

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

KOLLABORATION



Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Harald Mehlich (verantwortlich), V.i.S.d.P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hs-neu-ulm.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 4, Nr. 2, 2018, S. 1-60. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.04.02.2018-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 10/ 2018

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hs-neu-ulm.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Fachinterview

Titel

Kollaboration als Führungsaufgabe

Interview

Die Gesprächspartner Prof. Dr. Mario Pfannstiel und Prof. Dr. Horst Peter Becker (Bundeswehrkrankenhaus Ulm, Direktor Zentrales Klinisches Management) werden im Folgenden mit MP und HPB abgekürzt.

MP: Welche Bedeutung hat das Thema Kollaboration aus Ihrer Sicht im Krankenhaus?

HPB: Aus unserer Sicht wird Kollaboration als synchrone und hierarchieübergreifende Form der Zusammenarbeit von Expertengruppen verstanden mit dem Ziel, komplexe Fragestellungen mit hoher Geschwindigkeit zu lösen. Dabei sollten alle Möglichkeiten des digitalen Informationsaustauschs in Form von z. B. Cloudcomputing, Videosessionen und Chatforen genutzt werden, um Zeit und Einsatz von Mitarbeitern auf das notwendige Minimum zu beschränken. Während einfache Aufgaben in Krankenhäusern im Rahmen des herkömmlichen Projektmanagements abgearbeitet werden können, erreicht Kollaboration die wahre Dimension und den rechten Nutzen, wenn größere Verbünde interhospitalitär und interdisziplinär komplexe Themen bearbeiten müssen. Bei Kollaboration geht es vor allem um die ergebnisorientierte, matrixungebundene Vermehrung und Bündelung des Expertenwissens.



Becker: „Kollaboration in Expertenorganisationen bedeutet, dass Akteure gemeinsam an einem festgelegten Ziel arbeiten.“

MP: Welche Themen und Bereiche eignen sich Ihrer Meinung nach besonders für eine Kollaboration?

HPB: Alle institutions- und systemübergreifenden Fragestellungen, die einen hohen Grad an Komplexität aufweisen und schnelle, flexible Entscheidungen benötigen, insbesondere im Rahmen des Veränderungs-, Gestaltungs- und Innovationsmanagements.

MP: Welche neuen Berufsfelder spielen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle?

HPB: Hier finden wir vor allem Experten, einerseits Mediziner und Wissenschaftler, andererseits aber auch Datenexperten, die die technischen, aber auch wirtschaftlichen Aspekte neuer Technologien verstehen. Diese sollten sich in der Lage fühlen, systematisch neue internetbasierte und digitale

Kommunikationsmedien zum Wissenstransfer zu nutzen. Also alle IT-affin Weitergebildeten und auf das Krankenhaus bezogen: alle Ärzte und die nicht-ärztlichen Assistenzberufe sowie die Gesundheits- und Krankenpfleger, die über eine akademische Weiterqualifizierung in Richtung Management verfügen. Gerade die Bewältigung von komplexen Konstellationen ist für die Kollaboration hervorragend geeignet.

MP: Welche Chancen und Potenziale bieten diese neuen Berufsbilder und Berufsgruppen?

HPB: Vor allem natürlich gewaltige Chancen im Bereich des Innovationsmanagements. Wenn es zum Beispiel gelingt, Menschen mit Berufserfahrung und junge Talente, die an einem Ziel arbeiten, ortsunabhängig und ergebnisorientiert in Arbeitsgruppen zusammenzufassen, dann lassen sich Personalressourcen optimal einsetzen. Auf diese Weise werden starre Matrixorganisationen aufgelöst und die Zusammenarbeit auf neuer Ebene definiert.

MP: Was bedeutet strategisches Management und strategische Führung von Berufsgruppen?

HPB: Das Gesundheitswesen hat sich in den letzten Jahren als Ganzes zu einem dynamischen Wettbewerbsumfeld entwickelt, und die Intensität wächst ständig. Mit dem Einfluss an Ökonomie ist gleichzeitig der Bedarf an Führungs- und Leitungsaufgaben gewachsen, weil die multidimensionale Welt der verschiedenen Anspruchsgruppen ohne strukturierte Führung nicht mehr zu bewältigen ist. Die Führung verschiedener Berufsgruppen muss daher streng zielorientiert erfolgen, um die Zukunft der Unternehmung zu sichern und Ressourcen optimal einzusetzen. Die Strategie wird dabei von der Mission und vom Wettbewerbsumfeld bestimmt. Im Bereich Führung und Management bedeutet daher Strategie, die mit Blick auf das Unternehmen bewusste

und zielgerichtete Einflussnahme auf Menschen und Strukturen. Und hierzu braucht es zwingend transparente Kommunikation zwischen und innerhalb der Berufsgruppen, um hiermit das Verständnis für den eingeschlagenen Weg zu erzeugen.

MP: Welche neuen Anforderungen ergeben sich daraus für die unterschiedlichen Berufsgruppen?

HPB: Insgesamt wird es in der Gesundheitswirtschaft darauf ankommen, tragfähige Arbeitsbedingungen für eine effiziente Zusammenarbeit aller Berufsgruppen zu schaffen. Der rasante Fortschritt in der Medizin zusammen mit der Digitalisierung, die ebenfalls endlich Fahrt aufnimmt, wird neue ortsunabhängige Formen der Zusammenarbeit hervorbringen. Daraus leiten sich auch die Anforderungen für neue Arbeitsfelder ab. Ohne medizinisches Grundwissen wird man kein Verständnis für die spezifische Arbeit der Berufsgruppen im Gesundheitswesen erzeugen. Gleichzeitig ist eine Art Grundausbildung im Bereich der Digitalisierung, die Sicherheit für den Umgang mit Daten sowie deren Auswertung zu fordern. Die Anwendung digitaler Tools muss beherrscht werden ebenso wie spezielle Anforderungen des Datenschutzes.

MP: Wie kann das Qualifikationsprofil von Fach- und Führungskräften ausgebaut werden und kann eine hochschulbezogene wissenschaftliche Ausbildung dazu einen Beitrag leisten?

HPB: Im Vordergrund sollte immer die Handlungskompetenz in den jeweiligen Aufgabengebieten stehen. Handlungskompetent sind Personen, die in ihrem Fach eine Qualifikation bzw. einen Abschluss mit Berufserfahrung vorweisen können und das notwendige Methodenwerk beherrschen. Daneben sind Führungs- und Managementkompetenzen einzufordern, da ohne diese Eigenschaften keine strategische Durchdringung der Mitarbeiter stattfindet. Die Ausbildung mit

einer wissenschaftlichen Qualifikation sollte hierzu die strukturierte Kommunikationsfähigkeit gewährleisten. Das sollte der immens notwendige Beitrag einer Hochschulausbildung der Zukunft sein.

MP: *Wie kann eine berufsgruppenübergreifende Qualitäts-, Personal- und Organisationsentwicklung die Gesundheitsversorgung verbessern?*

HPB: Wir sind auf dem Weg in eine datengetriebene und technologielastriche Medizin, die eine revolutionierte Vorstellung von dem erzeugen wird, was bisher als traditionelle Heilbehandlung gelaufen ist. Die Transformation der Medizin wird andere Formen des Qualitätsmanagements entwickeln und möglicherweise die Qualitätsstandards nach oben treiben, weil mit großen Datenmengen andere Evidenzen für Therapien produziert werden können. In der Folge wird sich die Ausbildung der Berufsgruppen, die am Gesundheitsprozess beteiligt sind, verändern müssen. In der Prognose lässt sich feststellen, dass teamorientierte Ausbildungen stattfinden müssen, um das Maximum an Wissen vorzuhalten.

MP: *Welche ordnungspolitischen Rahmenbedingungen müssen für einen Wandel und für eine bessere Zusammenarbeit in Gesundheitsorganisationen geschaffen werden?*

HPB: Hier ist der Gesetzgeber gefordert. Die bisher bestehenden sozialpolitischen Hürden der Gesundheitsversorgung müssen überwunden werden, wie z. B. die sektorale Gesundheitsversorgung in ambulant und stationär. Alle entsprechenden Stakeholder müssen sich auf neue Formen der Interaktion einstellen. Die Gruppen, die Gesundheitsdaten besitzen und damit Fakten, werden mit hoher Verlässlichkeit den Ton angeben, wenn sie adäquate Therapienachweise verfügen. Grundsätzlich müssen adäquate Rahmenbedingungen geschaffen werden, zusammen mit der Rechtssicherheit zum

Einsatz digitaler Tools, um die neuen Formen der Kollaboration zu gewährleisten.

MP: *Welche (digitalen) Kompetenzen brauchen wir bei den einzelnen Berufsgruppen für eine effiziente und effektive Kollaboration in der Zukunft?*

HPB: Die Ergebnisse neuester Forschung aus allen Bereichen der Wissenschaft, vor allem auf der biologischen Ebene der Zelle und im molekularen Bereich, werden den Transfer von ungeheuren Datenmengen notwendig machen. Hierzu müssen schlichtweg die technischen Voraussetzungen geschaffen werden, d. h. die Datenetze müssen einen schnellen und sicheren Austausch zwischen Arbeitsgruppen und medizinischen Institutionen gestatten.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Horst Peter Becker, MBA
Direktor Zentrales Klinisches Management
Bundeswehrkrankenhaus
Oberer Eselsberg 40
89081 Ulm
horstpeter.becker@t-online.de

Mit Unterstützung von Annika Schuldt.

Prof. Dr. Mario Pfannstiel
Hochschule Neu-Ulm
Fakultät für Gesundheitsmanagement
Wileystraße 1
89231 Neu-Ulm

E-Mail: mario.pfannstiel@hs-neu-ulm.de

