# Wissenschaftsexpertise in der Praxis gefragt

## Implementierung von Innovationen im Gesundheitswesen

*Von Prof. Dr. Silke Kuske und Prof. Dr. Susanne Kröhnert-Othman*

*Die Versorgungsforschung richtet ihre Aufmerksamkeit auf die Alltagswirksamkeit von Innovationen in der Gesundheitsversorgung. Durch Evidenz soll zu einer patientenzentrierten, sicheren, effektiven, effizienten, rechtzeitigen sowie gerechten Gesundheitsversorgung unter Alltagsbedingungen beigetragen werden.*

**Keywords:** *Patientenversorgung, Studienführer, Ausbildung*

Durch Evidenz soll die Gesundheitsversorgung unter Alltagsbedingungen verbessert werden. Jedoch benötigen Erkenntnisse Zeit, bis sie die Routineversorgung nachhaltig durchdringen. Die Implementierung gerät erfahrungsgemäß ins Stocken, wenn notwendige Bedingungen nicht gegeben sind. An dieser Stelle knüpft die Implementierungswissenschaft mit ihren Theorien, Strategien und Methoden an die Versorgungsforschung an und ermöglicht so die gezielte und wirksame Integration von Innovationen in den Alltag der Patientenversorgung. Idealerweise wird hierbei die Implementierung einer Innovation in den Versorgungsalltag schon bei der Planung und Durchführung von Studien oder Projekten der Qualitätsverbesserung berücksichtigt. Hierzu ist eine frühe und gelingende Wissenszirkulation zwischen Forschung und Praxis ebenso notwendig, wie eine Partizipation von Patientinnen und Patienten sowie ihren Angehörigen und den Leistungserbringenden.

Auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation im Gesundheitswesen wird sich die Versorgung im Gesundheitswesen verändern. Die Rollen von Qualitäts- und klinischen Risikomanagerinnen und –managern werden weiter an Bedeutung und Profil gewinnen. Durch digitale Unterstützung (z.B. künstliche Intelligenz) werden Dokumentations- und (Daten-)Verwaltungsprozesse vereinfacht und automatisiert werden können. Dies bietet Qualitäts- und klinischen Risikomanagerinnen und -managern (beispielsweise Patientensicherheitsbeauftragte = Patient Chief Officers) neue Freiräume, um notwendige anwendungsbezogene Implementierungsprozesse zu coachen. Sie erlangen als „Implementierungscoach im Qualitäts- und klinischen Risikomanagement“ ein erweiterndes sowie auf die Erfordernisse einer Implementierung abgestimmtes Kompetenzprofil. Dieses Kompetenzprofil basiert auf definierten akademischen Grundlagen in Forschung und Management. Projektbezogen werden diese Kompetenzen im Masterstudiengang Versorgungsforschung und Management im Gesundheitswesen, M.Sc. an der Fliedner Fachhochschule Düsseldorf fortentwickelt.

### Tätigkeitsfeld „Implementierungscoach“

Implementierungscoachs auch Implementierungsexpertinnen und –experten, „Practice Facilitators“ oder Praxiscoachs genannt, übernehmen wichtige Funktionen in den ambulanten und stationären Einrichtungen des Gesundheitswesens. Sie unterstützen beispielsweise interprofessionelle Teams bei der Implementierung von Leitlinien und/oder neuen Versorgungspro-

zessen, eng orientiert an den Bedarfen der Einrichtung und den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten, deren Angehörigen und der Leistungserbringenden.

Sie sorgen dafür, dass Ziele der Qualitätsverbesserung erreicht werden, indem sie Bedingungen für eine nachhaltige Implementierung schaffen. Dies geschieht beispielsweise durch die Förderung der Kompetenzentwicklung, die Ausarbeitung von Empfehlungen für Implementierungskonzepte (Implementierungsstrategien), die Planung und Koordination von Ressourcen sowie die Kommunikation und Zirkulation von Best Practices. Nicht zuletzt werden sie an den Schnittstellen der Versorgung tätig und vernetzen die an der Innovation beteiligten Akteurinnen und Akteuren. Die Implementierungsexpertise bildet eine sinnvolle Ergänzung zu bisherigen Kompetenzen und Rollen in der Gesundheitsversorgung, beispielsweise zu einem vorhandenen Profil als Qualitätsmanagerin bzw. eines Qualitätsmanagers, einer klinischen Risikomanagerin bzw. eines -managers oder als Zusatzqualifikation für verschiedenen Professionen in der Versorgung, darunter Pflegende, Therapeutinnen und Therapeuten sowie Ärztinnen und Ärzte. Weitere Rollen können auch die Begleitung von wissenschaftlichen Projekten umfassen.

## Ein Blick in die Niederlande, die USA und Kanada

Das Profil eines Implementierungscoachs ist international betrachtet nicht neu. Es taucht bereits mit unterschiedlichen Bezeichnungen in der (wissenschaftlichen) Literatur auf. In den Niederlanden lassen sich verschiedene Veröffentlichungen zum Implementierungscoach finden, die teilweise über die Jahre immer wieder aktualisiert worden sind. Das „Netherlands Institute for Health Services Research“ (Nivel) hat beispielsweise Pflegende und versorgende Disziplinen schon früh in der Rolle des Implementierungscoachs gesehen. Im Rahmen eines Coaching-Projektes wurden Informationen am Beispiel der Richtlinie „Depression bei Demenz“ Pflegenden zur Verfügung gestellt sowie eine Kontextanalyse mit hemmenden und fördernden Faktoren einer Implementierung durchgeführt. So konnten maßgeschneiderte Implementierungsempfehlungen durch Implementierungscoachs unter Berücksichtigung von Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen entwickelt werden. Die Implementierung der Richtlinien wurde kontinuierlich begleitet und durch Trainings flankiert. Der Implementierungscoach war stets telefonisch ansprechbar und erfasste Erfahrungen und Lernmomente, um die Implemen- ▶

**Fachkompetenzen**

- Ethisches und klinisches Verständnis
- Verständnis zur Zielgruppe, Stakeholder und (politisches) Setting
- Implementierungsprozesse und -strukturen
- Projektbegleitung und Beratung
- Finanzierungskenntnisse
- Datenverarbeitung und -systeme

**Methodenkompetenzen**

- Methoden und Stratgien der Implementation und Improvement Science
- Daterhebung und Datenanalyse
- Projektmanagement, Implementierungsmanagement, Change Management
- Assesment
- Vereinbarungen über die Coachingbeziehung treffen
- Fähigkeit Lern- und Entwicklungsprozesse auf den verschiedenen Ebenen fördern (Motivierung)
- Präsentationsfähigkeiten

**Soziale Kompetenzen**

- Teams leiten
- Kooperations- und Netzwerkkompetenzen
- Vertrauen und Sicherheit herstellen
- Projektbegleitung und Beratung
- Präsent, offen und aufmerksam den Beteiligten gegenüber zu sein
- Aktiv zuhören können (Feedbackkommunikation)

**Selbstkompetenzen**

- Berufliches Selbstbild
- Coaching Mindset

*Abb. 1: Kompetenzen Implementierungscoach in der Zusammenfassung*

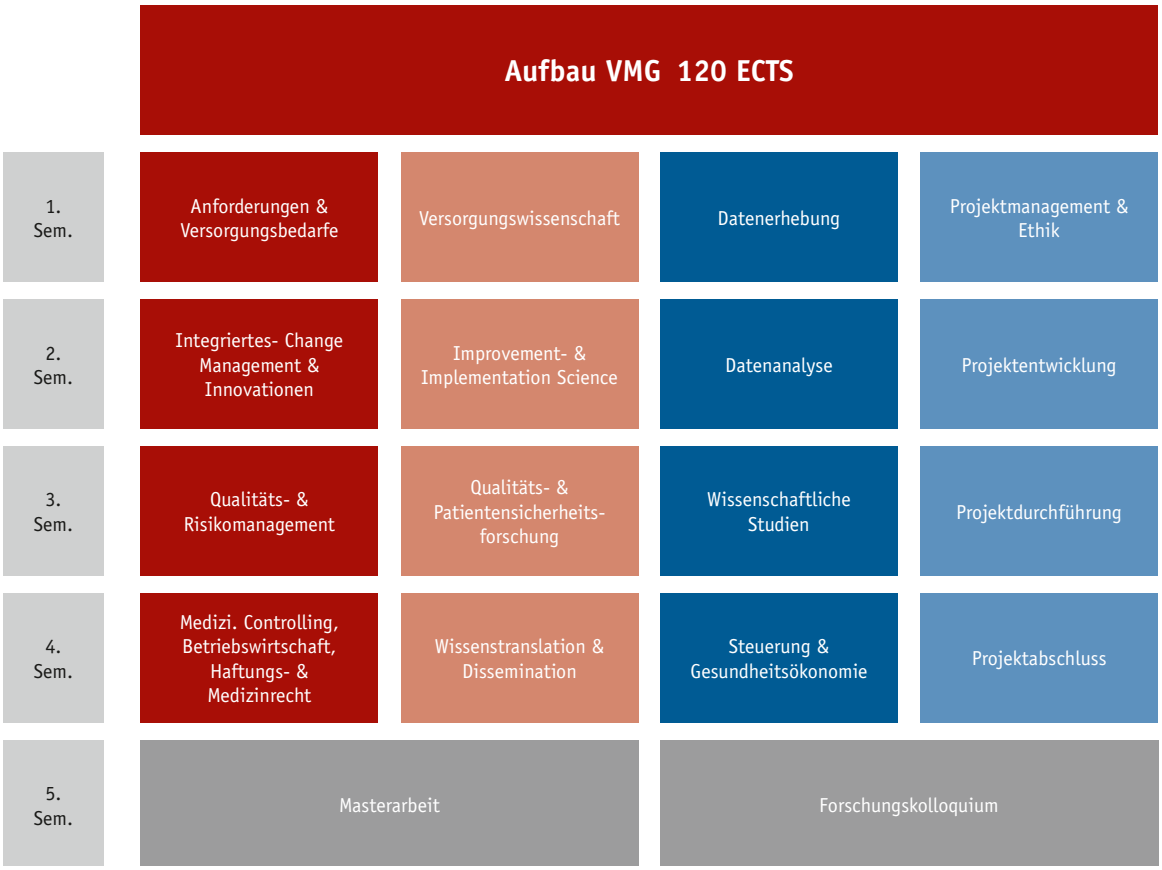


*Abb. 2: Aufbau des Masters Versorgungsforschung und Management im Gesundheitswesen M.Sc. (VMG) an der Fliedner Fachhochschule Düsseldorf*

tierung zu verbessern. In den USA und Kanada wurden für verschiedene Bereiche des Gesundheitswesens erfahrungs- und literaturbasierte Leitfäden und Anleitungen entwickelt, um die Arbeit von Implementierungscoachs zu beschreiben. Beispielsweise hat die „Agency for Healthcare Research and Quality“ 2009 eine Anleitung für Praxiscoachs vor dem Hintergrund des „Chronic Care Model“ für die ambulante Versorgung entwickelt. In Kanada haben verschiedene Autorinnen und Autoren mit Unterstützung des „Evidence Exchange Network for Mental Health and Addictions“ und dem „Provincial System Support Program“ einen Leitfaden entwickelt, der die generelle Rolle von Implementierungscoachs innerhalb der Organisation und während der Implementierung beschreibt. Er gibt Auskunft über den Beitrag der Arbeit von Implementierungscoachs. Ergänzt wurde dieser Leitfaden durch Ergebnisse einer umfangreichen Befragung zur Bedürfniserfassung und zu Fallbeschreibungen aus der Coachingpraxis beispielsweise im Umgang mit Verbesserungsinstrumenten.

## Das Kompetenzprofil des Implementierungscoachs

Das Kompetenzprofil setzt sich aus Kernkompetenzen aus den Bereichen der Implementierung und des Coachings zusammen (▶Abb. 1). In der oben beschriebenen Literatur sind Fachkompetenzen, methodische, soziale und (Selbst-)Kompetenzen skizziert. Basierend auf internationalem Konsensus der „International Coaching Federation“ wurden zudem Kerncoachingkompetenzen beschrieben.

## Implementierungscoach im Qualitäts- und klinischen Risikomanagement

Aktuell wird die Entwicklung eines Konzeptes „Implementierungscoach im Qualitäts- und klinischen Risikomanagement“ mit Studierenden im Masterstudiengang Versorgungsforschung und Management im Gesundheitswesen an der Fliedner Fachhochschule Düsseldorf auf den Weg gebracht. Die Masterstudierenden erhalten hier die Möglichkeit das Zusatzzertifikat „Implementierungscoach im Qualitäts- und klinischen Risikomanagement“ zu erlangen. Voraussetzungen dafür sind der erfolgreiche Abschluss des Studiums (▶Abb. 2) einschließlich der Durchführung eines Projektes mit ausgewiesenem Implementierungsanteil im Bereich des Qualitäts- und klinischen Risikomanagements sowie eine vor oder während des Studiums abgeschlossene Fortbildung im Bereich des Qualitäts-, oder klinischen Risikomanagements.

Der Studiengang verbindet Wissenschaft und Management modular miteinander. Studierende erhalten während ihres Studiums die Möglichkeit schwerpunktmäßig im Rahmen der Module „Projektmanagement“, „Integriertes Changemanagement & Innovationen“, „Improvement & Implementation Science“, „Qualitäts- & Risikomanagement“, „Qualitäts- und Patientensicherheitsforschung“ und „Wissenstranslation & Dissemination“ Kompetenzen zum Implementierungscoach zu erwerben. Flankiert wird das Profil des Implementierungscoachs durch Kompetenzerwerb in ausgewählten Elementen der übrigen Module. Ein eigenes studentisches Projekt mit ausgewiese-

nem Implementierungsanteil im Bereich des Qualitäts- und klinischen Risikomanagements wird durch die Lern-Lehrinhalte der entsprechenden Module und ein Seminarangebot begleitet, in denen anwendungsbezogene Kompetenzen des Change-Managements und Coaching- kompetenzen aufgebaut werden. Prüfungsleistungen, beispielsweise in den „Projektmodulen“ und in den Modulen „Improvement & Implementation Science“ und „Wissenstranslation & Dissemination“, ermöglichen eine transparente Einsicht in den Lernerfolg. Entsprechend des Hochschulqualifikationsrahmens stehen hierbei Einsatz, Anwendung und Transfer von Wissen, Kommunikation und Kooperation, wissenschaftliches Selbstverständnis sowie Professionalität im Vordergrund mit dem Ziel einer selbstgesteuerten Durchführung von Forschungs- und Implementierungs-Projekten. Zudem tragen die Studierenden ihre Erfahrungen aus der Praxis in den Studiengang und beteiligen sich so an der konzeptionellen Weiterentwicklung des Kompetenzprofils eines Implementierungscoachs.

## Diskussion und Ausblick

Das Profil des Implementierungscoachs hat international bereits an Bedeutung gewonnen. Die Veränderungen in der Wissenschaftslandschaft in Deutschland zugunsten der Implementierungswissenschaft weisen ebenfalls auf einen Trend hin. So fördert eine niederländische Behörde gezielt den Einsatz von Implementierungscoachs in der Gesundheitsversorgung zur Implementierung von Innovationen in der Versorgungspraxis mit bis zu 5.000 Euro über sechs Monate. Auf der Eröffnungsveranstaltung des in diesem Jahr neu gegründeten „Institutes für Implementation Science in Health Care“ (IfIs) in der Schweiz wurde ebenfalls von der Relevanz von Implementierungsexpertinnen und -experten für die Praxisfelder der Gesundheitsversorgung berichtet.

Auch die Fliedner Fachhochschule Düsseldorf möchte mit ihren Zugängen zur Forschung und Praxis die Entwicklung der Rolle des Implementierungscoachs im deutschen Gesundheitswesen vorantreiben und diese bekannter machen. Neben dem Weg über die Studiengangs-integrierte Variante kann mit einem wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot zukünftig das Profil des Implementierungscoachs auch auf anderen Qualifikationswegen zugänglich und auf akademische Bildungsgänge anrechenbar gemacht werden. Dazu ist geplant ein Zertifikatsstudium zum Implementierungscoach zu entwickeln, welches auch interessierten Qualitäts-/Risikomanagerinnen und -managern außerhalb des Studiengangs Versorgungsforschung und Management im Gesundheitswesen zugänglich gemacht werden kann. ■

**Prof. Dr. Silke Kuske**
Prorektorin für Forschung und Entwicklung
Studiengangsleitung: Versorgungsforschung und Management im Gesundheitswesen (M.Sc.)
Fliedner Fachhochschule Düsseldorf
40489 Düsseldorf

**Prof. Dr. Susanne Kröhnert-Othman**
Prorektorin - Bereich Lehre & Studium
Diversity und Organisation
Fliedner Fachhochschule Düsseldorf
40489 Düsseldorf