

Trendscout

Change Management und Digitalisierung sind untrennbar



Von Bernd Christoph Meisheit

Die Umsetzung des Krankenhauszukunftsgesetzes (KHZG) ist mit dem Irrtum verbunden, dass es sich dabei lediglich um unternehmensübergreifende IT-Projekte handeln würde. Denn das KHZG und der daraus zu generierende Nutzen, wie eine patientenorientiertere Versorgung oder Erleichterungen in der Personalplanung, greifen in die unterschiedlichsten Bereiche und Prozesse von Krankenhäusern ein. Sie gehen weit über IT-gesteuerte Maßnahmen hinaus.

Es besteht Einigkeit darin, dass das KHZG ein notwendiger, erster Schritt ist, um bei der Digitalisierung und den informationssicherheitstechnischen Schutzziele aufzuholen. Digitale Lösungen in den Krankenhäusern und in der intersektoralen Versorgung sind erforderlich, um die Qualität der deutschen Gesundheitsversorgung auch künftig sicherstellen zu können. Diese große Chance gilt es nun zu nutzen und die damit einhergehenden Herausforderungen zu meistern.

Was bei Betrachtung des KHZG hingegen oftmals übersehen wird, sind die dauerhaft wirkenden Betriebskostensteigerungen durch die umfangreiche Digitalisierung in Höhe von mindestens 20 Prozent. Diese schlägt zu Buche, sobald die geförderten Maßnahmen innerhalb des maximalen Förderzeitraums von 36 Monaten umgesetzt sind. Daher ist der genaue Blick auf die künftigen Kosten unabdingbar. Dabei gilt es, einige Aspekte zu beachten:

Digitalisierung folgt der Unternehmensstrategie. Würden sich die zahlreichen und vielfältigen Digitalisierungsprojekte nicht in die Gesamtstrategie einbetten, wäre die Gefahr groß, dass sie ihren Nutzen und somit die angepeilten Ziele verfehlen. Daher ist es zwingend notwendig, das stark mit der Digitalisierung verwobene Change Management im Topmanagement anzusiedeln.

Digitalisierung ist kompliziert. Denn für die erfolgreiche Umsetzung müssen wir begeistert, Dynamik ins Unternehmen bringen, Agilität zulassen. Damit muss sicherlich eine Veränderung der Unternehmenskultur einhergehen, die die Basis für veränderte Strukturen bildet. Das Etablieren der Change-Management-Prozesse entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der KHZG-Projekte. Denn was hilft uns die am besten implementierte Technologie, wenn Mitarbeiter und Patienten sie nicht nutzen?

Digitalisierung ist ein Dauerlauf. Selbstverständlich können einzelne Projekte umgesetzt, Softwarelizenzen gekauft und das papierlose Büro eingeführt werden. Doch alleine diese Änderungen führen zu keinem digitalen Krankenhaus. Vielmehr muss Digitalisierung als Daueraufgabe begriffen werden. Damit geht ein natürlicher Adaptiondruck einher, den Krankenhäuser für sich nutzen müssen, damit sie keinem Stillstand erliegen.

Digitalisierung braucht Kommunikation. Eine solide Digitalisierungsstrategie richtet sich nach Versorgungsauftrag, Patientenbedürfnissen und Anwendernutzen aus – und darf kein Selbstzweck sein. Zudem dürfen wir nicht davon ausgehen, dass digitale Lösungen automatisch funktionieren, da im Rahmen der Umsetzung etablierte Prozesse hinterfragt und gegebenenfalls verändert werden müssen. Daher ist es ein Muss, dass ein ausgereiftes Change Management die Umsetzung der KHGZ-Projekte flankiert. Denn nur durch stringente und empathische Kommunikation kann die Verhaltensänderung in Gang gesetzt werden.

Der Autor ist Geschäftsführer der Sana IT Services GmbH.

Autoren dieser Kolumne

Christoph Schäfer
www.datenschutzexperte.eu

Martin Schleicher
Johannesstift Diakonie gAG

Hans-Peter Bursig
ZVEI

Bernd Christoph Meisheit
Sana IT Services

Prof. Dr. Ursula Hübner
Hochschule Osnabrück

Dr. Sebastian Wibbeling
Fraunhofer-Institut für
Materialfluss und Logistik IML

Prof. Dr. Jochen A. Werner
Universitätsmedizin Essen