionsbereichen im Klinikum									x				

43

Abb. 23: Maßnahmen im Kontext der Rolle „Fachliche Bearbeitung“

Abschließend werden im „Experimentierraum Krankenhaus“ die identifizierten Maßnahmen für die Rolle fachliche Bearbeitung konkretisiert.

Titel: Impuls und Schulung zum Grundverständnis

Ziel: Erreichung eines Grundverständnisses

Zielgruppe / Jobgruppe: Alle Jobgruppen

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Akzeptanz und Verständnis für den digitalen Prozess, Verständnis über „Big Picture“

Inhalte: Was ist Digitalisierung? Was ist der Gesamtkontext? Was sind die Ziele der Digitalisierung im Krankenhaus? Wie sieht der klinische Prozess aus? Wie sieht das „Big Picture“ aus? Was passiert?

Methodik / Didaktik: Selbststudium per Video und durch ein Dokument, Classroom-Impuls, Ansprechpartner vor Ort, Storytelling

Verpflichtend: Gilt für jede Mitarbeitende und jeden Mitarbeitenden der Jobgruppen

Anmerkungen:

Diese Maßnahme wird in jede Anwendungsschulung integriert und mit dem Digitalen Führerschein kombiniert.

Es bedarf eines kontinuierlichen Aktualisierungsprozesses.

Titel: Digitaler Führerschein plus krankenhausspezifische Anpassung

Ziel: Selbstreflexion der eigenen digitalen Kompetenzen, „Überleben“ im digitalen Zeitalter, Mindest-Standards in digitalen Kompetenzen (Level-basiert)

Zielgruppe / Jobgruppe: Alle Jobgruppen

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Informationskompetenz, Kommunikationskompetenz, Prozesskompetenz

Methodik / Didaktik: E-Learning / Möglichkeit ein Zertifikat zu erwerben, niedrigschwellig

Verpflichtend: Für alle Jobgruppen

Anmerkungen:

Verbindung mit der IT-Sicherheitsschulung

Verbindung mit dem Modul zum Grundverständnis / „Big Picture“

Titel: Anwendungs-Schulungen

Ziel: Grundverständnis über „Big Picture“ (warum), Anwendungskompetenzen erwerben (wie, was)

Zielgruppe / Jobgruppe: Alle Jobgruppen

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: jeweilige digitale Anwendungskompetenzen

Inhalte: Erwerben des technischen Verständnisses, Erwerben des Prozess-Verständnisses inklusive Schnittstellen, Erwerben der Anwendungskompetenzen, Wie sind die Entwicklungen? An wen kann ich mich wenden?

Methodik / Didaktik: hybrid - Classroom, on-the-job, im Selbststudium (online)

Verpflichtend: Für alle Anwender und Anwenderinnen

Titel: Information hinsichtlich der Strategie des Krankenhauses, Schulung zum gesamten klinischen Workflow

Ziel: Schaffung eines umfassenden Verständnisses der Ärzte und Ärztinnen zum Gesamt-Workflow im Krankenhaus und im Zusammenwirken mit den Partnern

Zielgruppe / Jobgruppe: Ärzte und Ärztinnen

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: ganzheitliche Sichtweise, Prozessverständnis,

Methodik / Didaktik: Hybrid – Classroom, Online-Schulungen, Selbststudium

Verpflichtend für alle Ärzte und Ärztinnen

Anmerkungen:

Verbindung zur Patientensicherheit / Medical Team Training

Titel: „Schulung“ zur Dienstleistungsorientierung

Ziel: Erreichen von Dienstleistungs- und Serviceorientierung

Zielgruppe / Jobgruppe: Verwaltung / Fachexperte, Verwaltung / Sachbearbeitung, Technik & IT

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Dienstleistungs-, Service- und Kundenorientierung

Methodik / Didaktik: Hospitation in der Cafeteria etc.

Freiwillig: Eventuell in Kombination mit Zielvereinbarung

Titel: Hospitation in unterschiedlichen Funktionsbereichen im Krankenhaus

Ziel: Schaffung eines umfassenden Verständnisses, Schaffung von Kontakten, kennenlernen der Nutzer

Zielgruppe / Jobgruppe: Technik & IT

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Verständnis für die Prozesse und die Rahmenbedingungen vor Ort, Verbindung von IT und den Rahmenbedingungen vor Ort

Methodik / Didaktik: Hospitationen in den Funktionsbereichen

Verpflichtend: Für IT und Medizintechnik

Rolle: Fachliche Leitung / Qualitätssicherung

Die Maßnahmen zur Rolle „Fachliche Führung / Qualitätssicherung“ sind gezielt auf unterschiedliche Jobgruppen abgestimmt und dienen der Klarstellung von Rollen und Verantwortlichkeiten, der Verbesserung des Prozessverständnisses sowie der Entwicklung von Multiplikatoren für Schulungs- und Trainingsmaßnahmen. Ziel ist es, ein einheitliches Qualitätsniveau sicherzustellen, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen zu optimieren und eine nachhaltige Wissensvermittlung zu gewährleisten.

Ein essenzieller Bestandteil dieser Maßnahmen ist die Klärung von Rolle, Verantwortung und relevanten Schnittstellen innerhalb der verschiedenen Funktionsbereiche. Diese Maßnahme richtet sich an Pflegefachkräfte, Ärzte, Apotheker, Therapeuten und medizinisch-technische Dienste (MTD), Fachexperten in der Verwaltung, Fachkräfte aus dem Bereich Technik und IT, Wirtschaftsdienste sowie Prozessmanager. Ziel dieser Maßnahme ist es, ein gemeinsames Verständnis über Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und interdisziplinäre Schnittstellen zu schaffen. Dies trägt maßgeblich dazu bei, dass die jeweiligen Jobgruppen ihre Aufgaben effizient und im Einklang mit den Gesamtprozessen des Krankenhauses ausführen. Gleichzeitig wird durch diese Maßnahme die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert, indem Kommunikationswege optimiert und Verantwortlichkeiten klar definiert werden. Insbesondere die Abgrenzung und Verzahnung von Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen ist ein entscheidender Faktor für die Effizienz und Qualität der klinischen Arbeitsabläufe.

Zur Förderung eines übergreifenden Prozessverständnisses erhalten die Mitarbeitenden der genannten Jobgruppen eine verpflichtende Information zum gesamten klinischen Workflow. Diese Maßnahme dient dazu, den Mitarbeitenden ein fundiertes Wissen über die internen Abläufe und die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen zu vermitteln. Dadurch wird die Transparenz innerhalb des Klinikbetriebs erhöht, was dazu beiträgt, dass die Mitarbeitenden ihre eigene Arbeit besser im Kontext des gesamten Krankenhaussystems einordnen können. Das Verständnis für den gesamten klinischen Workflow ist von entscheidender Bedeutung, um Abläufe zu optimieren, Redundanzen zu vermeiden und eine patientenorientierte Versorgung sicherzustellen.

Ergänzend dazu werden spezifische Workshops zum Prozessverständnis durchgeführt. Diese Schulungsform ermöglicht es den Teilnehmenden, Abläufe im Krankenhausalltag tiefgehender zu analysieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. In diesen praxisorientierten Workshops wird nicht nur theoretisches Wissen vermittelt, sondern es werden auch konkrete Prozessoptimierungen erarbeitet, die die Effizienz der Abläufe erhöhen und die Qualität der Patientenversorgung verbessern. Die Schulungen richten sich an alle relevanten Jobgruppen und bieten eine wertvolle Plattform für den interdisziplinären Austausch und die gemeinsame Entwicklung neuer Lösungsansätze.

Ein weiteres wesentliches Element der Maßnahmen sind gezielte Anwendungsschulungen, die sich an alle relevanten Jobgruppen richten. Diese Schulungen dienen der praktischen Einarbeitung in Systeme, digitale Anwendungen und spezifische Arbeitsprozesse innerhalb des Krankenhauses. Sie werden praxisnah und möglichst in direktem Bezug zur täglichen Arbeit gestaltet, um eine schnelle und effektive Umsetzung des Gelernten zu gewährleisten. Durch regelmäßige Schulungen wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden auf dem neuesten Stand

der technologischen und organisatorischen Entwicklungen bleiben und in der Lage sind, neue Anwendungen sicher und effizient zu nutzen.

Um eine nachhaltige Wissensvermittlung zu gewährleisten, werden gezielt Train-the-Trainer-Schulungen angeboten. Diese Maßnahme hat das Ziel, einzelne Fach-/Führungskräfte in der Vermittlung von Schulungsinhalten zu qualifizieren, sodass sie das erworbene Wissen an Kollegen und Kolleginnen weitergeben können. Dieses Multiplikatorenprinzip stellt sicher, dass Wissen kontinuierlich innerhalb des Krankenhauses verbreitet wird und neue Entwicklungen schnell in den Arbeitsalltag integriert werden können. Die Train-the-Trainer-Schulungen richten sich an ausgewählte Oberärzte / Oberärztinnen und Fachärzte / Fachärztinnen sowie an weitere relevante Jobgruppen, die in besonderer Weise mit Schulungsaufgaben betraut werden sollen.

Zusätzlich zu den übergreifenden Schulungsmaßnahmen gibt es gesonderte Schulungen und Workshops für die Jobgruppe Ärzte, die nicht gemeinsam mit anderen Jobgruppen durchgeführt werden. Diese spezialisierten Schulungsangebote sind auf die spezifischen Anforderungen der Ärzte abgestimmt und ermöglichen eine vertiefte Einarbeitung in fachspezifische Themenbereiche. Solche gezielten Schulungen tragen dazu bei, die Fachkompetenz in spezialisierten Bereichen zu stärken und den spezifischen Herausforderungen einzelner Jobgruppen gerecht zu werden.

Neben den operativen und fachlichen Schulungen spielt auch die Vermittlung strategischer Ziele und Leitlinien eine zentrale Rolle für die Jobgruppe Prozessmanager. Eine gezielte Information über die strategische Ausrichtung des Krankenhauses stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden mit den langfristigen Entwicklungszielen des Krankenhauses vertraut sind. Die Vermittlung der Strategie ist besonders für Führungskräfte und Fachverantwortliche von Bedeutung, die maßgeblich an der Umsetzung der strategischen Leitlinien beteiligt sind. Durch diese Schulung wird sichergestellt, dass die strategische Ausrichtung nicht nur auf Führungsebene verstanden und umgesetzt wird, sondern auch von den Fachkräften in den unterschiedlichen Bereichen aktiv mitgetragen wird.

Die dargestellten Maßnahmen zur fachlichen Führung und Qualitätssicherung verfolgen einen umfassenden und ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung der internen Prozesse sowie zur Qualifikation der Mitarbeitenden. Sie setzen an zentralen Punkten an, indem sie klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren, ein tiefgehendes Prozessverständnis fördern und die strategische Ausrichtung des Krankenhauses vermitteln. Durch ein strukturiertes Schulungsprogramm wird sichergestellt, dass alle Jobgruppen mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet sind, um ihre Aufgaben effizient und qualitätsbewusst auszuführen. Die gezielte Einbindung von Train-the-Trainer-Konzepten sowie spezialisierten Workshops für bestimmte Berufsgruppen trägt dazu bei, eine nachhaltige Wissensvermittlung und kontinuierliche Qualitätsverbesserung sicherzustellen. Insgesamt wird durch diese Maßnahmen nicht nur die Patientensicherheit erhöht, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Berufsgruppen verbessert, die Innovationskraft des Krankenhauses gestärkt und die Arbeitsprozesse nachhaltig optimiert.

Abbildung 23 gibt einen Überblick und beschreibt umfassende Maßnahmen zur Sicherstellung und Weiterentwicklung der fachlichen Führung und Qualitätssicherung innerhalb eines klinischen Betriebs.

Überblick Rolle Fachliche Führung / Qualitätssicherung

	1. Pflegefachkräfte	2. Pflegehilfskräfte	3. Ärzte	4. Apotheker	5. PTAs	6. Therapeuten/MTD	7. Verwaltung Fachexperte	8. Verwaltung Sachbearbeitung	9. Technik & IT	10. Handwerker	11. Wirtschaftsjuristen	12. Prozessmanager	13. Unterstützung Medizin
Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen	x		x	x		x	x		x		x	x	
Verpflichtende Information zum Verständnis für den gesamten klinischen Workflow	x		x	x		x	x		x		x	x	
Workshop zum Prozessverständnis	x		x	x		x	x		x		x	x	
Anwendungsschulung	x		x	x		x	x		x		x	x	
Schulungen zu Train-the-Trainer	x		x*	x		x			x				
Gesonderte Schulungen und Workshops (nicht mit den anderen Jobgruppen gemeinsam)			x										
Information über die Strategie												x	

*für ausgewählte Oberärzte und Fachärzte

51

Abb. 23: Maßnahmen im Kontext der Rolle „Fachliche Führung / Qualitätssicherung“

Um die Maßnahmen für die Rolle der fachlichen Führung / Qualitätssicherung in der Praxis zu implementieren, bedarf es einer Konkretisierung und Planung.

Titel: Fachliche Führung und Qualitätssicherung in der digitalen Welt

Ziel: Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen, Verständnis für den gesamten Workflow, Schaffung eines Prozessverständnisses

Zielgruppe / Jobgruppe: Fachliche Führungskräfte in den Jobgruppen 1, 3, 4, 6, 7, 9, 11, 12

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: fachliche Führungskompetenzen und Qualitätssicherungs-Kompetenzen

Methodik / Didaktik: Präsenz-Schulung (1/2 Tag), fortlaufende Reflexionen, Zielvereinbarung

Verpflichtend: Für die fachlichen Führungskräfte

Titel: Schulung Train the Trainer

Ziel: Transfer von eigenem Wissen und eigener Anwendungskompetenz an Dritte

Zielgruppe / Jobgruppe: Fachliche Führung in den Jobgruppen 1, 3, 4, 6, 9

Identifikation der Personengruppe, die zum Trainer geschult wird

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Fundiertes Wissen und eine fundierte Anwendungskompetenz, Vermittlungskompetenz, didaktische Kompetenzen, Zielgruppenorientierung

Methodik / Didaktik: Erstausbildung eines Trainerpools zu In-House-Trainern, Workshops mit Inputs, Diskussionen, Ausprobieren; kontinuierliche Weiterentwicklung und Weiterbildung

Titel: Fachliche Führung und Qualitätssicherung in der digitalen Welt für Chefärzte

Ziel: Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen, Verständnis für den gesamten Workflow, Schaffung eines Prozessverständnisses

Zielgruppe / Jobgruppe: Jobgruppe 3 / Chefärzte

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Fachliche Führungskompetenzen und Qualitätssicherungs-Kompetenzen

Methodik / Didaktik: Präsenz-Schulung (1/2 Tag), fortlaufende Reflexionen, Zielvereinbarung

Verpflichtend: Für die Chefärzte

Titel: Informationen über die Strategien

Ziel: Wissen über die Strategie und die Gesamtzusammenhänge

Zielgruppe / Jobgruppe: Fachliche Führung / Prozessmanager

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Prozesswissen, strategisches Verständnis, Unternehmerisches Verständnis, Wissen um Fall-Steuerung

Methodik / Didaktik: hybrid - Classroom, Selbststudium,

Verpflichtend: Für alle Prozessmanager

Rolle Leitung / Personalführung

Die Maßnahmen zur Rolle „Leitung / Personalführung“ sind auf verschiedene Jobgruppen ausgerichtet und dienen dazu, Führungskräfte auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt vorzubereiten, ihre Rolle und Verantwortung zu klären und eine strategische Ausrichtung der Führungsarbeit zu gewährleisten. Dabei liegt der Fokus auf der Entwicklung zukunftsfähiger Führungskompetenzen, der Förderung einer effektiven Kommunikation sowie der Sensibilisierung für unternehmerisches Denken und Change-Management-Prozesse.

Ein zentraler Bestandteil dieser Maßnahmen ist die Klärung von Rolle, Verantwortung und relevanten Schnittstellen. Diese Maßnahme richtet sich an Pflegefachkräfte, Ärzte, Apotheker, Therapeuten und medizinisch-technische Dienste (MTD), Fachexperte in der Verwaltung, Fachkräfte aus den Bereichen Technik und IT sowie Wirtschaftsdienste. Durch eine klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten wird sichergestellt, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis für ihre Aufgabenbereiche entwickeln und Schnittstellen zu anderen Jobgruppen optimal gestalten können. Die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Funktionsbereichen wird dadurch verbessert, was zu einer effizienteren Zusammenarbeit und einer höheren Prozessqualität führt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Verankerung dieser Führungsprinzipien über Zielvereinbarungen. Dies stellt sicher, dass Führungskräfte klare, messbare Ziele für sich selbst und ihre Teams definieren, die auf die strategischen Leitlinien des Krankenhauses abgestimmt sind. Diese Maßnahme fördert nicht nur eine transparente und ergebnisorientierte Führungskultur, sondern ermöglicht es auch, Führungskräfte gezielt in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Indem klare Erwartungen formuliert werden, können Führungskräfte besser auf ihre Aufgaben vorbereitet werden und ihre Teams effektiver leiten.

Zur Stärkung der Führungskompetenzen wird die Schulung „Zukunftsfähig führen“ angeboten. Diese Schulung richtet sich an die oben genannten Jobgruppen (außer Therapeuten/ MTD) und hat das Ziel, Führungskräfte auf die sich wandelnden Anforderungen im Gesundheitswesen vorzubereiten. Die Schulung vermittelt praxisnahe Methoden und Strategien, um Verän-

derungen aktiv zu gestalten, Teams zielgerichtet zu führen und eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Der Fokus liegt auf modernen Führungstechniken, der Entwicklung von Resilienz in der Führung und der Förderung von Eigenverantwortung innerhalb der Teams.

Ergänzt wird dieses Angebot durch einen Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus- und Gesundheitswesen. In diesem Workshop setzen sich die Teilnehmenden intensiv mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Gesundheitssektor auseinander. Themen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, veränderte Patientenerwartungen und neue Arbeitsmodelle werden umfassend diskutiert. Die Teilnehmenden erhalten Impulse und Lösungsansätze, um ihre Führungsarbeit an die sich wandelnden Bedingungen anzupassen und ihre Organisation langfristig wettbewerbsfähig zu halten.

Ein weiteres zentrales Element der Personalführungsstrategie ist die Schulung zu Change Management. Diese Maßnahme befähigt Führungskräfte dazu, Veränderungsprozesse im Krankenhausumfeld professionell zu steuern und Mitarbeitende in Phasen der Transformation optimal zu begleiten. Change Management ist eine der zentralen Herausforderungen im Gesundheitswesen, da technologische, organisatorische und regulatorische Veränderungen kontinuierlich stattfinden. Führungskräfte lernen in dieser Schulung, wie sie Veränderungsprozesse strukturiert planen, Widerstände frühzeitig erkennen und Mitarbeitende aktiv in den Wandel einbinden können. Dies trägt wesentlich zur Akzeptanz und erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen bei.

Ein bedeutendes jährliches Ereignis in der Personalführungsstrategie ist die strategische Führungskräfteveranstaltung. Diese Veranstaltung dient der strategischen Ausrichtung der Führungsarbeit, der Vernetzung von Führungskräften über verschiedene Jobgruppen hinweg und der Identifikation von Schlüsselthemen für die weitere Entwicklung des Krankenhauses. Sie bietet eine Plattform für den Austausch über Best Practices, aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen im Gesundheitssektor.

Ein essenzieller Bestandteil der Führungskräfteentwicklung sind gezielte Kommunikations-Trainings. Eine effektive Kommunikation ist eine der wichtigsten Führungskompetenzen, insbesondere in einem interdisziplinären Umfeld wie dem Krankenhaus. In diesen Trainings lernen Führungskräfte, wie sie ihre Kommunikation klar, wertschätzend und zielgerichtet gestalten können. Es werden Techniken zur aktiven Gesprächsführung, zur effektiven Moderation von Meetings sowie zur konstruktiven Rückmeldung vermittelt. Die Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten trägt dazu bei, Missverständnisse zu reduzieren, Entscheidungsprozesse zu optimieren und ein produktives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Ergänzend dazu werden Schulungen zur Konfliktbewältigung angeboten. Führungskräfte sind häufig mit herausfordernden Situationen und Meinungsverschiedenheiten innerhalb ihrer Teams konfrontiert. Diese Schulung vermittelt Techniken und Methoden, um Konflikte frühzeitig zu erkennen, konstruktiv zu lösen und eine Kultur des offenen Dialogs zu fördern. Die Teilnehmenden lernen, wie sie schwierige Gespräche souverän führen, Eskalationen vermeiden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams sicherstellen können. Die Fähigkeit zur professionellen Konfliktbewältigung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine nachhaltige und leistungsfähige Teamführung.

Neben diesen operativen Führungskompetenzen spielt die Sensibilisierung zum unternehmerischen Denken eine wichtige Rolle. Führungskräfte werden in dieser Schulung darauf vorbereitet, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und ressourceneffizient zu handeln. Das Krankenhaus als Organisation unterliegt zunehmend wirtschaftlichen Zwängen, sodass Führungskräfte ein ausgeprägtes Bewusstsein für betriebswirtschaftliche Faktoren entwickeln müssen. Die Schulung vermittelt Grundlagen des wirtschaftlichen Handelns, zeigt praxisnahe Strategien zur Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung auf und fördert eine nachhaltige, wirtschaftliche Denkweise.

Die dargestellten Maßnahmen zur Personalführung und Führungskräfteentwicklung im Krankenhausumfeld basieren auf einem umfassenden und strategisch ausgerichteten Konzept. Die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten, die Verankerung von Zielvereinbarungen, die Schulung zu modernen Führungskompetenzen sowie die gezielte Förderung von Kommunikations- und Konfliktbewältigungsfähigkeiten bilden eine solide Basis für eine zukunftsfähige und resiliente Führungskultur. Durch regelmäßige Schulungen, Workshops und strategische Veranstaltungen wird sichergestellt, dass Führungskräfte auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt vorbereitet sind, ihre Teams effektiv führen und Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten können. Diese Maßnahmen tragen maßgeblich zur nachhaltigen Entwicklung der Klinik, zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und zur langfristigen Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Patientenversorgung bei.

Abbildung 24 zeigt die Maßnahmen zur Personalführung und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen im Krankenhaus.

Überblick Rolle Leitung / Personalführung													
	1. Pflegefachkräfte	2. Pflegehilfskräfte	3. Ärzte	4. Apotheker	5. PTAs	6. Therapeuten/MTD	7. Verwaltung Fachexperte	8. Verwaltung Sachbearbeitung	9. Technik & IT	10. Handwerker	11. Wirtschaftsdienste	12. Prozessmanager	13. Unterstützung Medizin
Klärung von Rolle und Verantwortung sowie Schnittstellen	x		x	x		x	x		x		x		
Verankerung über Zielvereinbarung	x		x	x		x	x		x		x		
Schulung "Zukunftsfähig führen"	x		x	x			x		x		x		
Workshop zur Zukunft der Arbeitswelt im Krankenhaus / Gesundheitswesen	x		x	x			x		x		x		
Schulung zu Change Management	x		x	x			x		x		x		
Jährliche strategische Führungskräfte-Veranstaltung	x		x	x		x	x		x		x		
Kommunikations-Trainings	x		x	x		x	x		x		x		
Schulungen zu Konfliktbewältigung	x		x	x		x	x		x		x		
Sensibilisierung zum unternehmerischen Denken			x										

Abb. 24: Maßnahmen im Kontext der Rolle „Leitung / Personalführung“

Von besonderer Bedeutung wird im „Experimentierraum Krankenhaus“ folgende Maßnahme für die Rolle der Leitung / Personalführung identifiziert:

Titel: Führung im digitalen Zeitalter

Ziel: Klärung der Rolle und der Verantwortung sowie der Aufgaben als Top-Führungskraft im digitalen Zeitalter

Zielgruppe / Jobgruppe: Leitung / Personalführung, Jobgruppen 1, 3, 4, 6, 7, 9, 11

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Führungskompetenz

Inhalte: Zukunft der Arbeit, Zukunft des Führens (Rolle, Verantwortung, Aufgaben), Change Management, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Sensibilisierung zum unternehmerischen Denken

Methodik / Didaktik: Hybrid – Classroom, Selbststudium, Verankerung in Zielvereinbarung

Verpflichtend: für die Jobgruppen 1, 3, 4, 6, 7, 9, 11

Rolle Digitaler Experte

Die Maßnahmen zur Rolle des Digitalen Experten sind darauf ausgerichtet, die digitale Kompetenz von Mitarbeitenden zu stärken, ihr Prozessverständnis zu vertiefen und sie in ihrer Rolle als Multiplikatoren und Berater für Führungskräfte zu befähigen. Ziel ist es, sicherzustellen, dass digitale Technologien und Innovationen effektiv in den klinischen Arbeitsalltag integriert werden, um Prozesse zu optimieren, die Qualität der Versorgung zu verbessern und die digitale Transformation des Gesundheitswesens nachhaltig zu gestalten.

Ein wesentlicher Bestandteil der Qualifizierungsstrategie ist die Schulung zum Prozessverständnis und zu IT-Themen. Diese Maßnahme richtet sich an Pflegefachkräfte, Ärzte, Apotheker, Pharmazeutisch-technische Assistenten (PTAs), Therapeuten und medizinisch-technische Dienste (MTD), Verwaltungsfachkräfte, Technik- und IT-Spezialisten, Wirtschaftsdienste sowie Prozessmanager. Ziel dieser Schulung ist es, die Teilnehmenden mit den grundlegenden digitalen Prozessen im Krankenhaus vertraut zu machen und ihnen ein tiefgehendes Verständnis für IT-Systeme und deren Anwendung im klinischen Alltag zu vermitteln. Dies umfasst unter anderem die digitale Dokumentation, die Nutzung von Krankenhausinformationssystemen (KIS) und die Schnittstellen zwischen verschiedenen digitalen Anwendungen. Durch diese fundierte Schulung wird gewährleistet, dass alle Mitarbeitenden die technischen Möglichkeiten effizient nutzen und digitale Prozesse nahtlos in ihre täglichen Arbeitsabläufe integrieren können.

Neben dem grundlegenden Prozessverständnis erhalten die Teilnehmenden Schulungen zu den neuesten digitalen Technologien und Künstlicher Intelligenz (KI). In einer zunehmend digitalisierten Gesundheitslandschaft ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeitenden über aktuelle Entwicklungen und technologische Innovationen informiert sind. Diese Schulungen vermitteln praxisnahe Kenntnisse über den Einsatz von KI-gestützten Anwendungen, digitale Assistenzsysteme, Automatisierungsprozesse sowie innovative Technologien, die im klinischen Umfeld genutzt werden können. Die Teilnehmenden lernen, wie diese Technologien zur Effizienzsteigerung, Fehlerreduktion und Optimierung von Behandlungsprozessen beitragen können. Durch diese Fortbildung wird sichergestellt, dass das Krankenhaus als moderne, technologisch fortschrittliche Institution agiert und die Potenziale der Digitalisierung bestmöglich ausschöpft.

Um ein bereichsübergreifendes Verständnis für digitale Prozesse zu fördern, werden Hospitationen in verschiedenen Funktionsbereichen des Krankenhauses angeboten. Diese Maßnahme ermöglicht es den Teilnehmenden, über ihren eigenen Tätigkeitsbereich hinaus Einblicke in andere Abteilungen zu gewinnen und so ein ganzheitliches Verständnis für digitale Prozesse und deren Umsetzung im Krankenhausbetrieb zu entwickeln. Diese Hospitationen fördern die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und tragen dazu bei, Synergien zwischen verschiedenen Berufsgruppen zu identifizieren und digitale Lösungen optimal auf die Bedürfnisse aller Beteiligten abzustimmen. Durch die praktische Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen wird die Fähigkeit gestärkt, digitale Technologien gezielt dort einzusetzen, wo sie den größten Mehrwert bieten.

Ein weiterer entscheidender Bestandteil der Schulungsstrategie ist die Entwicklung zentraler Soft Skills, die für digitale Experten essenziell sind. Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Problemlösefähigkeit stellen sicher, dass die Teilnehmenden nicht nur über technisches Wissen verfügen, sondern auch in der Lage sind, dieses effektiv zu vermitteln, Herausforderungen zu identifizieren und Lösungen im Team zu entwickeln. In einem digitalen Transformationsprozess treten häufig Widerstände auf, die durch klare Kommunikation und gezielte Problemlösestrategien überwunden werden müssen. Daher sind diese Schulungen essenziell, um Digitale Experten in ihrer Rolle als Vermittler zwischen Technologie, Prozessen und Menschen zu stärken.

Zusätzlich werden Schulungen zu Change Management und systemischem Denken angeboten. Der Wandel hin zu einer digitalisierten Krankenhauslandschaft erfordert ein tiefgehendes Verständnis für Veränderungsprozesse sowie die Fähigkeit, diese gezielt zu steuern und zu begleiten. Die Teilnehmenden lernen, wie sie Veränderungsprozesse initiieren, Mitarbeitende aktiv einbinden und eine nachhaltige Akzeptanz für digitale Innovationen schaffen können. Systemisches Denken ermöglicht es den Digitalen Experten, komplexe Zusammenhänge innerhalb des Klinikbetriebs zu verstehen, Wechselwirkungen zu analysieren und ganzheitliche Lösungsansätze zu entwickeln. Diese Kompetenzen sind entscheidend, um langfristige Digitalisierungsstrategien erfolgreich umzusetzen und den Veränderungsprozess positiv zu gestalten.

Um eine nachhaltige Wissensvermittlung sicherzustellen, werden gezielte Train-the-Trainer-Schulungen durchgeführt. Diese Qualifizierungsmaßnahme ermöglicht es den Teilnehmenden, ihr Wissen strukturiert an Kollegen und Kolleginnen weiterzugeben und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Krankenhausumfeld zu agieren. Die Train-the-Trainer-Methode stellt sicher, dass digitale Kompetenz kontinuierlich verbreitet wird und auch neue Mitarbeitende schnell in digitale Prozesse eingearbeitet werden können. Durch diese Multiplikatorenstrategie wird der Wissenstransfer innerhalb des Krankenhauses optimiert und eine langfristige Kompetenzsicherung im Bereich der Digitalisierung gewährleistet.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Schulungen ist die Vorbereitung auf die Rolle als Berater für Führungskräfte. Digitale Experten sollen nicht nur als technische Spezialisten agieren, sondern auch als strategische Berater für die Führungsebene fungieren. In dieser Funktion unterstützen sie die Krankenhausleitung bei der Identifikation von Digitalisierungspotenzialen, der Auswahl geeigneter Technologien und der Umsetzung digitaler Strategien. Die Schulung vermittelt praxisnahe Methoden zur Beratung und Entscheidungsfindung, um Führungskräfte bei digitalen Transformationsprozessen effektiv zu begleiten. Durch diese Maß-

nahme wird sichergestellt, dass die Digitalisierung nicht isoliert in einzelnen Abteilungen vorangetrieben wird, sondern als strategische Initiative auf Führungsebene verankert ist und gezielt gesteuert werden kann.

Die dargestellten Maßnahmen zur Qualifizierung Digitaler Experten verfolgen einen umfassenden und zukunftsorientierten Ansatz. Durch die Kombination aus technischer Schulung, Prozessverständnis, Soft-Skill-Entwicklung und strategischer Beratungskompetenz werden die Teilnehmenden optimal auf die Herausforderungen der digitalen Transformation im Krankenhaus vorbereitet. Die Schulungen fördern nicht nur die technische Kompetenz, sondern stärken auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Insgesamt tragen diese Maßnahmen dazu bei, das Krankenhaus als digitale Vorreiterinstitution zu etablieren, die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern und eine nachhaltige, technologiegestützte Arbeitsweise im Gesundheitswesen zu verankern.

Abbildung 25 stellt die umfassende Krankenhaus-Strategie zur Qualifizierung Digitaler Experten dar.

Überblick Rolle Digitaler Experte

	1. Pflegefachkräfte	2. Pflegehilfskräfte	3. Ärzte	4. Apotheker	5. PTAs	6. Therapeuten/MTD	7. Verwaltung Fachexperte	8. Verwaltung Sachbearbeitung	9. Technik & IT	10. Handwerker	11. Wirtschaftsdienste	12. Prozessmanager	13. Unterstützung Medizin
Schulungen zu Prozessverständnis und IT	x		x	x	x	x	x		x		x	x	
Schulungen zu neuesten digitalen Technologien und KI	x		x	x	x	x	x		x		x	x	
Hospitationen in allen Bereichen des Krankenhauses (außerhalb des eigenen Bereichs)	x		x	x	x	x	x		x		x	x	
Schulungen zur Kommunikationsfähigkeit, zu Konfliktfähigkeit, zu Problemlösefähigkeit	x		x	x	x	x	x		x		x	x	
Schulungen zu Change Management und zum systemischen Denken	x		x	x	x	x	x		x		x	x	
Schulungen zu Train-the-Trainer	x		x	x	x	x	x		x		x		
Schulung zur Rolle als Berater der Führungskräfte	x		x	x	x	x	x		x		x	x	

Abb. 25: Maßnahmen im Kontext der Rolle „Digitaler Experte“

Im Rahmen der Rolle „Digitaler Experte“ werden im „Experimentierraum Krankenhaus“ vor allem drei Maßnahmen in den Fokus gestellt:

Titel: Sonderfunktion „Digitaler Experte“ neben der operativen Aufgabe / mit Blick auf Key User

Ziel: Erweiterung des Aufgabenprofils um die Rolle des Digitalen Experten
Angesichts des umfassenden Kompetenzprofils wird der intrapersonelle Ansatz (eine Person) nicht umsetzbar sein. Die „eierlegende Wollmilchsau“ gibt es nicht. Somit muss der

interpersonelle Ansatz (mehrere Personen / Team) zum Einsatz kommen. Die Kompetenzen müssen somit durch ein Team von Digitalen Experten abgedeckt werden.

Zielgruppe / Jobgruppe: Jobgruppen 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12)

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Digitale Kompetenzen, Prozesswissen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbewältigungsfähigkeit, Problemlösekompetenz, Kompetenzen im Change Management, Systemisches Denken, Gesundheitskompetenz, Teamfähigkeit

Methodik / Didaktik: Assessment Center als Voraussetzung mit Potenzialanalyse, Qualifizierung near-the job, Hospitationen, Kollegiale Beratung im Team, zeitlicher, örtlicher und inhaltlicher Freiraum für das Team der Digitalen Experten

Freiwillig: Entscheidung, als Digitaler Experte tätig zu werden;

bei Entscheidung, als Digitaler Experte tätig zu werden, sind Qualifizierungen zwingend

Titel: Ausbildung von Berufseinsteigern und Berufseinsteigerinnen zu Digitalen Experten

Ziel: Qualifizierung von Berufseinsteigern und Berufseinsteigerinnen

Zielgruppe / Jobgruppe: keine Eingrenzung

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Digitale Kompetenzen, Prozesswissen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbewältigungsfähigkeit, Problemlösekompetenz, Kompetenzen im Change Management, Systemisches Denken, Gesundheitskompetenz, Teamfähigkeit

Methodik / Didaktik: Auswahlprozess, Trainee-Programm

Verpflichtend: Für Berufseinsteiger und Berufseinsteigerinnen, die die Rolle des Digitalen Experten übernehmen sollen

Anmerkungen:

Ausbildung zum Digitalen Experten in Kombination mit einem akademischen Abschluss.

Digitaler Experte ist immer verbunden mit einer anderen operativen Aufgabe

Titel: Rekrutierung (intern/extern) von Experte und Expertinnen in Sachen Digitalisierung, Prozesse und Medizin / Gesundheitswirtschaft

Ziel: Gewinnung von Experten und Expertinnen

Zielgruppe / Jobgruppe: Jobgruppen 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12

Zu entwickelnde Kompetenzen / Kompetenzfelder: Digitale Kompetenzen, Prozesswissen, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbewältigungsfähigkeit, Problemlösekompetenz, Kompetenzen im Change Management, Systemisches Denken, Gesundheitskompetenz, Teamfähigkeit

Methodik / Didaktik: AC als Voraussetzung mit Potenzialanalyse, Onboarding, eventuell Anpassungs-Qualifizierung

Anmerkungen:

Die Rolle des Digitalen Experten ist immer verbunden mit einer anderen operativen Aufgabe.

D.1.3 Zusammenfassung der Strategischen Kompetenzplanung und -entwicklung

Die digitale Transformation im Krankenhaus muss eng mit der strategischen Kompetenzplanung verbunden sein. Die strategische Kompetenzplanung orientiert sich an einer systematischen Analyse von Jobgruppen, Trends und den daraus resultierenden Kompetenzanforderungen. Zunächst werden zentrale Jobgruppen identifiziert, darunter u.a. Pflegekräfte, Ärzte, Apotheker, Therapeuten, Verwaltungspersonal sowie technische und wirtschaftliche Dienste.

Diese Gruppen werden zusätzlich in spezifische Rollen unterteilt, die sich auf fachliche Bearbeitung, fachliche Leitung / Qualitätssicherung, Personalführung und Digitaler Experte konzentrieren.

Die digitale Transformation im Krankenhaus umfasst zahlreiche Projekte, darunter das Patientenportal, die elektronische Patientenakte, digitale Pathologie, IT-Infrastruktur sowie digitalisierte Verwaltungs- und Materialwirtschaftsprozesse. Diese Entwicklungen beeinflussen alle Jobgruppen in unterschiedlichem Maße und erfordern gezielte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Die Identifikation notwendiger digitaler Kompetenzen erfolgt auf Basis einer Analyse der Auswirkungen dieser Technologien auf die verschiedenen Berufsgruppen.

Jede Jobgruppe benötigt spezifische (digitale) Kompetenzen, die in Abhängigkeit von den jeweiligen Rollen definiert werden. Pflegefachkräfte benötigen beispielsweise Grundkenntnisse in digitalen Anwendungen, während Digitale Experten innerhalb dieser Jobgruppe tiefgehendes Wissen über IT-Systeme, Prozessmanagement und Change Management erlangen müssen. Führungskräfte hingegen benötigen Kompetenzen im Bereich der Prozesssteuerung, Kommunikation und Veränderungsmanagement.

Zur Kompetenzentwicklung sind gezielte Maßnahmen erforderlich. Dazu gehören Schulungen und Workshops, die sowohl grundlegende digitale Fertigkeiten als auch spezialisierte Kenntnisse vermitteln. Der sogenannte „Digitale Führerschein“ bietet eine Basisqualifikation für alle Mitarbeitenden, ergänzt durch anwendungsbezogene Schulungen, die auf spezifische digitale Werkzeuge und Systeme eingehen. Zudem werden Führungskräfte durch gezielte Weiterbildungen in Change-Management und strategischer Personalentwicklung unterstützt.

Zusätzlich zur fachlichen Kompetenzentwicklung sind Maßnahmen zur Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit vorgesehen. Dies geschieht unter anderem durch Hospitationen in verschiedenen Krankenhausbereichen, um das Verständnis für abteilungsübergreifende Prozesse zu verbessern. Ebenso sind Kommunikations- und Konfliktmanagement-Trainings integraler Bestandteil der Kompetenzentwicklungsstrategie.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfolgt systematisch und wird durch Zielvereinbarungen, Train-the-Trainer-Programme sowie regelmäßige Evaluierungen begleitet. Ziel ist es, die Mitarbeitenden auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vorzubereiten und eine nachhaltige Kompetenzentwicklung sicherzustellen. Die strategische Kompetenzplanung dient somit als Grundlage für eine langfristige Personalstrategie, die sowohl die digitale als auch die organisatorische Weiterentwicklung des Krankenhauses unterstützt.

D.2 Handlungsfeld 2: Transformationskarometer zur Schaffung von Transparenz in der digitalen Transformation

D.2.1 Umgang mit Veränderungen³⁶

Veränderungen sind zum Normalzustand geworden. Diese Entwicklung wird sich angesichts der Megatrends fortsetzen. Aus Veränderungsprozessen – mit einem Anfang und einem Ende – werden Veränderungsströme. Die eine Veränderung geht in die andere über. Veränderungen stoßen nicht bei allen Beteiligten immer auf sofortige Begeisterung. Insbesondere, wenn das Tätigkeitsspektrum von Beschäftigten über längere Zeit durch Routineaufgaben geprägt ist, wird die Veränderungsfähigkeit gelähmt. Je tiefer bestimmte Pfade eingetreten sind, als desto schmerzhafter wird es wahrgenommen, diese zu verlassen und andere Wege einzuschlagen. Die Einstellung „Das haben wir schon immer so gemacht und warum sollen wir das jetzt anders machen!“ stellt jedoch ein hohes unternehmerisches Risiko dar, dessen Führungskräfte und Entscheidungsträger sich bewusst sein müssen.

Veränderungen sind immer mit Verunsicherung verbunden. Je umfangreicher und dynamischer Veränderungen eintreten, umso größer ist die Verunsicherung. Beschäftigte benötigen somit einen Orientierungsanker und Bezugsrahmen, etwas, auf das sie zählen und zurückgreifen können und das ihnen einen besonderen Halt, Vertrauen und Orientierung gibt sowie sie auf dem Weg zu neuen Ufern begleitet. Solche Orientierungsanker und Bezugsrahmen werden immer weniger die Strukturen und Prozesse des Krankenhauses sein. Was ist es also, das es zu bewahren gilt, wenn Veränderungen zum Normalzustand werden? Dazu gehören die Grundwerte des Krankenhauses, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit im Handeln der Führungskräfte, Nachvollziehbarkeit von Veränderungen und deren Maßnahmen, Kalkulierbarkeit und Transparenz. Partizipation ist ebenfalls zu nennen. Grundsätzlich sind diese Faktoren wichtig und gehören zu einer guten Unternehmenskultur. Im Kontext von Veränderungen sind sie jedoch essentiell, denn sie stellen unter anderem die DNA des Unternehmens dar.

Eine häufig zitierte und in der Praxis sehr beliebte Quelle teilt die Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen in vier Gruppen, aufgeteilt auf ein Spektrum von Akzeptanz bis hin zur Opposition.³⁷

³⁶ Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 21ff.

³⁷ Vgl. Strasser, E. (2010), S. 6.

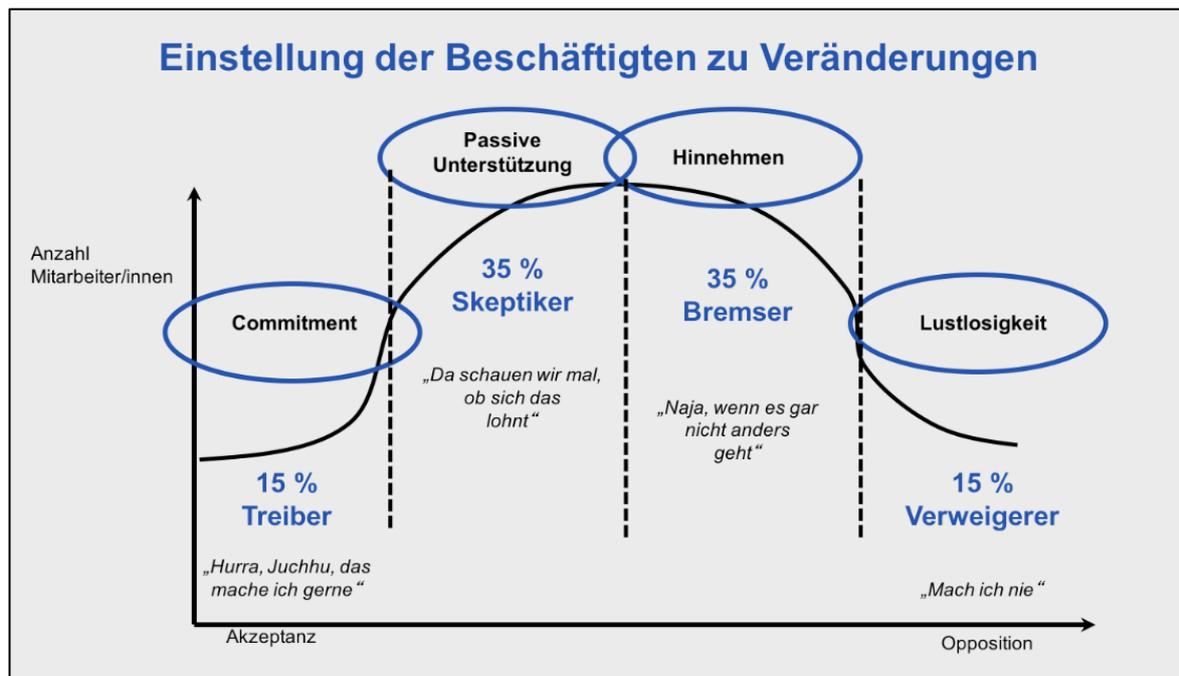


Abb. 26: Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen³⁸

Es werden sogenannte Treiber (15 Prozent), Skeptiker (35 Prozent), Bremser (35 Prozent) und Verweigerer (15 Prozent) identifiziert.³⁹ Treiber halten die Veränderung für wichtig und den Weg für richtig. Skeptiker sind sich der Notwendigkeit der Veränderung bewusst, haben jedoch Vorbehalte, was den Umsetzungsweg betrifft. Bremser nehmen die Veränderung hin, weil sie keine andere Möglichkeit sehen. Die Verweigerer sehen weder den Sinn der Veränderung noch halten sie den Weg für machbar. Sie verweigern die Mitarbeit entweder verdeckt oder offen.⁴⁰

Das Wissen um grundlegende emotionale Verhaltensmuster von Menschen in Veränderungsprozessen ist in zweifacher Weise hilfreich. Zum einen können Führungskräfte auf ihre eigenen Emotionen besser reagieren, denn auch sie sind ja von den Veränderungen betroffen. Zum anderen versetzt es sie in die Lage, mit den Gefühlen und Reaktionen der Beschäftigten angemessen umzugehen. Denn Veränderungen lösen bei jedem und jeder Einzelnen eine Vielzahl mehr oder weniger starker, unterschiedlicher Gefühle aus, da Menschen vorwiegend auf der Grundlage von Erlerntem und Beständigkeit handeln.⁴¹

Sobald sich ankündigt, dass eine bestimmte persönliche Komfortzone verlassen werden muss, beginnen Menschen zuerst mit innerem Widerstand zu reagieren und durchlaufen dabei festgelegte Phasen. Die Abfolge ist immer gleich und einzelne Phasen können nicht übersprungen werden. Individuell unterschiedlich ist nur die Verweildauer in den Phasen selbst.⁴² Abbildung 27 verdeutlicht diese verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses und welche typischen Reaktionen bei Beschäftigten und in Teams dabei anzutreffen sind.⁴³

³⁸ Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 21; Strasser, E. (2010), S. 6.

³⁹ Da in der Ursprungsquelle (Strasser) nicht gegendert wird, wird an dieser Stelle auf die weibliche Form verzichtet.

⁴⁰ Vgl. Strasser, E. (2010), S. 6; Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 21ff.

⁴¹ Vgl. Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002).

⁴² Vgl. Tschönhens, A. / Bissegger, E. (2012).

⁴³ Vgl. Streich, R. K. (1997); Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 23ff.

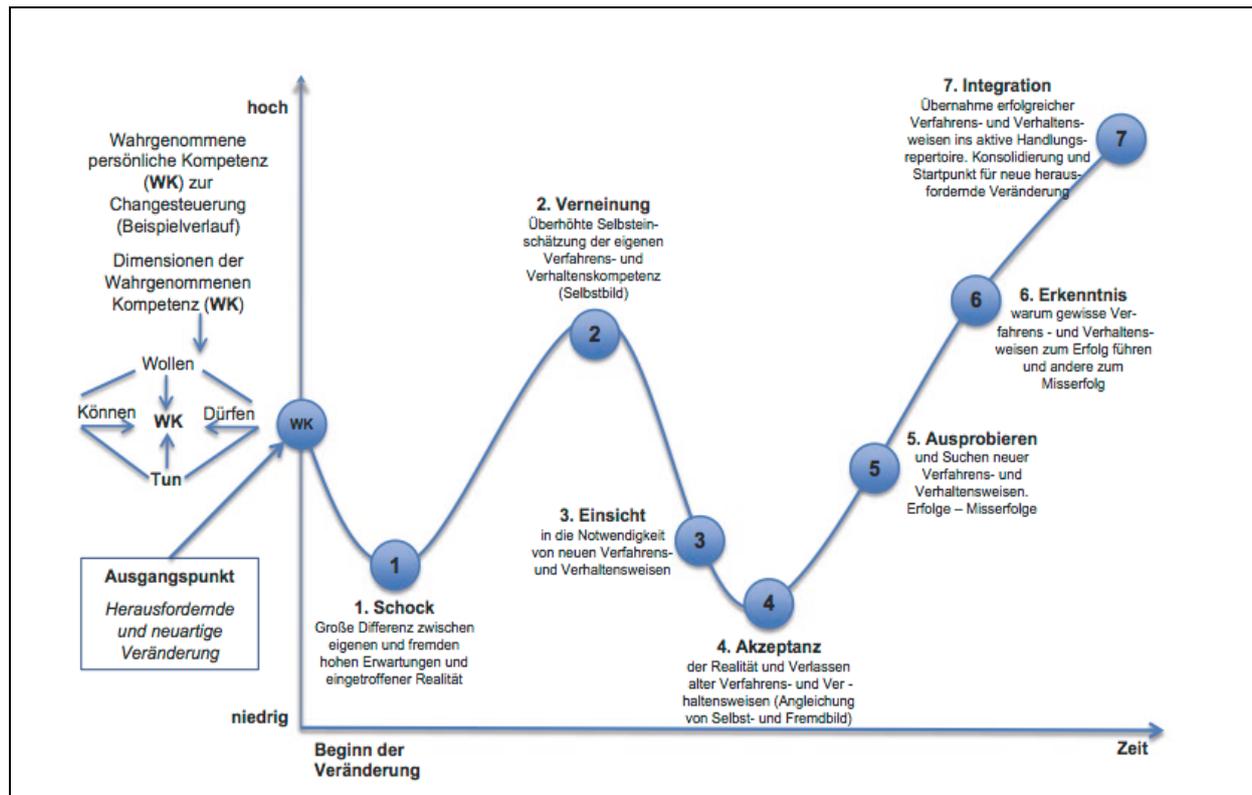


Abb. 27: Change-Phasen⁴⁴

Die Kurve betrachtet neben dem Faktor Zeit auch die Dimension der subjektiv wahrgenommenen Kompetenz der Change-Akteurinnen und -Akteure. Letztere setzt sich zusammen aus der Change-Fähigkeit (dem Können), der Change-Bereitschaft (dem Wollen) und der Change-Möglichkeit (dem Dürfen), was schlussendlich ein verändertes Tun herbeiführt.⁴⁵

Tritt ein Ereignis ein, auf das Beschäftigte (vermeintlich) keinen Einfluss haben, müssen sie sich nicht selten von gewohnten Denk- und Handlungsmustern verabschieden. Zunächst wird eine tiefere Auseinandersetzung mit der Veränderung vermieden und der Tatbestand wird erst einmal von sich gewiesen. Dies äußert sich oft in Aussagen wie „Gut, dass mich das nicht betrifft!“ oder „Der Kelch wird auch an mir vorbeigehen!“. Es folgt die Reaktion mit Unbehagen und Frustration der Beschäftigten. Wenn die Veränderung wie ein Schock (Phase 1) auf die Beschäftigten wirkt oder zurückgeht auf die Bedrohung in der Machtposition, Informationsmangel, festgefahrene Denkstrukturen oder auch Systemwiderstände, kann es sogar Angst verursachen. Es entsteht für alle Beteiligten das Gefühl, den eigenen und fremden Rollenerwartungen nicht gerecht werden zu können. Nach außen ist oft eine Abwehrhaltung sichtbar. Entweder wird dabei die Verneinung (Phase 2) offen dargelegt durch entsprechende Gegenargumentation, Polemik, Streit, Intrigen und Gerüchte oder verdeckt gezeigt in Form von Schweigen, Bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, Unaufmerksamkeit, Fernbleiben und Krankheit bzw. Fehlzeiten. Vor diesem Hintergrund überschätzen die Change-Akteurinnen und Akteure zudem häufig ihre eigene Kompetenz und schreiben Probleme nicht selten dem veränderten Umfeld zu. Widerstand bedeutet aber auch Energie und die Chance, Strategien und

⁴⁴ Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 24; Streich, R. K. (2016), S. 24.

⁴⁵ Vgl. Streich, R. K. (2016), S. 23 f.

Entwicklungsrichtungen zu überprüfen. Das heißt, Widerstand an sich ist ein natürliches Element jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Erst sein Ausmaß und seine Form entscheiden darüber, ob er sich positiv oder negativ auswirkt.⁴⁶

Nach der Abwehr folgt die Frustration. Viele Beschäftigte stellen fest, dass Altes nicht mehr funktioniert, das Neue sich aber noch nicht etabliert hat. Die Beschäftigten wissen nicht recht, was sie tun sollen und sind hin- und hergerissen. Betroffene sind niedergeschlagen und deprimiert, fühlen sich ausgeliefert und probieren Ausweichstrategien aus. Beschäftigte erleben eine emotionale Berg- und Talfahrt und erkennen zugleich, dass das Vergangene nicht weiterhilft. Halbherzig lassen sie sich auf Veränderungen ein und es gibt zumindest eine Ahnung vom Bild der Zukunft. Rational hat bereits eine Einsicht (Phase 3) stattgefunden, doch emotional werden Beschäftigte häufig durch Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und täglich neuen Hintergrundinformationen immer wieder verunsichert und zurückgeworfen.⁴⁷ Auch die eigene Handlungskompetenz wird in dieser Zeit sehr kritisch hinterfragt.⁴⁸ Besonders in dieser Phase sind die Führungskräfte gefragt, denn hier herrscht die Gefahr, dass Beschäftigte „feststecken“ und den nächsten Schritt nicht mitgehen (können). Häufig nehmen Führungskräfte an, dass Strategien und Ziele bei den Beschäftigten bekannt sind, wenn sie einmal im Intranet erschienen sind oder an den Infotafeln hängen. Doch oft ist das nicht der Fall. Wenn Führungskräfte an dieser Stelle nicht sicherstellen, dass ihre Beschäftigten die Marschroute kennen und verinnerlichen, „verlieren“ sie ihre Beschäftigten in der Frustration. Es lohnt sich also, hier sorgsam und sensibel alle Beschäftigten einzeln mitzunehmen.⁴⁹

Über die innere Akzeptanz (Phase 4), emotional und sachlich, verbunden mit dem Wort „Ja!“, durch die auch die eigene Kompetenz zur Change-Steuerung realistisch eingeschätzt wird, kommt es zur Phase des Ausprobierens (Phase 5). Hier wird getestet, Erfahrung gesammelt und aus scheinbaren Rückschlägen gelernt, was wiederum zu einer Steigerung der selbst wahrgenommenen Kompetenz unter den Akteurinnen und Akteuren führt. Ein Silberstreifen ist am Horizont zu erkennen, und für die Beschäftigten kehrt das Gefühl der Selbstsicherheit, der Orientierung und der Neugier langsam zurück.⁵⁰ Gefolgt wird diese Phase von dem Zustand der Erkenntnis (Phase 6). Durch das Sammeln zahlreicher Informationen erfolgt zwangsläufig eine Erweiterung des eigenen Bewusstseins. Der Kreis schließt sich und es wird klar, wann und warum die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen erfolgversprechend sind. Auch die wahrgenommene eigene Kompetenz liegt deutlich höher als noch zu Beginn des Change-Prozesses. Schlussendlich werden in der Phase der Integration (Phase 7) die neuen Vorgehensweisen nachhaltig verinnerlicht, sodass sie wie selbstverständlich angewandt werden. Dieser Zustand hält bis zum nächsten Change-Prozess, der die Beteiligten wieder in Phase 1 versetzt, an. Überführt man die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen jedoch in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, so fallen künftige Change-Prozesse allen Beteiligten deutlich leichter.⁵¹

Die emotionalen Phasen der Veränderungen lassen sich mit der Clusterung der Einstellungen der Beschäftigten zu Veränderungen verknüpfen. Es ist festzustellen, dass Treiber sich schnell

⁴⁶ Vgl. Streich, R. K. (1997); Streich, R. K. (2016), S. 25-27.

⁴⁷ Vgl. Behr, T. / Tyll, T. (2003), S. 2.

⁴⁸ Vgl. Streich, R. K. (2016), S. 26.

⁴⁹ Vgl. Streich, R. K. (1997).

⁵⁰ Vgl. Streich, R. K. (1997); Streich, R. K. (2016), S. 26 f.

⁵¹ Vgl. Streich, R. K. (2016), S. 27.

durch die emotionalen Phasen der Veränderungen bewegen und die Ausschläge sich in Grenzen halten. Skeptiker benötigen etwas mehr Zeit als die Bremser, die zudem mehr „Auf und Ab“ zeigen. Verweigerer schaffen es nicht, die kognitive und emotionale Frustration zu überwinden. Sie bleiben im wahrsten Sinne des Wortes „stecken“.

Unbestritten fällt es schwer, alte Gewohnheiten aufzugeben und Neuland zu betreten. Im Veränderungsprozess gilt es daher, neben der Reorganisation der Abläufe und Strukturen auch gezielt persönliche, soziale und kommunikative Aspekte zu beachten. Denn Widerstand bei den Beschäftigten lässt sich nicht durch Anordnung oder einen autoritären Führungsstil beseitigen. Der Lösungsweg besteht allein darin, die Ursachen zu (er)kennen und damit in geeigneter Weise umzugehen. Mit dem Wissen um die emotionalen Phasen eines Veränderungsprozesses und wie Beschäftigte darin agieren, können Führungskräfte sie von Beginn an gezielt unterstützen und es allen Beteiligten ermöglichen, schneller Selbstvertrauen nach der Veränderung zu erlangen. Damit werden Führungskräfte für viele Beschäftigte zu einem Faktor, auf den sie in der Veränderung zählen können. Sie werden zu der Konstanten in der Veränderung.

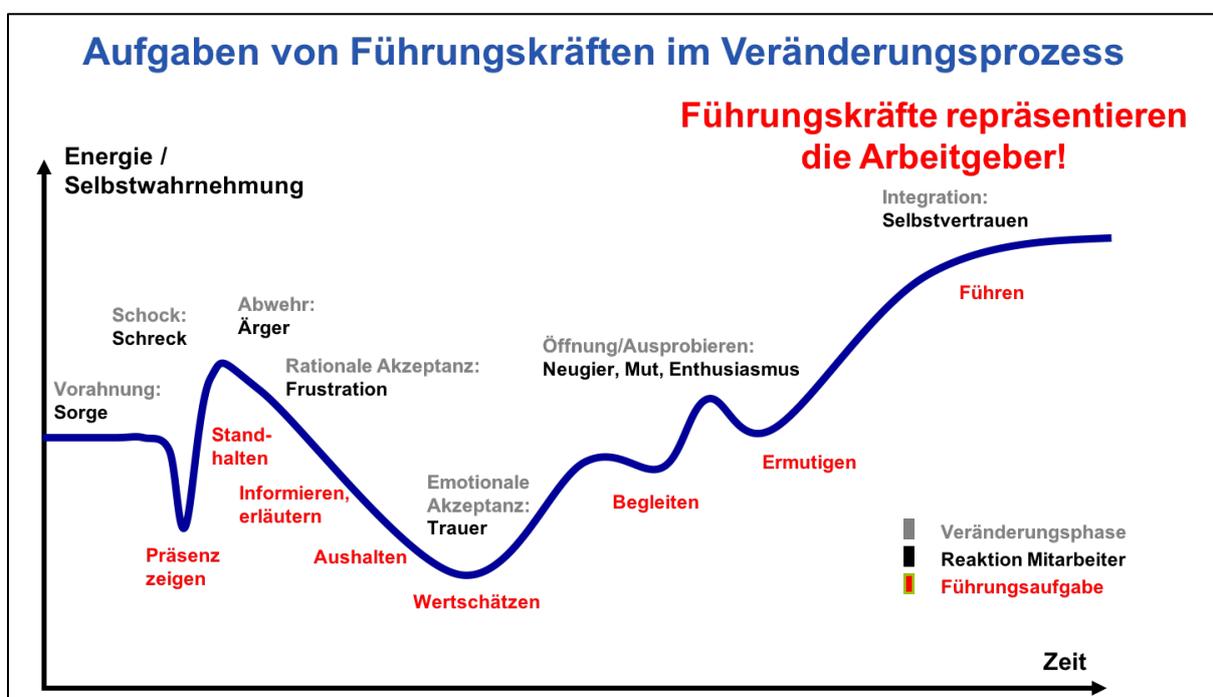


Abb. 28: Aufgaben von Führungskräften im Veränderungsprozess⁵²

Die Ausführungen machen auch deutlich, dass Transparenz, Verstehen und Nachvollziehen wichtig sind. Die Bedeutung von Informationen und Wissen über Veränderungen und insbesondere die digitale Transformation im Krankenhaus kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Kontinuierliche und transparente Information und Kommunikation über bevorstehende Veränderungen spielt eine zentrale Rolle, um Unsicherheiten zu reduzieren und Vertrauen zu schaffen. Wenn Mitarbeitende frühzeitig verstehen und nachvollziehen können, warum die digitale Transformation notwendig ist, welche Projekte und Aktivitäten im Fokus stehen und wie der Entwicklungsstand ist, welche Auswirkungen sie haben und wie sie sich konkret auf ihren Arbeitsbereich auswirken, erhöht dies die Akzeptanz und minimiert Widerstände. Durch regelmäßige Information können somit solche Ängste abgebaut und eine konstruktive Haltung gegenüber dem Wandel gefördert werden.

⁵² Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017), S. 27; In Anlehnung an Streich, R. K. (1997).

D.2.2 Das Instrumentarium des Transformationsbarometers

Zielsetzung

Das Transformationsbarometer ist ein Instrument zur transparenten und systematischen Erfassung des Fortschritts im Rahmen der digitalen Transformation im Krankenhaus. Das Transformationsbarometer dient dazu, der Belegschaft eine umfassende Einsicht in die verschiedenen Vorhaben und Aktivitäten in diesem Zusammenhang zu ermöglichen. Dabei verfolgt das Barometer das Ziel, die Fortschritte der laufenden Projekte nachvollziehbar darzustellen und eine klare Sichtbarkeit der jeweiligen Entwicklungsstände sicherzustellen.

Die Basis für dieses Instrument bildet eine IT-gestützte Lösung, die es erlaubt, den Umsetzungsgrad der geplanten Maßnahmen kontinuierlich zu bewerten. Das Transformationsbarometer fungiert somit als eine Art Fortschritts- und Umsetzungsprüfung, indem es in regelmäßigen Intervallen den Entwicklungsstand des Krankenhauses während des gesamten Transformationsprozesses abbildet. Ein zentraler Aspekt dieser Methodik besteht darin, frühzeitig Handlungsbedarfe zu identifizieren. Dies ermöglicht, rechtzeitig steuernde Maßnahmen einzuleiten, um mögliche Verzögerungen zu minimieren und die Effizienz der Transformationsprozesse zu maximieren.

Die Konzeption des Transformationsbarometers orientiert sich an dem Grundsatz, eine übersichtliche und nicht übermäßig komplexe Struktur zu wahren. Getreu dem Prinzip „Keep it short and simple“ soll es den Nutzenden eine intuitive Handhabung ermöglichen. Als Grundlage für die Entwicklung des Barometers dienen detaillierte Projektpläne, die die vier zentralen Dimensionen der Transformation abbilden. Zur Erinnerung - die vier Dimensionen der Digitalisierung sind:

1. Dimension der Digitalisierung – Technologie
2. Dimension der Digitalisierung – Geschäftsmodelle
3. Dimension der Digitalisierung – Organisation
4. Dimension der Digitalisierung – Arbeitswelt

Die Projektpläne beinhalten eine detaillierte Meilenstein- und Zeitplanung, auf deren Basis das Barometer monatlich aktualisiert wird. Die Fortschrittsanzeige erfolgt proportional zur Erfüllung der definierten Meilensteine. Entsprechend der erreichten Teilziele bewegt sich der Indikator des Barometers auf einer vordefinierten Skala, wodurch eine klare und nachvollziehbare Visualisierung des aktuellen Transformationsstands gewährleistet wird.

Ein entscheidender Aspekt des Transformationsbarometers ist auch die transparente Handhabung möglicher Verzögerungen. Sollte es zu Abweichungen vom geplanten Zeitrahmen kommen, werden die jeweiligen Gründe in einem Hinweissfeld ausführlich erläutert. Dies dient nicht nur der Transparenz, sondern ermöglicht auch eine fundierte Analyse der Herausforderungen im Transformationsprozess. Um eine möglichst umfassende Informationsbasis bereitzustellen, ist zudem vorgesehen, relevante Ergebnisse, Dokumentationen und weiterführende Materialien direkt mit dem Barometer zu verlinken oder hochzuladen. Dadurch wird eine kontinuierliche Verfügbarkeit aller wesentlichen Daten sichergestellt, was den Beteiligten eine fundierte Entscheidungsgrundlage für zukünftige Maßnahmen bietet.

Das Transformationsbarometer stellt somit ein essenzielles Steuerungsinstrument dar, das nicht nur den Status quo der digitalen Transformation abbildet, sondern auch eine vorausschauende Handlungsfähigkeit innerhalb des Krankenhauses fördert. Indem es die Transparenz erhöht, Entscheidungsprozesse unterstützt und frühzeitig Interventionsmaßnahmen ermöglicht, trägt es maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformationsstrategie bei.

Inhalte

Die Struktur des Transformationsbarometers folgt einem klar definierten methodischen Ansatz, der auf einer IT-gestützten Lösung basiert. Die Grundlage dieses Barometers bildet eine strukturierte Kategorisierung in die o. g. verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung. Diese Dimensionen dienen als übergeordnete Bereiche, unter denen einzelne Teilprojekte und Arbeitspakete angesiedelt sind. Damit ergibt sich eine nachvollziehbare und umfassende Übersicht über den gesamten Transformationsprozess.

Innerhalb jeder Dimension werden also die spezifischen Teilprojekte oder Arbeitspakete zugeordnet. Diese Projekte repräsentieren konkrete Maßnahmen und Initiativen, die zur Umsetzung der digitalen Transformation beitragen. Um die Steuerung und Fortschrittskontrolle zu optimieren, sind für jedes Teilprojekt oder Arbeitspaket klar definierte Meilensteine festgelegt. Diese Meilensteine dienen als zentrale Orientierungspunkte für die Umsetzung und geben an, welche wesentlichen Schritte innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erreicht werden müssen. Die zeitliche Planung dieser Meilensteine erfolgt präzise, indem für jede Teilaufgabe ein verbindliches Fertigstellungsdatum definiert wird. Diese zeitliche Strukturierung ermöglicht eine kontinuierliche Erfolgsmessung und macht frühzeitig erkennbar, wenn Maßnahmen nicht im vorgesehenen Zeitrahmen realisiert werden.

Zur besseren Steuerung des Transformationsprozesses wird jedem Teilprojekt oder Arbeitspaket sowie jedem Meilenstein ein Status zugewiesen. Dieser Status beschreibt die aktuelle Phase der Umsetzung und unterscheidet dabei zwischen drei Kategorien: „in Planung“, „in Bearbeitung“ und „erledigt“. Durch diese Statusangaben wird eine klare Transparenz über den Bearbeitungsstand geschaffen, wodurch es leichter wird, den Fortschritt einzelner Meilensteine in den jeweiligen Teilprojekten / Aktivitäten nachzuvollziehen und gezielt steuernde Maßnahmen einzuleiten. Sollte es zu Verzögerungen oder Abweichungen von der ursprünglichen Zeitplanung kommen, werden diese explizit dokumentiert. In einer separaten Anmerkungsspalte werden die Gründe für Verzögerungen systematisch erfasst, um die Ursachen nachvollziehbar zu machen. Dies ermöglicht es, frühzeitig auf Probleme zu reagieren, Engpässe zu analysieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um den Projekterfolg langfristig zu sichern.

Ein weiterer essenzieller Bestandteil des Transformationsbarometers ist die Erfassung und Bereitstellung von Ergebnissen, die aus den jeweiligen Teilprojekten und Arbeitspaketen sowie Meilensteinen resultieren. Hierzu gehören beispielsweise wichtige Dokumente, Berichte oder sonstige relevante Materialien, die entweder direkt in das System hochgeladen oder über Ver-

linkungen bereitgestellt werden. Diese zentrale Bündelung relevanter Informationen stellt sicher, dass alle Beteiligten jederzeit auf die aktuellen Daten zugreifen können und der Transformationsprozess auf einer fundierten Informationsbasis gesteuert wird.

Inhalte

Diese Informationen werden für das Transformationsbarometer benötigt:

- Dimension
- Teilprojekt / Arbeitspaket
- Meilensteine des Teilprojekts / Arbeitspakets
- Zeitplanung der Meilensteine (zu erledigen bis...)
- Status (in Planung, in Bearbeitung, erledigt)
- Begründungen / Anmerkungen (bspw. bei Verzögerungen)
- Ergebnisse (bspw. Downloads, Berichte etc.)

Abb. 29: Inhalte des Transformationsbarometers

Das Transformationsbarometer bildet damit nicht nur ein Kontrollinstrument zur Fortschrittsmessung, sondern fungiert gleichzeitig als strategisches Steuerungselement innerhalb der digitalen Transformation. Darüber hinaus fördert es die Nachvollziehbarkeit und Effizienz von Entscheidungsprozessen und trägt dazu bei, dass alle Beteiligten stets über den aktuellen Stand der Transformation informiert sind.

Struktur

Wie bereits beschrieben folgt die Struktur des Barometers einer hierarchischen Logik, die von der obersten Ebene der Dimensionen bis hin zu einzelnen Teilprojekten sowie den Meilensteinen innerhalb der Teilprojekte reicht und detaillierte Einblicke in deren Fortschritt ermöglicht.

In diesem Beispiel wird die vierte Dimension betrachtet, in der verschiedene Teilprojekte angesiedelt sind. Diese Ebene stellt eine Übersicht aller zugehörigen Teilprojekte bereit und bildet den aktuellen Status der Projekte mithilfe eines Barometers ab. Die Fortschrittsbewertung erfolgt visuell, sodass der Bearbeitungsstand der einzelnen Projekte auf einen Blick ersichtlich ist. Zudem besteht die Möglichkeit, durch Anklicken eines Teilprojekts auf eine detailliertere Übersichtsseite zu gelangen, auf der die spezifischen Meilensteine und deren Bearbeitungsstatus angezeigt werden. Dies schafft eine hohe Transparenz und erleichtert die gezielte Analyse einzelner Projektfortschritte. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick.

Transformationsbarometer

Dimension 4

Teilprojekte im Überblick:

Interview-Reihe

Stand: März 2023

Transformationsbarometer

Stand: März 2023

Strategische
Personalplanung

Stand: März 2023

Transformations-
Katalysator

Stand: März 2023

Transformationsbarometer

Interview-Reihe

Meilensteine im Überblick	zu erledigen bis:	Status <small>(Stand: März 2023)</small>
Planung der Interviews	September 2022	✓
Erstellung des Bezugsrahmens	August 2022	✓
Erstellung der Fragebögen	September 2022	✓
Durchführung der Interviews	November 2022	✓
Auswertung der Interviews	Dezember 2022	✓
Präsentation der Ergebnisse	Dezember 2022	✓
Podcast Produktion	März 2023	✓

Begründung / Anmerkungen:

- Stand Oktober 2022: Verzögerungen bei der Durchführung der Interviews aufgrund von Absagen / Terminverschiebungen

Ergebnisse:

- Die Interviewauswertung ist fertig und steht im [Intranet](#) zur Verfügung

Interviewauswertung
 (Video-)Podcast

Projektstatus der Interview-Reihe:

Stand: März 2023

- Übersichtsseite der 4. Dimension
- Auflistung aller Teilprojekte
- Der Projektstatus der Teilprojekte wird als Barometer dargestellt
- Durch Anklicken der Teilprojekte gelangt man auf eine Übersichtsseite mit den Meilensteinen und dem Bearbeitungsstatus

- Übersichtsseite des Teilprojekts Interview-Reihe
- Darstellung des Projektstatus der Interview-Reihe als Barometer
- Auflistung von allen zugehörigen Meilensteine inkl. Erledigungsfrist und Bearbeitungsstatus als Icon
- Möglichkeit zur Begründung des Bearbeitungsstatus oder sonstiger Anmerkungen
- Möglichkeit Ergebnisse zu verlinken und hochzuladen

Abb. 30: Struktur-Beispiel

Ein konkretes Beispiel für ein Teilprojekt innerhalb der vierten Dimension ist die Interview-Reihe, die als eigenständiges Vorhaben im Transformationsprozess verankert ist. Das Transformationsbarometer ermöglicht es, den Status quo dieses Projekts umfassend zu bewerten. Hierbei werden verschiedene Aspekte berücksichtigt, die zur Gesamtbewertung des Projekts beitragen. Eine zentrale Rolle spielen die definierten Meilensteine, die als Orientierungspunkte für den Fortschritt des Projekts dienen. Die Meilensteine sind klar strukturiert und mit entsprechenden Erledigungsfristen versehen. In diesem Fall umfassen sie unter anderem die Planung der Interviews, die Erstellung des Bezugsrahmens, die Entwicklung der Fragebögen, die Durchführung der Interviews, die Auswertung der Ergebnisse, die Präsentation der Resultate sowie die abschließende Podcast-Produktion. Diese Phasen sind zeitlich geordnet, sodass eine präzise Verfolgung der Projektdynamik ermöglicht wird.

Neben der reinen Zeitplanung enthält das Transformationsbarometer auch eine detaillierte Statusbewertung. Jede Phase des Teil-Projekts ist mit einer Statusanzeige versehen, die darüber informiert, ob eine Aufgabe sich noch in der Planungsphase befindet, bereits in Bearbeitung ist oder abgeschlossen wurde. Dies erleichtert nicht nur die interne Steuerung, sondern ermöglicht es auch externen Stakeholdern (z.B. den Beschäftigten), den aktuellen Stand des Projekts nachzuvollziehen.

Darüber hinaus bietet das Barometer die Möglichkeit, spezifische Begründungen und Anmerkungen zu erfassen. Falls Verzögerungen auftreten oder besondere Herausforderungen die Umsetzung beeinträchtigen, werden diese Informationen explizit dokumentiert. In diesem Beispiel wird darauf hingewiesen, dass es im Oktober 2022 zu Verzögerungen bei der Durchführung der Interviews kam, da vereinbarte Termine abgesagt oder verschoben wurden. Solche Informationen sind essenziell, um den Projektverlauf realistisch einschätzen zu können und mögliche Engpässe frühzeitig zu identifizieren.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Transformationsbarometers ist die Dokumentation und Bereitstellung von Ergebnissen. Die im Rahmen der Interview-Reihe erhobenen Daten und Analysen stehen den Beteiligten über verschiedene Kanäle zur Verfügung. So wird beispielsweise die vollständige Interviewauswertung im Intranet bereitgestellt, sodass alle relevanten Akteurinnen und Akteure darauf zugreifen können. Zudem gibt es die Möglichkeit, ergänzende Materialien, wie etwa Video- oder Podcast-Inhalte, hochzuladen und mit dem Barometer zu verlinken. Dies gewährleistet eine umfassende Informationsbereitstellung und stellt sicher, dass alle relevanten Erkenntnisse zentral abrufbar sind.

Fazit

Zusammenfassend zeigt das Transformationsbarometer nicht nur den Fortschritt einzelner Projekte, sondern bietet auch eine strukturierte, transparente und interaktive Möglichkeit zur Steuerung und Analyse des gesamten Transformationsprozesses. Es verbindet eine klare Hierarchie – von der Identifikation der Dimensionen über die spezifische Projektzuordnung bis hin zur detaillierten Statusverfolgung der Meilensteine – mit einer dynamischen Darstellung des Umsetzungsstands. Durch die regelmäßige Aktualisierung und die umfassende Dokumentation von Ergebnissen schafft es eine verlässliche Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung und Steuerung der digitalen Transformation innerhalb des Krankenhauses. Die Transparenz führt zum Verstehen und Nachvollziehen der digitalen Transformation – wesentliche Faktoren, die die Veränderungsbereitschaft erhöhen und die Widerstände reduzieren.

D.3 Handlungsfeld 3: Transformationskatalysator als Partizipations-Strategie

D.3.1 Zielsetzung

Die Zielsetzung des Transformationskatalysators besteht in der Entwicklung eines adäquaten Mindsets sowie der Initiierung eines tiefgreifenden Kulturwandels, der sich in konkreten Verhaltensänderungen manifestiert. Um die digitale Transformation im Krankenhaus nachhaltig und strukturiert zu gestalten, bedarf es eines institutionalisierten Instrumentariums, das sich nahtlos in den Arbeitsalltag der Beschäftigten integrieren lässt. Dieses Instrumentarium soll nicht nur praktikabel sein, sondern auch den Teamgeist stärken, transparente Informationsstrukturen schaffen und eine gelebte Lernkultur fördern, die den spezifischen Anforderungen des Krankenhauses gerecht wird.

Der „Transformationskatalysator“ dient also als essenzielles Steuerungselement für die Veränderung der Unternehmenskultur, indem er gezielt auf die genannten Zielsetzungen einwirkt. Er wirkt als Impulsgeber und Beschleuniger für den Wandel, indem er eine dynamische und innovationsfreundliche Umgebung schafft. Er trägt dazu bei, die bestehende Arbeitskultur nachhaltig zu beeinflussen und die Mitarbeitenden für neue Denk- und Arbeitsweisen zu sensibilisieren.

Durch die Implementierung dieses Ansatzes wird auch eine Struktur geschaffen, die den Wandel nicht nur initiiert, sondern ihn als kontinuierlichen Entwicklungsprozess begreift. Die Transformation wird als interaktiv und adaptiv wahrgenommen. Die Mitarbeitenden werden aktiv eingebunden.

D.3.2 Instrumentarium des Transformationskatalysators

Im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses wird ein Instrumentarium entwickelt, das verschiedene Formate und Maßnahmen umfasst, um den Kulturwandel systematisch und nachhaltig zu unterstützen. Diese Instrumente sind gezielt darauf ausgerichtet, die digitale Transformation sowie den organisationalen Wandel im Krankenhaus zu fördern und zu begleiten.

Ein zentrales Element dieses Instrumentariums ist die Entwicklung eines standardisierten **Meeting-Formats** in Verbindung mit einem strukturierten Fragenkatalog. Diese Maßnahme dient dazu, regelmäßige und zielgerichtete Diskussionen innerhalb der Organisation zu etablieren, in denen wesentliche Themen rund um Transformation und Digitalisierung systematisch erörtert werden können. Dadurch wird eine konsistente und transparente Kommunikationsstruktur geschaffen, die alle Beteiligten in den Veränderungsprozess einbindet.

Ein weiteres wesentliches Instrument sind sogenannte „**Learn-Nuggets**“, die in Form von Video-Podcasts zur Verfügung gestellt werden. Diese kurzen und prägnanten Lerneinheiten ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich flexibel und bedarfsgerecht weiterzubilden. Die Inhalte fokussieren sich insbesondere auf relevante Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung und des Wandels, sodass die Beschäftigten gezielt auf neue Herausforderungen vorbereitet werden.

Der **bestehende Kompetenzkatalog** wird zudem **um digitale Kompetenzen erweitert**. Dies stellt sicher, dass die Anforderungen an moderne Arbeitsweisen und digitale Technologien innerhalb der Organisation klar definiert und vermittelt werden. Diese Erweiterung trägt dazu bei, die digitale Kompetenz der Belegschaft systematisch zu steigern und an die sich verändernden Anforderungen des Gesundheitswesens und des Krankenhauses im Besonderen anzupassen.

Zur regelmäßigen Evaluation des Transformationsprozesses wird das sogenannte **Transformationsblitzlicht** entwickelt. Dieses Instrument ermöglicht es, Stimmungsbilder und Akzeptanz hinsichtlich der Veränderungen sowie Fortschritte im Bereich der Digitalisierung sowie des Transformationsvorhabens systematisch zu erfassen.

Ein zentraler digitaler Knotenpunkt für alle Mitarbeitenden ist die **Intranet-Seite zum Transformationskatalysator**. Diese Plattform stellt alle relevanten Materialien bereit, die nachgelesen oder heruntergeladen werden können. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Beschäftigten jederzeit Zugang zu aktuellen Informationen und Ressourcen haben.

Eine weitere unterstützende Maßnahme ist das **Ideenmanagement-Tool des Krankenhauses**. Dieses Tool bietet den Mitarbeitenden eine strukturierte Möglichkeit, aktiv am Veränderungsprozess mitzuwirken, indem sie Vorschläge und innovative Ideen einbringen können. Dies fördert eine partizipative Unternehmenskultur und stärkt das Engagement der Belegschaft im Rahmen der Transformation.

Ergänzend wird eine **Video-Podcast-Reihe** entwickelt, die sich mit den Projekten zur digitalen Transformation des Krankenhauses beschäftigt. Diese Reihe gibt Einblicke in laufende Digitalisierungsinitiativen und -projekte bzw. -aktivitäten und verdeutlicht die Fortschritte sowie Best Practices innerhalb des Krankenhauses. Durch diese Maßnahme wird Transparenz geschaffen und der Wissenstransfer innerhalb der Organisation gefördert.

Neben digitalen Formaten wird auch ein **Veranstaltungsformat in Präsenz** entwickelt. Dazu gehören beispielsweise Marktplatzveranstaltungen oder das „Lunch & Learn“-Format, das in unmittelbarer Nähe zur Kantine stattfinden kann. Diese Formate bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich direkt auszutauschen, aktuelle Entwicklungen zu diskutieren und neue Impulse für die Transformation zu erhalten.

Ein weiteres zentrales Element des Instrumentariums ist das **Führungskräfte-Panel**. Dieses Format bietet den Führungskräften eine Plattform für den strategischen Austausch und die gemeinsame Reflexion über den Fortschritt der digitalen Transformation. Dadurch wird sichergestellt, dass Führungskräfte aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden sind und als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für den Wandel innerhalb der Organisation agieren.

Abbildung 31 gibt einen Überblick über das Instrumentarium des Transformationskatalysators.

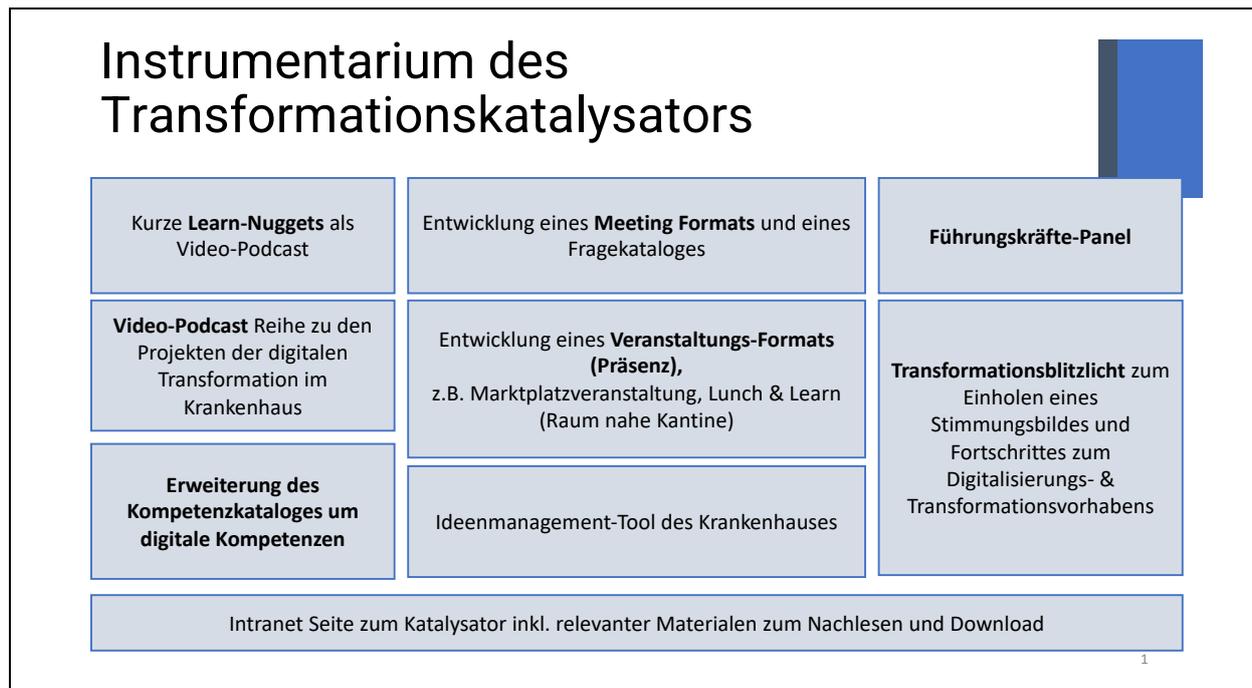


Abb. 31: Instrumentarium des Transformationskatalysators

Im Folgenden wird ausführlicher auf die einzelnen Instrumente eingegangen.

- **Struktur und Prinzipien des Meeting-Formats für den Transformationskatalysator**

Das Meeting-Format verfolgt das Ziel, den offenen Austausch über laufende Veränderungsprozesse zu fördern, Mitarbeitende aktiv in die Gestaltung des Wandels einzubeziehen und die Akzeptanz für digitale Innovationen zu steigern. Durch klar definierte Prinzipien und Regeln wird eine effiziente und nachhaltige Durchführung der Meetings gewährleistet.

Ein wesentliches Kennzeichen dieses Meeting-Formats ist die selbstorganisierte Durchführung beispielweise einmal in der Woche für eine Dauer von etwa zehn Minuten. Diese kurzen, aber regelmäßigen Besprechungen finden idealerweise in den jeweiligen Arbeitsbereichen statt, beispielsweise in Aufenthaltsräumen der Stationen, kurz vor Dienstbeginn oder als fester Bestandteil bestehender Besprechungsformate. Die hohe Frequenz und kurze Dauer der Meetings ermöglichen es, relevante Themen in den Arbeitsalltag zu integrieren, ohne den regulären Betrieb zu beeinträchtigen.

Die Moderation dieser Meetings wird im Idealfall von einer Person aus dem Team übernommen. Die Führungskraft spielt hierbei eine unterstützende Rolle als Trainerin bzw. Trainer, Moderatorin oder Moderator, sollte jedoch nicht dauerhaft diese Funktion innehaben. Vielmehr ist es vorgesehen, dass die Rolle der Moderation regelmäßig wechselt, sodass auch Beschäftigte die Möglichkeit erhalten, diese Verantwortung zu übernehmen und sich entsprechend weiterzuentwickeln. Auf diese Weise wird nicht nur eine höhere Identifikation mit den Veränderungsprozessen gefördert, sondern auch die Eigenverantwortung und Partizipation innerhalb der Teams gestärkt.

Ein zentraler Bestandteil des Meeting-Formats ist die Möglichkeit, Themenvorschläge aktiv einzubringen. Dies kann entweder durch spontane Wortmeldungen während des Treffens

oder über eine sogenannte Themenbox geschehen, in die Mitarbeitende jederzeit Ideen und Anregungen in Form von Karteikarten einwerfen können. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass relevante Fragestellungen aus der Praxis in die Besprechungen integriert werden und die inhaltliche Gestaltung der Meetings an den tatsächlichen Bedürfnissen und Herausforderungen der Mitarbeitenden ausgerichtet ist.

Um die Diskussionen innerhalb der Meetings zu strukturieren und einen zielgerichteten Austausch zu ermöglichen, wird ein spezifischer Fragenkatalog entwickelt. Dieser umfasst zentrale Themenbereiche, die sich mit der Digitalisierung, den Veränderungsprozessen im Krankenhaus sowie der Zusammenarbeit und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden befassen.

Ein wesentlicher Aspekt des Fragenkatalogs ist die Reflexion über die persönliche Wahrnehmung der laufenden Veränderungen und Digitalisierungsinitiativen, -projekte sowie -aktivitäten. So werden die Beschäftigten ermutigt, ihre eigenen Erfahrungen und Einschätzungen zu teilen, indem sie beispielsweise diskutieren, wie sie die aktuellen Entwicklungen erleben und welche Auswirkungen die Digitalisierung bereits auf ihren Arbeitsalltag hat. Dieser offene Austausch ermöglicht es, positive Veränderungen sichtbar zu machen und potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren.

Darüber hinaus werden konkrete Ängste und Bedenken im Zusammenhang mit der Digitalisierung thematisiert. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ihre Sorgen zu äußern und gemeinsam mit dem Team nach Lösungsansätzen zu suchen. Dies trägt dazu bei, Widerstände gegen Veränderungen abzubauen und eine konstruktive Haltung gegenüber neuen Prozessen zu fördern. Zudem werden sie dazu ermutigt, Verbesserungsvorschläge zur Optimierung der Implementierung neuer digitaler Prozesse zu entwickeln. Dies fördert eine aktive Mitgestaltung und erhöht die Akzeptanz der Veränderungen.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Meetings ist die Identifikation von Ressourcen und Schulungsmaßnahmen, die den Mitarbeitenden helfen können, sich optimal auf die digitalen Veränderungen vorzubereiten. Dies beinhaltet sowohl fachliche Weiterbildungen als auch Schulungen zu spezifischen digitalen Anwendungen, die den Arbeitsalltag erleichtern und die Effizienz steigern können (siehe auch D.1).

Die Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs zwischen den Abteilungen ist ebenfalls ein zentrales Ziel des Meeting-Formats. Die Beschäftigten werden dazu angeregt, konkrete Maßnahmen zu diskutieren, die eine bessere Vernetzung zwischen den verschiedenen Teams ermöglichen und den Wissenstransfer im Kontext der Digitalisierung verbessern. Dies trägt dazu bei, Synergien zu schaffen und bestehende Ressourcen optimal zu nutzen.

Ein weiterer essenzieller Diskussionspunkt ist die Definition der übergeordneten Ziele der digitalen Transformation. Die Mitarbeitenden reflektieren darüber, welche langfristigen Verbesserungen durch die Digitalisierung erreicht werden sollen. Dies stellt sicher, dass die Digitalisierung nicht als Selbstzweck betrachtet wird, sondern gezielt auf die Verbesserung der Arbeitsprozesse, der Patientenerfahrung und der allgemeinen Effizienz im Krankenhaus ausgerichtet ist.

Um eine hohe Akzeptanz für Veränderungen zu erreichen, werden in den Meetings bewährte Praktiken zur Überwindung von Widerständen besprochen. Dabei geht es darum, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Unsicherheiten zu reduzieren und eine positive Veränderungskultur zu etablieren. Die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen, die in einer sich kontinuierlich wandelnden Gesundheitslandschaft erforderlich sind, wird ebenfalls thematisiert. Dies umfasst sowohl digitale als auch kommunikative Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Transformation entscheidend sind.

Abschließend wird in den Meetings diskutiert, wie das Team oder die Abteilung aktiv zur Verbesserung der Patientenerfahrung beitragen kann, während gleichzeitig die eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz gesteigert wird. Durch diese Reflexion wird ein ganzheitlicher Blick auf die Auswirkungen der Digitalisierung ermöglicht und eine stärkere Verbindung zwischen technologischen Innovationen und dem patientenzentrierten Arbeiten geschaffen.

Fragenkatalog für Meeting Format

- Wie erleben Sie die aktuellen Veränderungen und Digitalisierungsbemühungen im Krankenhaus?
- Gibt es Beispiele aus Ihrem Arbeitsalltag, in denen die Digitalisierung bereits positive Veränderungen gebracht hat?
- Was sind Ihre Bedenken oder Ängste im Zusammenhang mit diesen Veränderungen, und wie könnten wir sie angehen?
- Welche konkreten Verbesserungen schlagen Sie vor, um die Implementierung von Digitalisierung und neuen Prozessen reibungsloser zu gestalten?
- Welche Ressourcen oder Schulungen würden Ihnen helfen, sich besser auf die digitalen Veränderungen vorzubereiten?
- Welche konkreten Schritte könnten wir unternehmen, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Abteilungen im Kontext von Digitalisierung zu fördern?
- Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Ziele, die wir durch diese Veränderungen und Digitalisierung erreichen sollten?
- Welche bewährten Praktiken könnten wir verwenden, um Widerstand gegen Veränderungen zu überwinden und die Akzeptanz zu fördern?
- Welche neuen Fähigkeiten oder Kompetenzen denken Sie, dass wir in Zukunft benötigen werden, um erfolgreich in einer sich wandelnden Gesundheitslandschaft zu arbeiten?
- Wie könnten wir als Team oder Abteilung dazu beitragen, die Patientenerfahrung zu verbessern und gleichzeitig unsere eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigern?

Abb. 32: Fragen im Kontext des Meeting-Formats

- **Learn-Nuggets: Digitale Wissensvermittlung für Führungskräfte und Mitarbeitende**

Im Rahmen der digitalen Transformation und des organisatorischen Wandels innerhalb des Krankenhauses wird das innovative Weiterbildungsformat „Learn-Nuggets“ entwickelt. Dabei handelt es sich um kompakte, 5- bis 10-minütige Video-Podcasts, die den Mitarbeitenden und Führungskräften grundlegendes Wissen zu zentralen Themenbereichen der Digitalisierung und des Change-Managements vermitteln. Dieses Format ermöglicht eine flexible und niederschwellige Wissensaufnahme, die sich unkompliziert in den Arbeitsalltag integrieren lässt.

In den Video-Podcasts wird erläutert, was Digitalisierung bedeutet, welche grundlegenden Prinzipien und Technologien damit verbunden sind und warum sie insbesondere in der Gesundheitsbranche eine immer wichtigere Rolle spielt. Die Inhalte sind darauf ausgelegt, die Mitarbeitenden für die Notwendigkeit der digitalen Transformation zu sensibilisieren und ein

gemeinsames Verständnis für die damit einhergehenden Herausforderungen und Chancen zu schaffen.

Ein weiteres Schwerpunktthema der Learn-Nuggets ist der aktuelle Stand der Digitalisierung im Krankenhaus sowie die strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre. Dabei werden sowohl die bestehenden Digitalisierungsprojekte als auch zukünftige Entwicklungsschritte vorgestellt. Die Mitarbeitenden erhalten dadurch eine transparente und fundierte Übersicht über den Fortschritt der digitalen Transformation im Krankenhaus, wodurch eine stärkere Identifikation mit den Veränderungsprozessen ermöglicht wird.

Zusätzlich widmet sich eine Reihe von Learn-Nuggets dem Change-Management und den typischen Abläufen von Veränderungsprozessen in Organisationen. Hierbei wird anschaulich erläutert, welche Phasen ein Transformationsprozess durchläuft und welche Herausforderungen in den jeweiligen Stadien auftreten können. Um die Thematik praxisnah zu vermitteln, werden gegebenenfalls einzelne Video-Podcasts für die verschiedenen Phasen des Change-Managements produziert. Dies ermöglicht eine gezielte Auseinandersetzung mit den dynamischen Prozessen organisationalen Wandels und fördert ein besseres Verständnis für die Mechanismen erfolgreicher Veränderung.

Neben der Vermittlung von Grundlagenwissen zur Digitalisierung und zum Change-Management werden in den Learn-Nuggets auch konkrete Tipps zur Kommunikation und zum effektiven Feedbackgeben thematisiert. Diese Inhalte sind besonders für Führungskräfte von Bedeutung, da sie eine Schlüsselrolle in der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen spielen. Durch die Bereitstellung von praxisnahen Handlungsempfehlungen werden Führungskräfte befähigt, ihre Teams effizienter durch den Transformationsprozess zu begleiten und eine offene Kommunikationskultur zu etablieren.

Im Folgenden werden einige Beispiele für Learn-Nuggets vorgestellt:

Digitalisierung/ digitale Transformation

- Was ist Digitalisierung/ digitale Transformation und warum ist dies im Krankenhaus wichtig?
- Ziele & Gründe
- Positive Auswirkungen & Vorteile
- Spezifische Bereiche & Prozesse, die davon profitieren
- Mögliche Herausforderungen
- Bedenken & Ängste nehmen/ Akzeptanz fördern

„Menschen in Veränderungsszenarien“

- Was ist Change Management und wie laufen Veränderungsprozesse typischerweise ab?
- Phasen des Change Managements einzeln vorstellen
- Gibt es bewährte Praktiken oder innovative Ideen, die sich in der Praxis bewährt haben?
- Ideenmanagement/ Innovationsmanagement: was gibt es zu beachten?

„Führen und geführt werden“

- Welche Tipps gibt es für Führungskräfte während Veränderungsprozessen?
- Wie motiviert man seine Mitarbeitenden, die notwendigen Veränderungen mitzugehen?
- Wie schafft es das Team, GEMEINSAM mit der Führungskraft, Veränderungen bewusst und konstruktiv zu gestalten?
- Wie schafft es eine Führungskraft, im Rahmen der Digitalisierung als Vorbild zu agieren?

„Kommunikation und Zusammenarbeit sind keine Einbahnstraßen“

- Tipps für Teamwork / auch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, warum ist diese sinnvoll?
- Welche kleinen Schritte können unternommen werden, um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch (zwischen den Abteilungen) im Kontext von Digitalisierung zu fördern?
- Wie kann Feedback gegeben und eingefordert werden?

„Transformations-Vielfalt“: wie geht man mit den vielen Veränderungen & negativen Nachrichten um, mit denen man heutzutage überschüttet wird, wie behält man eine gewisse Gelassenheit

- Wie können Klinikmitarbeitende mit den ständigen Veränderungen und negativen Nachrichten umgehen, ohne ihre Gelassenheit zu verlieren?
- Welche Techniken oder Strategien helfen dabei, Resilienz zu entwickeln und in stressigen Zeiten mental stark zu bleiben?
- Wie kann man sich im Team gegenseitig unterstützen, um besser mit Veränderungen umzugehen?

Abb. 33: Beispiele für Learn-Nuggets

- **Das Transformations-Blitzlicht: Ein Instrument zur kontinuierlichen Evaluation der digitalen Transformation**

Die erfolgreiche Umsetzung eines digitalen Transformationsprozesses in einer Organisation erfordert nicht nur strategische Planung und technologische Anpassungen, sondern auch eine regelmäßige Reflexion über den Fortschritt sowie die Akzeptanz der Veränderungen innerhalb der Belegschaft. Um diese Reflexion strukturiert zu gestalten, wird das **Transformations-Blitzlicht** als zentrales Instrument zur Erhebung von Stimmungsbildern und Fortschritten im Bereich der Digitalisierung und Transformation entwickelt.

Ein wesentliches Element dieses Instruments ist die **Erstellung eines standardisierten Kurzfragebogens**, der regelmäßig eingesetzt wird, um ein umfassendes Feedback der Mitarbeitenden einzuholen. Durch gezielte Befragungen wird eine valide Einschätzung darüber ermöglicht, inwiefern digitale Prozesse bereits in den Arbeitsalltag integriert wurden, welche Herausforderungen dabei auftreten und in welchen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht.

Die Durchführung dieser Erhebung erfolgt in **regelmäßigen Abständen**, beispielsweise quartalsweise. Dies gewährleistet, dass Entwicklungen über einen längeren Zeitraum hinweg nachvollzogen werden können und gezielte Maßnahmen zur Optimierung frühzeitig eingeleitet

werden. Das regelmäßige Feedback gibt der Führungsebene wichtige Hinweise darauf, wie die digitale Transformation aus Sicht der Belegschaft wahrgenommen wird und ob die gesetzten Ziele mit den tatsächlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden übereinstimmen.

Die Fragestellungen innerhalb des Transformations-Blitzlichts sind so konzipiert, dass sie ein ganzheitliches Bild über den Status der digitalen Transformation vermitteln. Ein zentraler Aspekt ist die **Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den verschiedenen Bereichen des Krankenhauses**. So wird beispielsweise evaluiert, ob sich die Zusammenarbeit durch digitale Tools verbessert hat und ob die bereichsübergreifende Kooperation durch neue Technologien erleichtert wird. Dies gibt Aufschluss darüber, ob die eingesetzten digitalen Lösungen tatsächlich zur Optimierung der internen Abläufe beitragen oder ob Anpassungen notwendig sind.

Ein weiterer Fokus liegt auf der **individuellen Unterstützung der Mitarbeitenden im Transformationsprozess**. Dabei wird erfragt, inwiefern sich die Beschäftigten auf ihrem Weg zur digitalen Transformation begleitet fühlen und ob sie ausreichend Schulungen zur Nutzung neuer Tools erhalten. Eine erfolgreiche Digitalisierung setzt voraus, dass die Mitarbeitenden über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, um mit den neuen Technologien sicher und effizient umzugehen. Daher wird ebenfalls erhoben, ob sich die Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Geräten und Anwendungen sicher fühlen oder ob zusätzlicher Schulungsbedarf besteht.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung digitaler Veränderungen ist eine **offene Diskussionskultur** innerhalb der Organisation. Das Transformations-Blitzlicht beinhaltet daher Fragen zur Wahrnehmung der internen Kommunikationsstrukturen. Untersucht wird unter anderem, ob Mitarbeitende aktiv nach ihren Ideen und Vorschlägen gefragt werden und ob die Führungsebene einen offenen Austausch über digitale Transformationsprozesse fördert. Eine gelebte Mitbestimmungskultur trägt maßgeblich zur Akzeptanz von Veränderungen bei und stellt sicher, dass digitale Prozesse bedarfsgerecht entwickelt werden.

Zusätzlich wird analysiert, inwiefern ein **kultureller Mindsetwandel** von der Führungsebene ausgeht und in der Belegschaft wahrgenommen wird. Die digitale Transformation ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Veränderung. Der Wandel hin zu mehr Mitbestimmung, Agilität und Eigenverantwortung muss aktiv von den Führungskräften unterstützt werden. Daher wird erhoben, ob Führungspersonen in ihrer Rolle als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren des Wandels wahrgenommen werden und inwieweit sie eine Kultur der digitalen Offenheit und Innovationsbereitschaft vorleben.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Evaluation ist die **Patientenorientierung der digitalen Transformation**. Die Implementierung von Digitalisierung sollte stets das Ziel verfolgen, die Patientenversorgung zu verbessern und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass sie optimal auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten abgestimmt sind. Daher wird im Transformations-Blitzlicht abgefragt, ob neue digitale Anwendungen gezielt zur Verbesserung der Patientenversorgung eingesetzt werden und ob sich die Arbeitsabläufe am Wohl der Patienten und Patientinnen orientieren.

Es gilt: Durch die regelmäßige Erhebung von Stimmungsbildern und Fortschritten wird sichergestellt, dass die digitale Transformation nicht nur technisch voranschreitet, sondern auch von

der Belegschaft mitgetragen wird. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen als wertvolle Grundlage für die kontinuierliche Optimierung der digitalen Prozesse und ermöglichen eine agile Anpassung an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie der Patienten und Patientinnen.

Transformationsblitzlicht

- Erstellung eines **Kurzfragebogens** zum Einholen eines Stimmungsbildes und Fortschrittes zum Digitalisierungs- und Transformationsvorhabens
- Einholen eines regelmäßigen Feedbacks (z.B. quartalsweise) der Belegschaft des Krankenhauses
- Mögliche Items:
 - Die Zusammenarbeit hat sich verbessert.
 - Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen wird durch digitale Tools erleichtert.
 - Ich werde auf dem Weg zur digitalen Transformation begleitet.
 - Ich werde in der Nutzung von neuen Tools geschult.
 - Ich fühle mich sicher in dem Umgang der Geräte und Tools der Klinik.
 - Es gibt eine offene Diskussionskultur in meiner Klinik.
 - Mitarbeitende werden nach Ideen/ Vorschlägen gefragt.
 - Ein Mindsetwandel in Richtung Mitbestimmung geht von der Führungsebene aus.
 - Neue Tools und digitale Anwendungen werden im Sinne der Verbesserung der Patientenversorgung eingeführt.
 - Die Arbeitsabläufe orientieren sich an den Bedürfnissen unserer Patienten.

1

Abb. 34: Transformations-Blitzlicht

Im Folgenden wird ein Beispiel für einen Fragebogen zu einem Transformations-Blitzlicht vorgestellt:

Fragebogen

Skalierung: stimme voll und ganz zu bis stimme überhaupt nicht zu – 6er Skala, zusätzlich: weiß ich nicht / kann ich nicht beurteilen

Inhalte:

Digitalisierung und Transformation

- Neue Tools und digitale Anwendungen verbessern die Patientenversorgung.
- Die Digitalisierung verschafft Freiräume für die Arbeit mit den Patientinnen und Patienten.
- Die Arbeitsabläufe orientieren sich an den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten.
- Meine Belastung wird verringert durch digitale Prozesse und Tools.
- Die aktuelle technische Ausstattung meines Arbeitsbereiches ist angemessen.
- Es werden ausreichend Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden für die digitale Transformation angeboten.

Führung und Motivation

- Die Führungsebene agiert im Rahmen der Digitalisierung als Vorbild.
- Unser Team ist motiviert, die notwendigen Veränderungen mitzugehen.

- Ich bin motiviert, die notwendigen Veränderungen mitzugehen.
- Die Führungsebene befasst sich mit den Ideen und Vorschlägen der Mitarbeitenden.

Kommunikation und Zusammenarbeit

- Ich erhalte ausreichend Informationen zum Stand der digitalen Transformation im Krankenhaus.
- Die teamübergreifende Zusammenarbeit hat sich verbessert.
- Ich bin über die anstehenden Veränderungen in meinem Bereich gut informiert.
- Die Zusammenarbeit mit meinem Team wird mir über digitale Tools erleichtert.
- Es gibt eine offene Diskussionskultur in meinem Bereich.

Gesamteinschätzung:

- Meine Arbeitsbedingungen haben sich durch das /die Transformationsvorhaben im Krankenhaus bereits verbessert.
- Meine Arbeitsbedingungen werden sich in naher Zukunft durch das / die Transformationsvorhaben des Krankenhauses verbessern.
- Insgesamt bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.

Freitextfeld „Was ich noch sagen wollte...“ (Zeichenbegrenzung z.B. 300)

Statistische Items:

1. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?
 - Männlich
 - Weiblich
 - Divers
2. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?
 - Bis 29
 - 30-45
 - 46-60
 - älter als 60
3. In welcher Jobgruppe arbeiten Sie?
 - Pflege
 - Ärzte
 - Apotheke/PTAs/Therapeuten
 - Verwaltung (z.B. HR, Controlling etc.)
 - Technik und Handwerker
 - IT
 - Wirtschaftsdienste (z.B. Facility Management, Reinigungsdienst etc.)

Abb. 35: Muster eines Fragebogens zum Transformations-Blitzlicht

- **Podcast-Reihe zur digitalen Transformation im Krankenhaus**

Im Rahmen der Podcast-Reihe werden verschiedene Projekte vorgestellt, die eine Schlüsselrolle im digitalen Wandel des Krankenhauses spielen. Die Projektleitungen sind dazu aufgefordert, ihre jeweiligen Vorhaben in kurzen, verständlichen und transparenten Erklärungen zu präsentieren. In einem 2- bis 3-minütigen Videoformat sollen sie die Zielsetzung ihres Projekts, den aktuellen Stand der Umsetzung sowie die weiteren geplanten Schritte erläutern. Ziel dieser Darstellungen ist es, eine niederschwellige und anschauliche Vermittlung der Transformationsprozesse zu ermöglichen und allen Interessierten einen praxisnahen Einblick in die laufenden Entwicklungen zu bieten.

Die Inhalte der Podcast-Reihe dienen als Ergänzung zum Transformationsbarometer und richten sich an interessierte Beschäftigte im Krankenhaus. Sie sollen diesen helfen, sich mit den Veränderungen und den daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen auseinanderzusetzen. Durch die Audio-Aufbereitung in Form von Podcast-Episoden wird eine leicht zugängliche, flexible und effektive Wissensvermittlung gewährleistet.

- **Veranstaltungsformate in Präsenz**

Im Rahmen einer regelmäßig stattfindenden Veranstaltungsreihe wird ein Format etabliert, das der Wissensvermittlung, dem gezielten Austausch und der Vernetzung dient. Diese Präsenzveranstaltungen schaffen eine Plattform, auf der aktuelle Projekte vorgestellt, deren Fortschritt transparent kommuniziert und neue Entwicklungen diskutiert werden.

Das Veranstaltungsformat zeichnet sich durch eine klare Struktur aus und kann in unterschiedlichen Formen umgesetzt werden, beispielsweise als Marktplatzveranstaltung oder als thematisch fokussierte „Lunch&Learn“-Session unter dem Konzept „Brainfood“. Um eine regelmäßige Beteiligung zu ermöglichen, wird mindestens einmal pro Monat eine Veranstaltung angeboten. Die Sitzungen sind mit einer Dauer von etwa einer Stunde bewusst kompakt gehalten, um eine effiziente und fokussierte Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen zu gewährleisten.

Kern jeder Veranstaltung ist die Präsentation von drei bis vier laufenden Projekten. Diese Vorstellung dient nicht nur der reinen Informationsvermittlung, sondern eröffnet zugleich Raum für kritische Rückfragen, Diskussionen und konstruktives Feedback. Durch diese Form der Interaktion erhalten die Beschäftigten nicht nur einen umfassenden Überblick über den aktuellen Stand der Projekte, sondern können auch aktiv an der Reflexion über Herausforderungen und Lösungsansätze teilnehmen. Die Veranstaltungen richten sich insbesondere an interessierte Mitarbeitende sowie an Führungskräfte, die sich über die Fortschritte der verschiedenen Initiativen informieren und aktiv an Transformationsprozessen mitwirken möchten.

Die regelmäßige Durchführung dieser Austauschformate trägt maßgeblich zur Förderung eines kontinuierlichen Wissenstransfers bei. Zudem wird ein partizipativer Kommunikationskanal geschaffen, der den offenen Diskurs über innovative Ansätze ermöglicht. Damit leisten die Veranstaltungen einen wertvollen Beitrag zur Förderung einer kollaborativen und dynamischen Organisationskultur.

Veranstaltungsformat

- Regelmäßig stattfindende Präsenzveranstaltung zum Austausch und Netzwerken, z.B. als Marktplatzveranstaltung, Lunch&Learn, „Brainfood“
- Kennzeichnend können folgende Prinzipien sein:
 - Mindestens 1 Termin pro Monat Mittags oder am (späten) Nachmittag
 - Dauer ca. 1 h
 - 1 bis 3 Projekte werden vorgestellt
- Ziel: Information über Projekte und Projektstände
- Zielgruppe: interessierte Mitarbeitende und Führungskräfte

Abb. 36: Veranstaltungsformat

- **Führungskräfte-Panel**

Das Führungskräfte-Panel stellt eine regelmäßig stattfindende Präsenzveranstaltung dar, die als zentrale Plattform für den kollegialen Austausch von Führungskräften dient. In einem strukturierten und professionell moderierten Rahmen erhalten die Führungskräfte die Gelegenheit, sich über zentrale Führungsthemen auszutauschen, Erfahrungen zu teilen und gemeinsam Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen zu erarbeiten. Diese Veranstaltung zielt darauf ab, eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur zu etablieren, die es Führungskräften ermöglicht, voneinander zu lernen, sich gegenseitig zu unterstützen und nachhaltige Impulse für die Weiterentwicklung ihrer eigenen Führungsarbeit zu erhalten.

Das Format dieser Veranstaltung zeichnet sich durch mehrere grundlegende Prinzipien aus, die eine effektive und praxisnahe Gestaltung sicherstellen. Eine der zentralen Eigenschaften ist die Regelmäßigkeit der Treffen, die entweder monatlich oder quartalsweise stattfinden. Durch diese kontinuierliche Durchführung wird ein langfristiger und nachhaltiger Austausch gewährleistet, der nicht nur punktuelle Diskussionen ermöglicht, sondern auch den Aufbau eines belastbaren Netzwerks zwischen den Teilnehmenden fördert.

Ein weiteres zentrales Merkmal des Führungskräfte-Panels ist die professionelle Moderation der Veranstaltung. Diese stellt sicher, dass die Diskussionen zielgerichtet geführt werden, alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden und ein strukturierter Dialog zwischen den Führungskräften entsteht. Die Moderation kann sowohl durch interne Expertinnen oder Experten als auch durch externe Fachleute erfolgen, die Impulse setzen, Diskussionen lenken und methodische Unterstützung bieten.

Der inhaltliche Fokus der Veranstaltung liegt auf Themen, die für Führungskräfte von besonderer Relevanz sind. Dies kann beispielsweise die Bewältigung von digitalen Transformations-

prozessen, die Förderung von Mitarbeiterentwicklung, die Gestaltung von Veränderungsprozessen oder der Umgang mit herausfordernden Führungssituationen umfassen. Durch den gezielten Austausch über solche Fragestellungen erhalten die teilnehmenden Führungskräfte nicht nur wertvolle Einblicke in die digitale Transformation, in Strategien und innovative Ansätze, sondern können auch konkrete Lösungen für ihre individuellen Herausforderungen entwickeln.

Die Zielgruppe des Panels umfasst Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen, die sich aktiv in die Diskussion einbringen, ihre eigenen Erfahrungen teilen und von den Perspektiven ihrer Kollegen und Kolleginnen profitieren möchten. Das Format bietet ihnen die Möglichkeit, über den eigenen Bereich hinauszublicken, interdisziplinäre Impulse aufzunehmen und ihre eigene Führungsarbeit weiterzuentwickeln. Durch den offenen und vertraulichen Charakter der Veranstaltung wird zudem ein geschützter Raum geschaffen, in dem auch kritische Themen offen angesprochen und reflektiert werden können.

E. Schlussbetrachtung

E.1 Zusammenfassung: Erkenntnisse zur 4. Dimension der Digitalisierung im Krankenhaus

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel, und dieser betrifft alle Branchen, auch die Gesundheitswirtschaft. Demografie mit der Alterung und dem Arbeits- und Fachkräftemangel, wirtschaftliche Herausforderungen sowie die Digitalisierung und medizinischer und medizintechnischer Fortschritt bilden Rahmenbedingungen, mit denen ein Krankenhaus umgehen muss.

Die Digitalisierung wird nicht selten als 4. Industrielle Revolution bezeichnet. Mit dieser Begrifflichkeit wird das Ausmaß des Megatrends deutlich. Die Digitalisierung beeinflusst Unternehmen und Institutionen auf mehreren Ebenen. Die erste Dimension umfasst technologische Innovationen, die zweite bezieht sich auf neue Geschäftsmodelle und Leistungen, und die dritte Dimension betrifft Veränderungen in den Wertschöpfungsketten und in den Prozessen. Doch allein diese drei Dimensionen reichen nicht aus. Die vierte Dimension der Digitalisierung, auch als "Arbeiten 4.0" bezeichnet, macht deutlich, dass die Transformation untrennbar mit organisatorischen, personalwirtschaftlichen und sozialen Veränderungen und Innovationen verbunden ist.

Im Krankenhausumfeld sind drei zentrale Fragestellungen von Bedeutung: Erstens, wie sich die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Zuge der digitalen Transformation entwickeln muss. Die Balance zwischen Arbeitskontext und individueller Kompetenzentwicklung ist entscheidend, da der Arbeitsalltag durch hohe Belastung, Fachkräftemangel und wachsende Anforderungen geprägt ist. Sowohl das Krankenhaus als Arbeitgeber als auch die Mitarbeitenden selbst tragen Verantwortung dafür, dass die Qualifikationen, die Identifikation mit dem Beruf sowie das Wohlbefinden gefördert werden. Zweitens stellt sich die Frage, wie die digitale Transformation im Krankenhaus in den Handlungsfeldern Organisation, Kompetenzen sowie Mindset gestaltet werden kann. Es gibt nicht die eine richtige Strategie für den Wandel, sondern zielgruppenspezifische Anpassungen je nach Bereich und Anforderung. Regelmäßiger Austausch, Partizipation, Transparenz und Teamorientierung sind zentrale Faktoren, die eine erfolgreiche Transformation unterstützen. Besondere Maßnahmen müssen speziell auf das Krankenhausumfeld zugeschnitten werden, um die Beschäftigten dort abzuholen, wo sie stehen, und sie aktiv in den Wandel einzubinden. Drittens ist die Motivation der Beschäftigten für die Unterstützung des Transformationsprozesses essenziell. Die Herausforderung besteht darin, dass der Wunsch nach Veränderung oft mit bestehenden traditionellen Haltungen, Strukturen und Abläufen kollidiert. Zudem erschweren Personal- und Zeitmangel, Schichtarbeit sowie die hohe Arbeitsdichte die Kommunikation und die Umsetzung neuer Konzepte. Dennoch ist es entscheidend, die Vorteile des Wandels für die Beschäftigten sichtbar und erlebbar zu machen. Erleichterung der Arbeitsabläufe, Zeitersparnis und eine höhere Fokussierung auf die Patientenversorgung sind Anreize, die die Akzeptanz für Veränderungen erhöhen.

Zu Beginn des Forschungsprojektes im Jahr 2022 gilt die Perspektive der 4. Dimension der Digitalisierung als nur bedingt erschlossen. Die Analyse des Standes der Wissenschaft (siehe Kapitel B.2) macht das deutlich. Dies gilt bis heute für Institutionen der Gesundheitswirtschaft, insbesondere für Krankenhäuser. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitswelt und die Integration der Perspektive der Arbeitswelt in die digitale Transformation stehen bisher nur selten auf der Agenda. Es gibt bisher wenig Erkenntnisse. Die Diskussion um die sogenannte

„soziale Transformation“, nicht zuletzt im Zusammenhang mit Arbeiten 4.0, steht immer noch am Anfang.

Die Forschungsfragestellungen sowie die Literaturanalyse (Stand der Wissenschaft) bilden die Grundlage, um den Forschungsrahmen abzuleiten. Dabei stehen die Kompetenzen sowie die Kompetenzplanung und -entwicklung ebenso im Fokus wie Transparenz und Nachvollziehbarkeit der digitalen Transformation. Zum dritten gilt es, vertikale und horizontale Kooperation und Kommunikation zu berücksichtigen. Der Forschungsrahmen dient als Basis für die Ableitung des Vorgehens in der qualitativen Sozialforschung, für die Entwicklung des Interviewleitfadens und die Entscheidung bezüglich der Erhebungseinheiten sowie der Wahl des Auswertungsverfahrens.

Angesichts der begrenzten Erschlossenheit der Forschungsfragestellungen wird eine qualitative Sozialforschung mit dem Forschungsdesign der Einzelfallstudie durchgeführt. Als Methode wird das problemzentrierte Gruppeninterview angewendet. Als Auswertungsverfahren wird auf die qualitative, strukturierte Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Die Ergebnisse der qualitativen Sozialforschung bilden dann den Erklärungsrahmen und die Grundlage für die Ableitung des Handlungsrahmens. Zentrale Hypothesen sind:

- Die digitale Transformation im Krankenhaus erfordert eine gezielte Strategie, die sich auf zentrale Handlungsfelder konzentriert. Ein entscheidender Aspekt ist die Kompetenzentwicklung, da die erfolgreiche Umsetzung digitaler Prozesse eine kontinuierliche Weiterentwicklung der fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden voraussetzt. Es besteht ein hoher Bedarf an Weiterbildungen, um sowohl technische als auch prozessbezogene Veränderungen verständlich zu machen. Neben digitalen und fachlichen Kompetenzen spielen auch überfachliche Fähigkeiten eine essenzielle Rolle. Führungskräfte übernehmen hierbei eine Schlüsselposition, indem sie nicht nur Weiterbildungen aktiv fördern, sondern auch strukturiert begleiten. Transparenz über vorhandene Kompetenzen innerhalb der Organisation ermöglicht es zudem, Synergien zu nutzen und gezielte Entwicklungsmaßnahmen zu gestalten.
- Ein weiteres zentrales Handlungsfeld ist die Schaffung von Transparenz, Verstehbarkeit und Nachvollziehbarkeit digitaler Transformationsaktivitäten. Die Akzeptanz und der Erfolg digitaler Prozesse hängen maßgeblich von einer klaren und verständlichen Kommunikation ab. Mitarbeitende wünschen sich detaillierte Informationen über Zielsetzungen, Fortschritte und Herausforderungen des Digitalisierungsprozesses. Eine nachvollziehbare Dokumentation der digitalen Veränderungen erleichtert die Orientierung und trägt zur Reduzierung von Unsicherheiten bei. Digitale Systeme sollten nicht nur der Effizienzsteigerung dienen, sondern auch klare Entscheidungswege ermöglichen, um Fehlkommunikation zu vermeiden. Eine langfristig angelegte Strategie für den Einsatz digitaler Lösungen verhindert zudem Frustrationen durch unklare Abläufe und gewährleistet Nachhaltigkeit.
- Darüber hinaus spielt die Partizipation der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Die aktive Einbindung in den Transformationsprozess ist unerlässlich, um digitale Lösungen effektiv und nachhaltig zu implementieren. Grundsätzlich stehen Beschäftigte der Digitalisierung in der Regel offen gegenüber, sofern sie die Möglichkeit zur Mitgestaltung erhalten. Strukturiert organisierte Feedbackprozesse erleichtern es ihnen,

Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Um dies zu gewährleisten, müssen Beteiligungsformate wie Arbeitsgruppen, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren oder regelmäßige Austauschmöglichkeiten gezielt gefördert werden. Führungskräfte können durch gezielte Anreize die Motivation der Mitarbeitenden steigern, sich aktiv an den Veränderungsprozessen zu beteiligen.

Der Handlungsrahmen umfasst somit drei Bereiche:

- Kompetenzplanung und -entwicklung
- Information und Transparenz durch das Transformationsbarometer
- Die Kulturveränderung durch Partizipation, die sich im Transformationskatalysator widerspiegelt

Die digitale Transformation im Krankenhaus ist eng mit der strategischen Kompetenzplanung verbunden. Die strategische Kompetenzplanung orientiert sich an einer systematischen Analyse von Jobgruppen, Trends und den daraus resultierenden Kompetenzanforderungen. Zunächst werden zentrale Jobgruppen identifiziert, darunter u.a. Pflegekräfte, Ärzte, Apotheker, Therapeuten, Verwaltungspersonal sowie technische und wirtschaftliche Dienste. Diese Gruppen werden zusätzlich in spezifische Rollen unterteilt, die sich auf fachliche Bearbeitung, fachliche Leitung / Qualitätssicherung, Personalführung und Digitaler Experte konzentrieren. Die digitale Transformation im Krankenhaus umfasst zahlreiche Projekte, darunter das Patientenportal, die elektronische Patientenakte, digitale Pathologie, IT-Infrastruktur sowie digitalisierte Verwaltungs- und Materialwirtschaftsprozesse. Diese Entwicklungen beeinflussen alle Jobgruppen in unterschiedlichem Maße und erfordern gezielte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Die Identifikation notwendiger digitaler Kompetenzen erfolgt auf Basis einer Analyse der Auswirkungen dieser Technologien auf die verschiedenen Berufsgruppen. Jede Jobgruppe benötigt spezifische (digitale) Kompetenzen, die in Abhängigkeit von den jeweiligen Rollen definiert werden. Pflegefachkräfte benötigen beispielsweise Grundkenntnisse in digitalen Anwendungen, während Digitale Experten tiefgehendes Wissen über IT-Systeme, Prozessmanagement und Change Management erlangen müssen. Führungskräfte hingegen benötigen Kompetenzen im Bereich der Prozesssteuerung, Kommunikation und Veränderungsmanagement. Zur Kompetenzentwicklung sind gezielte Maßnahmen erforderlich. Dazu zählen u.a. Schulungen und Workshops. Zusätzlich zur fachlichen und überfachlichen Kompetenzentwicklung sind Maßnahmen zur Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit im Blick. Dies geschieht unter anderem durch Hospitationen in verschiedenen Krankenhausbereichen, um das Verständnis für abteilungsübergreifende Prozesse zu verbessern. Ebenso sind Kommunikations- und Konfliktmanagement-Trainings integraler Bestandteil der Kompetenzentwicklungsstrategie.

In einer sich stetig wandelnden Welt werden Veränderungen zunehmend zum Normalzustand. Vor allem durch Megatrends sind diese nicht mehr als isolierte Ereignisse mit einem Anfang und einem Ende zu verstehen, sondern als fortlaufende Veränderungsströme. Diese kontinuierlichen Anpassungen stoßen bei Mitarbeitenden jedoch nicht immer auf unmittelbare Zustimmung. Gerade in Umfeldern mit stark routinisierten Tätigkeiten kann die Veränderungsfähigkeit gelähmt sein, wodurch es für Betroffene umso schwieriger wird, etablierte Strukturen und Denkweisen hinter sich zu lassen. Da Veränderungen häufig mit Unsicherhei-

ten verbunden sind, benötigen Beschäftigte Orientierungsanker, die ihnen Sicherheit, Vertrauen und Struktur geben. Vor allem Grundwerte, die Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit von Veränderungen sowie eine transparente Kommunikation werden zu zentralen Faktoren. Diese Faktoren bilden das Fundament einer erfolgreichen Unternehmenskultur und sind unerlässlich für nachhaltige Transformationen. Um Transparenz über die digitale Transformation innerhalb eines Krankenhauses zu gewährleisten, wird das **Transformationsbarometer** entwickelt. Es dient als Steuerungsinstrument zur systematischen Erfassung des Fortschritts der digitalen Transformationsmaßnahmen. Die IT-gestützte Lösung ermöglicht es, regelmäßig den Entwicklungsstand der verschiedenen Projekte zu überprüfen und frühzeitig Handlungsbedarfe zu identifizieren. Das Transformationsbarometer stellt sicher, dass alle relevanten Aspekte des Veränderungsprozesses dokumentiert, nachverfolgt und bewertet werden können. Die Fortschrittskontrolle erfolgt auf Basis eines Meilensteinprinzips, bei dem jeder Projektschritt einem bestimmten Status zugewiesen wird. Zudem bietet das Transformationsbarometer die Möglichkeit, Dokumente, Berichte und andere relevante Materialien direkt mit den jeweiligen Projekten zu verknüpfen. Dies gewährleistet eine zentrale Informationsbereitstellung für alle Beteiligten und erleichtert die strategische Steuerung des Veränderungsprozesses.

Um explizit einen Kultur-Prozess in den Fokus zu nehmen, reicht eine Transparenz und Nachvollziehbarkeit der digitalen Transformationsprojekte und -schritte nicht aus. Es bedarf weiterer Handlungsansätze. Diese werden mit dem Begriff des **Transformationskatalysators** verbunden. Die Zielsetzung des Transformationskatalysators besteht somit in der Entwicklung eines adäquaten Mindsets sowie der Initiierung eines tiefgreifenden Kulturwandels, der sich in konkreten Verhaltensänderungen manifestiert. Um die digitale Transformation im Krankenhaus nachhaltig und strukturiert zu gestalten, bedarf es eines institutionalisierten Instrumentariums, das sich nahtlos in den Arbeitsalltag der Beschäftigten integrieren lässt. Dieses Instrumentarium soll nicht nur praktikabel sein, sondern auch den Teamgeist stärken, transparente Informationsstrukturen schaffen und eine gelebte Lernkultur fördern, die den spezifischen Anforderungen des Krankenhauses gerecht wird. Der Transformationskatalysator wirkt als Impulsgeber und Beschleuniger für den Wandel, indem er eine dynamische und innovationsfreundliche Umgebung schafft. Er trägt dazu bei, die bestehende Arbeitskultur nachhaltig zu beeinflussen und die Mitarbeitenden für neue Denk- und Arbeitsweisen zu sensibilisieren. Durch die Implementierung dieses Ansatzes wird auch eine Struktur geschaffen, die den Wandel nicht nur initiiert, sondern ihn als kontinuierlichen Entwicklungsprozess begreift. Die Transformation wird als interaktiv und adaptiv wahrgenommen. Die Mitarbeitenden werden aktiv eingebunden.

Im Rahmen des digitalen Transformationsprozesses wird ein Instrumentarium entwickelt, das verschiedene Formate und Maßnahmen umfasst, um den Kulturwandel systematisch und nachhaltig zu unterstützen. Diese Instrumente sind gezielt darauf ausgerichtet, die digitale Transformation sowie den organisationalen Wandel im Krankenhaus zu fördern und zu begleiten. Ein zentrales Element dieses Instrumentariums ist die Entwicklung eines standardisierten **Meeting-Formats** in Verbindung mit einem strukturierten Fragenkatalog. Diese Maßnahme dient dazu, regelmäßige und zielgerichtete Diskussionen innerhalb der Organisation zu etablieren, in denen wesentliche Themen rund um Transformation und Digitalisierung systematisch erörtert werden können. Dadurch wird eine konsistente und transparente Kommunika-

tionsstruktur geschaffen, die alle Beteiligten in den Veränderungsprozess einbindet. Ein weiteres wesentliches Instrument sind sogenannte „**Learn-Nuggets**“, die in Form von Video-Podcasts zur Verfügung gestellt werden. Diese kurzen und prägnanten Lerneinheiten ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich flexibel und bedarfsgerecht weiterzubilden. Die Inhalte fokussieren sich insbesondere auf relevante Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung und des Wandels, sodass die Beschäftigten gezielt auf neue Herausforderungen vorbereitet werden. Der **bestehende Kompetenzkatalog** wird zudem **um digitale Kompetenzen erweitert**. Dies stellt sicher, dass die Anforderungen an moderne Arbeitsweisen und digitale Technologien innerhalb der Organisation klar definiert und vermittelt werden. Diese Erweiterung trägt dazu bei, die digitale Kompetenz der Belegschaft systematisch zu steigern und an die sich verändernden Anforderungen des Gesundheitswesens und des Krankenhauses im Besonderen anzupassen. Zur regelmäßigen Evaluation des Transformationsprozesses wird das sogenannte **Transformations-Blitzlicht** entwickelt. Dieses Instrument ermöglicht es, Stimmungsbilder und Akzeptanz hinsichtlich der Veränderungen sowie Fortschritte im Bereich der Digitalisierung sowie des Transformationsvorhabens systematisch zu erfassen. Ein zentraler digitaler Knotenpunkt für alle Mitarbeitenden ist die **Intranet-Seite zum Transformationskatalysator**. Diese Plattform stellt alle relevanten Materialien bereit, die nachgelesen oder heruntergeladen werden können. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Beschäftigten jederzeit Zugang zu aktuellen Informationen und Ressourcen haben. Eine weitere unterstützende Maßnahme ist das **Ideemanagement-Tool des Krankenhauses**. Dieses Tool bietet den Mitarbeitenden eine strukturierte Möglichkeit, aktiv am Veränderungsprozess mitzuwirken, indem sie Vorschläge und innovative Ideen einbringen können. Dies fördert eine partizipative Unternehmenskultur und stärkt das Engagement der Belegschaft im Rahmen der Transformation. Ergänzend wird eine **Video-Podcast**-Reihe entwickelt, die sich mit den Projekten zur digitalen Transformation des Krankenhauses beschäftigt. Diese Reihe gibt Einblicke in laufende Digitalisierungsinitiativen und -projekte bzw. -aktivitäten und verdeutlicht die Fortschritte sowie Best Practices innerhalb des Krankenhauses. Durch diese Maßnahme wird Transparenz geschaffen und der Wissenstransfer innerhalb der Organisation gefördert. Neben digitalen Formaten wird auch ein **Veranstaltungsformat in Präsenz** entwickelt. Dazu gehören beispielsweise Marktplatzveranstaltungen oder das „Lunch&Learn“-Format, das in unmittelbarer Nähe zur Kantine stattfinden kann. Diese Formate bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich direkt auszutauschen, aktuelle Entwicklungen zu diskutieren und neue Impulse für die Transformation zu erhalten. Ein weiteres zentrales Element des Instrumentariums ist das **Führungskräfte-Panel**. Dieses Format bietet den Führungskräften eine Plattform für den strategischen Austausch und die gemeinsame Reflexion über den Fortschritt der digitalen Transformation. Dadurch wird sichergestellt, dass Führungskräfte aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden sind und als Multiplikatoren für den Wandel innerhalb der Organisation agieren.

Abschließend fasst die folgende Grafik den Aufbau des Forschungsprojektes zusammen:

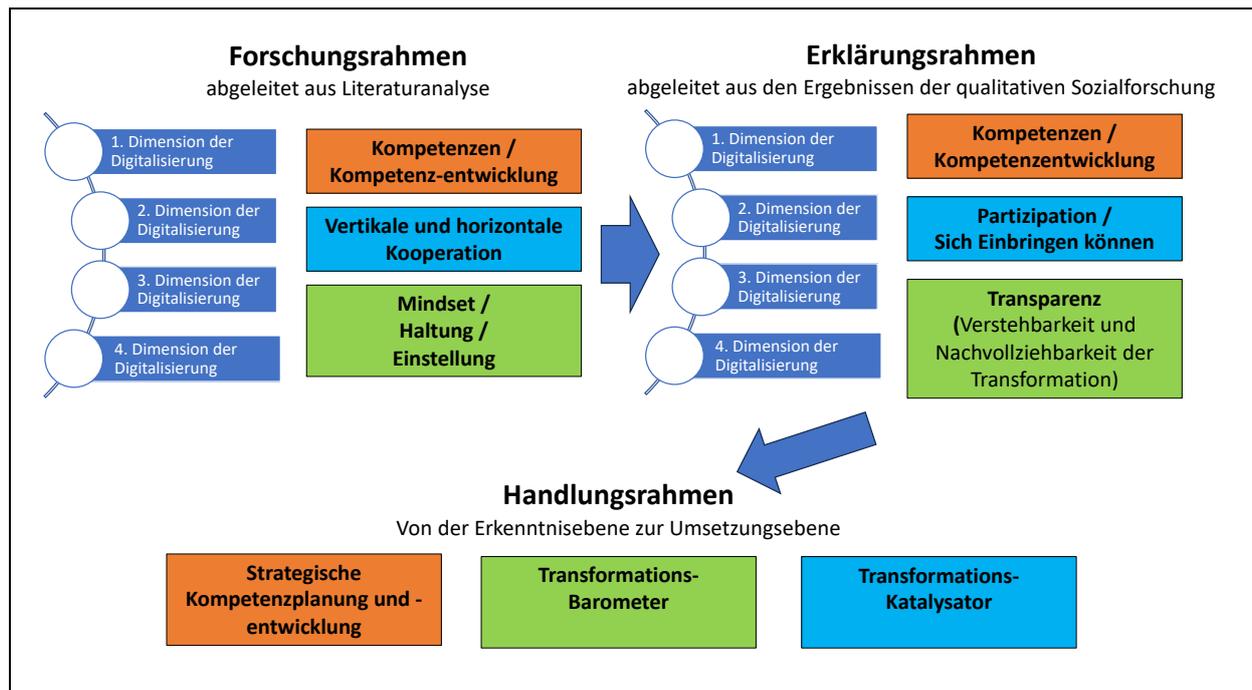


Abb. 37: Aufbau des Forschungsprojektes

E.2 Nicht zuletzt ...

Veränderungsprozesse scheitern häufig nicht an technologischen Hürden, sondern an Widerständen der Menschen. Unsicherheiten, unzureichende Informationen, mangelndes Wissen sowie fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten stellen zentrale Herausforderungen dar, die es zu bewältigen gilt.

Laut dem HR-Report 2024⁵³ setzen etwa die Hälfte der befragten Unternehmen und Institutionen bereits digitale Prozesse und Künstliche Intelligenz ein oder befinden sich zumindest in der Konzeptionsphase. Gleichzeitig scheitern bis zu 80 Prozent der Digitalisierungsprojekte nicht an technischen Schwierigkeiten, sondern an der Haltung der Menschen gegenüber Veränderungen. Ein entscheidender Aspekt ist hierbei das Bedürfnis nach Selbstbestimmung. Während technologische Neuerungen im privaten Umfeld häufig offen angenommen und digitale Services selbstverständlich genutzt werden, begegnen viele Beschäftigte diesen im beruflichen Kontext mit Skepsis. Der Unterschied liegt darin, dass man privat selbst entscheidet, ob und wie eine Technologie genutzt wird. Im Arbeitsalltag hingegen werden Veränderungen oft von oben verordnet, was zu einem Gefühl der Fremdbestimmung führen kann. Diese empfundene fehlende Kontrolle verstärkt Unsicherheiten und Ängste, insbesondere wenn der konkrete Nutzen der Neuerungen nicht transparent gemacht wird.

Innerhalb einer Organisation treffen Veränderungsprozesse auf unterschiedliche Akteursgruppen. Während die Geschäftsleitung strategische Entscheidungen trifft und Führungskräfte für die strategische sowie operative Umsetzung verantwortlich sind, liegt es an den Mitarbeitenden, die Neuerungen in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, ist es daher essenziell, sie frühzeitig in den Prozess einzubinden und

⁵³ Vgl.: Hays / IBE (2024).

von ihrem Wissen und ihren Erfahrungen zu profitieren. Veränderungen sollten nicht als fertiges Konzept präsentiert werden, das lediglich umgesetzt werden muss. Vielmehr sollten sie als gemeinsamer Entwicklungsprozess verstanden werden, in dem alle Beteiligten aktiv mitgestalten. Partizipation trägt dazu bei, Akzeptanz und Motivation zu erhöhen, Widerstände abzubauen und praxistaugliche Lösungen zu entwickeln.

Doch nicht nur Mitarbeitende können sich gegen Veränderungen sperren – auch Führungskräfte begegnen dem Wandel mitunter skeptisch. Gründe hierfür können Überforderung oder die Sorge um den Verlust von Ansehen und Einfluss sein. Insbesondere für Führungspersonen, die in einer analogen Arbeitswelt sozialisiert wurden, kann die Umstellung auf digitale und KI-gestützte Prozesse eine besondere Herausforderung darstellen. Führungskräfte müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein, denn Veränderungen zu initiieren, aktiv mitzugestalten und konstruktiv zu begleiten, gehört zu ihren Kernaufgaben. Wer sich dagegen verweigert oder den Wandel sogar bewusst behindert, wird der eigenen Führungsrolle nicht gerecht.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Digitalisierung ist eine fundierte Analyse der Prozesse im Vorfeld. Technologische Neuerungen entfalten ihr Potenzial nur dann vollständig, wenn sie in optimierte, standardisierte und gut aufeinander abgestimmte Abläufe integriert werden. Ein häufiges Versäumnis besteht darin, neue Technologien auf bestehende ineffiziente Prozesse und Strukturen aufzusetzen, ohne diese vorher kritisch zu hinterfragen und anzupassen. Bereits zu Beginn sollten daher grundlegende Fragen geklärt werden: Welche Ziele sollen mit der Digitalisierung erreicht werden? Welche Prozesse lassen sich effizienter gestalten? Wo bestehen Engpässe oder veraltete Strukturen? Erst wenn diese Aspekte geklärt sind, sollte die konkrete technologische Umsetzung erfolgen. Zudem empfiehlt es sich, Veränderungen nicht flächendeckend, sondern zunächst schrittweise in Form von Pilotprojekten einzuführen. Iterative Anpassungen und kontinuierliches Feedback tragen dazu bei, eine erfolgreiche Transformation sicherzustellen. Auch hier zeigt sich erneut die Bedeutung von Transparenz, Kommunikation, Partizipation und Qualifizierung (siehe D.1 Strategische Kompetenzplanung und -entwicklung, D.2 Transformationsbarometer, D.3 Transformationskatalysator).

Die zunehmende Digitalisierung und der verstärkte Einsatz von Künstlicher Intelligenz machen deutlich, dass Veränderungen nicht mehr als abgeschlossener Prozess betrachtet werden können. Während Change-Projekte früher oft einen klar definierten Anfangs- und Endpunkt hatten, ist Wandel heute eine dauerhafte Aufgabe. Technologien und Abläufe entwickeln sich mit hoher Geschwindigkeit weiter, neue Lösungen entstehen kontinuierlich, und Unternehmen müssen sich in einem dynamischen Umfeld stetig anpassen. Erfolgreiches Change-Management – oder besser: Transformations-Management – bedeutet daher, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern sie aktiv zu gestalten.

F. Literatur

- Accadis Hochschule (2022): New Work – Arbeitszufriedenheit in der Neuen Arbeitswelt. In: <https://www.accadis.com/images/accadis/New-Work-Studie-2022.pdf>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Arnold, D. / Steffes, S. / Wolter, S. (2015): Forschungsbericht zum Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten, Forschungs Kooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f460-mobiles-und-entgrenztes-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff: 27.04.2017).
- Autor, D. H. / Dorn, D. (2013): The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market, American Economic Review 2013, 103(5), S. 1553-1597, <http://www.ddorn.net/papers/Autor-Dorn-LowSkillServices-Polarization.pdf> (Zugriff: 02.05.2017).
- Baumann, m. / Robelski, S. / Harth, V. / Mache, S. (2021): Digitalisierung im Krankenhaus.
- Bitkom e. V. (2024): Digital Office Index. In: <https://www.bitkom.org/Digital-Office-Index-2024>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2018): Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin.
- BMI / BVA (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Berlin.
- Bonin, H. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2015): Forschungsbericht 455, Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Endbericht, Kurzexpose Nr. 57, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf;jsessionid=C767FB9BB623544CD9AEB862E7ACBA42?__blob=publicationFile&v=2 (Zugriff: 02.05.2017).
- Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2012): Research Brief - Race against the machine. How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy. New York.
- Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York.
- Dämon, K.; Eversloh, S.; Sauberschwartz, L.; Weiß, L. (2023): New Work Playbook. München.

- Dauth, W. / Findeisen, S. / Suedekum, J. / Woessner N. (2017): German Robots. Eht Impact of Industrial Robots on Workers. Centre for Economic Policy Research Discussion Paper 12306. London.
- Deloitte Digital GmbH / Heads! Executive Consultancy (2015): Überlebensstrategie „Digital Leadership“, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf (Zugriff: 27.04.2017).
- Dengler, K. / Matthes, B. (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen – Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. IAB-Kurzbericht 4/2018. In: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf> (Zugriff: 13.09.2019).
- DGB-Index Gute Arbeit (2023): Report 2023: Gesunde Arbeit? Betriebliche Prävention aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2023. Berlin.
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main.
- Dull, D. (2023). New Work - die Illusion von der großen Freiheit: Ausprägungen der neuen Arbeitswelt, Berlin.
- FAZ (2017): Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern schon jetzt den Arbeitsmarkt, Interview mit Hans-Peter Klös IW. In: FAZ, 24.04.17, S. V4.
- Fischer, H. / Rump, J. / Eilers, S. / Fleischer, G. / Heyn, T. / Holdenried, H.-U. / Marquardt, T. / Mittorp, K. / Platzner, P. (2013): Unternehmen. In: Rump, J. / Walter, N. (Hrsg.): Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten. Stuttgart, S. 57–81.
- Fischer, S. (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, in haufe.de (Hrsg.) vom 17.11.2016, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaehigkeit_80_378520.html (Zugriff: 12.05.2017).
- Fraunhofer IAO. (2019): New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle. In: <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Fraunhofer ISST / Meister, S. / Burmann, A. / Deiters, W. (2020): Digitalisierung im Krankenhaus, Dortmund.
- Gebhardt, B. (2014): New Work Order – Organisationen im Wandel. In: https://www.birgit-gebhardt.com/studien/New_Work_Order_Organisations_in_Transition_English_Birgit_Gebhardt_Trendexpertin.pdf. (Letzter Zugriff: 20.02.25).

- Gebhardt, B. (2020): New Work Order – The Human Factor@Work.
In: https://iba.online/knowledge/site/assets/files/5429/nwo_human-factor-work_de.pdf. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Giersberg, G. (2017): Gesucht werden Ingenieure mit Verkaufstalent. In: FAZ, Nr. 89, 15.04.17, S. 26.
- Giertz, J. P. / Stracke, S. (2019): Strategische Personalplanung. In Hans-Böckler Stiftung (Hrsg.) (2019): Study 422, Düsseldorf.
- Gocke, P. / Schneider, H. / Elsner, C. / Meisheit, B. C. (Hrsg.): das digitale Krankenhaus, Stuttgart 2023.
- Hackl, B., Wagner, M. / Attmer, L. / Baumann, D. / Zünkeler, B. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden.
- Hancock, B.; Lazaroff-Puck, K.; Rutherford, S. (2020). Getting practical about the future of work. McKinsey & Company.
In: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/getting%20practical%20about%20the%20future%20of%20work/getting-practical-about-the-future-of-work-final.pdf>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Hardering, F. (2023): New Workisierung von Arbeit. Zeitdiagnose zum Wandel der Arbeitswelt. In: APUZ 46. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/new-work-2023/542504/new-workisierung-von-arbeit/> (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Hardering, F. (2020): Sinn in der Arbeit. Wiesbaden.
- Hays / IBE (2018): HR-Report 2018. Agile Organisation auf dem Prüfstand. Ludwigshafen / Mannheim.
- Hays / IBE (2019): HR-Report 2019: Beschäftigungseffekte der Digitalisierung, Mannheim / Ludwigshafen.
- Hays / IBE (2021): HR-Report 2021: Schwerpunkt New Work, Mannheim / Ludwigshafen.
- Hays / IBE (2024): HR-Report 2024: Wie KI die Unternehmenswelt beeinflusst, Mannheim / Ludwigshafen.
- Helmold, M. / Landes, M. / Steiner, E. / Dathe, T. / Jeschio, L. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz: Konzepte und Werkzeuge zu innovativer, agiler und moderner Führung, Berlin.
- Henke, V. / Hülsken, G. / Meiner, P.-M. / Beß, A. (Hrsg.): Digitalstrategie im Krankenhaus, Berlin 2022.

- Hoffmann, H. (2019): Die zwei Gesichter der Digitalisierung, in: New Work. Die Zukunft der Arbeit. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsspezial Juli 2019, S. 29 – 30.
- Hoffmann, T. (2017): Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung, Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 7, Düsseldorf.
- Hofmann, J. (2017): Organisation 4.0: Veränderungsfähigkeit als Schlüsselfaktor. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten zunehmend schneller Veränderung“, Berlin, 30. November 2017.
- Hofmann, J. / Piele, A. / Piele, C. (2019): New York. Best Practises und Zukunftsmodelle, in: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. In: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [Zugriff: 11.09.2019]
- Hutschenreuther, S. (2019): Arbeiten 4.0. Bunt, vielfältig, individuell, in: New Work. Die Zukunft der Arbeit. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsspezial Juli 2019, S. 41 – 42.
- Icks, A. / Schröder, C. / Brink, S. / Dienes, C. / Schneck, S. (2017), in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Digitalisierungsprozesse von KMU im verarbeitenden Gewerbe, IfM-Materialien Nr. 255, http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifm-studies/IfM-Materialien-255_2017_02.pdf (Zugriff: 12.05.2017).
- Jochmann, W. / Rump, J. (2022): Workforce Ambidexterity, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2022): Arbeiten in der neuen Normalität, Berlin, S. 39 – 56.
- Kienbaum (2015a): Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. Change-Management-Studie 2014/2015, <http://assets.kienbaum.com/downloads/Change-Management-Studie-2014-2015.pdf?mtime=20160810120630> (Zugriff: 04.04.2017).
- Kienbaum (2015b): Kienbaum-Change-Studie: Viele Unternehmen sind nicht fit für anstehende Veränderungen, Pressemitteilung vom 17.06.2015, openPR Presseportal, <http://www.openpr.de/index.php?go=article&priid=858201> (Zugriff: 12.05.2017).
- Klauber, J. / Wasem, J. / Beivers, A. / Mostert (Hrsg.): Krankenhaus-Report 2023 – Personal, Berlin 2023.
- Klös, H.-P. / Rump, J. (2022): Digitalisierungsbedarfe und -potenziale in Deutschland, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2022): Arbeiten in der neuen Normalität, Berlin, S. 23 – 38.
- Kofler, T. (2018): Digitale Transformation in Unternehmen. Einflusskräfte und organisatorische Rahmenbedingungen, ZD.B Digital Dialogue Positionspapier. In: https://zentrum-digitalisierung.bayern/wp-content/uploads/Dig-Dial_Kofler-Thomas_Digit-Transf-v12-1.pdf (Zugriff: 12.09.2019).

- Krämer, N. / Stoffers, C. / Heitmann, C.: Digitale Transformation im Krankenhaus, Oberfranken 2019.
- Krings, Bettina Johanna (2023): New Work und die Zukunft der Arbeit. In: APUZ 46. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/new-work-2023/542504/new-workisierung-von-arbeit/> (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Kröhling, A. (2017): Digitalisierung – Technik für eine nachhaltige Gesellschaft?, in: Hildebrandt, A. / Landhäußer, W. (Hrsg.) (2017): CSR und Digitalisierung, Springer, Heidelberg, S. 23 – 49.
- Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, München.
- Lemke, C. (2019): Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management. In: Rump, J. / Eilers, S. (2019): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen, Berlin, S. 17 – 41.
- Lemke, C. / Kirchner, K. / Brenner W. (2018): Die digitale Transformation tatsächlich umsetzen: Führungsprinzipien und Instrumente. In: Barton, T. / Müller, C. / Seel, C. (Hrsg.) (2018): Digitalisierung in Unternehmen: von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden, S. 249 – 272.
- Management Review Quarterly. (2024). Management Review Quarterly: Systematic Literature Reviews, Meta-Analyses, and Replication Studies, Berlin.
- Mayring, P. (1993): Einführung in die qualitative Sozialforschung - eine Anleitung zu qualitativem Denken, 2., überarbeitete Auflage, München.
- Mayring, P. (1994): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 5. Auflage, Weinheim.
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen, Weinheim, S. 209 - 213
- Meck, G. / Weiguny, B. (2017): Die Plattform-Revolution. In: FAZ, Nr. 16, 23.04.2017, S. 23.
- Petzold, T. / Steidle, O (2023): Digitale Transformation deutscher Gesundheitseinrichtungen. In: Bundesgesundheitsblatt, S. 973-981.
- Pfannstiel, M. / Da-Cruz, P. / Mehlich, H. (Hrsg.): Digitale Transformation von Gesundheitswesen – Impulse für das Management, Berlin 2017.
- Robert Bosch Stiftung (2013): Zukunft der Arbeit. Stuttgart.

- Rößler, H.-C. (2025): Wenn der Patient selbst eincheckt. In: FAZ, 25.02.25, S. 26.
- Rump, J (2010): Managing Electronic Mobility, Sternenfels.
- Rump, J. (2018): Organisation im Spannungsfeld von Agilität und Flexibilität. Whitepaper. Ludwigshafen.
- Rump, J. / Eilers, S. (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR, Berlin.
- Rump, J. / Eilers, S. (2017a): Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Berlin, S. 3 – 77.
- Rump, J. / Eilers, S. (2017b): Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation, In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Berlin, S. 79 – 84.
- Rump, J. / Eilers, S. (2017c): Das Konzept des Employability Management. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Berlin, S. 87 – 126.
- Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2018): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Berlin.
- Rump, J. / Eilers, S. (2020): Die vierte Dimension der Digitalisierung, Berlin.
- Rump, J. / Eilers, S. (2020a): Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2019): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Berlin, S.145 – 161.
- Rump, J. / Eilers, S. (2020b): Future Learning – Kompetenzaufbau und -erhalt für Beschäftigung 4.0. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2019): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Berlin, S.201 – 223.
- Rump, J. / Eilers, S. (2020c): Agilität und Flexibilität – Auf dem Weg zur Ambidextrie. Wie die Verbindung agiler Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen gelingt. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2019): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Berlin, S. 227 – 235.
- Rump, J. / Eilers, S. (2020): Strategische Personalplanung, Berlin.
- Rump, J. / Eilers, S. (2022): Arbeiten in der neuen Normalität, Berlin.
- Rump, J. / Eilers, S. (2022a): Die Neue Normalität – sieben Trilogien für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2022): Arbeiten in der neuen Normalität, Berlin, S. 1 - 22.

- Rump, J. / Eilers, S. / Scherer, K. (2017): Zielkonflikte in der Zeitpolitik. Wie betriebliche Arbeitszeitgestaltung helfen kann, Zeitreserven zu mobilisieren und Konflikte zu entschärfen. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Berlin, S. 277-318.
- Rump, J. / Eilers, S. / Zapp, D. (2018): Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2018): Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen. Berlin, S. 3 – 22.
- Rump, J. / Kreis, L.-M. / Schmall, R. (2017): Personal strategisch planen. Bestandsaufnahme und Handlungsansätze. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Berlin, S. 233 – 261.
- Rump, J. / Sattelberger, T. (2022): Employability Management 5.0, Stuttgart.
- Rump, J. / Schabel, F. (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0, Sternenfels
- Rump, J. / Schabel, F. / Alich, D. / Groh, S. (2011): Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays. Mannheim, Ludwigshafen 2011.
- Rump, J. / Schuller, I. / Stracke, S. / Zapp, D. (2018): Mit der Digitalisierung Schritt halten. Warum strategische Personalplanung immer wichtiger wird. In: Personalführung 9/2018, S. 15 – 19.
- Rump, J. / Stracke, S. / Wilms, G. / Zapp, D. (2020): Praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2020): Strategische Personalplanung, Berlin, S. 95 – 125.
- Rump, J. / Zapp, D. / Eilers, S. (2017): Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0, Ludwigshafen.
- Scherm, E. / Suß, S. (2016): Personalmanagement, München.
- Schermuly, C.; Rinne, C.; Wilsker, F.; Meifert, M. (2024): Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2024. In: <https://carstenschermuly.de/wp-content/uploads/2024/12/NWB-2024-FINAL-4.1.pdf>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Schmidpeter, R. (2017): Digitalisierung – die schöpferische Kraft der Zerstörung mit Verantwortung managen. In: Hildebrandt, A. / Landhäußer, W. (Hrsg.): CSR und Digitalisierung, Berlin, S. 595 – 601.
- Schröer, L. / Bräutigam, C. / Schmidt, C. / Evans, M. (Hrsg): Krankenhausarbeit digital, Stuttgart 2024.
- Schröder, M. / Kinkel, S. (2021). Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Produktion: Herausforderungen und Lösungsansätze. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Stuttgart.

- Seibold, B.; Mugler, W. (2022): New Work: Neue Arbeitswelten, neue Chancen? - Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden. Mitbestimmungspraxis Nr. 50. In: https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008466. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Shifrin, N.; Michel, J. (2022): Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. In: *Work & Stress* 36 (5). DOI: 10.1080/02678373.2021.1936287.
- Stalder, F. (2016): *Kultur der Digitalität*, Originalausgabe, Edition Suhrkamp vol 2679, Berlin.
- StepStone / Kienbaum (2017): *Organigramm deutscher Unternehmen – In welchen Strukturen Fachkräfte künftig arbeiten wollen*, http://assets.kienbaum.com/downloads/Organigramm-deutscher-Unternehmen_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf?mtime=20170427131752 (Zugriff: 12.05.2017).
- Strasser, E. (2010): *Veränderungen nachhaltig umsetzen - Die 8 Hebel der Veränderung®*, STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG, <http://www.qmbs-bayern.de/userfiles/VortragVlahovic.ppt> (Zugriff: 04.01.2015).
- Streich, R. K. (2016): *Fit for Leadership – Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit*, Wiesbaden.
- Streich, R. K. (1997): *Veränderungsprozessmanagement*. In: Reiß, M. et al. (Hrsg.): *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart, S. 237-254.
- Tschönhens, A. / Bissegger, E (2012): *Die vier Zimmer der Veränderung*. In: Rohm, A. (Hrsg.): *Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen*, Bonn: managerseminare, S. 73-82.
- Urban, H.-J. (2023): *Zwischen Entgrenzung und Empowerment*. In: *APUZ* 46. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/new-work-2023/542504/new-workisierung-von-arbeit/>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Weber, E. (2023): *Get ready for the X-day week!* Hg. v. Social Europe Publishing & Consulting GmbH. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Online verfügbar unter <https://www.socialeurope.eu/get-ready-for-the-x-day-week>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Weinreich, U. (2016): *Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management*. Berlin.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. In: *WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf*. (Letzter Zugriff: 20.02.25).
- Zuboff, S. (2014): *Der menschliche Faktor*, Feuilleton, FAZ, 17. Juli 2014.

- Zukunftsinstitut GmbH (2023): Megatrend New Work.
In: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>. (Letzter Zugriff: 20.02.25).