

IT-Projektmanagement als neue Schlüsselkompetenz deutscher Krankenhäuser

Spätestens mit dem am 3. Juli 2020 beschlossenen Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) sind die Unternehmensführungen deutscher Krankenhäuser auch gesetzlich gefordert, den Startpunkt für die digitale Transformation zu setzen. Infolgedessen muss eine Vielzahl an komplexen Digitalisierungs- und IT-Projekten initiiert, organisiert und schließlich abteilungsübergreifend sowie fristgerecht umgesetzt werden. Ein professionelles IT-Projektmanagement mit korrespondierenden Strukturen und Standards wird damit zur strategischen Schlüsselkompetenz im nachhaltigen Transformationsprozess. Welche organisatorischen, konzeptionellen und finanziellen Implikationen gehen damit einher?

Projektmanagement als Enabler für den digitalen Transformationsprozess

Die Digitalisierung in der Gesundheitswirtschaft schreitet, bedingt durch den Technologiedruck sowie Nachfragesog seitens der Anwender, unaufhaltsam voran. Doch trotz der zunehmenden Erwartungen sowie postulierten Chancen schöpfen deutsche Krankenhäuser das Digitalisierungspotenzial bislang nur unzureichend und im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich aus. Daher hat der Gesetzgeber mit dem am 3. Juli 2020 beschlossenen „Zukunftsprogramm Krankenhäuser“ die Unternehmensführungen gefordert, den Startpunkt für die digitale Transformation zu setzen.

Das Krankenhauszukunftsgesetz mit einem Investitionsvolumen von bis zu 4,3 Mrd. € durch Bund, Länder und/oder Krankenhausträger forciert in elf Förderatbeständen die Modernisierung der stationären Notfallkapazitäten, die Digitalisierung der Behandlungsprozesse sowie ihre IT-Sicherheit. Mit einer Umsetzungspflicht sowie korrespondierenden

Pönalregelung wurde hierbei eine initiale Priorisierung der Förderatbestände 2 bis 6 vorgegeben. Und die Gesamtaufstellung des Bundesamtes für Soziale Sicherung (BAS) zeigt deutlich, dass Krankenhäuser mit rund 75 % des beantragten Fördervolumens dieser Maßgabe folgen, um insbesondere das Risiko einer Abschlagszahlung nach § 5 Absatz 3h KHEntG ab 2025 zu reduzieren.

Deutsche Krankenhäuser stehen damit vor der Herausforderung, eine Vielzahl an komplexen Digitalisierungs- und IT-Projekten zu initiieren, organisieren und schließlich transparent und abteilungsübergreifend umzusetzen. Gleichzeitig muss es ihnen gelingen, die antizipierten Digitalisierungsvorhaben in das parallel laufende Tagesgeschäft zu integrieren. Ungeplant und ungesteuert führt dies dazu, dass Projekte ins Stocken geraten, bei begrenzten Ressourcen gegenseitig konkurrieren und nicht den gewünschten Nutzen in der ursprünglichen Zeitplanung liefern. Im schlimmsten Fall müssen sie sogar abgebrochen werden. Vor diesem Hintergrund scheint es dringend notwendig, geeignete Steuerungs- und Bewertungskonzepte im Sinne eines professionellen Projektmanagements für

das eigene Unternehmen zu implementieren. Denn sowohl jetzt als auch perspektivisch müssen Krankenhäuser laufende Veränderungen als auch Neuentwicklungen erfolgreich bewältigen.

Projekte müssen zum Unternehmenserfolg beitragen

Für ein erfolgreiches Projektmanagement reicht es nicht aus, nur moderne Projektmanagement-Tools im eigenen Unternehmen zu implementieren. Vielmehr müssen Krankenhäuser bereits bei der Initiierung der KHZG-Vorhaben und der sonstigen Digitalisierungsprojekte bis 2024, aber auch darüber hinaus, in der Lage sein, die richtigen Projekte auszuwählen und auf den Weg zu bringen. Projekte müssen im richtigen Zusammenspiel zueinander und in Bezug zur individuellen Zielsetzung und Unternehmensstrategie stehen. Dafür kann das KHZG mit der Definition von Förderatbeständen sowie funktionalen Muss-Kriterien ein wichtiger Referenzpunkt sein. Es beantwortet jedoch keine Fragen nach sachgerechter Auswahl und Umsetzung möglicher digitaler Dienste für das eigene Unternehmen. Dafür bedarf es eines an den Bedürfnissen des Krankenhauses



Foto: shutterstock

orientierten, digitalen Zielbildes aller, auch der nicht-klinischen Bereiche. Für die Gewährleistung der technologischen Umsetzbarkeit sowie Integration in ein Gesamtkonzept ist hierbei auch die Verschmelzung mit der IT-Strategie vonnöten.

Dass beide Strategien in Krankenhäusern vorhanden sind, ist jedoch insgesamt noch zu selten. Nach der aktuellen Curacon-Studie „Benchmark Krankenhaus-IT 2022“ verfügt lediglich die Hälfte der befragten Krankenhäuser über eine schriftlich ausgearbeitete IT-Strategie. Daher sind Krankenhäuser auch im Hinblick auf die Umsetzung eines professionellen Projektmanagements gut beraten, die Entwicklung ebendieser Strategien unter Berücksichtigung der Förderanträge nachzuholen.

Auf Basis dieser Prämisse müssen bestehende und neu geplante Projekte rollierend im Hinblick auf ihren Wertbeitrag für das eigene Unternehmen hinterfragt und nicht strategiekonforme Projekte verworfen werden.

Neue Projektmanagementstrukturen, -standards und -kompetenzen für Krankenhäuser

Neben der richtigen Auswahl von Projekten müssen Unternehmensführungen auch die Grundlagen im Hinblick auf die Projekteffizienz, d. h. die Art und Weise, wie Projekte im eigenen Unternehmen umgesetzt werden, beherrschen. Dafür bedarf es geeigneter Projektmanagementstrukturen, -standards und -kompetenzen.

Zunächst müssen Projektmanager identifiziert, geschult sowie in Abhängigkeit der Komplexität des Projektportfolios und der bestehenden Organisationsstruktur in einer organisatorischen Einheit, dem Project Management Office (PMO), zentralisiert werden. Doch die Praxis zeigt, dass nur ein Drittel der befragten Krankenhäuser im Rahmen der Curacon-Studie angibt, Mitarbeiter hauptverantwortlich für das Projektmanagement abzustellen, nur 20 % besitzen dedizierte Projektteams. Hierbei zahlt sich ein integrativer Ansatz aus,

der alle betroffenen Bereiche in die Projektarbeit integriert und daran beteiligt. So kann das Projekt aus jeglicher Perspektive verstanden und kunden-, aber auch technik- und prozessorientiert sowie wirtschaftlich bearbeitet werden.

Neben den personellen Voraussetzungen muss das Unternehmen alle wesentlichen Prozesse und Aspekte des individuellen Projektmanagementansatzes definieren und in einem Projektmanagementhandbuch als einheitliche Referenz für verbindliche Informationen zu Rollen und Verantwortlichkeiten, Projektphasen, Zielen sowie Kommunikations- sowie Berichtslinien verschriftlichen. Es erfüllt die Aufgabe eines projektbezogenen Wissensmanagements und sollte damit an zentraler Stelle, zum Beispiel im eigenen Intranet, bereitgestellt und zu jeder Zeit aktuell sein. Neben dem Rahmenwerk gilt es, weitere Vorlagen und Tools für alle Projektmanagementphasen, also von der Initiierung, Planung, Durchführung, Steuerung bis zum Abschluss, zu entwickeln und bereitzustellen. Hierzu gehören zum Beispiel Projektskizzen, Strukturpläne oder Statusberichte, in denen auch Kennzahlen berücksichtigt und zusammengefasst werden.

Sind Projektstrukturen und -standards entwickelt, muss die Organisation auf genau diese vorbereitet werden. Ein begleitendes Change-Management, samt Schulungskonzept, entscheidet über die Bereitschaft der Unternehmenskultur für genau diese Veränderungsprozesse. Ängste müssen ernst genommen werden und Mitarbeitenden muss die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ideen und Änderungswünsche einzubringen. Nur so kann Projektmanagement gelebt werden.

Projektmanagement ist vor allem Führungsaufgabe

Projekte sind vielschichtig, komplex und benötigen vor allem Führung sowie effektive Projektmanagement-Fähigkeiten der Verantwortlichen, einschließlich des Projektmanagers. Letzterer/letztere stellen meist die Schnittstelle zwischen Anwendern und Herstellern/Dienstleistern

dar. Sie müssen bewusst Verantwortung übernehmen, kommunizieren und das Projekt führen. Sie sind insgesamt der Dreh- und Angelpunkt und dürfen damit nicht nur „Namensschilder“ sein. Ein Oberarzt, der lediglich von dem Chefarzt als Projektmanager abgestellt wurde und hierfür keine ausreichende Freistellung erhält, wird nur bedingt ein geeigneter Repräsentant für das eigene Projekt sein. Projektmanager als Führungskräfte entscheiden meist über den Erfolg des gesamten Projektes.

Fazit und Ausblick

Die Praxiserfahrung zeigt deutlich, dass das KHZG wie ein „Brennglas“ auf gewachsene organisationale und prozessuale Defizite wirkt. Es fehlen Projektmanager und -managerinnen, geeignete Projektmanagementstrukturen und -standards, um die komplexen Digitalisierungs- und IT-Projekte umzusetzen. Krankenhäuser, die die eigene Professionalisierung nicht kurzfristig nachziehen können, sollten sich daher professioneller, externer Unterstützung bedienen, um dem KHZG-Umsetzungs- und Erfolgsdruck kurzfristig standzuhalten. Doch auch perspektivisch werden Krankenhäuser einer hohen Veränderungsdynamik sowie knappen Ressourcen ausgesetzt sein, sodass der Aufbau eines professionellen IT-Projektmanagements zukünftig ein entscheidender Wettbewerbsvorteil wird. IT-Projekte müssen wirkungsvoll aus der Strategie abgeleitet, im Sinne dieser gesteuert sowie die dafür notwendigen Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden. Gleichzeitig gilt es zu berücksichtigen, dass IT-Projekte in erster Linie immer hochgradig komplexe Organisationsprojekte sind, die neben transparenten Steuerungskonzepten auch einer entsprechenden Führung und Kommunikation im Sinne eines Change-Managements bedürfen.

Anschrift der Verfasser

Jörg Redmann, Partner Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und
Geschäftsführer Sanovis GmbH/Laura
Goretzka, Beraterin Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ■