

SONDERDRUCK aus

kma Klinik Management aktuell

# THIEME MANAGEMENT AWARD

„Manager des Jahres 2020“ ist Prof. Dr. med. Christian Drosten. Den Preis der „Senkrechstarterin“ erhält Katharina Jünger.



Persönliche PDF-Datei für  
Anne Orth

INNOVATIONSMANAGEMENT

## Mit langem Atem Neues entwickeln

### IMPRESSUM

#### Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG  
redaktion-kma@thieme.de  
www.kma-online.de

#### Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG

© 2021. Thieme. All rights reserved.

Dieser persönliche Sonderdruck ist nur für die Nutzung zu nicht-kommerziellen, persönlichen Zwecken bestimmt (z.B. im Rahmen des fachlichen Austauschs mit einzelnen Kollegen und zur Verwendung auf der privaten Homepage des Autors). Diese PDF-Datei ist nicht für die Einstellung in Repositorien vorgesehen. Dies gilt auch für soziale und wissenschaftliche Netzwerke und Plattformen. Nachdruck und jede weitergehende Nutzung nur mit Genehmigung des Verlags.

The image was composed by Thieme using following images: Prof. Dr. med. Christian Drosten © Wiebke Peitz/Charité; Katharina Jünger © Sylvia Willax/Thieme



Bis aus Ideen Innovationen werden, ist es oft ein steiniger Weg, bei dem viele Menschen einbezogen und nicht zuletzt die Führungskräfte überzeugt werden müssen.

© elenabs/stock.adobe.com

INNOVATIONSMANAGEMENT

# Mit langem Atem Neues entwickeln

Kliniken, die Trends und Entwicklungen voraussehen und mitgestalten, können im Wettbewerb um Patientinnen und Patienten sowie um Fachkräfte besser mithalten. Auf Innovationen wird an vielen Krankenhäusern Wert gelegt; über eine systematische und zielgerichtete Strategie verfügen jedoch nur wenige. Eines davon ist das Universitätsklinikum Dresden: Dort treiben die Mitarbeiterinnen einer neu geschaffenen Stabsstelle das Innovationsmanagement voran.

Alte Prozesse aufbrechen und neue etablieren – so fasst Kristin Dittrich den Kern ihrer Tätigkeit als Mitarbeiterin des Innovationsmanagements am Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden (UKD) zusammen. Doch was einfach klingt, ist eine sehr komplexe Aufgabe, bei der Dittrich viele Kleinigkeiten bedenken und möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbeziehen muss. „Es ist eine echte Herausforderung, aber es ist mir auch eine Herzensangelegenheit“,

sagt Dittrich, die sich als Schnittstelle zwischen dem Klinikum und externen Firmen sieht. Angesiedelt ist die Stabsstelle im Geschäftsbereich Pflege, Service, Dokumentation, und Dittrich ist zugleich Referentin der Pflegedirektion.

Doch von Anfang an. Die Initialzündung für die Einrichtung einer Stabsstelle Innovationsmanagement war der dienstliche Besuch der Dresdner Pflegedirektorin Jana Luntz am Uniklinikum Odense im Süden

von Dänemark. Dort gibt es einen Transfer zwischen innovativen Start-ups und der Klinik. Durch die Zusammenarbeit können Neuerungen im Gesundheitswesen direkt im Krankenhausalltag erprobt werden.

### Eigenen Weg finden

„Wir mussten allerdings einen eigenen Weg finden. Wir haben klein angefangen und uns zunächst die Neugestaltung pflegerischer Prozesse vorgenommen“, berichtet Pflegedirektorin Luntz. Schon

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung.



© elenabsi/stock.adobe.com

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung

## Innovation – eine Begriffsbestimmung

Der Begriff Innovation geht auf den lateinischen Wortstamm „innovare“ zurück, was neuartig bedeutet. Es müssen neue, kreative, originelle, schöpferische Ideen sein, die es in dieser Form bisher nicht gibt. Erst wenn innovative Ideen umgesetzt werden, spricht man von einer Innovation. Die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel versteht unter Innovationen neuartige und verbesserte Versorgungsangebote und begleitende Dienstleistungen. Auch die Weiterentwicklung einrichtungs-interner und -übergreifender Prozesse sind demnach Innovationen.

vor dem Besuch in Dänemark gab es Überlegungen, wie der Dresdner Standort mit jungen Unternehmen technische Innovationen gemeinsam entwickeln und damit zukunftsfähig bleiben kann. „Wir wollen Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduzieren, aktiv Prozesse verbessern und für Bewerber attraktiv sein“, nennt Luntz einige Ziele.

### Beschäftigte beteiligen

Das gelinge allerdings nur, wenn sich die Beschäftigten an diesem Prozess beteiligen können und mit einbezogen werden. Denn die Innovationen sollen nicht übergestülpt werden, sondern praktikabel sein, damit die Beschäftigten damit tatsächlich arbeiten können. Knackpunkt und Voraussetzung für den Erfolg des Innovationsmanagements ist laut Luntz daher, zwischen „draußen und drinnen“, also zwischen Start-ups und Pflegekräften zu vermitteln. „Techniker und Designer entwickeln oft sehr innovative Lösungen, allerdings ohne Abgleich mit den Leuten in der Praxis, da sie normalerweise gar nicht mit Pflege in Kontakt kommen.“ Eine Aufgabe der Innovationsmanagerin Kristin Dittrich ist es daher, Firmenvertretern zu erklären, wie Pflege funktioniert und ihnen die Strukturen des Dresdner Klinikbetriebs nahezubringen. Sie versucht beispielsweise, die Techniker und Designer in den Start-ups für die Besonderheiten der Pflege zu sensibilisieren, bei der wegen der körperlichen Nähe auch Vertrauen zwischen Patienten und Pflegekräften eine große Rolle spielt. „Um Pflegekräfte zu entlasten, genügt es beispielsweise nicht, einfach einen Roboter hinzustellen,



© Thomas Albrecht / Uniklinikum Dresden



© Thomas Albrecht / Uniklinikum Dresden

Kristin Dittrich (l.) treibt am Dresdner Universitätsklinikum das Innovationsmanagement voran. Pflegedirektorin Jana Luntz unterstützt sie dabei. © Thomas Albrecht/Uniklinikum Dresden

„Wir haben klein angefangen und uns zunächst die Neugestaltung pflegerischer Prozesse vorgenommen.“

der Patienten hochhebt“, verdeutlicht Dittrich.

Beim Start des Innovationsmanagements im Oktober 2017 ging Innovationsmanagerin Dittrich zunächst auf externe Unternehmen zu und rief zugleich die Klinikbeschäftigten auf, sich am Prozess zu beteiligen und Ideen einzubringen. „Am Anfang schneiten die Wünsche und Vorschläge nur so rein“, erinnert sich Dittrich. Die meisten Ideen bezogen sich auf die wichtigen Felder Heben und Tragen, Dokumentation sowie Dienstplangestaltung. Manche Fragestellungen waren neu, andere beschäftigten die Mitarbeiter schon länger. „Bis dahin gab es niemanden, der diese Ideen aufgriff und die Umsetzung vorantrieb“, berichtet sie.

# INNOVATIONS- MANAGEMENT

## Zentrale Steuerung ist eher selten

Innovationen helfen Kliniken, im Wettbewerb besser zu bestehen – daher spielen sie an vielen Häusern eine Rolle. Insbesondere Universitätskliniken sind hier Vorreiter; die meisten setzen Innovationsmanagement Geschäftsbereichsübergreifend um. kma nennt drei Beispiele.

Am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) treiben nach Auskunft der Pressestelle verschiedene Bereiche gemeinsam und in enger Abstimmung mit dem Vorstand Innovationen und Transformationsprojekte voran. Daran beteiligt sind unter anderem das Dekanat, die UKE-Tochter MediGate GmbH sowie drei Geschäftsbereiche. Diese sind für Projektmanagement, Qualitätsmanagement und klinisches Prozessmanagement sowie strategische Unternehmensentwicklung zuständig, informiert Berit Waschatz, Referentin für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit am UKE.

### Kräftiger Schub für Innovationen

Am Universitätsklinikum Köln gibt es zwar viele Ideen und Innovationen, aber bisher keine interdisziplinäre Plattform aus Medizin und Industriepartnern, um zum Beispiel die Digitalisierung voranzutreiben. Bislang fehlt zudem eine Ansprechpartnerin oder ein Ansprechpartner, der Ideen bündelt und deren Umsetzung steuert. Doch das soll sich in diesem Jahr ändern. Laut Dr. med. Evelyn Plamper, Referentin im Geschäftsbereich Unternehmensentwicklung des Universitätsklinikums Köln, soll die bereits seit längerem geplante Technologie-Transfer-Struktur Anfang 2021 einen kräftigen Schub bekommen und es soll auch die Position eines Transferscouts besetzt werden. „Damit erhält das Innovationsmanagement eine höhere Priorität“, freut sich Plamper.

### Denk- und Innovationswerkstatt soll eingerichtet werden

Und wie sieht es am Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) aus? Dort wird

das Thema Innovationsmanagement derzeit stabsstellenübergreifend betreut, und zwar durch die Bereiche IT, Chance Management und Unternehmensentwicklung sowie Integrierte Kommunikation. Die Federführung liegt bei der Stabsstelle IT, erläutert Oliver Grieve, Pressesprecher und Leiter der Stabsstelle Integrierte Kommunikation des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein.

Teil der Innovationsstrategie ist die geplante Einrichtung einer Denk- und Innovationswerkstatt (ADRENALIN) an beiden Standorten des UKSH. Diese soll die Innovationskraft aus dem Unternehmen heraus stärken, unterschiedliche Formate wie beispielsweise die jährlichen Healthcare-Hackathons bündeln, eigene Ideenkampagnen initiieren und Innovationen fördern.

Außerdem will das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein in diesem Jahr zusätzlich Prozesse und Strukturen aufbauen, die das Entwickeln von Innovationen systematisch etablieren sollen. Dabei will das UKSH mit einem privaten Partner zusammenarbeiten. Zudem gibt es unternehmensweite Aktivitäten, um gesetzliche Anforderungen und Neuerungen im Bereich der Digitalisierung im Unternehmen zu verankern.

Das UKSH unterhält auch rege Industriepartnerschaften. Auf Basis dieser Kooperationen hat bereits eine Vielzahl von Innovationen Einzug in die klinischen und administrativen Prozesse gefunden. Darüber hinaus sucht das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein Kontakt zu innovativen Start-ups. „Deren Potenzial und Umsetzungskraft wird viel zu häufig unterschätzt“, davon ist Grieve überzeugt. ■

Anne Orth

### Wichtige Schnittstelle

Diese wichtige Aufgabe kommt nun Kristin Dittrich zu. Sie ist direkte Ansprechpartnerin für die Kolleginnen und Kollegen des Dresdner Universitätsklinikums sowie für externe Firmen. Sie sammelt die Ideen, kommuniziert nach innen und außen, treibt Prozesse voran und steuert im Idealfall die Umsetzung der Innovationen. „Das ist oft ein steiniger Weg, der einen langen Atem erfordert“, weiß Dittrich. Sie muss sehr viele Menschen einbeziehen und nicht zuletzt die Führungskräfte vom potenziellen Mehrwert von Produkten überzeugen, deren Nutzen sich noch gar nicht belegen lässt.

„Diese Arbeit funktioniert nur, weil mich Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Abteilungen unterstützen und weil auch die Führungskräfte den Prozess mittragen und mir Rückendeckung geben“, sagt die Innovationsmanagerin. Manchmal müsse sie auch einen Schritt zurückgehen und Projekte beenden, nachdem sich herausgestellt habe, dass sie für die Umsetzung im Klinikbetrieb nicht geeignet seien.

### Health goes Textil

Doch um welche Projekte geht es konkret? Derzeit erprobt das Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden beispielsweise das Projekt „Health goes Textil“, das Wissenschaftler der Technischen Universität Dresden anschließend evaluieren werden. Zunächst gab es einen Workshop mit der Textilbranche. Anschließend haben sich einige Pflegekräfte zur Verfügung gestellt, um zunächst den Tragekomfort eines textilen Body-Support-Systems zu testen. Das ist ein stabiles Unterhemd, das durch eine spezielle Webtechnik Druck auffangen und dadurch Beschäftigte entlasten soll, die schwer tragen müssen.

Nach der Erprobungsphase in der Praxis sollen Sportmedizinerinnen und -mediziner der Technischen Universität Dresden untersuchen, welche Muskelgruppen durch das Body-Support-System entlastet werden. Falls sich das Hilfsmittel in der Praxis bewährt, soll es künftig allen

Klinikbeschäftigten zur Verfügung stehen. „Wir gehen davon aus, dass das Interesse insbesondere der Pflegekräfte groß ist“, sagt Innovationsmanagerin Dittrich.

#### Entlassmanagement digitalisieren

Ein weiteres Projekt befasst sich mit der Digitalisierung des Entlassmanagements. Zurzeit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Case Managements und Sozialdienstes zwar bereits einige Anträge digital abwickeln, viele Informationen müssen sie jedoch noch mühsam per Fax oder Brief übermitteln. Ziel ist, den gesamten Prozess zu digitalisieren. Das würde nicht nur den Klinikbeschäftigten die Arbeit erleichtern, sondern auch Patientinnen und Patienten sowie Angehörige entlasten. Die besondere Herausforderung besteht allerdings darin, verschiedene Systeme miteinander zu verknüpfen. Zunächst soll der Reha-Antrag digitalisiert werden, danach

„**Innovative Produkte gibt es genügend. Die Herausforderung besteht darin, dafür zu sorgen, dass sie auch in den komplexen Prozessen des Klinikbetriebs funktionieren.**“

folgt der Pflege-Antrag. „Die Digitalisierung des kompletten Entlassmanagements ist eine Mammutaufgabe“, sagt Dittrich.

Noch ganz am Anfang steht ein weiteres Projekt, bei dem das Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden mit einem Start-up zusammenarbeitet, das junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gegründet haben. Dabei soll Künstliche Intelligenz (KI) die Erstellung der Dienstpläne erleichtern und damit insbesondere die Stationsleiterinnen und -leiter entlasten.

„Innovative Produkte gibt es genügend“, resümiert Innovationsmanagerin Dittrich. „Aber die Herausforderung besteht darin, dafür zu sorgen, dass sie auch in den komplexen Prozessen unseres Klinikbetriebs funktionieren.“ Doch der Aufwand lohne sich – nicht nur, um Pflegekräfte zu entlasten, sondern auch, um das Universitätsklinikum Carl Gustav Carus Dresden als Ganzes zukunftsfähig zu machen. ■

Anne Orth

