



Foto: turgaygundogdu – stock.adobe.com

Von der Unternehmensstrategie zur Digitalstrategie

Von der Unternehmens- über die Organisations- bis zur Personalentwicklung

Von Dr. med. Stefan Drauschke, Pia Drauschke und Ulrich Pieper

Als wir beim letzten und wegen der Corona-Situation komplett digitalen Kongress „Krankenhausführung und digitale Transformation“ unseren Beitrag als Speaker und Moderatoren leisteten, begannen wir mit den folgenden Worten: „Wenn wir in einer Situation wie der aktuellen überhaupt von Gewinnern reden sollten, so stehen die Akteure der Digital Health Bewegung sicherlich zurzeit auf der Sonnenseite. Doch bei aller Euphorie müssen wir daran denken, Datenschutz und Bürgerrechte zukünftig genauso streng zu beachten wie bisher.“

Es ist in den Quartalsberichten der Digital-Unternehmen wie Softwarehäusern, Solution-Providern und Online-Handelsunternehmen sowie in zahlreichen Presse- und Zeitschriftenbeiträgen nachzu-

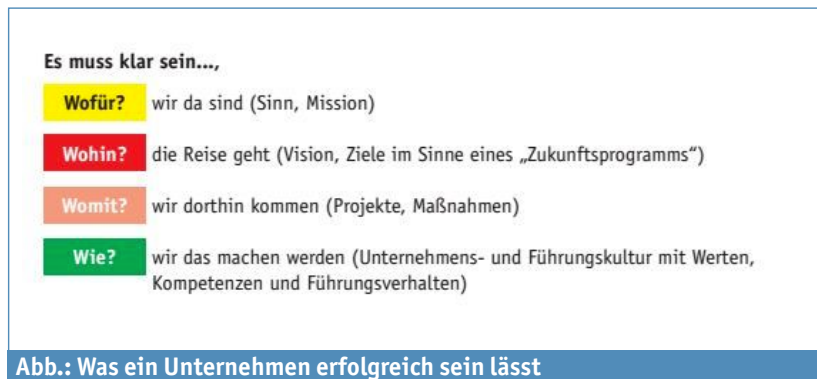
lesen, dass die aktuelle Krise die schon länger andauernde Digitalisierung aller Branchen und auch die im Gesundheitswesen maßgeblich beschleunigt hat. Das schlägt sich sowohl in den zur Verfügung stehenden IT-Budgets als auch in unternehmenskulturellen Merkmalen nieder. Wann haben wir früher schon mal eine Videokonferenz durchgeführt, und nun gehören fast auf jeden Laptop gleich verschiedene Tools wie Zoom, GoTo-Meeting, Business-Skype und Teams, um sowohl intern als auch mit Dritten in Gesprächen, Meetings und auch in Coachings sowohl auditiv als auch visuell in Kontakt zu sein, ohne körperlich am selben Tisch sitzen zu müssen. Doch ist es gerade in dieser Situation ratsam, Ressourcen zielgerichtet einzusetzen und zu wissen, wohin die Reise führen soll.

Der folgende Artikel erläutert, wie wichtig Personalmanagement und Unternehmenskultur für eine erfolgreiche Digitalstrategie sind.

Keywords: Digitalisierung, Unternehmenskultur, Strategie

IT-Strategie ist nicht gleich Digitalstrategie ist nicht gleich Unternehmensstrategie

Wir haben in den letzten 20 Jahren zahlreiche Unternehmensstrategieprozesse in Krankenhäusern und auch in Unternehmen der Gesundheitsbranche begleitet. Immer spielte in den Zielen und Maßnahmen das Thema IT eine große Rolle, denn oft waren die IT-Projekte und auch die Investitionsentscheidungen in den Häusern nicht gut abgestimmt oder von einzelnen Nutzergruppen ►



proaktiv mit Eigeninteresse forciert worden. Manchmal nahm die IT-Abteilung mit kompetenten und innovativen Mitarbeitern auch selbst eine dominierende Rolle ein, ohne dass jedoch ein strategisches Gesamtkonzept für das Unternehmen erkennbar war. Man hatte den Eindruck, dass hier sozusagen „der Schwanz mit dem Hund wedelte“, um es ein wenig plakativ zu formulieren. Es wurde dann maximal ein in Teilen attraktiver, jedoch wenig effizienter Flickenteppich gewoben.

IT an sich beschreibt vornehmlich die Technologie, Hardware, Software, Netzwerke, Datenschutz und IT-Sicherheitskonzepte, die im Unternehmen zum Einsatz kommen. Vor deren Auswahl und Entscheidung sollte allerdings erst einmal eine Digitalstrategie stehen, die wir bisher kaum in einem Haus gesehen haben. Hier geht unter dem Gesichtspunkt der Digitalisierung um die Aspekte Prozesse, Marketing, Produkt- und Leistungsspektrum sowie um das ganze Business-Modell. Nach unserer Einschätzung verfügen derzeit nur wenige Krankenhäuser über eine Digitalstrategie, die allerdings dringend notwendig ist, um eine für deren Umsetzung passende IT-Strategie abzuleiten und damit die vorhandenen Mittel optimal einsetzen zu können.

Unternehmensstrategie: die Antwort auf die Frage nach dem Wohin und Womit

Damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann, muss das „Wofür“, das „Wohin“, das „Womit“ und das „Wie“ geklärt sein. Eine Strategie beschreibt ein attraktives zukünftiges Zukunftskonstrukt und womit das Unternehmen dorthin gelangen möchte. Sie beinhaltet also die Summe aller Maßnahmen und Taktiken, die geeignet sind, die beschriebenen

nen, smart-definierten Ziele zu erreichen. Eine gute Strategie beantwortet also die Frage nach dem „Wohin“ und dem „Womit“ und wird – damit sie wirksam ist – in einem möglichst partizipativen Top-Down-Bottom-Up Prozess mit Involvierung der Leistungsträger und Führungskräfte mit den entsprechenden Äquivalenten entwickelt. Das „Wohin“ beschreibt das Ziel der Reise aus dem Blickwinkel der Ausgangslage und beinhaltet die Vision und die konkreten Ziele als Bildpunkte der Vision mit entsprechenden Kennzahlen. So entsteht das Zukunftsbild aus der Unternehmensperspektive (Company Value) mit der Beschreibung eines zukünftigen Zustandes.

Das „Womit“ wird beantwortet mit in Steckbriefen beschriebenen Projekten samt kompletter Projektlanschaft auf der Basis abgeglicher Ressourcen und einer Roadmap für die Zeitreihung der Projekte. Ein strategischer Plan mit Meilensteinen zur weiteren Umsetzung und Umsetzungskontrolle ist Voraussetzung für das erfolgreiche Ausrollen der Strategie (► Abb.).

Das „Wofür“ spiegelt sich in einer ausformulierten Sinn- (Purpose) und in einer Missionsaussage (Mission Statement). Hier wird der kundenbezogene Auftrag des Unternehmens (Customers Value) beschrieben. Ein gutes Beispiel stammt von der Mayo Clinic und lautet ganz einfach und verständlich „The needs of the patient come first“.

Nachdem die Menschen es sind, die gute Strategien im Unternehmen umsetzen, ist das „Wie“ für ein Gelingen ein wesentlicher Aspekt. Hier wird die Unternehmens- und Führungskultur mit Werten, Kompetenzen und Führungsverhalten be-

schrieben und es ist wesentlich, dass die Kultur zu den gesteckten Zielen passt – sonst werden Sie diese nie erreichen. Äquivalente sind Führungsgrundsätze (Verhalten), ein Wertebild (was den Menschen bedeutsam ist) und ein Kompetenzmodell, das das notwendige Können für das Leben der Führungsgrundsätze beschreibt.

Von der Unternehmensstrategie zur Digitalstrategie

Die aktuellen Ansätze zur Digitalisierung im Gesundheitswesen lesen sich wie Flickwerk. Eine App hier oder die Integration von Startups in das Unternehmen da. Diese Vorstöße machen keine Digitalisierung aus. Die technologische Entwicklung ist in der Tat so rasant, dass es schwerfällt auf Augenhöhe zu bleiben. Die Rechenleistung der Chips verdoppelt sich jährlich und genauso schnell verfallen die Preise; noch schneller geht es in den Bereichen künstliche Intelligenz (KI) und (digitale) Gensequenzierung, hier verdoppelt sich die Leistung zum aktuellen Zeitpunkt in etwa alle drei bzw. neun Monate.

Digitalisierung ist ein strategisches Element. Es stellt und beantwortet die Frage, welche Unternehmensteile und Wertschöpfungsanteile können oder sollen von der realen Welt in eine Welt bestehend aus Einsen und Nullen überführt werden und genauso von Bedeutung ... welche nicht. Eine Unternehmensstrategie gestaltet aktiv den Weg, wie ein Unternehmen sich in den mittelfristigen und langfristigen Strom der Entwicklungen der Umweltfaktoren einbinden will. Bis vor ein paar Jahren kam Digitalisierung bei möglichen Antworten hierzu kaum in Betracht. Dies hat sich maßgeblich geändert, bis hin zu dem Punkt, dass die Digitalisierungsfrage in vielen Branchen zum überlebenswichtigen Momentum wurde. Das Gesundheitswesen rückt hier jetzt nach, wesentlich getrieben durch die Vorstöße der Digitalgiganten in die Branche „Gesundheit“.

Die Erarbeitung der Digitalstrategie ist keine triviale Aufgabe, sie erfordert Kompetenzen, weit jenseits der aktuell vorliegenden Erfahrungen. Aktuell hat sich nur etwa jedes vierte Krankenhaus in Deutschland im Ansatz

mit der Erarbeitung einer Digitalstrategie befasst. Unsere Nachbarn in Skandinavien sind hier wesentlich weiter. Wie alle anderen strategischen Disziplinen, ist das Thema „Digital“ als ein gesondertes Fachgebiet anzusehen, ebenso wie Finanzen (CFO), Einkauf (CPO), Informationstechnologie (CIO) und Operations (COO). Im ersten Schritt wird dieses Verständnis durch das Verfassen einer Digital Policy untermauert. Diese überprüft/ergänzt die Unternehmensstrategie in den folgenden Belangen: Rationalisierung und Automation, Digitale Leistungsangebote und Vertriebsformen, Skalierung (z.B. Kundengruppen, geographisch), Kundenbindung durch digitale Technologien, Automatisierte Messung, Fehlervermeidung und Patientensicherheit, Digital Marketing.

Die Möglichkeit einer Digitalisierung im Gesundheitswesen hängt faktisch nicht an technologischer Potenz und Verfügbarkeit. Zwei andere Faktoren sind deutlich wichtiger.

1. Trotz aller Bekenntnisse aus dem Gesundheitsministerium und auch der Kostenträger sind Erlösmöglichkeiten digitaler Leistungsangebote gemessen am möglichen „positiven Impact“ in fast obszöner Menge gering. Jeden Tag wendet Deutschland etwa eine Milliarde Euro für die Aufrechterhaltung des Gesundheitssystems auf. Hinzu kommen Ausgaben aus der dualen Finanzierung für Bau und Instandhaltung der Gesundheitsinfrastruktur. Ausgaben in Krankenhausinformationstechnologie machen davon kaum ein bis zwei Prozent des Gesamtbudgets aus, die Erstattung digitaler Gesundheitsleistungen einige wenige Promille. Für eine Digitalstrategie ist dieser Umstand entscheidend. Ohne einen strategischen Businessplan, läuft jede Digitaltaktik ins Leere. Schließlich soll die Digitalstrategie die mittelfristige Gesundheit des Unternehmens befördern und nicht belasten.
2. Sind Richtungsentscheidungen gefasst, gilt es diese in der Führungsmannschaft und der Belegschaft zu manifestieren. Digitalisierung gehört in die Kategorie der disruptiven Vorhaben, die zumeist mit der Dekonstruktion des Status Quo verbunden sind. Dies gelingt, wenn ein breiter Konsens das Vorhaben

im Unternehmen stützt. Ein transparentes Messinstrument über den Fortschritt der Digitalisierung im Unternehmen hilft hier sehr, zum Beispiel die Ausgestaltung eines sogenannten Digitalbarometer,

„Natürlich braucht es eine gute Strategie, doch die richtigen Leute an der richtigen Stelle zu wissen ist noch bedeutsamer.“

welches mit den IT-Evolutionsstufen des Krankenhauses korreliert, jedoch eigenständig den Unternehmensfortschritt in Richtung Digitalisierung misst. Das Barometer erlaubt quantitative Aussagen darüber, inwieweit die digitale Transformation voranschreitet und wie erfolgreich die Verschiebung realer Wertschöpfungsanteile in die digitale Welt von Statten geht.

Unterhalb der unternehmenspolitischen Ebene ist die Ausarbeitung eines abgestimmten Umsetzungsplanes notwendig. Unter Leitung des Chief Digital Officers wird eine Digital Roadmap für die nächsten drei bis fünf Jahre verfasst und im Unternehmen veröffentlicht. Auf Grund des hohen Tempos des technologischen Fortschrittes ist dieses Instrument rollierend anzulegen. Wir empfehlen unseren Kunden, die jährliche Überarbeitung und Anpassung der Digital Roadmap, als Kompass und Steuerungsinstrument der digitalen Transformation. Ein zu starres System führt hier zu Fehlsteuerungen, ein zu flexibles Messinstrument zu Flickwerk. Für die faktische Umsetzung der Roadmap ist unterhalb des Chief Digital Officers (CDO) ein eigenständiges Projektbüro einzurichten.

Zusammenfassend gründet eine Digitalstrategie also auf folgenden Elementen: Chief Digital Officer, Digital Policy, Digitaltaktik und Businessplan, Digitalbarometer, Digital Roadmap, Einrichtungen und Kompetenzen eines „Digital Project Office“.

Und zu guter Letzt: Erst wer, dann wohin

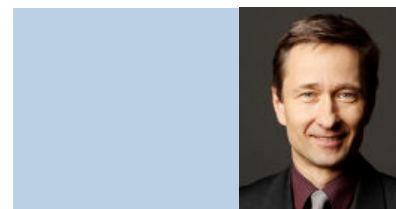
Letztlich sind es immer die Menschen, die gute Strategien tatsächlich umsetzen. Jim Collins hat in seinem

Bestseller „Der Weg zu den Besten“ passend formuliert „Wir wissen eigentlich gar nicht so genau, wohin wir den Bus steuern sollen, aber wenn die richtigen Leute einsteigen, sich an die richtige Stelle setzen und die Leu-

te, die wir nicht brauchen können, aussteigen, werden wir schon einen Weg finden, in der Spitzengruppe mitzufahren.“ Daraus folgt die Feststellung, dass das „Wer“ wichtiger ist als das „Wohin“. Natürlich braucht es eine gute Strategie, doch die richtigen Leute an der richtigen Stelle zu wissen ist noch bedeutsamer. Von Peter Drucker kommt das Zitat „Culture eats Strategy for Breakfast“, was in die gleiche Richtung weist.

Sorgen Sie also dafür, dass Sie mit einem motivierten, kompetenten und dem Unternehmen verbundenen Team die zu dieser Zeit passende (Digital-)Strategie entwickeln und zu einer offenen von Neugierde und Entwicklung geprägten Unternehmenskultur beitragen, in der die Menschen bereit sind, die Ziele mit vollem Elan gemeinsam mit Ihnen zu verfolgen. ■

Dr. med. Stefan Drauschke
NextHealth GmbH/GÖK Consulting GmbH
stefan.drauschke@goek-consulting.de



Dr. med. Stefan Drauschke

Dipl. Vw. Pia Drauschke
NextHealth GmbH
p.drauschke@nexthealth.de

Dipl. Ing. Ulrich Pieper
GÖK Consulting GmbH
ulrich.pieper@goek-consulting.de