

Krankenhaus-IT

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

JOURNAL

**Transformation, Interoperabilität
und Strategie – digitale Karten
neu gemischt**



Das Krankenhaus-Management als Katalysator der digitalen Transformation

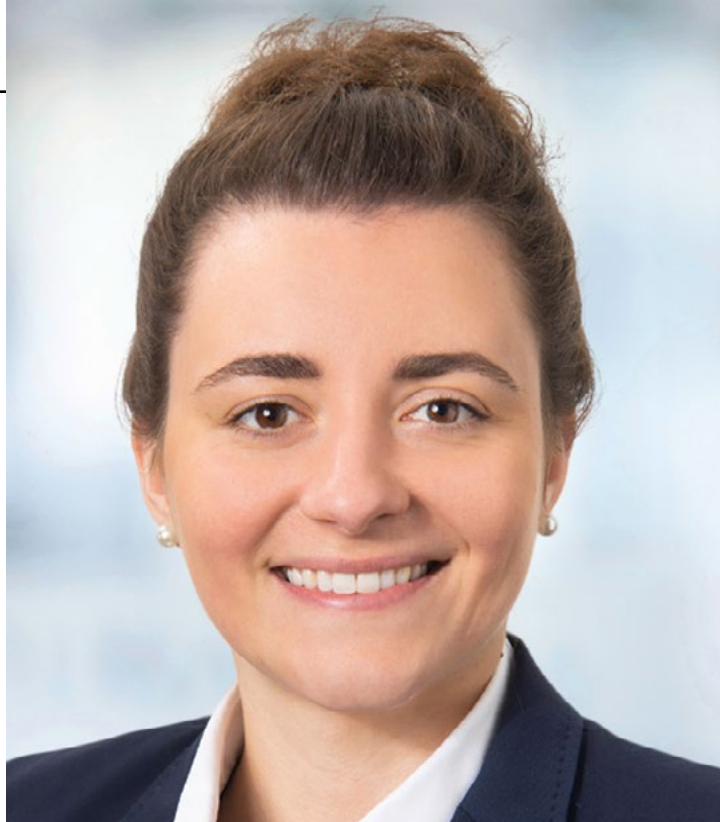
Spätestens mit dem am 3. Juli 2020 beschlossenen „Zukunftsprogramm Krankenhäuser“ sind die Unternehmensführungen deutscher Krankenhäuser auch gesetzlich gefordert, den Startpunkt für die digitale Transformation zu setzen. Damit sehen sich die Einrichtungen einem enormen Digitalisierungsdruck bei gleichzeitig knappen finanziellen Mitteln ausgesetzt – kurz: einer „großen Vision und kleinen Ausstattung“. Doch der Erfolg der Transformationsbemühungen darf nicht an die IT delegiert werden, sondern stellt gleichsam Anforderungen an das Krankenhaus-Management. Diese beschreiben Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Geschäftsführer Sanovis GmbH und Laura Goretzka, Beraterin Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Krankenhäuser im KHZG-Umsetzungsfieber auf allen Organisationsebenen

Digitalisierung – kaum ein anderes Schlagwort hält die deutsche Krankenhauslandschaft so in Atem. Nicht zuletzt durch Gesetzesinitiativen, wie insbesondere das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG), steigt der Druck auf die Einrichtungen und ihre IT-Abteilung, die digitale Transformation zügig zu vollziehen. Konkret müssen Digitalisierungs- und IT-Projekte wirkungsvoll aus der Unternehmens- und Substrategie abgeleitet, in das parallellaufende Tagesgeschäft integriert sowie unter möglichst effizientem Ressourceneinsatz umgesetzt werden. In der Praxis werden daher insbesondere Diskussionen hinsichtlich der eigenen IT-Organisation, ihrer Prozesse und Aufgaben geführt. Antworten auf ebendiese Fragen der informationstechnologischen Umsetzungsfähigkeit zu finden, ist sicherlich eine der Hauptaufgaben deutscher Krankenhäuser, darf aber nicht die einzige sein. Denn Digitalisierungs- und IT-Vorhaben sind nicht per se und wie oft üblich, ein reines IT-Projekt, sondern in erster Linie immer hochgradig komplexe Organisationsprojekte. Diese leiten tiefgreifende, in digitalen Technologien begründete Veränderungsprozesse ein, welche das Gesamtunternehmen sowie deren Ökosysteme gleichermaßen tangieren. Im Mittelpunkt stehen ganzheitlich innovierende Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, -prozesse und -kompetenzen. Damit müssen strategische und operative Aufgaben auf allen Organisationsebenen, insbesondere auch durch das Krankenhaus-Management, erfüllt werden, um die Dynamik und den nachhaltigen Erfolg der Transformationsbemühungen, auch nach der „KHZG-Ära“, zu sichern. Denn Fakt ist: Der Erfolg der digitalen Transformation wird langfristig über die Zukunft eines Krankenhauses mitentscheiden und ist damit vorrangig eine Managementaufgabe, nicht nur die der IT!

Digitalisierung ist Chefsache

Der „digitale Weckruf“ durch das KHZG war für die meisten Unternehmensführungen deutscher Krankenhäuser eher ein „Scheckruf“. Bereits vor fast fünf Jahren bestätigen internationale Erhebungen, dass das Digitalisierungspotential in den deutschen Krankenhäusern bislang nur insuffizient und im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich ausgeschöpft wird. Dennoch münden heute noch Gespräche mit Führungskräften in dem Credo: „Wir machen das schon immer so, wir wollen das nicht ändern.“ Andere sind der Überzeugung, dass bereits isolierte Inkrementallösungen ausreichend sind oder dass die Einführung eines Chief Digital Officer (CDO) oder Chief Information Officer (CIO) sie von ihrer Verantwortung entbindet. Doch digitale Transformation fordert sowohl eine vollständige Verantwortungsübernahme für das eigene Digitalisierungsgeschehen als auch einen Wandel im Führungsverständnis und -profil des Top-Managements. Gefragt sind ausgewogene, aber dennoch innovative Führungsmodelle wie



Laura Goretzka, Beraterin Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

das „Digital Leadership“ zur Steigerung der operativen und strategischen Exzellenz – nicht nur im Hinblick auf das KHZG, sondern grundsätzlich auch über diese Zeit hinaus als sich am Markt und im Wettbewerb befindliches Unternehmen. Das Krankenhaus-Management und seine Führungskräfte müssen als Vordenker und Treiber agieren sowie die Wandlungsfähigkeit des eigenen Unternehmens vorantreiben. Dazu muss es unternehmensstrategische Vorgaben verankern, deren Prioritäten definieren und den Veränderungsprozess aktiv steuern. „Digital Leader“ verfügen über soziale Intelligenz, Kreativität und Innovationskraft sowie Problemlösungskompetenzen, gepaart mit dem notwendigen Digitalisierungswissen, technologische Trends mit dem eigenen Unternehmen und Geschäftsmodell zu verknüpfen. Und sie müssen die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen, insbesondere im Hinblick auf die Bereitstellung der benötigten personellen Ressourcen. Ein Chefarzt, der lediglich als Projektmanager abgestellt wurde und hierfür keine ausreichende Freistellung erhält, wird vielmehr ein „Namensschild“ als ein geeigneter Treiber für ein Digitalisierungsvorhaben sein.

Neue Strukturen, Prozesse und Kompetenzen für Krankenhäuser

Mit der Digitalisierung sind deutsche Krankenhäuser nicht mehr nur autonomer „One-Stop-Shop“, sondern Teil eines multisektoralen und interdisziplinären Ökosystems, das sich gegenseitig in seiner Funktionsweise, Entwicklung und Entfaltung beeinflusst, während es Gesundheitsdienstleistungen für und mit den Menschen erbringt. Vor diesem Hintergrund ist es Aufgabe des Krankenhaus-Managements, sich innerhalb des eigenen Ökosystems strategisch richtig zu positionieren. Denkbar sind z. B. der Einsatz einer/eines gemeinsamen IT-Sicherheitsbeauftragte/n

und der Aufbau von Applikations- oder Prozessexpert:innen zur Projektumsetzung und Betreuung von „Nicht“-Kernanwendungen mehrerer kooperierender Krankenhäuser. Auch gemeinsame Kompetenz-Center für technische Innovationen und Digitalisierungsanforderungen können gute Synergieeffekte mit sich bringen.

Doch die wesentlichen Veränderungen der digitalen Transformation liegen innerhalb des eigenen Unternehmens. Um der Wertigkeit der Digitalisierung Rechnung zu tragen, ist eine organisatorische Verankerung und Veränderung der Rolle der IT vonnöten. Weg vom EDV-Leiter, hin zum IT-Manager und strategischen Business Partner. Das Krankenhaus-Management muss sich aktiv den Aufgaben eines CDO oder CIO stellen und ebendiese in unternehmerische Anforderungs- und Entscheidungsprozesse, z. B. dem eigenen Management-Board, involvieren. Es gilt, gemeinsame interdisziplinäre Transformationsziele zu entwickeln, priorisieren und durch die Verantwortlichen zu konsentieren. Um den Managementauftrag nachhaltig zu treiben, bedarf es auch auf Ebene der Mitarbeiter:innen organisatorische Veränderungen. Es gilt, „Digitalisierungsbotschafter“ oder auch „Key User“ in dem eigenen Unternehmen zu identifizieren und diese hinsichtlich Digitalisierung, IT und der (Kern-)Prozesse – im Sinne eines Wissens- und Talentaufbaus – zu schulen. Als ansprechbare Multiplikatoren vermitteln sie zukünftig zwischen Anwenderbedarfen sowie der technischen Umsetzung. Damit sind wesentliche Maxime erfüllt, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation und auch der eigenen Position zu sichern.

Digitale Transformation – eine Frage der Unternehmenskultur

Wie gut eine Strategie und ihre organisatorischen Anpassungen auch sind, ist die Unternehmenskultur darauf nicht ausgelegt, werden sie sich nicht umsetzen lassen. Das heißt, der Faktor „Mensch“ mit seinen Verhaltens- und Denkweisen muss in den Mittelpunkt rücken. In einigen Unternehmen stehen Mitarbeiter:innen Veränderungen optimistisch gegenüber, in anderen fühlen sie sich durch die Digitalisierungsvorhaben bedroht. Für das Krankenhaus-Management besteht damit die Aufgabe, Menschen für die Vision und ihre Botschaft im Kontext der Digitalisierung entscheidend zu begeistern. Offenheit, Transparenz und aktive Kommunikation sind die Schlüsselfaktoren für den strategischen Wendepunkt. In der Praxis sind Informationen oft zu komplex oder werden nicht intensiv kommuniziert. Doch insbesondere im derzeitigen „War of Talents“ müssen sich Führungskräfte Zeit für persönliche Gespräche nehmen. Zeitgleich muss eine „Bottom-up-Kommunikation“ etabliert werden, um Bedenken, Impulse und praktische Erfahrungen in das Top-Management zu transportieren.

Fazit und Ausblick

Die Praxiserfahrung zeigt deutlich, dass das KHZG wie ein „Brennglas“ auf gewachsene organisationale und prozessuale Defizite wirkt und es letztlich Aufgabe des Krankenhaus-Managements ist, das Digitalisierungspotenzial mit den unternehmensstrategischen, organisationalen und kulturellen Anforderungen auszubalancieren, indem es die richtigen und ausreichenden Rahmenbedingungen schafft. Und auch zukünftig muss das Krankenhaus-Management als Katalysator in der Lage sein, ebendiese organisationalen Veränderungsprozesse zu führen und zu steuern. Die IT ist hierbei fachlicher und prozessualer Ansprechpartner auf Augenhöhe, bewertet technische Voraussetzungen und Abhängigkeiten und muss im interdisziplinären „Spagat“ in relevante Anforderungs- und Entscheidungsprozesse involviert werden. Nur wenn es gelingt, aus einem Nebeneinander von Krankenhaus-Management und IT ein partnerschaftliches Miteinander zu gestalten, ist die Zukunftsfähigkeit der Krankenhäuser und auch der eigenen Stellung gesichert.



Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH