

Digitalisierung in Spitälern – führt der Weg zum Erfolg oder zum Frust?

Vom Fluch zum Segen für Spitäler als Arbeitgeber

Herausforderungen bezogen auf die immer weiter fortschreitende Digitalisierung in der Spitallandschaft werden viel diskutiert. Meist geht es dabei um die Gestaltung IT-unterstützter Kernprozesse innerhalb der Spitäler oder nimmt Bezug auf die Kommunikationsgestaltung mit dem Patienten. Was aber die Veränderungen aufgrund des Digitalisierung-Trends für die bestehenden bzw. potentiellen Mitarbeitenden bedeuten und auf welche Befindlichkeiten sie stösst, darüber wird wenig laut.

Zahlreiche technologische Veränderungen haben in der Vergangenheit zu einer höheren Effizienz geführt. Sie führen aber auch zu einer Verschiebung in der Aufgabenerledigung und oft zu neuen Aufgaben, die die frei gewordenen zeitlichen Spielräume füllen. Die Einführung elektronischer Patientendossiers könnte beispielsweise mehr Zeit für den Patienten mit sich bringen, aber dass auch die Anwendung der Technologie selbst Zeit erfordert – umso mehr, je weniger sie individuell an den Nutzer und seine Arbeitsweise angepasst ist – bleibt häufig aussen vor. Genau hier anzusetzen, erscheint uns massgeblich. Indem man sich im Vorfeld umfassend Gedanken macht, wie eine Technologie bei den Anwendern eingeführt wird und

wie diese im Umgang mit neuen Technologien unterstützt werden, können nachhaltige Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden generiert und gewährleistet sowie ein nachhaltiges «Leben» bzw. einen effizienteren Umgang mit dem Trend der Digitalisierung innerhalb des eigenen Spitals sichergestellt werden. Gerade unter Einsatz einer partizipativen, nutzerorientierten Gestaltung bergen moderne Technologien ein grosses Potenzial.

Eklatanter Fachkräftemangel

Spitäler stehen ausserdem der Herausforderung gegenüber, dem be- und anstehenden Fachkräftemangel bei den Berufsgruppen Ärztinnen und

Ärzte, Pflegefachpersonal und medizinisch-technische Berufe zu begegnen. Betrachtet man die Zahlen des Berufswechsels oder des vorzeitigen Austritts dieser Berufsgruppen, so stehen Spitäler vor der Aufgabe, Lösungen zu finden, wie jene Berufsgruppen länger in ihren Berufen/ Jobs verweilen. Die Entwicklung nutzergerechter Assistenz erhält vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wachsende Bedeutung. So werden z.B. Lösungen entwickelt, die ältere Mitarbeitenden bei körperlicher Arbeit oder im Arbeitsablauf generell unterstützen. Des Weiteren gilt es, Lösungen zu finden, neue Fachkräfte aufzubauen und für eine Tätigkeit im medizinischen Bereich zu gewinnen.

Per Digitalisierung zum attraktiven Arbeitgeber

Die «next generation», die nun in den Lehr- und Arbeitsmarkt eintritt, ist die Gruppe der sogenannten «digital natives». Diese sind mit den diversen IT-Medien wie Internet, tablet oder smartphone gross geworden. Das heisst, dass diese Medien diese Generation nicht mehr herausfordern, sondern sie «User» sind, die der Weiterentwicklung dieser Medien offen gegenüberstehen. Spitäler könnten auf sie bezogen überlegen, wie digitale Arbeitsplätze im Spital gestaltet werden können, was dies für die einzelnen Berufsgruppen bedeutet und wie dies an potenzielle Mitarbeitende/Interessierte kommuniziert werden könnte. Hier kann die fortschreitende Digitalisierung in Spitälern auch eine Chance darstellen, wie sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden bzw. einer werden. Der umfassende Einsatz moderner Technologien birgt gleichzeitig eigene Risiken im Hinblick auf den Aufbau von Erfahrung über die die Älteren heute noch verfügen und die Fähigkeiten, in zunehmend komplexen Situationen



handlungsfähig zu bleiben.¹ Zum Einen hat dies Implikationen für die Technikgestaltung. Zum Anderen wird deutlich, wie wichtig ein Generationendialog auf Augenhöhe unter Wertschätzung der jeweiligen besonderen Stärken künftig werden kann.

Die Studie «Erwartungen der «digital natives» an ihren Arbeitgeber»² hat sich mit der Fragestellung auseinandergesetzt, was einen zeitgemässen Arbeitsplatz und einen attraktiven Arbeitgeber für diese Generation ausmachen. Die Studie zeigt, dass eine gute technische Ausstattung selbstverständlich zum Arbeitsplatz dazugehört. Sie zeigt aber auch, dass insbesondere die gegenseitige Achtung und Unterstützung im Team, transparente Informationsgestaltung und eine faire Lohngestaltung Kriterien sind, nach denen diese Generation ihren Arbeitgeber wählt.

«digital natives» als Botschafter und Vermittler

Mit dem Eintritt der «digital natives», die in vielen Organisationen schon als «Botschafter» der technischen Möglichkeiten für die «Älteren» genützt werden, einerseits, und der Reflexion des routinierten Handelns Älterer in komplexen, (scheinbar) unberechenbaren Situationen andererseits kann ein nachhaltiger Generationendialog in Organisationen geschaffen werden, von dem alle profitieren. Voraussetzung sind die Pflege und Entwicklung der gemeinsamen Lernkultur in Organisationen. Um diesen Sprung in einer digitalen Welt innovativ und für alle gewinnbringend vor dem Hintergrund des demografischen Wandels anzugehen, können folgende Empfehlungen ausgesprochen werden:

1. Die Gestaltung eines ganzheitlichen Personalmanagements erscheint unausweichlich: Vom Recruiting bis zur Personalentwicklung sollten alle Funktionen des HRM die Stärken aller Mitarbeitenden-Generationen beachten und sie nicht gegeneinander ausspielen.
2. Kein Exotikum oder Sonderrollen aufbauen – Mitarbeitende sind unterschiedlich und haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. Dies kann nicht nur in der Ausgestaltung des HRM zunehmend Beachtung finden,



sondern auch in der Gestaltung von Prozessen und Unterstützung, um Sonderrollen bzw. Sondergruppierungen zu vermeiden.

3. Nach innen und aussen aufzeigen, wie die unterschiedlichen Arbeitsfelder mit Blick auf Digitalisierung und Teamzusammensetzung gestaltet werden.
4. Die Teams sollten möglichst durchmischte in der Altersstruktur bleiben. Ein Generationenmix ist nicht in jedem Fall ein Selbstläufer. Gegebenenfalls ist die Organisationskultur im Hinblick auf Altersstereotype, Strukturen und Anreize unter dem Aspekt verdeckter Diskriminierungen zu analysieren und parallel zur Einführung altersgemischter Teams zu bearbeiten.
5. Die Lernkultur, respektvoller und wertschätzender Umgang sollten klar kommuniziert werden und in der Organisationskultur gelebt werden.
6. Die Arbeitswelt innerhalb der Spitallandschaft im Zeitalter der Digitalisierung sollte bereits vor ihrer Einführung erlebbar gemacht werden – sowohl für die Patienten als auch für die Mitarbeitenden, damit eine aktive Mitgestaltung erfolgen kann.

Drei klare Handlungsfelder

Insgesamt bestehen drei Handlungsfelder für «Spitäler, die «generationssensibel» agieren möchten:

1. Für «digital natives» attraktiv bleiben, um entstehende Lücken in der Belegschaft aufzufüllen: In jedem Fall sollte eine transparente Kommunikation intern durch das Intranet eine zentrale Rolle spielen. Viele passende Bewerber stammen heutzutage aus dem unmittelbaren Umfeld bereits Beschäftigter. Aber auch die Gestaltung des Internetauftritts sollte zeigen, wie sich jedes Spital als Arbeitgeber versteht, welchen Ansprüchen es gerecht wer-

den kann und welchen aber auch nicht. Die meisten Bewerber nutzen die Homepage der Organisation, die sie interessiert, als erste Anlaufstelle zum Entscheid, ob es sich um einen möglichen Arbeitgeber handelt.

2. Digitale Lösungen für ältere Mitarbeitende – insbesondere im Pflegebereich – aktiv suchen und entwickeln, um sie länger im Arbeitsprozess halten zu können.
3. Eine gegenseitige Entwicklung von Kompetenz fördern: Zu diesem Zweck sollten stets unterschiedliche Mitarbeitenden-Generationen angesprochen werden, HR-Managementinstrumente hinterfragt werden und es sollte klar aufgezeigt werden, wie das Miteinander in der Organisation sich gestaltet.

Autorinnen

Alexandra Cloots, Judith Pauli und Sibylle Olbert-Bock

Ready for Digital Natives?

Das Kompetenzzentrum Leadership & Personalmanagement des IQB, FHS St. Gallen hat einen «Readiness-Check» für Organisationen entwickelt.

Gerne möchten wir Ihnen diesen im Rahmen unseres Business Znüni am 2.11.2016, 8 Uhr, FHS St.Gallen vorstellen.

Sie sind herzlich eingeladen!

Bitte melden Sie sich bei Frau Judith Pauli via Mail, judith.pauli@fhsg.ch, an.

1 Sibylle Olbert-Bock u.a. (2016): Leadership und HR-Politik im digitalen Wandel. KMU-Magazin 7/8, 110-113.
 2 Cloots, Alexandra; Pauli, Judith & Sibylle Olbert-Bock (2016). «Erwartungen der «digital natives» an ihren Arbeitgeber», Kompetenzzentrum Leadership & Personalmanagement, Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaftslehre, FHS St.Gallen. Mehr zur Studie und Forschungsprojekten zum Thema «Digital Natives» erfahren Sie bei alexandra.cloots@fhsg.ch bzw. judith.pauli@fhsg.ch