

## GESUNDHEITSWESEN

# Welche digitalen Skills Klinikgeschäftsführer brauchen

Die digitalen Aufgaben für Klinikgeschäftsführer werden immer umfangreicher.



© LeoWolfert/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Kostendruck, Datenschutzvorgaben, Hackerangriffe und technische Innovationen als Treiber von außen: Viele Kliniken und Krankenhäuser müssen jetzt die digitale Transformation angehen. Doch der Rückstand ist enorm. Vor allem der Führungsebene stehen gravierende Veränderungen bevor.

Viele Häuser und Einrichtungen im Gesundheitswesen haben bei der eigenen Digitalisierung noch einen weiten Weg vor sich, manche sogar einen sehr weiten. Nach dem Monitoring-Report des Bundeswirtschaftsministeriums nehmen die deutschen Kliniken im Vergleich unter elf Branchen den letzten Platz ein. Das gilt umso mehr, wird der Begriff wirklich ernst genommen, denn hierbei geht es um nicht weniger als eine vollständige, ressort-

und bereichsübergreifende Digitalisierung wesentlicher Prozesse und Abläufe auf der Basis einer Gesamtstrategie, ergänzt um eine entsprechende Unternehmens- und Arbeitskultur, die auch gelebt werden muss.

Als Ergebnis locken erhebliche Effizienzgewinne und Kostensparmöglichkeiten, aber auch Chancen auf signifikant verbesserte Abläufe und Qualitätsstandards. Das ist für die meisten Gesundheitsunternehmen der einzige Hebel, um der Triade aus erhöhtem Kostendruck und intensiverem Wettbewerb bei gleichzeitigem Fachkräftemangel zu begegnen – einer Situation, die sich durch die demographische Entwicklung und der Alterung der Bevölkerung künftig noch verschärfen wird. Um diese Herausforderung zu bewältigen, wird IT im Gesundheitswesen schon in naher Zukunft eine noch viel größere Rolle spielen, etwa in Form immer ausgefeilterer Lösungen für medizinischen 3D-Druck und Robotik oder mittels Einsatz von künstlicher Intelligenz.

## Risikofaktor IT-Sicherheit

Für weiteren Handlungsdruck sorgen die immer größeren Risiken im Zusammenhang mit einer unzureichenden Digitalisierung. So ergab eine Anfang 2018 unter 362 Führungskräften deutscher Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen erhobene Studie der Personalberatung Rochus Mummert, dass 43 Prozent der Führungskräfte bereits einmal Ziel eines Hackerangriffs waren. 48 Prozent fühlten sich vor Attacken nicht ausreichend geschützt. Dabei können sich solche Vorkommnisse gerade im Gesundheitswesen fatal auswirken, weil es um Leben oder Tod gehen kann. Noch harmlos war ein Vorfall im November 2018 in einem Krankenhaus in Fürstenfeldbruck bei München: Dort sorgte ein Verschlüsselungstrojaner dafür, dass über längere Zeit kein einziger PC und Server funktionierte.

Ein weiteres IT-Sicherheitsrisiko ist der Diebstahl einzelner Patientendaten oder kompletter Datensätze, was gerade bei Gesundheitsdaten, die den intimsten Bereich des Menschen berühren, beson- →



**Dr. Peter Windeck**

Geschäftsführer, Rochus Mumert Healthcare Consulting GmbH

ders gravierend ist. Demgegenüber stehen immer strengere und komplexere Vorgaben des Gesetzgebers, etwa in Form von DSGVO, E-Health- oder IT-Sicherheitsgesetz, die penibel zu erfüllen sind.

### Digitalisierung als Chefsache

Sowohl aufgrund der zeitlichen Dringlichkeit als auch aufgrund ihrer ganzheitlichen Auswirkung auf das Unternehmen muss das Thema Digitalisierung im Gesundheitswesen spätestens jetzt zur Chefsache werden. Schon hier liegen jedoch die ersten Herausforderungen: Die Vorfinanzierung von Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen wird aufgrund des abnehmenden Finanzierungsspielraums der Krankenhäuser immer schwieriger – dies wird von Krankenhausgeschäftsführern als größtes Hemmnis für die digitale Weiterentwicklung gesehen. Nach dem Problem ungenügender finanzieller Mittel ergab die eingangs zitierte Studie als zweitgrößte Hürde beim Entwickeln und Umsetzen einer Digitalstrategie fehlendes Digital-Know-how seitens der Führungskräfte. Umso mehr müssen Kliniken und Krankenhäuser beim Recruiting neuer Executives heute auf profunde IT-Kenntnisse von Bewerbern achten, sowohl grundsätzlich wie auch in Form von Projektmanagementenerfahrung.

Für viele Personalentscheider aus der Branche bedeutet dies, sich selbst erst einmal das entsprechende Know-how anzueignen, um IT-Wissen von Kandidaten mit Blick auf die speziellen Anforderungen im Gesundheitswesen bewerten zu können. Parallel gilt es, für die Führungsriege eine systematische Qualifizierung zu entwickeln. Diese muss zeitnah zumindest einen grundlegenden Kenntnisstand zu allen wesentlichen IT-Themen vermitteln, um etwa interne Fachabteilungen und externe Dienstleister adäquat steuern zu können.

### Mitarbeiter für Digitalisierung gewinnen

Auch auf Persönlichkeitsebene ist ein neuer Fokus erforderlich. Eine tiefgreifende Digitalisierung, wie sie vielen Häusern bevorsteht, kann unter Ärzten und Mitarbeitern erheblichen Widerstand und Zweifel hervorrufen. Das bestätigt die zitierte Studie: Als weitere Hürde benannten die Führungskräfte Widerstand in der Belegschaft aus Angst, dass sich der eigene Arbeitsplatz verändert. Dies geht einher mit fehlendem Digital Know-how der Mitarbeiter.

Künftig braucht es in vielen Kliniken weniger klassisch verwaltende Manager als vielmehr visionäre Führungskräfte: Menschen, die sowohl

IT-kompetent sind als es auch verstehen, andere für eine Sache zu gewinnen, insbesondere durch eine echte Vision und durch Charisma. Gefordert ist auch eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, da es bei größeren Change-Projekten immer darum geht, betroffene Mitarbeiter umfassend anzuhören und zu sehen. Dies setzt persönliche Kompetenz für einen intensiven persönlichen Austausch voraus, damit eine mögliche Kluft erfolgreich überbrückt werden kann und ein zielführender Dialog entsteht, der alle Beteiligten zusammenbringt.

HR muss daher ab jetzt deutlich zwischen Managern und Leadern unterscheiden. Beide Begriffe werden im deutschen Sprachraum gern noch in einen Topf geworfen, obwohl sie zwei verschiedene Arten von Führungskräften beschreiben. Bei bestehenden Executives kann eine entsprechende intensive Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit angeraten sein, etwa durch Coaching.

### Technik und gelebte Kultur

Eine Frage der Persönlichkeit ist auch die Fähigkeit zu mentaler Agilität und für agiles Arbeiten – ein weiterer Skill, der vor dem Hintergrund der Digitalisierung gefordert ist, nachdem IT-Projekte heute am stärksten von einer neuen Arbeits- und Führungskultur geprägt sind, bei der Planbarkeit und klassische Hierarchien in den Hintergrund rücken. Es dominieren Werte wie Flexibilität, autonomes Handeln und Zusammenarbeiten in immer neuen Konstellationen. Auch hier müssen Führungskräfte über ein adäquates Mindset verfügen, um die Chancen einer Digitalisierung zu nutzen und nicht durch veraltetes Denken zum Bremsen zu werden.

Die richtige Persönlichkeit spielt noch aus einem anderen Grund eine wichtige Rolle. Eine Digitalisierung ist nur dann erfolgreich, wenn sie nicht nur technisch-fachlich vollzogen ist, sondern auch von den Beteiligten angenommen und positiv gelebt wird. Deshalb braucht es Führungskräfte, die aus eigener und echter Überzeugung handeln und mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie sinnvolle Arbeit mit digitalen Tools und Technologien im Arbeitsalltag selbst pflegen – auf eine Weise, bei der auch die Anforderungen einer modernen IT-Sicherheit sichtlich gelebt werden – einer von vielen Abstrahleffekten, die die (IT-)Kultur eines Hauses prägen und den Aufbruch in eine erfolgreiche digitalisierte Zukunft nachhaltig unterstützen. <