

Digitale Transformation: Management und IT – Chancen, Interessen und Positionen

Als wir neulich in einem unserer KHZG-Projekte mit dem IT-Leiter im Gespräch waren, kam in Vorbereitung des Lenkungskreises unweigerlich das Verhältnis zwischen der Abteilung IT und dem TOP-Management des Krankenhauses zur Sprache. Der IT-Leiter fand dafür spontan das Wort „Hassliebe“, und schnell wurde klar, dass der eine ohne den anderen nicht kann, während man sich häufig nicht wirklich gut versteht. Wir skizzieren was zu verändern ist, damit IT-Verantwortliche und Management mit ihren Anforderungen, Erwartungen und Ansprüchen zusammenkommen können. Von Stefan Drauschke, Guntram Jackisch und Ulrich Pieper, GÖK Consulting GmbH.

In modernen Kliniken bewegt sich die IT in Spannungsfeldern, die sich insbesondere zwischen den Multipolen strategische Ausrichtung, Finanzierbarkeit, technische Machbarkeit, Qualitätsanspruch, Patienten- und Mitarbeiterakzeptanz bewegen. Das Dilemma ist, dass das Management den Anspruch hat zu wissen, wie und wohin es das Klinikunternehmen strategisch ausrichten möchte, während die IT - existentiell notwendig für den Erfolg im Tagesbetrieb - ihre eigene Sprache spricht und manchmal auch eigene Interessen verfolgt, technisch immer ein paar Meilen voraus ist und verhältnismäßig viel Geld beansprucht mit steigendem Trend. Die Blickwinkel vom Management und der IT sind also denkbar verschieden und auch das wechselseitige Wissen voneinander im Detail ist unterschiedlich. Hieraus resultiert ein manchmal zwiespältiges Verhältnis zwischen Management und den IT-Verantwortlichen.

Lassen Sie uns noch einmal kurz den Kontext und diese Spannungsfelder betrachten, in dem sich beide Partner bewegen. Krankenhäuser müssen attraktiv und wirtschaftlich sein sowie gute Qualität erbringen, um am Markt und vor den Kostenträgern zu bestehen. Gleichzeitig müssen sie für Arbeitnehmer und Patienten attraktiv sein, denn genügend von bei-

den im Haus zu haben ist Voraussetzung zum Überleben. Das Management hat i.d.R. erkannt, dass digitale Transformation ein wesentlicher Aspekt ist, um die genannten Erfolgsfaktoren zu generieren. Doch schon bei der Frage scheiden sich die Geister, ob dies allein durch den Einsatz moderner IT gelingt, oder ob dazu vielleicht noch deutliche Änderungen in der Zusammenarbeit von Berufsgruppen, Disziplinen und Leistungsanbietern sowie tiefgreifende Prozessanpassungen und neue „Gesundheitsprodukte“ notwendig sind. Für unser GÖK-Team ist das eine rhetorische Frage, denn allein die Installation neuer Software reicht ganz sicher nicht aus. Schlechte Prozesse bleiben auch digital schlechte Prozesse, dazu kommt noch „On Top“ eine zu entwickelnde, neue Führungs- und Kommunikationskultur, wenn das „digitale Krankenhaus“ erst einmal seinen Betrieb aufnimmt. Der Gesetzgeber scheint das geahnt zu haben, denn bekanntermaßen gibt es im Rahmen des Krankenhauszukunftsgesetzes KHZG Pönalen nach Ablauf der Frist zur Umsetzung der Fördertatbestände Ende 2024 (wenn diese Frist nicht vielleicht doch noch verlängert werden wird ...), wenn die neue IT dann nicht wirklich funktioniert und in die Krankenhauspraxis umgesetzt sein wird.

Doch zurück zu den verschiedenen Interessen und Positionen. IT ist für die meisten Krankenhausmanager im Kern Mittel zum Zweck, um Unternehmensziele zu erreichen, während in der Perspektive der IT-Leitung oft ganz andere Themen im Vordergrund stehen. Hier geht es darum, dass IT funktioniert, verfügbar ist und mit all ihren Herausforderungen „beherrschbar“ bleibt. Auch steht für die IT-Leitung die Machbarkeit im Vordergrund, die nach den hohen Anforderungen des KHZG im Vergleich zur Ist-Situation äußerst herausfordernd erscheint. Die Vorgaben des KHZG an Interoperabilität/Schnittstellenmanagement sind in der Praxis nur schwer umsetzbar, insbesondere wenn man die bisherigen Maßstäbe von Datenschutz und IT-Sicherheit zu Grunde legt. Die Einschränkungen durch die DSGVO (Datenschutz) und eine zunehmende Gefahr von Cyberangriffen sind beachtenswert. Das erschwert die Umsetzung der im KHZG hoch gewichteten Interoperabilität.

Hürden

Doch es gibt noch mehr Hürden. KIS-Hersteller sind aktuell oft begrenzt in Bezug auf Einbindung innovativer Partner, was gerade vom Management häufig gewünscht ist. Die IT-Ressourcen sind derzeit wegen der hohen Nachfrage aus personeller und technischer Sicht eingeschränkt, wobei auch noch die Lieferketten durch die aktuellen kriegerischen Auseinandersetzungen gestört sind. Investitionsmittel sind knapp, die Fördermittel aus dem KHZG decken nur patientenbezogene Digitalisierungsvorhaben ab, andere müssen aus anderen Quellen finanziert werden. Hinzu kommt, dass mindestens 8 % dauerhafte Kosten auf die IT-Investitionsmittel für Wartung und weitere Mittel für die spätere Wiederbeschaffung zu kalkulieren sind, was den „Zwang“ zur Kostenreduktion bei Prozessen oder anderen Feldern begründet. Das wiederum muss das Management im Auge behalten, damit es später nicht zum wirtschaftlichen Fiasko kommt. Bei beispielsweise 12 Millionen Euro Fördermitteln sind alleine das schon 1 Mio Euro Mehrkosten – pro Jahr!

Wie können vor dem Hintergrund der laufenden digitalen Transformation die Gräben zwischen Management und IT überbrückt werden und wie können IT-Verantwortliche mit den Anforderungen, Erwartungen und Ansprüchen von Geschäftsführungen künftig besser umgehen?



Dr. med. Stefan Drauschke,
GÖK Consulting GmbH

Management		IT-Leitung
Strategische Ausrichtung	↔	Taktische Ausrichtung auf IT-Funktionalität
Digitalstrategie	↔	IT-Strategie
Wirtschaftlich	↔	Leistungsfähig, modern
Leistungs-Prozesskostensenkung	↔	IT-Prozessimplementierung
Am Nachfragemarkt orientiert	↔	Am Anbietermarkt orientiert
Vernetzung und Kooperation	↔	IT- und Datensicherheit, Zero-Trust
Investitionsmittel beschaffen	↔	Investitionen tätigen

Spannungsfelder zwischen Management und IT



Dipl.-Ing. Ulrich Pieper,
GÖK Consulting GmbH

Digitalstrategie

Die nach unserer Einschätzung wichtigste Maßnahme ist eine gemeinsam erarbeitete und abgestimmte Digitalstrategie für das Krankenhausunternehmen, auf Grund derer dann die IT-Leitung eine IT-Strategie ableitet. Beides ist zu unterscheiden, denn 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 selten in einem Haus gesehen haben und daher im Kontext der KHZG-Umsetzung regelmäßig gemeinsam mit dem Management und der IT-Leitung entwickeln. Hier geht es unter dem Gesichtspunkt der Digitalisierung um die Aspekte Prozesse, Marketing, Produkt- und Leistungsspektrum sowie um das ganze Business-Modell. Zuerst muss also die Digitalstrategie stehen, dann wird davon die IT-Strategie abgeleitet. Umso merkwürdiger ist, dass wir häufig IT-Strategien vom IT-Bereich sehen, ohne dass diesem eine Digitalstrategie zu Grunde liegt.

Mindest-IT-Kompetenzen

Wenn nun die Digital- und die IT-Strategie stehen, dann sind die Ziele abgestimmt und allseits verständlich,

unterschiedliche Meinungen und Hürden konnten im Strategieentwicklungsprozess – der am besten professionell moderiert wird – Berücksichtigung finden und alle wissen, was möglich ist, wohin die Reise geht und was zu beachten ist. Daraus wird dann gemeinsam ein abgestimmter Budgetplan erarbeitet, ein klar definiertes Eskalationsmanagement sowie eine am besten toolgestützte Transparenz geschaffen über Aufgabenverteilung und Aufgabenlast (Ticket-system, Risikoanalysetools, ISMS-Tools, Discoverytools, Monitoringtools)

Doch was ist organisatorisch zu verändern, wenn es denn so wesentlich ist, dass IT-Verantwortliche und Management mit ihren Anforderungen, Erwartungen und Ansprüchen künftig frühzeitig zusammenkommen? Eine mehr und mehr verbreitete Erkenntnis ist, dass IT-Verantwortung eigentlich zu den Kernaufgaben der Geschäftsleitung gehört, und daher wird immer öfter ein „Chief Digital Officer – CDO“ ein Teil der Gesamtgeschäftsleitung. Wenn es um Einstellungen von Führungskräften und weiteren Mitarbeitenden kommt, dann sollte ein Set von Mindest-IT-Kompetenzen als fester Bestandteil der Anforderungen im Onboarding-Prozess definiert sein. Vorhandene Mitarbeitende sind so zu schulen, dass sie die fortschreitende Digitalisierung unterstützen können – und die verbreitete Berührungsangst vor IT verlieren. Hierzu kann eine Transparenzlandkarte als fundamentales Instrument im Hinblick auf Kompetenzaufbau erstellt werden (wer muss was wofür wissen und können).

Für die Leistungen der IT-Abteilung an sich sind Servicelevel sind zu definieren und ein Anreizinstrument kann entwickelt werden, wenn IT einwandfreie Funktionstüchtigkeit vorweist und damit allen bisherigen Einwänden und Unkenrufen trotzt (... wenn nicht einmal mein Rechner funktioniert, wie soll das dann etwas mit der Digitalisierung werden ...). Wenn schließlich im Unternehmen die erwarteten Erfolge durch die Digitalisierung messbar gemacht und intern kom-

muniziert werden, dann liegen für alle erkennbar endlich die Beweise vor, dass es tatsächlich etwas gebracht hat, diesen Weg zu gehen. Das erleichtert den weiteren Digitalisierungsprozess, der Ende 2024 sicher nicht aufhören wird, ganz ungemein.

KHZG-Katalysator

Das Krankenhauszukunftsgesetz kann als Katalysator den Weg zur Digitalisierung und zur Integration der IT-Leitung in die Geschäftsleitung mit dem notwendigen Druck, seinen expliziten Anforderungen und den finanziellen Mitteln bereiten. Es stellt eine wichtige „Anschubfinanzierung“ dar und es bestraft mangelnde Digitalisierung ab 2025. Allerdings gibt es auch noch einiges nachzubessern. So bremst sich das KHZG aktuell selbst durch bürokratische Hürden aus (von Förderantragung bis Förderbescheid vergehen durchschnittlich 12 - 18 Monate) und fehlende gesetzliche Verpflichtungen der Hersteller zur Gewährleistung der Interoperabilität der Standards stellen eine Lücke dar, die die Umsetzung für die Krankenhäuser erschweren. Doch das ist erst recht ein Grund dafür, dass Management und IT-Leitung eng zusammenrücken und gemeinsam die entwickelten Strategien mit aller Kraft umsetzen, damit das Krankenhaus auch in Zukunft noch gute Chancen hat, im Gesundheitsmarkt zu bestehen.



Guntram Jackisch,
GÖK Consulting GmbH