

© whyframeshot – stock.adobe.com

CHANGE IT

Wie sich die IT-Abteilung der MHH aufmachte, um „Digital Enabler“ für die digitale Transformation zu werden

Von Marcus Wortmann, Pia Drauschke, Stefan Drauschke und Ulrich Pieper

Gemeinsam mit dem fünfköpfigen Managementteam, den 120 Mitarbeitenden des Zentrums für Informationsmanagement – so nannte sich die IT-Abteilung der MHH bis April 2022 – und mit den externen Expertinnen und Experten starteten wir im September 2021 einen bedeutenden Strategie- und Changeprozess, der professionell geplant und zu einem guten Ergebnis mit hoher Akzeptanz geführt wurde. Es war das oberste Ziel, die IT-Abteilung der MHH so aufzustellen, dass sie vom reinen IT-Dienstleister zum Motor und Schrittmacher für die digitale Transformation der MHH wird. Sie soll sich eng mit ihren internen Zielgruppen vernetzen und dabei auch die Verantwortung für die zielführende Verwendung der KHZG Fördermittel übernehmen. Dafür war es notwendig, die zukünftige inhaltliche Ausrichtung sowie die Organisation und Führungs- und Kommunikationskultur der Abteilung mit intensiver Mitwirkung der Mitarbeitenden zielgerichtet in die Veränderung in Richtung eines wirklichen „Digital Enablers“ zu bringen.

Keywords: IT, Strategie, Kommunikation

Die Digitalisierung des Gesundheitswesens ist eine der zentralen Herausforderungen dieses Jahrzehnts. Im Rahmen des Krankenhauszukunftsgesetzes (KHZG) werden über 4,3 Milliarden Euro Fördermittel 2022 -2024 in die IT des deutschen Krankenhausmarktes fließen. Es geht dabei um digitale Transformation und nicht nur um den Einbau von Hard- und Software. Nichtumsetzung führt zu Pönalen und zum Absturz im nicht unerheblichen Wettbewerb. Eine erfolgreiche digitale Transformation setzt erhebliche Veränderungen der IT-Architektur sowie die Positionierung der IT als Innovationstreiber voraus.

Dies wird in weiten Teilen die Prozesse berufsgruppen- und leistungserbringerübergreifend stärker vernetzen und beeinflussen. Für die MHH (Medizinische Hochschule Hannover) wurde dazu vom CIO des ZIMts (Zentrum für Informations-Management) mit Unterstützung des Präsidiums eine neue Digitalstrategie mit den drei Oberzielen „Datenintegration vertiefen“, „Zukunftsfähigkeit“ und „Vernetzen der Akteure“ abgestimmt und etab-

liert. Für die Umsetzung von Projekten im Rahmen des KHZG wurden ca. 20 Mio. Euro Fördermittel eingeworben – die nun zusätzlich zu dem regulären IT-Budget der MHH in Höhe von weiteren ca. 20 Mio. Euro realisiert werden.

Die Medizinische Hochschule Hannover fasst im Integrationsmodell die komplex ineinandergreifenden Themenfelder Forschung, Lehre und Krankenversorgung in organisatorischer und rechtlicher Form zusammen. Diese optimalen Bedingungen für gelungene Translation unterstreicht die neue Ausrichtung der Digitalstrategie, in der die neue Positionierung der IT als Digital Enabler einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt.

Die Wandlung der IT-Organisation vom reinen Dienstleister zum Technologieführer ist essenziell für die Realisierung von Mehrwerten in einer prozessgesteuerten Organisation durch abgestimmten Einsatz von Technologie. Hierfür muss die IT über genaue Kenntnisse der Geschäftsprozesse und „Produkte“ des Gesamtunternehmens verfügen und die Unternehmensziele

nicht nur kennen, sondern sich in deren Entwicklung aktiv einbringen. Technologie ist auch heute im Kern Mittel zum Zweck. Wenn IT das Unternehmen versteht und sich visionär einbringt, um mit Technologie auf neue Art und Weise bei der Zielerreichung mitzuwirken, dann kann die IT wirksam Innovationen und damit die Unternehmensentwicklung voranbringen. Dieser Rollenwechsel im Unternehmen erfordert auch die Aufarbeitung von möglichen Enttäuschungen der Vergangenheit mit den internen Kunden – hier sind als Beispiele weniger gelungene Services oder in der Unterstützung notleidende Projekte zu benennen.

Engpässe auf der Ebene der IT-Abteilung

Die technischen Ressourcen in der Abteilung waren nicht effizient organisiert und die personellen Ressourcen nicht hinreichend auf die neuen Aufgaben vorbereitet (z.B. in Bezug auf Kundenzentriertheit, Innovation, Projektmanagement, Produktportfolio, strukturiertes & agiles Arbeiten, Change-Management etc.). Es gab hohe Reibungsverluste durch übermäßige Bürokratie und mangelnde Struktur. Das rudimentär vorhandene IT-Servicemanagement war nicht durchgängig, die Potenziale von Automation wurden nicht genutzt. Planung und Steuerung von Investitionen und Sachmitteln waren nicht ausreichend vorhanden. Es war keine Steuerung über Budgets möglich. Der Innovationsdruck war eher diffus und nicht kanalisiert. Im Team wurde agiert und kompensiert, jedoch fehlte ein technologisches Gesamtkonzept sowie ein Verfahren für das Management von Kundenanforderun-

gen. Strategisches IT-Projektmanagement und Projektkultur fehlten, agile Methoden waren noch ein mit Skepsis besetztes Fremdwort.

Engpässe auf der Ebene MHH

Eine durchgängige Aktualisierung der IT-Systemlandschaft in der MHH findet gerade statt – über 600 Subsysteme waren MHH-weit vorhanden. Beim digitalen Reifegrad ist im Vergleich zu anderen deutschen Universitätskliniken einiges aufzuholen. Übergeordnete IT-Gremien in der MHH waren bis zum Projekt-

standen darin, eine Abteilungsstrategie „IT 2022“ als vorstellbares Zukunftskonstrukt mit dem kurzfristigen Horizont 12/2022 partizipativ zu erarbeiten und zu konsentieren mit strategischen TOP Zielen und strategischen Umsetzungsprojekten und einer Reorganisation in agile, kundenorientierte und sich selbst steuernde Teams. Am Ende sollte ein neuer Abteilungsname inhaltlich treffend das neue und notwendige Selbstverständnis widerspiegeln. Ein dazu passendes Organisations-, Personal-, Führungs- und Kommunikationskonzept mit dem Fokus auf

„Eine erfolgreiche digitale Transformation setzt erhebliche Veränderungen der IT-Architektur sowie die Positionierung der IT als Innovationstreiber voraus.“

beginn nicht vorhanden, dafür gab es an vielen Stellen der Krankenversorgung und Forschung dezentrale, autark agierende IT-Stellen, die konzeptionell und strukturell nicht eingebunden waren. Damit waren weder eine durchgängige EPA (elektronische Patientenakte) noch notwendige Sicherheitsaspekte umsetzbar!

Zielsetzung und Projektgegenstand

Vor diesem Hintergrund haben wir das TOP Ziel abgeleitet, die IT-Abteilung der MHH mit über 120 Mitarbeitenden so aufzustellen, dass sie vom reinen IT-Dienstleister zum Motor und Schrittmacher für die digitale Transformation der MHH wird, sich eng mit den MHH-internen Zielgruppen vernetzt und dabei auch die Verantwortung für die zielführende Verwendung der KHZG-Fördermittel übernimmt. Konkrete Teilziele des Changeprojektes „CHANGE IT“ be-

einer agilen Organisationsstruktur, welche perspektivisch auch die dezentralen IT-Einheiten einbindet, war zu entwickeln und umzusetzen. Weiterhin waren ein Wertebild sowie Führungs- und Kommunikationsleitsätze (Verhalten) sowie ein darauf abgestimmtes Kompetenzmodell (Können) und ein Umsetzungskonzept für den Cultural Change zu entwickeln.

Die IT Organisation soll zu einem technologischen Lösungsanbieter sowie einem organisatorischen und prozessualen Treiber und Prozessoptimierer für die digitale Transformation der MHH werden. Weiterhin sind die Grundlagen für ein durchgängiges IT-Servicemanagement inkl. Software-Verteilung zu schaffen sowie für die technische Aktualität der IT-Systemlandschaft inkl. der Abbildung wachsender Sicherheitsanforderungen zu sorgen. Damit die Abteilung als „Digital Enabler“ ►



Abb.1: Changeprozess

wahrgenommen werden kann, muss die Prozessoptimierungs- sowie Führungs- und Changekompetenz

eine partizipative Changestruktur mit drei Schichten bzw. Kreisen (K1 - K3) und einen MHH-Lenkungsaus-

„Die Wandlung der IT-Organisation vom reinen Dienstleister zum Technologieführer ist essenziell für die Realisierung von Mehrwerten in einer prozessgesteuerten Organisation durch abgestimmten Einsatz von Technologie.“

für den eigenen Wandel und für die digitale Transformation der MHH weiterentwickelt werden. Ein strategisches und agiles Projektmanagement mit einer projektorientierten und ebenso agilen Kultur ist mit einem darauf spezialisierten Baseteam für abteilungsinterne und MHH Projekte zu etablieren.

Changeprozess

Um zu den gesetzten Change-Zielen Resultate zu erarbeiten, haben wir

schuss ins Leben gerufen, die kontinuierlich von uns moderiert und inhaltlich begleitet wurden. Die Arbeit fand im Wechsel von größeren und kleinen Gruppen statt, die die Inhalte (s.o.) Top Down-Bottom Up erarbeiteten (► Abb. 1).

Wir setzten regelmäßig Großgruppenarbeit in Präsenz und digital ein. So fand im November 2021 eine zweitägige K3-Zukunftskonferenz mit über 100 Mitarbeitenden statt, in

der sowohl sehr interaktiv als auch kreativ und inhaltlich an nahezu allen genannten Changethemen gearbeitet wurde. Die Ergebnisse der Analysen und der Konferenz waren dann die Grundlage für den weiteren Entwicklungsprozess in einer Kernarbeitsgruppe im K2. Zwei Sattelliten-Arbeitsgruppen befassten sich parallel dazu mit agilem Projektmanagement und Unternehmenskulturentwicklung. Im Mai 2022 wurden die Ergebnisse in einer weiteren K3 Großgruppenkonferenz konsentiert.

Restrukturierung

Eine gemeinsam durchgeführte Aufgaben- und Schnittstellenanalyse in den verschiedenen Bereichen der bisherigen Linienorganisation zeigte allen den Weg hin zu neuen Organisationsformen (► Abb. 2).

Mehr Aufgaben- und Kundenorientierung und mehr Selbstständigkeit bei der Bewältigung von Aufgaben sollten in einer vollkommen neuen Form einer weitgehend agilen Linienorganisation ermöglicht werden. Die fachliche Basis bilden die fünf bis acht Mitglieder umfassenden aufgabenorientierten Baseteams, mit den dementsprechend zusammengefassten IT-Expertinnen und Experten – die wiederum in zwei Säulen organisiert sind. Weil wir im partizipativen Entwicklungsprozess spürbar die Akzeptanz der Mitarbeitenden gewinnen konnten, haben wir die Reorganisation bereits im laufenden Betrieb während des CHANGE-IT Prozesses erfolgreich umgesetzt: Jeder ist fest einem Baseteam zugeordnet. Die erforderliche Dynamik der Organisation ergibt sich aus temporären Flex- und Projekt-Teams oder permanenten Teams of Experts. Die 21 Baseteams sind gemäß ► Abb. 3 in zwei Säulen IT-Services Applications und IT-Services Infrastructure prozess- und systembezogen aufgestellt. Die Projekte organisiert und steuert das Team Projects & Budget.

Dies setzt Führungskräfte voraus, die bereit sind loszulassen und Mitarbeitende eigene Antworten innerhalb eines klaren organisationalen Rahmens finden lassen und setzt ebenso Mitarbeitende voraus, die bereit sind Selbstverantwortung zu übernehmen. Die Teams vernetzen

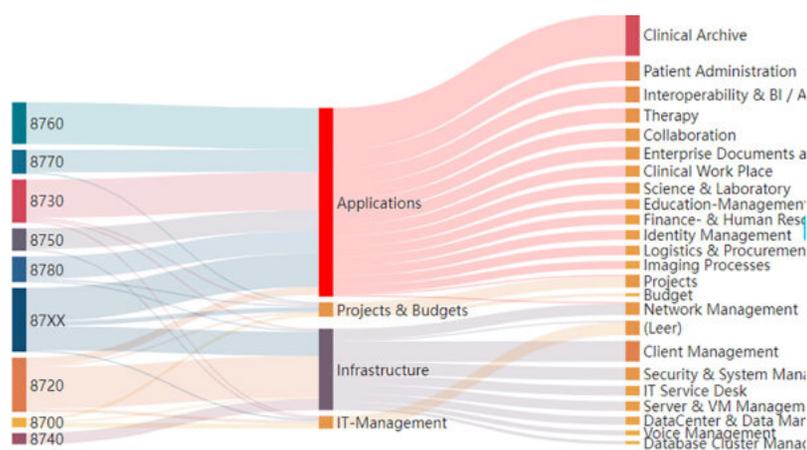


Abb 2: Aufgabenanalyse

UNSERE NEUE AGILE BASE-TEAMS STRUKTUR

Das bedeutet...

- Effizienter Austausch zwischen Kunde & DigitalEnabler
- Verbesserung der Transparenz
- Bessere Steuerung der konkreten Aufgaben
- Förderung der Eigenverantwortung
- Modell zur Einbindung dezentraler IT
- Direkte Kommunikation zwischen den Teams
- Bündelung der strategischen Themen

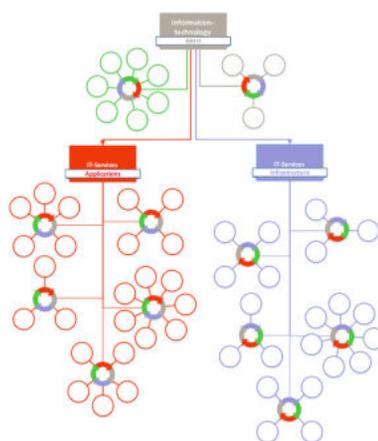


Abb. 3: Agile Baseteam-Organisation

sich aufgabenbezogen, um sich auszutauschen und Probleme und Projekte auf diese Weise anforderungsgemäß gemeinsam zu bearbeiten. Statt Positionen mit Privilegien und Rechten gibt es Rollen mit Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Dabei kann eine Person durchaus zugleich mehrere Rollen innehaben, beispielsweise im Base Team und in einem Flex-Team.

CHANGE IT erzielt Wirkung

Die Ergebnisse des Prozesses CHANGE IT mit der Abteilungsstrategie „IT 2022“ mit ihren ausformulierten Zielen, Maßnahmen und weiteren Inhalten sind von nahezu allen Mitarbeitenden als Zeichen des Commitments im Rahmen der K3 Konsenskonferenz nach kritischer Würdigung unterschrieben worden. Aufbruchstimmung und Leistungswille sind deutlich spürbar in der Abteilung – und auch in der MHH!

Die Lösung von Anliegen und Problemen der IT-Nutzer der MHH durch die IT hat sich bereits merklich ver-

bessert, die Kommunikation ist flüssiger geworden und für die Umsetzung der eingeworbenen 20 Mio. Euro KHZG Fördermittel sind konkrete Projektpläne erstellt, die Umsetzung hat begonnen. Über das Kompetenzmodell und teambasierte Kompetenzprofile ist ein individueller und auf die Teams bezogener Entwicklungsprozess sowohl von wichtigen Sozialkompetenzen als auch von Fach- und Methodenkompetenzen angestoßen. Die Bereitschaft zur Teilnahme und Nachfrage noch im Spätsommer geplanten Trainings im Großgruppenformat der Führungstrainingskonferenzen* ist dementsprechend groß!

Schließlich wurde das ehemalige „ZIMt“ nach Beteiligung durch Namensvorschläge umbenannt in „MIT“ (MHH Information Technology) – und der Name ist in der Abteilung, vom Präsidium und in der MHH akzeptiert. Der Lenkungsausschuss mit Vertretern des Präsidiums hat den Prozess kontinuierlich wohlwollend begleitet, die Deutlichkeit für die MHH stets betont und die Projektfortschritte

wertschätzend zur Kenntnis genommen. Der Changeprozess und die neue, agile Organisation sollen Vorbildfunktion auch für weitere Entwicklungsschritte der MHH haben, so dass sich die MIT schon jetzt auf dem Weg zum „Digital Enabler“ befindet. ■

Marcus Wortmann

CIO

Medizinische Hochschule Hannover



Marcus Wortmann

Pia Drauschke

NextHealth

Stefan Drauschke

GÖK Consulting

Ulrich Pieper

GÖK Consulting

Das Patientenportal für Ihre Klinik

Sicher. Integriert. Patientenzentriert.

Ihr digitaler Wandel beginnt hier - 100% KHZG förderfähig



samedi
healthspace

Der samedi healthspace vereint markterprobte Erfolgslösungen in einem sicheren und zukunftsfähigen E-Health Ökosystem.
Jetzt entdecken!



MADE
IN
GERMANY



samedi.com/healthspace

digitalisierung@samedi.de

+49 (0)30 2123 0707 0