

Krankenhaus-IT

JOURNAL

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

Projektmanagement: Akteure, Aktionen und Ambitionen

Digitalisierung in Zeiten des KHZG erfolgreich gestalten

Die Krankenhäuser müssen sich professionalisieren, um die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen

Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) bietet eine vielleicht einmalige Chance und Basis für die deutschen Krankenhäuser, die Digitalisierung mit finanzieller Unterstützung voranzutreiben. Bei der erfolgreichen Umsetzung der Digitalisierung stellen erweiterte strategische, unternehmerische und umsetzungsorientierte Kompetenzen ein zentrales Element dar. Inwieweit die Krankenhäuser sich und ihre Organisation dahingehend zwingend professionalisieren müssen, beschreibt Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH, in diesem Beitrag.

KHZG als Treiber der Digitalisierung

Der Stand der Digitalisierung in deutschen Krankenhäusern ist bereits seit längerer Zeit Diskussionsthema. Mit Hilfe der Logik des „Electronic Medical Record Adoption Model“ (EMRAM) der Healthcare Information and Management Systems Society (HIMSS) kann der Digitalisierungsgrad in Krankenhäusern analysiert und verglichen werden. Hierbei reicht die Skala von Krankenhäusern ohne jegliche Digitalisierung (Wert 0) bis zu vollständig papierlosen Krankenhäusern (Wert 7). Deutsche Krankenhäuser erreichten laut Krankenhaus-Report 2019 hierbei im Durchschnitt einen Wert von 2,3 und sind damit im Vergleich zu anderen Ländern nur unterdurchschnittlich digitalisiert (vgl. Abbildung 1).

Gerade mit Blick auf den europäischen Durchschnitt von 3,6 wird somit der Nachholbedarf deutscher Krankenhaus-IT besonders deutlich.

An dieser Stelle setzt das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) an und stellt ein Investitionsprogramm zur Digitalisierung der Krankenhäuser als zentralen Inhalt bereit. Ziele des KHZG sind die Verbesserung der medizinischen Versorgung und der Selbstbestimmung der

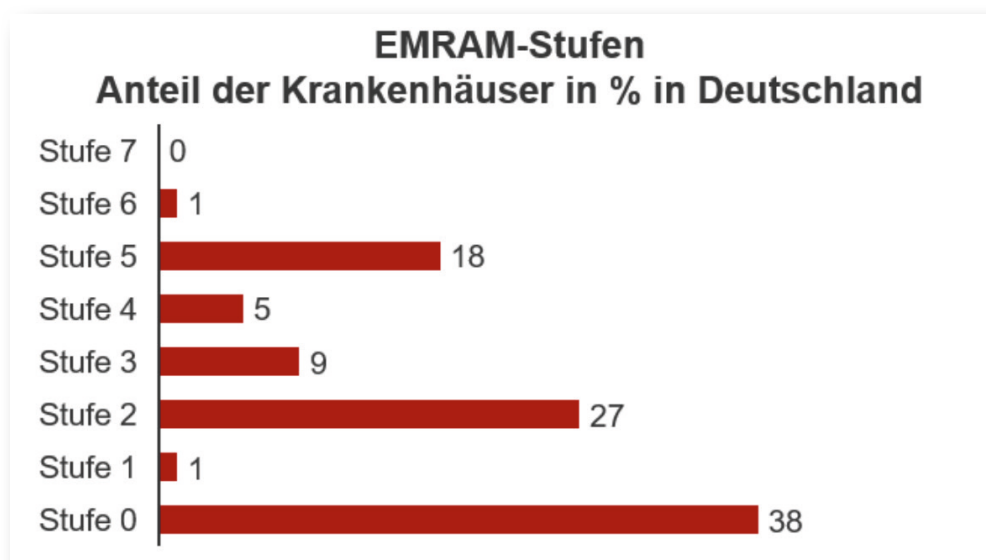


Abbildung 1: EMRAM-Stufen – Anteil der Krankenhäuser in % in Deutschland (Klauber et al., 2019)

Patienten, die Sicherstellung einer hohen Versorgungsqualität sowie die Schaffung neuer Perspektiven für Mitarbeiter.

Mit der zwingenden Voraussetzung der technischen, syntaktischen, semantischen aber auch organisatorischen Interoperabilität, insbesondere im Hinblick auf die 11 geförderten Fördertatbestände, wird die Grundlage dafür geschaffen, dass die Digitalisierung Einzug in den Krankenhäusern hält sowie Informatio-

nen künftig leichter und schneller ausgetauscht werden können (vgl. Abbildung 2). Hierbei können für verschiedene Fragestellungen mehrere Lösungen vorhanden sein.

Für diese Ziele bietet das KHZG ein Fördervolumen von bis zu 4,3 Mrd. Euro. Davon trägt der Bund 70 % der förderfähigen Kosten, das Land und/oder der Krankenhausträger tragen die restlichen 30 % eines Vorhabens.



Abbildung 2: Das KHZG mit seinen 11 Fördertatbeständen und Rahmenbedingungen (Eigene Darstellung)

Digitalisierungsstrategie als Voraussetzung

Die Herausforderung für Krankenhäuser besteht nun darin, die für sie erforderlichen Digitalisierungsmaßnahmen zu identifizieren und zu definieren, um das Fördergeld nutzenstiftend einzusetzen. Das KHZG bietet hierfür nur einen Rahmen, der inhaltlich und individuell auf die Situation des Krankenhauses angepasst mit Leben gefüllt werden muss.

Fragen, die es in diesem Zusammenhang zu beantworten gilt, sind unter anderem:

- Was braucht das Krankenhaus im Hinblick auf die Digitalisierung?
- Welche Investitionsprojekte sollen begangen werden und wie hoch ist das Gesamtinvestitionsvolumen?
- Was sind die richtigen Digitalisierungsmaßnahmen zur richtigen Zeit?
- Welche Auswirkungen haben die Digitalisierungsvorhaben auf die bestehende IT sowie auf die Organisation im Hinblick auf die Systeme und das Personal?

Dabei ist wesentlich zu erkennen, dass die Digitalisierung kein IT-Projekt ist.

Sie bedeutet vielmehr einen grundlegenden Wandel der Art zu arbeiten, zu kommunizieren, zu wirtschaften und zu lernen. Die Ergreifung taktisch-operativer Anpassungsmaßnahmen in der IT im Rahmen eines vordefinierten Status quo reicht demzufolge nicht aus. Es bedarf einer zukunftsweisenden, langfristigen Sichtweise sowie eines zielgerichteten Managements.

Zu diesem Zweck ist die Erarbeitung einer grundlegenden Digitalisierungsstrategie, die als integraler Bestandteil in die IT-Strategie eingebettet sowie auf die Unternehmensstrategie abgestellt ist, vonnöten. Die Basis dafür bildet eine digitale Reifegradmessung (vgl. Abbildung 3).

Nur auf der Grundlage einer Digitalisierungsstrategie können die Krankenhäuser von den Fördermöglichkeiten des KHZG vollumfänglich profitieren.

Change-Management für Digitalisierung und digitale Transformation

Die Veränderungen einer digitalen Transformation wirken sich auch auf die Mitarbeitenden im Krankenhaus aus.

In einigen Unternehmen stehen Mitarbeitende Veränderungen optimistisch gegenüber, in anderen haben sie eher Angst vor Veränderungen. Nur wenn die Mitarbeitenden den Veränderungsprozessen offen gegenüberstehen und sich damit identifizieren können, kann ein strategischer Wendepunkt erfolgreich sein. Das richtige Change-Management (Veränderungsmanagement) entscheidet über die Bereitschaft der Unternehmenskultur für Veränderungsprozesse. Nur so lassen sich die Veränderungen auch wirklich dauerhaft umsetzen.

Für eine nachhaltige digitale Transformation im Krankenhaus sind einige Faktoren besonders wichtig. Dazu zählen:

- Entwickeln einer digitalen Transformations-Strategie: Es muss eine klare Zielsetzung für die Veränderungsprozesse geben, die von allen Mitarbeitenden getragen wird.
- Identifizieren von Gleichgesinnten: Durch die Involvierung von Interessierten und Betroffenen in die Umsetzung, kann die digitale Transformation am effizientesten vorangetrieben werden.
- Einbinden des gesamten Unternehmens: Es muss sichergestellt werden, einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, an dem Experten und Mitarbeitende aus dem gesamten Unternehmen abteilungsübergreifend beteiligt sind.
- In Trainings und Schulungen investieren: Eine digitale Transformation erfordert von allen Mitarbeitenden das Erlernen neuer Fähigkeiten – sei es bei datenbasierten Entscheidungen, neuen Softwareplattformen oder modernen Kollaboration-Tools.
- Die Organisation technisch vorbereiten: Die gesamte Infrastruktur des Krankenhauses muss technisch auf die digitalen Technologien und Medien ausgerichtet sein.
- Durchgängige Management-Unterstützung: Die Führungskräfte müssen die notwendigen Mittel zur Verfügung stellen und die Veränderungsprozesse als Vorbild und Antreiber führen.

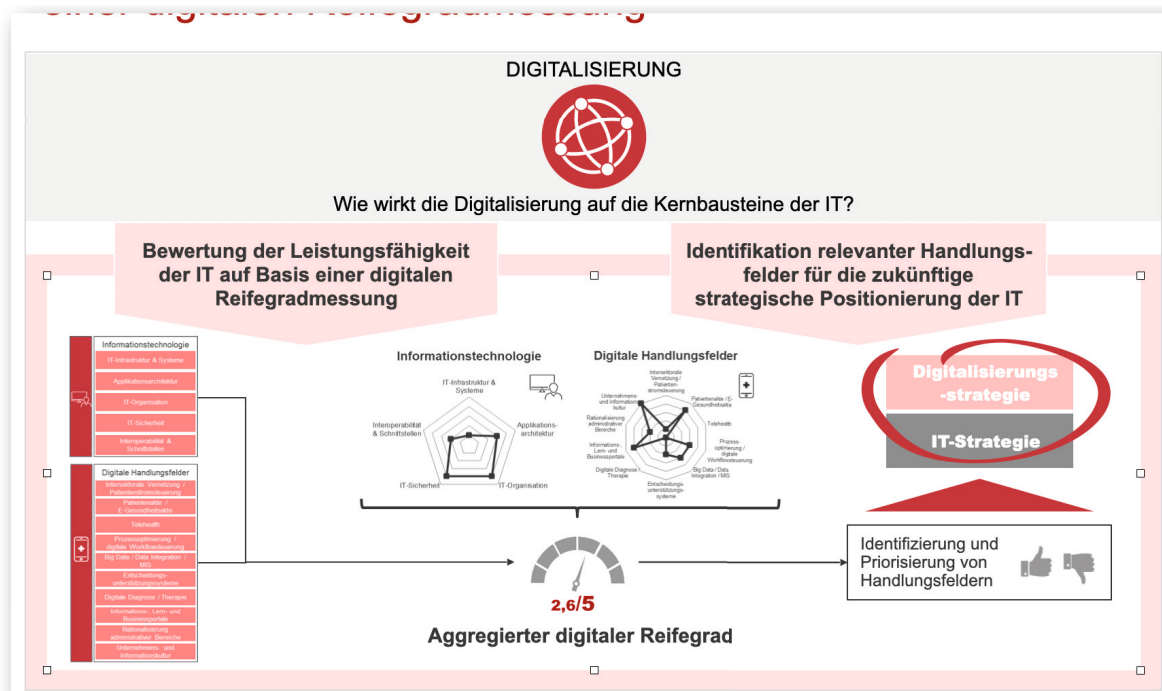


Abbildung 3: Digitalisierungs- und IT-Strategie auf Basis einer digitalen Reifegradmessung (Eigene Darstellung)

Digitalisierung ist Chefsache

Das KHZG stellt eine sehr große Chance für sowohl die Krankenhäuser als auch die Industrie dar. Ein ähnliches Förderprogramm dieser Dimension, welches dazu noch in der Art zweckgebunden ist, dürfte einmalig sein. Durch das KHZG wird die Digitalisierung der Krankenhäuser eine enorme Dynamik bekommen.

Man muss sich allerdings bewusst sein, dass es nicht allein mit dem Erhalt der Fördergelder sowie der Beauftragung von Herstellern und Dienstleistern getan ist. Es wird davon ausgegangen, dass geförderte Vorhaben bis spätestens zum 31. Dezember 2024 abgeschlossen und umgesetzt sind.

Zudem muss man sich auf ein an das KHZG angepasstes Verhalten des Marktes einstellen. Die Industrie nutzt die für sie günstige Situation bisweilen aus, indem sie pauschalierte Angebote zu erhöhten Preisen an die Krankenhäuser richtet. Dies oftmals mit dem Versprechen, die umfassende und allheilbringende Lösung herbeizuführen.

Um dafür gewappnet zu sein, ist eine vollständige Verantwortungsübernahme für das eigene Digitalisierungsgeschehen erforderlich. Es sind erweiterte strategische, unternehmerische und umsetzungsorientierte Kompetenzen sowie ein tieferes Verständnis für den kulturellen, organisatorischen und technischen Wandel vonnöten. Die Krankenhäuser und das Management dort müssen diese Kompetenzen entwickeln, um die Leis-

tungsfähigkeit der IT auf wirtschaftliche Weise zu sichern und nicht von Dienstleistern und Herstellern abhängig zu sein. In diesem Zusammenhang ist das Krankenhaus-Management gefordert, als Visionär und Treiber die Digitalisierung anzuführen sowie die finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen. Spezielles Augenmerk ist dabei auf die Bereitstellung der benötigten personellen Ressourcen zu lenken, was traditionell ein Problem bei den Krankenhäusern darstellt. Das IT-Management zeichnet für die – insbesondere technische – Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben verantwortlich. In Zeiten des digitalen Wandels ist die Einführung einer prozessorientierten und kundenzentrierten IT-Struktur als Vehikel zum besseren Verständnis der Anwender essentiell. In diesem Zuge werden die Unterschiede zwischen Fachbereich und IT zusehends verschwinden. Dies führt dazu, dass IT- und Fachbereich-Profis gemeinsam an Planung, Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungslösungen wie z.B. Digitale Patientenakte, Intersektorale Vernetzung, Telehealth, Digitale Diagnose/Therapie oder Entscheidungsunterstützung arbeiten. Zudem fungiert die IT zukünftig immer mehr als interne Beratung, als eine Art „Dolmetscher“ zwischen Management, Fachbereichen, Entwicklern und Betreibern.

Krankenhäuser können die Digitalisierung nur dann erfolgreich für sich gestalten, wenn sie nicht nur über eine

Reihe von Inkrementallösungen diese voranzutreiben versuchen. Gefragt sind vielmehr ausgewogene, aber dennoch effektive Führungsmodelle 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.

Die Krankenhäuser müssen sich weiter professionalisieren, um die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen!

www.curacon.de, www.sanovis.com

Quellen:

Klauber et al. (2019), Benchmarking der Krankenhaus-IT: Deutschland im internationalen Vergleich, in: Krankenhaus-Report 2019 – Das digitale Krankenhaus, Springer-Verlag, Berlin
Bundesamt für Soziale Sicherung (2020), Richtlinie zur Förderung von Vorhaben zur Digitalisierung der Prozesse und Strukturen im Verlauf eines Krankenhausaufenthaltes von Patientinnen und Patienten nach § 21 Absatz 2 KHStFV, Version 02
Braun von Reinersdorff, A. (2002), Strategische Krankenhausführung – Vom Lean Management zum Balanced Hospital Management, Verlag Hans Huber, Bern



Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH: „Die Krankenhäuser müssen sich professionalisieren, um die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen.“