

# Krankenhaus-IT

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

JOURNAL

## In der Wolke – Cloud als Lösung



# Implikationen für deutsche Krankenhäuser in der „Post-KHZG-Ära“

Spätestens mit dem am 3. Juli 2020 beschlossenen „Zukunftsprogramm Krankenhäuser“ sind die Unternehmensführungen deutscher Krankenhäuser auch gesetzlich gefordert, den Startpunkt für die digitale Transformation zu setzen. Um die Dynamik und den langfristigen Erfolg der Transformationsbemühungen auch nach der „KHZG-Ära“ nachhaltig zu sichern, müssen Krankenhäuser strategische, organisatorische und finanzielle Voraussetzungen berücksichtigen. Diese beschreiben Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH & Laura Goretzka, Beraterin Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Laura Goretzka, Beraterin Curacon GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Strategischen Gesamtblick behalten

Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) mit einem Investitionsvolumen von bis zu 4,3 Mrd. Euro durch Bund, Länder und/oder Krankenträger forciert in elf Fördertatbeständen die Modernisierung der stationären Notfallkapazitäten, die Digitalisierung der Behandlungsprozesse sowie ihre IT-Sicherheit. Dabei hat der Gesetzgeber mit einer Umsetzungspflicht sowie korrespondierenden Pönalenregelung bereits eine initiale Priorisierung der Fördertatbestände 2 bis 6 vorgegeben. Und die Gesamtaufstellung des BAS zeigt deutlich, dass Krankenhäuser mit rund 75 % des beantragten Fördervolumens dieser Maßgabe folgen, um insbesondere das Risiko einer Abschlagszahlung nach § 5 Abs. 3h KHEntgG ab 2025 zu reduzieren.

Im Zuge der Realisierung der KHZG-Vorhaben und der sonstigen Digitalisierungsprojekte bis 2024, aber auch darüber hinaus, dürfen Krankenhäuser jedoch nicht den strategischen Gesamtblick verlieren. KHZG-Projekte und sonstige Digitalisierungsvorhaben müssen im richtigen Zusammenspiel zueinander und in Bezug zur individuellen Zielsetzung und Unternehmensstrategie stehen. Dafür kann das KHZG mit der Definition von Fördertatbeständen sowie funktionalen MUSS-Kriterien ein wichtiger Referenzpunkt sein. Es beantwortet jedoch keine wichtigen Fragen nach sachgerechter Auswahl und Umsetzung möglicher digitaler Dienste für das eigene Unternehmen.

Dafür bedarf es eines, an den Bedürfnissen des Krankenhauses orientierten, digitalen Zielbildes aller, auch der nicht-klinischen Bereiche. Es ist nunmehr umso wichtiger, die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie unter Berücksichtigung der Förderanträge nachzuholen, um einen klaren Fahrplan für die digitale Zukunft des Krankenhauses, auch nach KHZG, zu bekommen.

Für die Gewährleistung der technologischen Umsetzbarkeit sowie Integration in ein stimmiges Gesamtkonzept ist hierbei auch die Verschmelzung mit der IT-Strategie vonnöten. Beide Strategien sollten daher im Tandem entwickelt, aktualisiert sowie auf die Unternehmensstrategie abgestellt sein.

### Projekt- und Change-Management für die digitale Transformation

Eine Vielzahl an Digitalisierungsprojekten muss initiiert, organisiert und schließlich transparent und abteilungsübergreifend umgesetzt werden. Damit stehen Krankenhäuser vor der Herausforderung, insbesondere KHZG-Projekte in das laufende Tagesgeschäft zu integrieren. Ungeplant und ungesteuert führt dies dazu, dass Projekte ins Stocken geraten, bei begrenzten Ressourcen gegenseitig konkurrieren und letztlich nicht den gewünschten Nutzen in der ursprünglichen Zeitplanung liefern. In diesem Zusammenhang zeigt die Praxiserfahrung auch deutlich, dass das KHZG wie ein „Brennglas“ auf gewachsene organisationale und prozessuale Defizite wirkt. Es fehlen Projektmanager:innen, geeignete Projektmanagementstrukturen und -standards. Krankenhäuser, die die Professionalisierung des Projektmanagements nicht kurzfristig nachziehen können, sollten sich daher professioneller, externer Unterstützung bedienen, um dem KHZG-Umsetzungsdruck standzuhalten. Doch auch langfristig werden Krankenhäuser einer hohen Veränderungsdynamik sowie insbesondere auch knappen Personalressourcen ausgesetzt sein, sodass der Aufbau eines effizienten Projektmanagements im eigenen Unternehmen zum langfristigen Wettbewerbsvorteil werden kann. Projekte müssen auch zukünftig wirkungsvoll aus der Strategie abgeleitet und im Sinne dieser umgesetzt werden.

Neben der Steuerung der digitalen Transformationsprozesse im Zuge des Projektmanagements müssen auch die Auswirkungen auf die eigene Organisation und Mitarbeiter:innen in den Mittelpunkt rücken. Das richtige Change-Management (Veränderungsmanagement) entscheidet über die Bereitschaft der Unternehmenskultur für genau diese Veränderungsprozesse.

Dafür bedarf es eines klaren Veränderungskonzepts, das von allen Mitarbeitenden getragen wird. Hierzu gehört nicht nur ein gut abgestimmtes Schulungskonzept, sondern auch Maßnahmen, die die Vorbereitung des Unternehmens auf neue Methoden und Techniken sichern. Grundsätzlich gilt jedoch: Je zielgerichteter die Maßnahmen auf den Nutzen der Patient:innen, aber auch Mitarbeiter:innen ausgerichtet sind, desto höher ist die Akzeptanz in dem Unternehmen.

### **Rolle der IT als Treiber und Enabler der Digitalisierung**

IT-Abteilungen werden im Zuge der „KHZG-Ära“ zunehmend gefordert, gemeinsam und in enger interdisziplinärer Zusammenarbeit mit den Fachbereichen digitale Geschäftsprozesse zu konzipieren und zu implementieren. Es reicht also nicht mehr aus, als reiner „IT-Lieferant“ aufzutreten. Vielmehr muss die IT-Abteilung sich auch zukünftig als „Prozesslieferant“ verstehen, der Digitalisierungsanforderungen zeitnah und agil umsetzen kann. Um diesem veränderten Rollenverständnis gerecht zu werden, müssen sich die IT-Abteilungen der Krankenhäuser neu ausrichten. Als Organisationsmodell empfiehlt sich die „bimodale IT“, bei der sowohl die wachsenden Erwartungen an Agilität und Geschwindigkeit als auch die unverändert hohen Anforderungen an einen sicheren und stabilen Betrieb vereint werden. Zukünftig werden die IT-Abteilungen verstärkt in der Lage sein müssen, das Gesamtunternehmen aktiv durch die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen mitzugestalten. Wenn Potenziale der IT-Abteilung genutzt werden und sich strategische und operative Auswirkungen voll entfalten können, trägt die IT-Abteilung damit auch aktiv zur Wertsteigerung des Unternehmens bei.

Neben dieser Neuausrichtung spielt speziell die Stellung der IT-Verantwortlichen eine wesentliche Rolle. Diese müssen sich hierfür weg vom althergebrachten EDV-Leiter hin zu einem IT-Manager, ebenbürtigen Ansprechpartner und strategischen Begleiter für das Krankenhausmanagement und die Anwender:innen wandeln und neue IT-Management-Konzepte entwickeln. Die Emanzipation hin zu einem Chief Innovation Officer und Chief Digital Officer muss stattfinden, um auch nach der KHZG-Zeit nicht in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

## Bedeutung des IT-Budgets sowie personelle Ressourcen

Wie sieht es in der Zeit nach 2024 aus, wenn die KHZG-Projekte umgesetzt und die bewilligten Fördermittel ausgeschöpft sind? Die bis dahin realisierte Digitalisierung der Prozesse und Strukturen rund um den Krankenhausaufenthalt des/der Patient:innen führt zu mehr Effizienz und Qualität in der Versorgung und schützt somit mindestens vor der drohenden Pönalisierung. Aber lassen sich damit die entsprechend gestiegenen Kosten für den laufenden Betrieb rechtfertigen? Zum einen steigt der Personalbedarf für die adäquate Betreuung der Applikationen und Anwender:innen sowie der Infrastruktursysteme und IT-Security. Zum anderen steigen die laufenden Wartungs- und Supportkosten, und letztendlich muss die IT regelmäßige Ersatzbeschaffung der Systemtechnik und IT-Security vornehmen.

Eine interne Auswertung der begleiteten Bedarfsmeldungen hat ergeben, dass durchschnittlich 27 Prozent der beantragten Fördermittel für zusätzliche Betriebskosten eingeplant wurden – ohne zusätzliches Personal und Ersatzbeschaffungen. Auch wenn der Gesetzgeber mit dem KHZG den Investitionsstau bei IT und Digitalisierung zu einem guten Teil aufgelöst hat, kann derzeit nicht davon ausgegangen werden, dass die damit verbundenen Kostensteigerungen künftig in den Vergütungsmodellen der Krankenhäuser Berücksichtigung finden. Die Frage der direkten Refinanzierung bleibt leider weiter offen.

Vielmehr wird von den Krankenhäusern erwartet, dass sie auch nach 2024 verstärkt in ihre digitale Transformation investieren und diese weitertreiben. Dafür müssen die finanziellen Ressourcen der IT-Abteilungen mittel- und langfristig durch eigene Mittel deutlich aufgestockt werden, und zwar in Summe, aber insbesondere auch im Bereich der IT-Investitionen. Das IT-Budget von derzeit ca. 2,5 % muss auf perspektivisch ca. 5 - 7 % des Umsatzes anwachsen und sollte sich grundsätzlich an internationalen Benchmarks orientieren.

### Fazit und Ausblick

Steigende Gesundheitskosten, eine alternde Gesellschaft sowie die zunehmenden Forderungen unterschiedlichster Stakeholder zwingen deutsche Krankenhäuser sich in einem dynamischen Spannungsfeld stetig neu zu positionieren und weiterzuentwickeln. Innerhalb dieser aufgeführten Triade exponiert sich insbesondere die Digitalisierung als die avisierte Lösung. Um die vielfach beschriebenen Nutzenpotentiale im Hinblick auf die Verbesserung der Versorgungsqualität bei gleichzeitiger Unterstützung und Entlastung von Ärzten und Pflegekräften, zunehmendes Patient-Empowerment sowie die Erschließung von Prozess- und Kosteneffizienzen zu realisieren, brauchen Krankenhäuser mehr als eine Anschubfinanzierung durch das KHZG.

Unternehmensführungen deutscher Krankenhäuser sind

gefragt, sowohl einrichtungsindividuelle Digitalisierungs- und IT-Strategien als auch die dafür notwendigen Steuerungs- sowie Veränderungskonzepte zu entwickeln. Für die IT besteht damit die Chance, eine signifikante Verbesserung ihrer Wertigkeit und Rolle im Unternehmen zu erzielen. Voraussetzung für die nachhaltige Professionalisierung ist jedoch die dafür notwendige Folgefinanzierung in Form von deutlich höheren IT-Budgets.



Dr. Uwe Günther, Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer Sanovis GmbH