

SONDERDRUCK

Organisieren und Führen

KRANKENHAUSZUKUNFTSGESETZ

**Wenn für den
Digitalisierungsschub
das Personal fehlt**

IMPRESSUM

Eine Sonderausgabe für
Rochus Mummert Digital GmbH
Kronprinzstrasse 14
70173 Stuttgart
marc-stefan.brodbeck@rochusmummert.com
<https://www.rochusmummert.com/>

Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG
redaktion-kma@thieme.de
www.kma-online.de

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG
© 2021. Thieme. All rights reserved.

© beholdereye/stock.adobe.com

© beholdereye/stock.adobe.com



KRANKENHAUSZUKUNFTSGESETZ

Wenn für den Digitalisierungsschub das Personal fehlt

Im Gesundheitswesen bietet der Einsatz moderner IT-Lösungen enorme Chancen. Gerade dieser Sektor hinkt allerdings beim Digitalisierungsgrad im Branchenvergleich noch hinterher. Abhilfe soll das neue Krankenhauszukunftsgesetz schaffen. Ein Flaschenhals bleibt dabei jedoch nach wie vor: Wie gewinnen Krankenhäuser die dafür erforderlichen technikaffinen Führungskräfte und IT-Spezialisten?

Kliniken den Auf- und Ausbau visionärer und zukunftsorientierter Digitalisierungsprojekte ermöglichen: Das ist das Ziel des Krankenhauszukunftsgesetzes (KHZG), das am ersten Januar dieses Jahres in Kraft getreten ist. Mit ihm wollen Bund und Länder die deutschen Kliniken mit über vier Milliarden Euro beim Ausbau ihrer digitalen Infrastruktur unterstützen. Gefördert werden unterschiedlichste Projekte und Initiativen wie etwa Anpassungen der Notaufnahme, das Einrichten und Erweitern von Patientenportalen – zum Beispiel für ein digitales Aufnahme- und Entlassmanagement – Systeme und Lösungen zur digitalen Entscheidungsunterstützung oder auch der Aufbau bereichsübergreifender telemedizinischer Netzwerkstrukturen und robotik-basierter Anlagen. Darüber hinaus zählen zum Katalog möglicher Maßnahmen auch Aktivitäten zur Steigerung der IT-Sicherheit, was gerade im Gesundheitswesen ein neuralgischer Punkt ist. Der Förderanteil des Bundes deckt dabei bis zu 70 Prozent der jeweiligen Kosten, den Rest übernehmen das einzelne Bundesland oder der zuständige Krankenhausträger.

Alles beginnt mit der Führungsebene
Was auf der einen Seite eine Riesenchance für das deutsche Gesundheitswesen ist, bedeutet für viele Häuser vor Ort zuerst einmal eine gewaltige Herausforderung: Wie lässt sich die dafür notwendige personelle Ausstattung aufbauen, um entsprechende Change-Projekte überhaupt durchführen zu können? Es beginnt auf oberster Ebene: Wie die Erfahrung immer wieder zeigt, steht und fällt der Erfolg



Der Erfolg jeglicher Digitalisierungsprojekte hängt auch in Gesundheitseinrichtungen maßgeblich von der Wahl der richtigen Entscheidungsträger ab. © Monet/stock.adobe.com – Stock Photo. Posed by a model.

jeglicher Digitalisierungsprojekte auch in Gesundheitseinrichtungen mit den richtigen Entscheidungsträgern. Gefordert sind Führungspersönlichkeiten, die nicht nur über ein angemessenes IT-Verständnis verfügen, sondern die einzelnen Initiativen und Beteiligten von oberster Ebene aus professionell wie zielorientiert steuern und koordinieren. Eine klare Vision, Charisma und die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinter einem agilen Ziel zu vereinen und zu Höchstleistungen in unruhigen Zeiten motivieren zu können, sind entscheidende Kompetenzen, auf die es jetzt ankommt. Hinzu kommen Anforderungen nach exzellentem Projektmanagement-Know-how und ein Verständnis für komplexe Prozesszusammenhänge,

4 Mrd. Euro

Im Rahmen des KHZG wollen Bund und Länder die deutschen Kliniken mit über vier Milliarden Euro beim Ausbau ihrer digitalen Infrastruktur unterstützen.

um koordiniert und schnell die nötigen Initiativen in den Kliniken auf den Weg zu bringen. Konkret gilt, es Zeit und Kosten souverän im Blick zu halten und gute Fachkräfte und externe Dienstleister für sich zu gewinnen und langfristig zu binden. Fachlich ist auch auf Management-Ebene

zunehmend vertieftes Know-how zu wesentlichen IT-Teilaspekten wie Sicherheit oder Datenschutz und Compliance gefragt, nachdem Gesundheitseinrichtungen hier sowohl immer strengeren Vorschriften unterliegen als auch in Sachen Cyberattacken ein regelmäßiges Ziel sind. Ebenfalls gefragt sind eine ausgeprägte Kommunikations-, Motivations- und Konfliktfähigkeit, nicht zuletzt angesichts eines nach wie vor häufig niedrigen digitalen Mindsets von Teilen der

„ Nur Organisationen, die alle Beteiligten erfolgreich ins Boot holen und hinter einem gemeinsamen Ziel vereinen können, werden Change-Prozesse erfolgreich und nachhaltig meistern.

Belegschaft. Nur Organisationen, die alle Beteiligten erfolgreich ins Boot holen und hinter einem gemeinsamen Ziel vereinen können, werden Change-Prozesse erfolgreich und nachhaltig meistern.

Eine hohe mentale Agilität bei Entscheidern erleichtert zudem den Umgang mit immer wieder wechselnden Konstellationen, Szenarien oder Stresssituationen, wie sie für dynamische Digitalisierungsvorhaben typisch sind. Sie bewährt sich auch bei größeren Alters-, Kompetenz- und Mentalitätsunterschieden – Stichwort interdisziplinäre Teams – oder wenn mit einem Mal auch interkulturelle Themen auftreten, nachdem im IT-Bereich nicht wenige Fachspezialisten ihre Wurzeln in anderen Ländern und Regionen wie Osteuropa oder Asien haben. In Summe zeigt sich damit ein zunehmend anspruchsvolles Kompetenzprofil, bei dem viele Krankenhäuser noch Defizite haben.

Gelebtes Digital-Mindset als Akquisefaktor

Erst mit all diesen Qualitäten in der Führung einer Klinik steht auch eine wesentliche Grundlage für das Akquirieren neuer IT-Fachkräfte, wie sie in vielen Einrichtungen dringend erforderlich sind, um die großen Chancen im Rahmen des KHZG nutzen zu können. Erst damit ist gewährleistet, dass das Thema Digitalisierung auf oberster Ebene wahrhaftig gelebt wird und die Leistung und der Projekterfolg der künftigen IT-Experten entsprechenden Stellenwert und Wertschätzung genießen. Bei den Fachkräften selbst kommt es neben fachlichem Know-how und Erfahrung auch zunehmend stärker auf soziale Skills wie Kommunikations- oder auch Konfliktfähigkeit an, etwa um auch hier angemessen und zielführend mit anderen Spezialisten zusammenzuarbeiten, Teams gut zu leiten oder mit externen Partnern erfolgreich zu kooperieren.

Von IT-Sicherheit bis Patientenkommunikation

Wie es gelingen kann, gesammelte Daten sinnvoll verfügbar zu machen, vor allem für die Bereiche Forschung und Versorgung, ist die zentrale Fragestellung, die viele IT-Abteilungen in Kliniken beschäftigt. Hier können Kliniken im Rahmen des KHZG ansetzen und eigene Digitalisierungsvorgaben vorantreiben. Ob optimierte Patientenkommunikation in Form von digitalen Apps und Plattformen, neuen digitalen Schnittstellen zwischen Klinikbereichen und externen Stellen wie Arztpraxen und Krankenversicherungen oder Ausbau der IT-Sicherheit: Der Bedarf ist groß, die Chancen ebenfalls.

Neue Denk- und Lösungsansätze

So zukunftsweisend und innovativ die Pläne vieler Kliniken auch sind, sie lassen sich nicht umsetzen ohne die richtigen Fach- und Führungskräfte. Und die sind rar: Kliniken ist bewusst, dass sie es mit einem mehr als hart umkämpften Arbeitsmarkt zu tun haben. Im Gegensatz zu medizinischem Fachpersonal stehen Kliniken bei IT-Experten mit nahezu allen Branchen im Wettbewerb um die wenigen

verfügbaren Kräfte, ohne dabei etwa mit einem überdurchschnittlich hohen Gehaltsniveau oder großzügigen Budgets für persönliche Weiterbildung glänzen zu können. Auf der anderen Seite ist nicht zuletzt aufgrund der Covid-19-Krise sichtbar geworden, wie systemrelevant und krisensicher das Gesundheitswesen als Arbeitgeber ist. Und auch die Realität, dass vielen potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gerade im letzten Jahr bewusst geworden sein dürfte, dass Geld allein nicht alles ist und sie ihre Kompetenzen zukünftig sinnstiftender einsetzen möchten, könnten Kliniken für ihr eigenes Employer-Branding nutzen.

Nun lösen Fördergelder allein diese angespannte Marktlage nicht, aber sie erlauben ganz neue Denk- und Lösungsansätze, zumal im Rahmen des KHZG auch Maßnahmen im Bereich Personal(-entwicklung) ausdrücklich mitgefördert werden. So kann es nachhaltig sinnvoll sein, schon bei der Entwicklung neuer Anforderungs- und Stellenprofile, aber auch danach beim Screening des Bewerbermarktes, dem Besetzen, Onboarding und der Weiterentwicklung zentraler Schlüsselpositionen sowohl auf Fach- als auch auf Führungsebene auf die Expertise und Zusammenarbeit mit einer branchenerfahrenen Personalberatung zu setzen. Im gemeinsamen Schulterschluss mit internen und externen Experten lassen sich dann die enormen Chancen, die das KHZG für Kliniken eröffnet, durch ganz neue Impulse, Branchenerfahrung und attraktive Netzwerke schneller, erfolgreicher und vor allem nachhaltiger ausschöpfen. ■



Marc-Stefan Brodbeck ist Partner der Rochus Mummert Digital GmbH.

© Rochus Mummert Digital GmbH