

Die digitale Transformation und das Change-Management in der Kinder- und Jugendklinik Datteln und der generische Input von der Hospitalgemeinschaft Hosp. Do.IT

Daniela Aufermann, Prof. Dr. Pierre-Michael Meier

1. Problemstellung/Herausforderungen

Die zentrale Herausforderung in der Digitalisierung liegt nicht im dem Vorhandensein von Tools und Instrumenten, wie etwa einer formulierten IT-Betriebsstrategie zum sicheren Betrieb von Hard- und Software oder aber in der Auflösung des digitalen Investitionstaus, sondern vor allem in der Bewusstwerdung, dass bei der digitalen Transformation etablierte und funktionale Geschäftsprozesse – sei es analog oder elektronisch – dekonstruiert werden (Meier 2019). Gerade im Unternehmen Krankenhaus mit seiner massiv personalintensiven Kerndienstleistung der Patientenversorgung kommt dem Change-Management und Leadership eine fundamentale Bedeutung zu. Diese verläuft wie in Abb. 1 dargestellt in drei Schritten: Schritt eins das „Aufbrechen verhärteter Strukturen“, Schritt zwei die „Einführung neuer Herangehensweisen mit dem Ziel der Verhaltensänderung“ und Schritt drei die „Verankerung des Wandels in der Unternehmenskultur“ (Meier 2022). Die deutschen Kliniken müssen sich mithilfe der digitalen Lösungen der Industrie vom Struktur- zum Prozesskrankenhaus wandeln (Meier 2023).

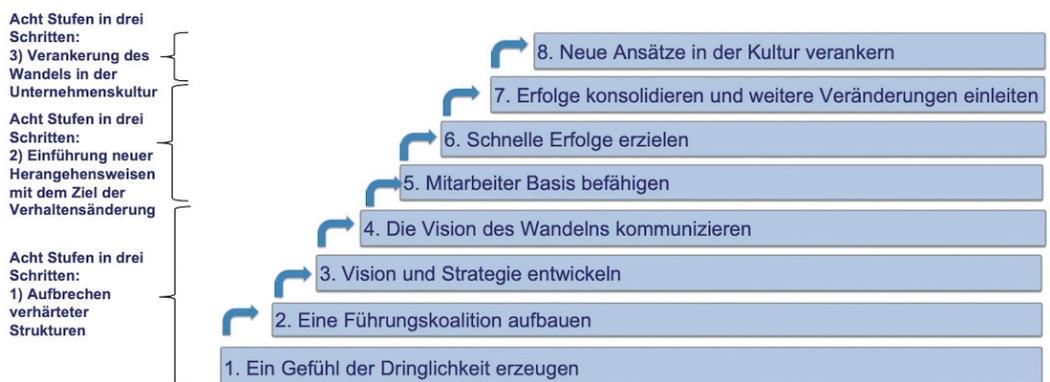


Abb. 1: In drei Schritten: das „Acht-Stufen-Modell“ des Change-Managements nach Kotter

2. Zielsetzungen

Die Gestaltung einer digitalen Agenda, wie sie der Abb. 2 zu entnehmen ist, als weitere Dimension der Unternehmensstrategie mit den Fokusbereichen Digitalstrategie, Digital Business, Digital Patient Relationship Management und dem Mitarbeitendenfokus Digital Work (Meier 2022), führte die Vestischen Caritas Kliniken 2020 zur Mitgliedschaft in der Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT (Hosp). Zu Beginn wurden alle Fokusbereiche mit gleicher Wichtigkeit und Dringlichkeit entwickelt. Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) und die Krankenhausstrukturfondsverordnung (KHSFV) legten die Dringlichkeit auf das Mapping der Digitalstrategie mit den KHZG-Fördertatbeständen (BAS Q 3). Dennoch bleibt die Umsetzung der digitalen Agenda der wesentliche Change-Management-Bestandteil der Gesamtausrichtung des Unternehmens (Meier 2022) der Vestischen Caritas Kliniken und im Speziellen der Vestischen Kinder- und Jugendklinik (siehe Abb. 2).

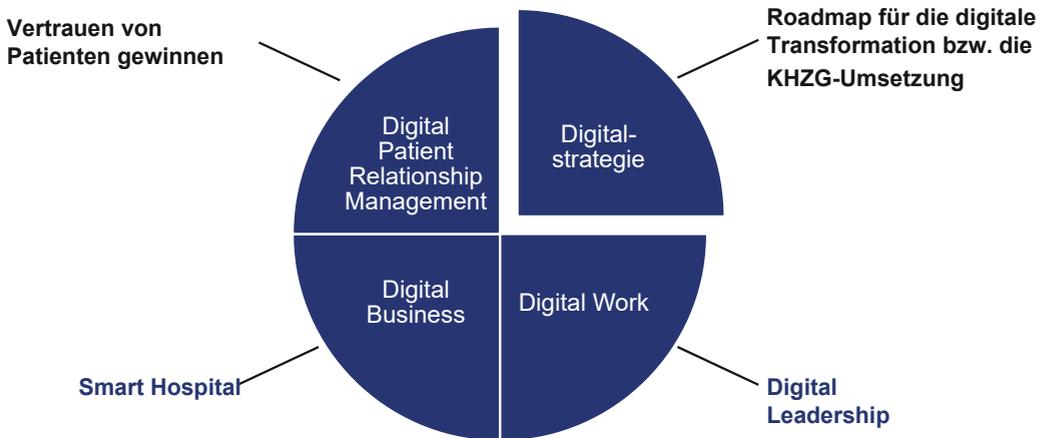


Abb. 2 Ohne Digitalstrategie kein Erfolg: Was ist unser Managementfokus?

3. Beschreibung von Konzept und Lösung

Die Umsetzung der digitalen Agenda im Zusammenspiel mit der Unternehmensstrategie, der Medizinstrategie und weiterer strategischer Überlegungen stellt Kliniken vor dem Hintergrund der o. g. drei Schritte vor große Herausforderungen. Deren Lösung beginnt damit – angefangen für das Unternehmen Krankenhaus als Gesamtorganisation und dann aber auch für die Geschäftsfelder Digitalisierung, Medizin, IT etc. –, die sogenannten Ebenen in den jeweiligen Steuerungskreisen festzulegen und dann mit den entsprechenden Mitarbeitenden zu kommunizieren, d. h. Vision, Mission, Werte, Strategie, Ziele und Planung & Kontrolle (siehe Abb. 3). In der Vestischen Kinder- und Jugendklinik Datteln wurde dazu eine neue Aufbau- und Ablauforganisation für die Digitalisierung geschaffen. Die Rolle der Chief Digital Officer (CDO), die die Umsetzung der digitalen Agenda verantwortet, wurde ebenso etabliert wie Digitalisierungsbeauftragte und Projektleitungen für Digitalisierungsprojekte. Die Digitalisierungsbeauftragten sind in jeder Abteilung und jedem Bereich der Klinik zu finden und dienen als Sprachrohr für ihren Bereich sowie als zentrale Ansprechperson für die Kolleg:innen des Bereiches. Sie sind tief eingebunden in den Prozess der digitalen Transformation. Projektleitungen verantworten die erfolgreiche Umsetzung der einzelnen Digitalisierungsvorhaben und haben dabei vor allem die Neugestaltung der Prozesse im Blick. Im neu geschaffenen Gremium „Steuerungsboard Digitalisierung“ erfolgt der Austausch zwischen CDO, IT, QM und Projektleitungen – Themen werden aggregiert. Auf Basis des neu eingeführten Multiprojektmanagements werden jegliche Ideen und Anforderungen – seien es KHZG-Muss-Kriterien oder aber auch Ideen der Mitarbeitenden – anhand des standardisierten Vorgehens bewertet, bearbeitet und in Projekten umgesetzt. Der gesamte Prozess ist transparent und damit für die Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar. Durch deren Einbindung sowie durch einen regelmäßigen Newsletter zu allen Digitalisierungsthemen und zu monatlichen „Roundtables“ zur Digitalisierung wird das Verständnis und das Interesse für die digitale Transformation bei den Mitarbeitenden stetig größer.

| Unternehmen Krankenhaus | Geschäftsfeld Digitalisierung | Geschäftsfeld Medizin | ... | Geschäftsfeld Health-IT | Verantwortung |
|--|--|--|---|---|---|
| Vision | Digitale Agenda | Regionale medizinische Exzellenz | ... | Health Information Management | Executive Board, d.h. CEO, CFO, CIO, CMO, CNO, COO plus CDO (CDO auch als Stabsstelle von CEO oder COO) |
| Mission | Digitale Transformation (vom Struktur- zum Prozesskrankenhaus) | Bezogen auf gewisse med. Indikationen dominierender Taktgeber der Region | ... | Management der "7" Healthcare CIO Kompetenzfelder | CIO mit Executive Board und CIO-Führungsteam |
| Werte | Einführung neuer Verhaltensweisen | Soviel Spezialisierung wie möglich und so viel Notfallversorgung wie nötig | ... | Innovation, Flexibilität, Serviceorientierung und -standardisierung | CIO mit CIO-Führungsteam (CINO, CMIO, CNIO und CTO) |
| Strategie | Digitalstrategie | Medizinstrategie | ... | Health-IT Strategie | CIO mit CIO-Führungsteam |
| Ziele (taktische Vorgaben) | Ziele (taktische Vorgaben) | Ziele (taktische Vorgaben) | Ziele (taktische Vorgaben) | Ziele (taktische Vorgaben) | CIO mit CIO-Führungsteam |
| Planung & Kontrolle (operative Maßnahmen) | Planung & Kontrolle (operative Maßnahmen) | Planung & Kontrolle (operative Maßnahmen) | Planung & Kontrolle (operative Maßnahmen) | Planung & Kontrolle (operative Maßnahmen) | CIO-Führungsteam |

Abb. 3: Matrix zur erfolgreichen Digitalisierung des Unternehmens Krankenhaus

4. Nutzen/Mehrwerte und Defizite der Lösung

Die Ebenen Strategie, Ziele, Planung und Kontrolle sind bezogen auf Change-Management und Leadership eine leichte Hürde; die Ebenen Vision, Mission und Werte sind dagegen eine schwierige Hürde. Die Mitarbeitenden insgesamt, die Mitarbeitenden eines Geschäftsfeldes und Mitarbeitende von Geschäftsfeldern untereinander, aber auch die Patientinnen und Patienten möchten mitgenommen und dafür gewonnen werden. Auch die IT, als zentraler Dienstleister für die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation des Krankenhauses ist hier nicht ausgenommen. Hierbei hilft ein Leitbild. In der folgenden Abbildung 4 ist dies für die IT dargestellt.



Abb. 4: Das Leitbild zur Strategie

5. Fazit und Ausblick

Gerade in der Kommunikation zu den Mitarbeitenden werden die Defizite um die Digitalisierung im Krankenhaus sichtbar, d. h., es mangelt an Prozessverständnis über die Auswirkungen bzw. Risiken, aber eben auch an Chancen der Digitalisierung sowie an hinreichenden und notwendigen IT-Skills. Fort- und Weiterbildung sowie Begleitung durch Digital-Coaches/Digitalisierungsbeauftragte sind hier das Schlagwort – aber woher das entsprechende Personal beziehen? Die Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT hat mit externer Unterstützung für seine Mitgliedshäuser 2021 das Graduate-Programm Digital Health Manager und das Trainee-Programm Digital Health Expert entwickelt und ist 2022 bereits in die erste Runde gegangen, um so Lücken zu schließen (siehe Abb. 5). In der Vestischen Kinder- und Jugendklinik werden die ernannten Digitalisierungsbeauftragten im Rahmen eines internen Qualifizierungsprogramms geschult. Neben Basic-IT-Skills zur Bedienung der täglich zu nutzenden Tools werden sie in Projektmanagement, Kommunikation, Konflikt- und Change-Management fortgebildet, um den Digitalisierungsprozess in allen Facetten begleiten zu können. Bei allen Entwicklungen wird dabei stets der Purpose und das „Big Picture“ nicht vergessen bzw. aufgezeigt, um breite Zustimmung und somit ein gelebtes gemeinsames Vorgehen zu bewirken.



Abb. 5: Plug-In-Graduate und Trainee-Programme

Abkürzungsverzeichnis

Hosp – Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT

KHZG – Krankenhauszukunftsgesetz

KHSFV – Krankenhausstrukturfondsverordnung

Literaturangaben

BAS (o. J.): Richtlinie zur Förderung von Vorhaben zur Digitalisierung der Prozesse und Strukturen im Verlauf eines Krankenhausaufenthaltes von Patientinnen und Patienten nach § 21 Abs. 2 KHSFV. https://www.bundesamtsozialesicherung.de/fileadmin/redaktion/Krankenhauszukunftsfonds/20210503Foerderrichtlinie_V03.pdf. Zugegriffen: 26. Januar 2023.

Meier, P.-M. (2019): Die Dekonstruktion von Geschäftsprozessen und die Disruption von Geschäftsmodellen – der neue Dreiklang. In P.-M. Meier, J. Dülling, A. Henkel & G. Nolte (Hrsg.): Digitale Transformation der Gesundheitswirtschaft (S. 23–37). Kohlhammer.

Meier (2022, 1) Meier, P.-M. (2022): Krankenhausführung und Digitalisierungsstrategie. In P.-M. Meier, G. Hülsken & B. Maier (Hrsg.): Healthcare CIO (S. 21 bis 61). Kohlhammer.

Meier (2022, 2) Meier, P.-M., und J. Wasem (2022): Digitale Reifegrad-Messung von 52 deutschen Kliniken im internationalen Vergleich: Lessons Learned, In V. Henke, G. Hülsken, P.-M. Meier & A. Beß (Hrsg.): Digitalstrategie im Krankenhaus (S. 181 bis 195). Springer.

Meier (2023) Meier, P.-M., G. Hülsken und B. Maier (2022). Vorwort. In P.-M. Meier, G. Hülsken & B. Maier (Hrsg.): Digitaler Reifegrad von deutschen Kliniken, im internationalen Vergleich. Wege zur Erreichung einer besseren Bewertungsstufe (S. 5 bis 21). Holzmann Medien, Bad Wörishofen.