

Die Digitalisierungs-, Daten- und IT-Strategie des Landeskrankenhauses Andernach und der Input aus der generischen Strategievorlage der Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT

Dr. Thorsten Junkermann, Prof. Dr. Pierre-Michael Meier

1. Problemstellung/Herausforderungen

Im Landeskrankenhaus existierte eine eher technisch orientierte IT-Strategie, die sich vor allem an notwendigen Systemen und den Anforderungen an Betrieb und Sicherheit ausrichtete. Anforderungen der Nutzer wurden in Arbeitsgruppen und sogenannten Prozessteams formuliert und über die IT umgesetzt. Eine Verbindung mit den Unternehmenszielen und den strategischen Stoßrichtungen der Einzeleinrichtungen erfolgte nur über die vorbenannten Prozessteams, hier vor allem Medizin und Pflege. Eine Vielzahl von Arbeitsaufgaben lag aus der Sicht der Nutzer „bei der IT“, eine gemeinsame Priorisierung oder Aufgabenfestlegung erfolgte allenfalls bruchstückhaft.

Im Jahr 2019 wurde innerhalb der Geschäftsleitung die Notwendigkeit gesehen, eine Digitalstrategie enger an die Unternehmensstrategie anzubinden. In Leitungsgremien wurden Anforderungen formuliert, die bereits deutlich machten, dass eine höhere Durchdringung mit digitalisierten Prozessen bevorstehen würde. Die gemeinsame Arbeit in der Hospitalgemeinschaft mit dem Vorhandensein eines „Werkzeugkastens“ zur Etablierung und Umsetzung einer digitalen Agenda erschien ein konsequenter Schritt zur Professionalisierung. Die zentrale Herausforderung in der Digitalisierung liegt bekanntlich nicht in dem Vorhandensein von Tools und Instrumenten wie etwa einer formulierten IT-Betriebsstrategie zum sicheren Betrieb von Hard- und Software (Meier 2023), sondern vor allem in der Bewusstwerdung, dass bei der digitalen Transformation etablierte und funktionale Geschäftsprozesse, ob analog oder elektronisch, dekonstruiert werden (müssen), um neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Von Disruption wird in diesem Zusammenhang gesprochen, wenn sich die Geschäftsmodelle dadurch auszeichnen, dass diese den etablierten Wettbewerb zeitnah auslöschen. Ist der Erfolg des Geschäftsmodells weniger fundamental, wird von Transformation oder gar Evolution gesprochen, wobei das sogenannte Kerngeschäft der Digitalisierung darin besteht, den Wert der vorhandenen Daten und Informationen für das eigene Geschäftsmodell zu erkennen und somit „Data- oder Information-Management“ zu betreiben. In der Branche Gesundheitswirtschaft sprechen wir zwangsläufig vom strategischen Health Data oder Information Management (HDM oder HIM). Zum HIM zeigt Abb. 1 die digitale Realität, der sich alle Akteure stellen müssen. Das „Dreieck des HIM“ müssen die Akteure erfolgreich managen, um am Markt dauerhaft Bestand zu haben (Meier 2019). Bereits heute entstehen neue Wettbewerber, die im vermeintlich gegenüber Digitalisierungsüberlegungen eher un-

empfindlichen Feld der psychologischen Behandlung im Kernbereich der therapeutischen Leistungserbringung anzusiedeln sind. Neben diversen DIGA ist hier beispielhaft das Kursangebot von Selfapy zu nennen (Selfapy GmbH, Berlin).

Ohne Digitalstrategie kein Erfolg: Was ist unser Managementfokus?

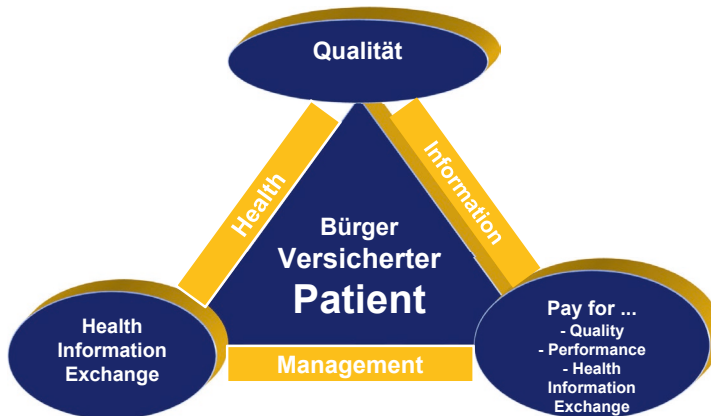


Abb. 1: Ohne Digitalstrategie kein Erfolg: Was ist unser Managementfokus?

2. Zielsetzungen

Nachdem sich das Landeskrankenhaus 2019 zu einer Mitarbeit in der Hospitalgemeinschaft entschieden hatte, wurden in einem gemeinsamen Workshop (vor dem KHZG) mit dem Direktorium der Rhein-Mosel-Fachklinik und der Unternehmensentwicklung unter Moderation der Hospitalgemeinschaft (Meier Q1) die wesentlichen Elemente einer zukünftig zu verfolgenden digitalen Agenda erarbeitet. Die hieraus entstandenen Aspekte wurden dann in der Geschäftsleitung für das gesamte Landeskrankenhaus für relevant betrachtet. Ein Abgleich mit den Themen des KHZG (BAS Q3) ergab, dass sich der überwiegende Teil der Themen auch dort wiederfand, sodass auch der Aufsichtsrat der digitalen Agenda des Landeskrankenhauses zustimmte. Große Zustimmung ergab die schlüssige Systematik mit den Fokusbereichen Digitalstrategie, Digital Business, Digital Patient Relationship Management und dem Mitarbeitendenfokus Digital Work (Meier 2022). Zu Beginn wurden alle Fokusbereiche mit gleicher Wichtigkeit und Dringlichkeit bei einer abgestuften internen Priorisierung entwickelt. Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) legte die Dringlichkeit sodann auf das Mapping der Digitalstrategie auf die KHZG-Fördertatbestände. Die grundlegende Einordnung der digitalen Agenda als ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtausrichtung des Unternehmens Landeskrankenhaus blieb von dieser Prioritätenverschiebung aber unberührt – lediglich das „Wann“ wurde angepasst, nicht hingegen das „Ob“.

Ohne digitale Agenda kein Erfolg!

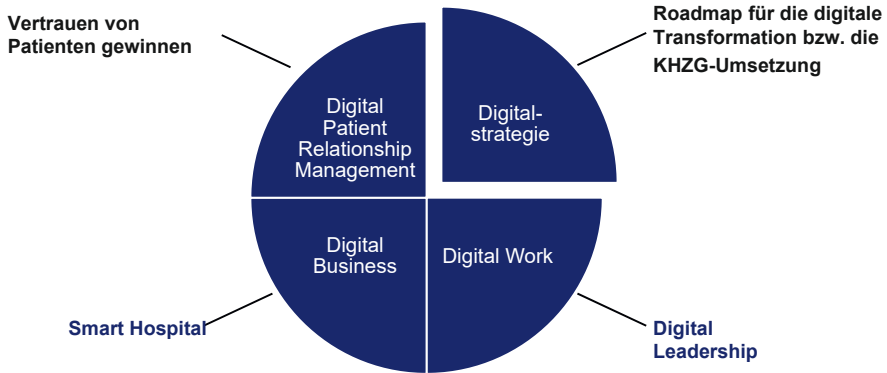


Abb. 2: Ohne Digitale Agenda kein Erfolg!

3. Beschreibung von Konzept und Lösung

Auf Basis des in Abb. 1 aufgezeigten Managementfokus, der digitalen Agenda gemäß Abb. 2 und des dazugehörigen Leitbildes, bestehend aus Vision, Mission und Wertekodex, umfasst die dazu ausformulierte Digitalstrategie die damit verbundenen Oberziele, die im Sinne einer Normstrategie in Abb. 3 formuliert sind.

Zur IT-Strategie ...

Mit skalierbarer Software- und Hardwarelandschaft unter folgenden Bedingungen die Zukunftssicherheit gewährleisten:

- Interoperabilität und
- Revisionsicherheit

für das

„Consumer KIS“

Erfolgreiches Management der Digital-/KHZG-Strategie mit Competence Centern

- „Cloud“ und „KIS-Prozesse“

Abb. 3: Zur IT-Strategie ...

In gewohnter Form wurden die eher allgemein formulierten Oberziele in Ziele und Teilziele der Digitalstrategie der Hospitalgemeinschaft der Hosp.Do.IT umgesetzt, die in acht we-

sentliche Säulen zusammengefasst werden können. Diese Säulen als thematische Bündelung sind in Abb. 4 dargestellt.

Die 8 Säulen der IT-Strategie



Abb. 4: Die 8 Säulen der IT-Strategie

Angelehnt an diese Systematik der digitalen Agenda als weiterer Dimension der Unternehmensstrategie in Verbindung mit einer Digitalstrategie entwickelte das Landeskrankenhaus Andernach eine organisatorische Neuausrichtung. Die Etablierung der Funktion eines CDO gehörte ebenso dazu wie ein stringentes Projektmanagement zur Umsetzung der KHZG-Projekte. Letztlich finden sich darin Zielsetzungen aller Säulen wieder, die von digitalen Plattformstrukturen bis zur prozessoptimierten Closed Loop Medication und der notwendigen Sicherheitsarchitektur zur Aufrechterhaltung der Betriebssicherheit reichen. Regelmäßig wird in den Führungsgremien des Landeskrankenhauses über den Fortschritt informiert, daneben ist die interprofessionelle und interhierarchische Besetzung der Projekt- und Teilprojektgruppen eine Gewähr für die hohe Durchdringung von Beginn an.

4. Nutzen/Mehrwerte und Defizite der Lösung

Der Nutzen dieser vorhandenen Systematik war für das Landeskrankenhaus Andernach wie auch für die anderen Mitglieder der Hospitalgemeinschaft offensichtlich. Jedes Mitglied hatte und hat

- einen konkreten, auf Quartale bezogenen Digitalisierungs- und IT-Plan für 3 bis 5 Jahre, inkl. rollierendem, auf Quartale bezogenen Strategie-Controlling und
- ein sehr einfaches Mapping auf die KHZG-Fördertatbestände (BAS Q 3).

Das Mapping der einheitlich strukturierten digitalen Agenda ist in Abb. 5 dargestellt.

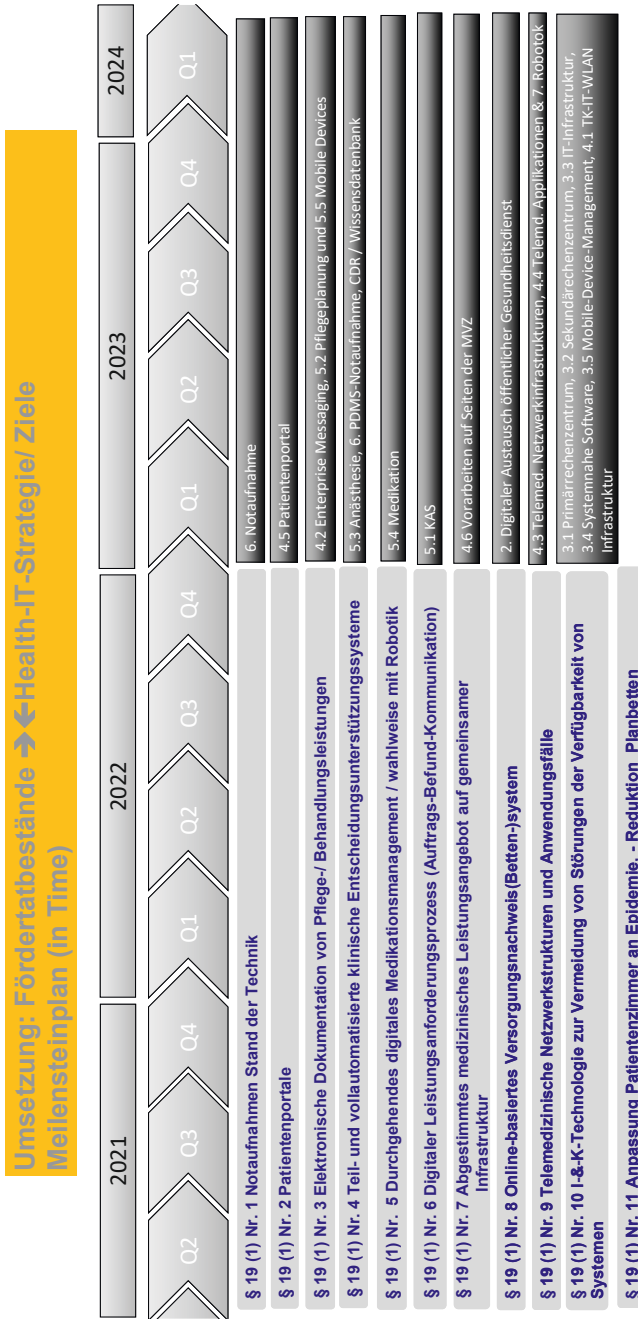


Abb. 5: Mapping der KHZG-Förderatbestände auf Digital-/IT-Strategie

Im Landeskrankenhaus Andernach wurde dieses Mapping dann auch entsprechend übernommen und die KHZG-Fördertatbestände des § 19 (1) Nrn. 2 - 6, 9 (Krankenhausweit), 9 (Krankenhausübergreifend) und 10 beantragt und positiv beschieden. Dabei wurde vor allem der Nutzen der gemeinsam entwickelten Steuerungsdokumente deutlich. Durch die Vereinheitlichung konnte die Komplexität des Gesamtvorhabens deutlich reduziert werden, und zu offenen Fragen wurden im Austausch der Mitglieder gemeinsame – und für alle transparente – Lösungen gefunden.

5. Fazit und Ausblick

Die in der Hospitalgemeinschaft ausgearbeitete Systematik von digitaler Agenda als weiterer Dimension der Unternehmensstrategie in Verbindung mit einer Digitalstrategie ist nicht nur eine nachhaltige Perspektive, um diese Themen im Unternehmen Krankenhaus zu institutionalisieren, sondern war und ist auch sehr gut geeignet, das KHZG umzusetzen und über die Jahre die Umsetzung zu begleiten. Quasi en passant bekommen die Mitglieder ein ausgearbeitetes Controlling der Erfüllung der Muss-Kriterien in Form der Erreichung von gemeinsam abgestimmten Key Performance Indicators (KPIs) und damit ein Steuerungsinstrument in Bezug auf den drohenden Erlösabzug. Gemeinsam werden die KPIs erarbeitet und entsprechend den Abstimmungen auf Bundes- und Landesebene stetig weiterentwickelt. Ziel ist die Operationalisierung der gesetzlich vorgeschriebenen Bereitstellung und der Nutzung in Verbindung mit dem Nachweis der Erfüllung der Muss-Kriterien.

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 (Q 1), 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 bis 37). Kohlhammer.

Selfapy (o. J.): Online-Kurse bei psychischen Störungen. <https://www.selfapy.com>. Zugegriffen: 23. Februar 2023.

Meier (Q 2), P.-M. (2022): Krankenhausführung und Digitalisierungsstrategie. In P.-M. Meier, G. Hülsken & B. Maier (Hrsg.), *Healthcare CIO* (S. 21 bis 61). Kohlhammer.

Meier (2023), 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.