



Create your internal Startups

Veränderung kommt von innen: Interne Startups als nachhaltige Transformationsbooster

Von Petra Perleberg und Patrick Wassel

Die Unternehmenswelt ist im Startup-Fieber. Und wer sollte sich mit Fieber besser auskennen als die Akteure im Gesundheitswesen? Klinikkonzerne und innovative Nischenplayer haben ihre Startschüsse zum Lauf auf das Ziel zum revolutionären Klinikum abgefeuert.

Keywords: Changemanagement, Digitalisierung, Innovation

Würden wir an dieser Stelle Wikipedia bemühen, dann bekämen wir die folgende Erläuterung: „Eine Revolution ist ein grundlegender und nachhaltiger struktureller Wandel eines oder mehrerer Systeme, der meist abrupt oder in relativ kurzer Zeit erfolgt.“ Derzeit kann damit wohl auch der Wandel in die digitale Transformation beschrieben werden. Veränderung also aller Orten.

Dabei verkünden Vorstände, dass zu wenig Innovation aus den eigenen Häusern käme und man froh sei, nun auf eine ganz neue Generation von Startup-Mentalität und frischer Startups zu treffen, die endlich durch die Brille Kundenorientierung, Kundenintegration und wahrer Kundenzentrierung blickt. Dabei wird auch beklagt, Revolution und Innovation gehe nicht mit den eigenen Fachexperten: zu eingefahren, zu wenig Biss, zu wenig Ideen, zu wenig Visionen. Autorin und Autor dieses Beitrags erleben das in ihrer Beratungstätigkeit anders und glauben fest daran, dass jedes Unternehmen, und damit auch jede Klinik, gut daran tun, Expertise aus dem eigenen Haus in Veränderung einzubringen und auf die Kompetenz aus den eigenen Reihen zu setzen. Wir raten den Kliniken: Creating your internal Startups, um ge-

meinsam mit den Mitarbeitenden Innovationen, nützliche digitale Services zu kreieren und die Unternehmenskultur nachhaltig positiv zu verändern. So kann digitale Innovation auch ohne millionenschwere Investition in Startup-Parks und kreative Office Spaces gelingen.

These: Digitale Transformation kann man nicht kaufen

Mehr als jedes dritte deutsche Großunternehmen mit einem Mindestumsatz von 250 Millionen Euro arbeitet 2018 mit Startups zusammen, wie eine aktuelle Studie der GfK zeigt. Weitere 15 Prozent planen eine solche Zusammenarbeit für die Zukunft. Warum? Meistens erhofft man sich durch die Nähe Inspiration und Schnellboote, die das nächste Geschäftsmodell auf den Markt bringen. Zeitgleich setzt bei vie-

len Unternehmen langsam Ernüchterung ein, weil der angenommene Automatismus „Startup Berlin verändert Kernorganisation in Buxtehude“ nicht funktioniert und nicht funktionieren kann. Zurück zum Begriff Revolution: Das Gelingen einer Revolution ist meist von einer breiten Zustimmung der Bevölkerung abhängig. Übertragen auf das Klinikum: Die Revolution braucht als Basis die Mitarbeitenden, die die Veränderung tragen, leben und somit legitimieren.

These: Die Chancen neuer erfolgreicher Innovationen liegen innen

Viele Startups scheitern. Gründe dafür sind oftmals sehr banal. Mal gibt es keinen Markt für das erdachte Produkt, mal geht einigen Startups das Geld aus und mal passt das

„Die Herausforderung liegt in der Haltung. Erreichter Erfolg und hohe Auslastung lähmen oftmals den Willen zur Veränderung.“

Team einfach nicht perfekt zusammen. Kliniken haben da eine Hand voll Asse in der Hand, um ihre historische Wettbewerbsposition weiter auszubauen. Marktzugänge sind etabliert, das Personal ist erfahren, die Reputation ist in Summe hoch und die eigene Kundennähe in der Dienstleistung ist Gold wert. Die Herausforderung liegt in der Haltung. Erreichter Erfolg und hohe Auslastung lähmen oftmals den Willen zur Veränderung. Es geht im ersten Schritt nicht darum, etwas zu verändern, sondern das eigene Unternehmen zu verändern und damit Raum für Innovation und Kreativität zu gewinnen. Die Revolution wird somit um den Begriff Emanzipation ergänzt, also um die Idee der Befreiung von gewachsenen Strukturen.

These: Der Ikea Effekt hilft, den internen Abstoßungsreflex zu überwinden

Als IKEA-Effekt wird in der Verhaltensökonomik der Zuwachs an

Wertschätzung bezeichnet, der selbst entworfenen oder zumindest selbst zusammengebauten Gegenständen im Vergleich zu fertig gekauften Produkten entgegengebracht wird. Dieser Effekt lässt sich übertragen auf jegliche Veränderungsbemühungen im Unternehmen. Nur wenn Mitarbeitende a) integriert werden in den Prozess und b) es spürbare (tangible) Beweise und Beispiele für die Veränderung gibt, wird diese akzeptiert. Die Integration der Mitarbeitenden in die Veränderung stärkt das Unternehmen. Organisationsänderungen mit geringer Massenbasis kommen einem Staatsstreich nahe.

These: Nur agile Kulturen werden in Zukunft erfolgreich sein

Agilität bedeutet Wendigkeit, behände Veränderung zu antizipieren und durch ständiges Iterieren in hoher Geschwindigkeit die Veränderung zu nutzen und somit konkrete Ergebnisse zu erzielen. Dahinter verbergen sich Werte, Methoden, Prozesse, Organisationsformen ... eine Kultur. Aber was bedeutet Agilität für Kliniken? Im Bereich Compliance? Für die Unternehmensstrategie? Agile Elemente sind zum Scheitern verurteilt, wenn ihre Umwelt noch Ford'schen Prinzipien folgt. Agilität hat viel mit Vertrauen, Entscheidungsprozessen und Mut zu tun – eine klassische Führungsaufgabe. Wer diese Führungsaufgabe auf einen zweitägigen Pitch zur Auswahl von Startups reduziert, läuft langfristig Gefahr einer Palastrevolution im eigenen Unternehmen.

Der Pitch-Begriff stammt aus der Agentur- bzw. Werbeagenturbranche und bedeutet: Agenturen treten im Rahmen eines Pitches mit ihrem Konzept vor einem potenziellen Kunden gegeneinander an, um den Kunden zu überzeugen und Aufträge zu erzielen

These: Die Zukunft ist bereits da – wir schaffen es nur, sie zu verstecken

Blutdruck, Lungenfunktion, Herzfrequenz, Körpertemperatur etc. werden heute nicht mehr nur beim Arzt oder mit Medizingeräten aus der Apotheke gemessen,



Abb.: Strukturierte Bedürfnisaufnahme im Design Thinking Prozess

Quelle: D+S 360° media world GmbH

sondern mit Mobiltelefonen, im Auto, am Rechner. Die Ableitung der Diagnose ist schon heute in vielen Fällen durch die „Maschine“ präziser und schneller als die des Arztes. Die Entwicklung ist vergleichbar mit der Medienindustrie. Vor 15 Jahren war es ohne Profi-Equipment kaum möglich, relevante journalistische Beiträge zu produzieren und zu distribuieren. Handycams, Twitter, Instagram und Co. haben einen neuen Medienmarkt eröffnet. Einige Medienkonzerne haben die Veränderung genutzt, einige nicht. Verbände und Gesetzgeber können die Veränderungen kurzzeitig verlangsamen, aufhalten können sie nicht. Kliniken tun also gut daran, sich jetzt auf den Weg zur revolutionären Klinik zu machen und den allgemeinen, tiefgreifenden Wandel mit Hilfe der digitalen Transformation in der Gesellschaft mitzugestalten.

Digital ist das Mittel zur Veränderung, nicht das Ziel

Wir glauben, dass „digital“ das Mittel zur Veränderung ist, nicht das Ziel. Die wahre Revolution liegt in einem neu gedachten Beziehungsmanagement und einer gelebten Kundenzentrierung. Das benötigt neben einer Verankerung in einer offenen Führungskultur vor allem eine Lernkultur für eine sich ständig weiter entwickelnde Organisation und Teams, die über organisatorische Grenzen hinweg

zusammen arbeiten. Die digitale Transformation kann dann dabei helfen, Kunden und hier insbesondere Patienten proaktiv in die Produkt- und Dienstleistungslösungen einzubeziehen und Mitarbeitende aus Pflege und Medizin können auf Kundenrückmeldungen viel schneller und individueller reagieren. Die Kundeninteraktion wird zum Vorteil aller Beteiligten unterstützt. Kliniken benötigen ihre erfahrenen Inhouse-Experten aus Pflege, Medizin und Therapie, um digitale Produkte mit Hilfe technischer Partner zu gestalten, damit Kernprozesse optimiert werden und kundenorientierte Produkte entstehen, die dem Kunden einen einfachen Zugang erlauben und Nutzen bringen.

Wie geht digitale Transformation in Kliniken?

Digitale Kultur heißt agile, kooperative Lernkultur. Voneinander und miteinander ständig lernen steht dabei an erster Stelle. Interne Silos einreißen und äußere Einflüsse zulassen. Wir sehen drei Gruppen die es zusammenzuführen gilt:

1. Kliniker: erfahrene Inhouse-Experten aus Pflege, Medizin, Therapie und Verwaltung
2. Externe Bezugsgruppen: Patienten, Angehörige, Zuweiser und Vertragspartner
3. Digitale Unternehmer: Startups aus der digitalen Welt

Ein externer Moderator und Matchmaker bringt alle zusammen und startet damit, Bedürfnisse, Möglichkeiten und Mindsets mit allen drei Bezugsgruppen gemeinsam offenzulegen. Ist eine erste Ausgangsposition geschaffen, werden interne Startups geformt. Methoden aus dem „Design Thinking“, „Lean Startup“, „Scrum“ bilden eine solide und erprobte Grundlage für den Prozess. Ganz wie bei „Deutschland sucht den Superstar“ empfiehlt es sich, für die Startups ein Programm aufzusetzen mit einer Jury, Challenges und Auswahlkriterien – ein sogenanntes internes Accelerator Programm. Damit die internen Startups nicht ausgebremst werden, schafft die Klinikleitung das notwendige Umfeld, indem es Barrieren abbaut und Ressourcen freigibt (► Abb.).

Die Revolution zur Klinik der Zukunft kommt von innen und ist die Summe einzelner Schritte und Erfahrungen aus Veränderung. Sie entwickeln sich durch frische Workshop-Formate, Prototypen aus Pappe, neu geordneten Verantwortlichkeiten oder auch einfach mal durch den Mut zu Fehlern, die gefeiert werden, eben ganz so, wie bei den Vorbildern im Südwesten der USA. ■

Literatur bei den Verfassern

Petra Perleberg
Gründerin von perleberg PR
An de Diekwisch 9
21271 Hanstedt
info@perleberg-pr.de

Patrick Wassel
Geschäftsführer
D+S 360° media world GmbH
Schützenstraße 21
Hamburg
info@ds360grad.com