

Meier/Hülsken/Maier (Hrsg.)

Healthcare CIO

Digitalisierungsstrategien von Kliniken
erfolgreich managen



Academy of Health Information Management Executives

Kohlhammer



Academy of Health Information Management Executives

Kohlhammer

Die Herausgeber

Dr. Pierre-Michael Meier ist Geschäftsführer der ENTSCHEIDERFABRIK und der AHIME Academy of Health Information Management Executives sowie Generalbevollmächtigter der Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT.

Prof. Dr. Gregor Hülsken ist Dozent für Wirtschafts- und Medizininformatik an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management und ist Geschäftsführer der AHIME Academy of Health Information Management Executives.

Prof. Dr. Björn Maier ist Studiendekan an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Mannheim im Bereich Gesundheitswirtschaft, Vorstandsvorsitzender des Deutschen Vereins für Krankenhaus Controlling e.V. (DVKC) und Senior Partner des IMCOG Instituts.

Pierre-Michael Meier
Gregor Hülsken
Björn Maier

Healthcare CIO

Digitalisierungsstrategien von Kliniken erfolgreich
managen

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-038856-7

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-038857-4

epub: ISBN 978-3-17-038858-1

Die Autoren

Patrick A. Haberland ist Manager Life Sciences Europe bei DHR International. Er verfügt über eine 20-jährige Erfahrung im Executive Search. Zu seinen Klienten gehören akademische und medizinische Einrichtungen sowie Krankenhäuser aller Versorgungsstufen, genau wie Unternehmen aus den Branchen Pharma, MedTech, eHealth und verschiedenen Industriezweigen. Durch seine umfassende Tätigkeit hat er ein tiefgreifendes Verständnis von Geschäftsdynamiken und Ansprüchen der Führungskräfte in diesen Sektoren. Haberland ist Diplom-Jurist (Dipl. jur. Univ.), studierte erfolgreich Wirtschaft und Recht mit dem Schwerpunkt EU-Osterweiterung sowie Krankenhausbetriebswirtschaft.



Prof. Dr. Gregor Hülsken (Hrsg.) ist Dozent für Wirtschafts- und Medizininformatik an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen, Geschäftsführer und Dozent der Academy of Health Information Management Executives (AHIME) GmbH, Senior Partner der terraconnect GmbH & Co. KG in Nottuln und durch die ENTSCHEIDERFABRIK empfohlener Berater im Gesundheitswesen. Seit 2001 ist er Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Medizinische

Informatik (GMDS). Er qualifizierte sich weiter in der Medizinischen Informatik und erwarb dort Zertifikate und Zusatzqualifikationen im Bereich der Krankenhaus-IT. Nach seinem Studium und der Promotion war er bis zum Wechsel an die FOM am Universitätsklinikums Münster zunächst als Arzt, später im IT-Management als Leiter der Klinischen IT-Systeme tätig.



Prof. Dr. Björn Maier (Hrsg.), Jahrgang 1973, studierte Betriebswirtschaftslehre (BWL) an der Universität Mannheim, insbesondere öffentliche BWL und Krankenhausmanagement. Nach dem Abschluss zum Diplom-Kaufmann war er von 1999 – 2001 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Allgemeine BWL, insbesondere Operations Research an der Universität zu Köln (Prof. Dr. Dr. Günter Beuermann) tätig und promovierte 2001 in einem DFG-Sonderforschungsbereich. Von 2004 bis 2008 begleitete er im Rahmen einer Forschungsstelle an der Justus – Liebig Universität in Gießen das Benchmarking der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (DGUV). Seit 2008 ist er Studiendekan an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Mannheim im Bereich Gesundheitswirtschaft. Er ist Vorstandsvorsitzender des Deutschen Vereins für Krankenhaus Controlling e.V. (DVKC) und Senior Partner des IMCOG Instituts.



Prof. Dr. Tanja Maier, Jahrgang 1975, studierte Ökotrophologie an Justus-Liebig-Universität Gießen. Nach dem Abschluss war sie von 2000 – 2005 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Management personaler Versorgungsbetriebe am Institut für Wirtschaftslehre des Haushalts und Verbrauchsforschung an Justus-Liebig-Universität Gießen tätig. Die Promotion erfolgte zum Thema: »Entwicklung eines Governance Modells für Nonprofit-Krankenhäuser«. Von 2006 bis 2016 war sie Mitglied des Leitungsteams und Leiterin des Fachbereichs Hauswirtschaftsmanagement bei der Kleeblatt Pflegeheime gGmbH. Im Jahr 2015 erfolgte die Weiterbildung zur Auditorin für Lebensmittelsicherheit/ Food Safety Manager an der Hochschule Geisenheim University. Von 2016 bis 2018 war sie Managing Director bei der IMCOG GmbH Center of Excellence in Healthcare and Public Sector. Seit 2018 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin am Institut for Healthcare Economy und seit 2019 als Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der VICTORIA | Internationale Hochschule tätig.



Dr. Pierre-Michael Meier (Hrsg.) ist Geschäftsführer der ENTSCHEIDERFABRIK und der AHIME Academy of Health Information Management Executives sowie Generalbevollmächtigter der Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT. In der AHIME Association of Health Information Management Executive ist er Executive Vice President und CFO. Beim Europäischen Verband der Krankenhaus Manager EVKM engagiert er sich im Sub-Committee HIM. Er studierte Wirtschaftswissenschaften in Bielefeld und Wien mit Schwerpunkt Internationales Krankenhausmanagement und Betriebsinformatik. Sein beruflicher Schwerpunkt liegt heute auf den Themengebieten Chancen der digitalen Transformation, Health-IT und -Technologie, Prozesse, Reorganisation, Strategie und Unternehmensführung. Als Zertifikatsinhaber »Medizinische Informatik« hat er bereits seit 1995 Erfahrungen in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft (Unternehmensberatung, Krankenhäuser, Anbieter von Health-IT und -Technologie). Seit 2019 ist er Inhaber des Zertifikats CHCIO (Certified Healthcare CIO).



Thorsten Schütz ist Arzt mit Zusatzbezeichnung »Medizinische Informatik« sowie Certified Healthcare CIO nach AHIME. Er leitet im Klinikum Itzehoe den Bereich IT und Betriebsorganisation. Seine Schwerpunktthemen sind Digitalisierungsstrategien, IT-Sicherheit, Vernetzung von IT und Medizintechnik und der Ausbau mobiler Technologien. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Bundesverbandes der Krankenhaus-IT-Leiterinnen/Leiter e. V. (KHIT), stellvertretender Sprecher des Branchenarbeitskreises (BAK) »Medizinische Versorgung« im UPKRITIS, Vorsitzender im IHK Prüfungsausschuss und Gastmitglied im VDE Normungsgremium.



Prof. Dr.-Ing. Martin Staemmler lehrt Angewandte Informatik / Medizininformatik an der Hochschule Stralsund und hat an der RWTH Aachen sein Studium der Elektrotechnik als Dipl.-Ing. abgeschlossen. Forschungstätigkeiten in den Bereichen MR Bildgebung, Bildverarbeitung und -management am Universitätsklinikum Aachen

und am Fraunhofer Institut für Biomedizinische Technik (IBMT) führten im Jahr 1983 zur Promotion an der Universität Saarbrücken. Der Fokus der weiteren Tätigkeit lag auf medizinischem Informationsmanagement und resultierte in dem Aufbau eines Abteilungssystems für die Radiologie und Neurologie, das zudem die Möglichkeit zum internationalen Austausch von Bilddaten umfasste. Im Jahr 1997 folgte Herr Staemmler dem Ruf der FH-Stralsund auf eine Professur. Er ist wiss. Beirat der KH-IT (Bundesverband der Krankenhaus-EDV-Leiterinnen/-Leiter KH-IT e. V.), Vorstandsmitglied HL7 Deutschland e. V., Vertreter der GMDS in der European Federation for Medical Informatics (EFMI) und Vertreter der GuiG mbH im IHE-Europe Steering Committee

Grußwort Dr. Josef Düllings

Nach jahrelanger Zurückhaltung der Länder bei den zu leistenden Investitionen hat der Bund mit dem Krankenhauszukunftsgesetz den Turbo zur Digitalisierung eingeschaltet. Das Wertschöpfungspotenzial der Digitalisierung ist enorm. McKinsey geht für die Gesundheitsbranche von 34 Mrd. Euro pro Jahr aus. Allein für die Krankenhäuser wären dies rund 11 Mrd. Euro pro Jahr.

Die Herausforderung ist jedoch, dass es jetzt sehr schnell gehen muss und nachhaltig sein soll. Damit sind weitere Investitionen gefordert, aber auch eine Änderung der Prioritäten im Management der Krankenhäuser. Oberste Priorität der Digitalisierung ist, sie zu einer obersten Priorität zu machen. Die Antwort darauf ist der Healthcare CIO. Das für diese Funktion notwendige operative und strategische Know-how bietet dieses Lehrbuch. Dazu haben namhafte Experten beigetragen, die auch in der vom VKD geförderten Entscheiderfabrik bereits seit über fünfzehn Jahren mit zahlreichen Projekten in der Praxis erfolgreich sind.

Dr. Josef Düllings
VKD-Präsident

Grußwort Dr. Gerald Gaß

Die Dynamik der Digitalisierung im deutschen Gesundheitswesen insgesamt und in den Krankenhäusern nimmt an Fahrt auf und wird sich in den kommenden Jahren noch weiter beschleunigen. Die Potenziale sind unübersehbar: das effiziente Zusammenwirken der unterschiedlichen Akteure bei der Leistungserbringung, die Entlastung der Beschäftigten durch digitale Prozesse und die Verfügbarkeit von Kompetenzen unabhängig vom Ort der Leistungserbringung.

Digitalisierung im Krankenhaus ist nicht zu allererst eine technische Herausforderung, sondern eine komplexe Aufgabe, die die Prozesse im Krankenhaus insgesamt tiefgreifend verändern wird. Diese Aufgabe braucht Kompetenz, Koordination und Führung, um zielgenau und mit den richtigen Prioritäten angegangen zu werden. Die Verantwortung für diese Aufgabe muss angesichts ihrer Komplexität und Verantwortung im Topmanagement angesiedelt sein. Dazu braucht es Kompetenzen und Fähigkeiten, die durch dieses Lehrbuch vermittelt werden können. Damit leitet das Lehrbuch einen wertvollen Beitrag, um die Digitalisierung in den Krankenhäusern effizient zu gestalten.

Dr. Gerald Gaß

Vorstandsvorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft e. V.

Grußwort Martin Große-Kracht und Dr. Daniel Napieralski-Rahn

Seit Jahren ist die Digitale Transformation der Mega-Trend im Gesundheitswesen. Durch die Digitalisierung ändern sich dabei lang etablierte Prozesse, Strukturen in Krankenhäusern und ambulanten Leistungszentren sowie die medizinische Versorgung an ihren Schnittstellen nachhaltig und disruptiv. Mittlerweile gibt es viele Beiträge im deutschsprachigen Raum, die versuchen Lösungsansätze in Form von Erfahrungsberichten, einzelnen Projektbeispielen oder die Übertragung von Change-Prozessen aus anderen Branchen abzuleiten.

Die Erfahrung der AHIME zeigt, dass diese Einzelaspekte für die hoch komplexen Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen häufig zur kurz greifen. Erst die Verknüpfung von Digitalisierungsstrategie, Fach- und Methoden-Know-how, Prozessorientierung und moderner Führung macht aus der Vision eine im Alltag gelebte digitale Prozesslandschaft. Ein Standardwerk, das speziell auf die Anforderungen im Gesundheitswesen und die konsequente Umsetzung der digitalen Transformation in der Praxis zugeschnitten ist, fehlte bisher im deutschsprachigen Raum.

In diesem Buch *Healthcare CIO – Aufgaben, Fähigkeiten und Rollen* wurden erstmals die wichtigsten Kompetenzfelder und Erfolgsfaktoren des digitalen Umbaus im Gesundheitswesen zusammengeführt. Das Ziel des Buches ist es, Ihre Arbeit als Healthcare CIO gezielt und praxisnah zu unterstützen. Eingerahmt von Einführung und Fazit, erhalten Sie in sieben Kapiteln einen vollständigen Überblick der technischen wie auch personellen Herausforderungen für die Umsetzung einer nachhaltigen und nutzenstiftenden Digitalisierungsstrategie. Diese stimmt mit dem Curriculum für die Weiterbildung als Certified Healthcare CIO überein, die wir als Academy of Health Information Management Executives (AHIME) in Kooperation mit dem College of

Healthcare Information Management Executives im deutschsprachigen Raum anbieten.

Nutzen Sie dieses Standardwerk des Healthcare CIO, um den nun auch vom Gesetzgeber angetriebenen digitalen Wandel im Gesundheitssystem mit modernsten Methoden erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

Martin Große-Kracht
Vorstand ATEGRIS und President AHIME

Dr. Daniel Napieralski-Rahn
Kaufmännischer Direktor LWL-Kliniken Marl, Hamm und Dortmund

Grußwort Prof. Dr. Jürgen Wasem

Völlig zu Recht wird Digitalisierung auch in der Gesundheitswirtschaft zunehmend als zentrale Führungsaufgabe verstanden. Denn auf der einzelwirtschaftlichen Ebene ist der wettbewerbliche Erfolg wesentlich auch davon abhängig, inwieweit die Gesundheitseinrichtungen die notwendige Digitalisierung effektiv und effizient bewältigen. Der Chief Information Officer zieht folgerichtig in immer mehr Organisationen des Gesundheitswesens ein. Neben einrichtungsspezifischen Aufgaben stellen sich auch institutionen- und sektorübergreifende Aspekte für einen Healthcare CIO. Für das Gesundheitswesen und seine Einrichtungen geht es nicht nur darum, die richtigen Inhalte der Digitalisierungsstrategie zu identifizieren, wozu der Wertbeitrag einzelner Lösungen ermittelt werden muss. Es bedarf auch eines leistungsstarken Teams, mit dem die Aufgabe umgesetzt werden soll. Und die Digitalisierung muss in einem Prozess des Change Managements eingebettet sein. Zwar gibt es natürlich schon eine Reihe von Fachbüchern, ein explizites Lehrbuch mit Fokus auf den Healthcare CIO gibt es hingegen bislang noch nicht.

Der Multidimensionalität der Aufgabe entsprechend, werden fachliche Inhalte gleichermaßen wie Leadership-Themen in dem Werk vermittelt. Insofern trägt das vorliegende Werk zum Schließen einer Lücke bei. Ich wünsche dem Lehrbuch eine weite Verbreitung.

Prof. Dr. Jürgen Wasem

Lehrstuhl für Medizinmanagement an der Universität Duisburg-Essen

Inhalt

Die Autoren

Grußwort Dr. Josef Düllings

Grußwort Dr. Gerald Gaß

Grußwort Martin Große-Kracht und Dr. Daniel Napieralski-Rahn

Grußwort Prof. Dr. Jürgen Wasem

Vorwort

1 Krankenhausführung und Digitalisierungsstrategie

Pierre-Michael Meier

- 1.1 Strategische Aspekte der Digitalisierung
- 1.2 Unternehmensführung
- 1.3 Projektmanagement im Transformationsprozess
- 1.4 Finanzierung der Digitalisierung und Krankenhauszukunftsgesetz
- 1.5 Drohender Erlösabzug Risikosteuerung
- 1.6 Digitale Reifegrad Messung

2 Technologie Management

Gregor Hülsken

- 2.1 Definition und Begriffe
- 2.2 Entscheidungsfindung und IT-Strategie

- 2.3 Messung der Performance – Reifegradmodelle und Frameworks
- 2.4 Modelle und Frameworks zum Design, Bewertung, Implementierung und Betrieb von Informationstechnologie

3 Change Management – Krankenhausführung & Digitalisierungsstrategie

Björn Maier

- 3.1 Herausforderungen und Voraussetzungen
- 3.2 Grundlagen des Change Managements
- 3.3 Phasen von Veränderungsprozessen
- 3.4 Beteiligte Akteure bei Change-Prozessen
- 3.5 Erfolgsfaktoren im Change Management
- 3.6 Methoden und Instrumente des Change Managements
- 3.7 Change Management in der Umsetzung

4 Ermittlung und Management des Wertbeitrages

Thorsten Schütz

- 4.1 Einleitung
- 4.2 Kennzahlensysteme
- 4.3 Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)
- 4.4 Key Performance Indicator (KPI)
- 4.5 Balanced Scorecard (BSC)
- 4.6 PDCA-Zyklus
- 4.7 Gartner-Hype-Cycle
- 4.8 Kondratjew-Zyklen
- 4.9 Bewertung von Investitionen
- 4.10 Budgetierung
- 4.11 Outsourcing
- 4.12 Lizenzierung
- 4.13 Definitionen und Trends
- 4.14 KRITIS

5 Service Management

Martin Staemmler

- 5.1 Ziele und Aufgaben
- 5.2 Service-Wert-System gemäß ITIL® 4
- 5.3 Umsetzung von Service Management
- 5.4 Service Management Praktiken und Prozesse

6 Talent Management

Patrick A. Haberland

- 6.1 Status quo Arbeitsmarkt
- 6.2 Was ist Talent Management?
- 6.3 Die Ebenen von Talent Management
- 6.4 Performance Management
- 6.5 Schöne neue Arbeitswelt – New Work
- 6.6 Anreizgestaltung
- 6.7 Führung neu denken

7 Relationship Management

Björn Maier, Tanja Maier

- 7.1 Grundlagen des Stakeholder und Relationship Managements
- 7.2 Ermittlung und Auswahl der relevanten Stakeholder
- 7.3 Aufbau und Umsetzung eines Relationship Managements
- 7.4 Steuerung der digitalen Transformation und des Digitalisierungsprozesses

8 Fazit der Herausgeber

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Vorwort

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

der digitale Reifegrad in der ambulanten und stationären Versorgung und den postakutstationären Bereichen der Rehabilitation, der Betreuung und der Pflege weist in den allermeisten Entwicklungsfeldern noch deutliche Potenziale auf. Dies betrifft sowohl die prozessuale Unterstützung mit IT-Lösungen, gerade zwischen den Sektoren, als auch Themen wie Patientensteuerung und -zufriedenheit, aber auch das Risikomanagement. Trotzdem ist die Digitalisierung der deutschen Akutkrankenhäuser insgesamt im Jahr 2021 auf Grundlage des Krankenhaus-Zukunftsgesetzes (KHZG) in eine neue Phase getreten.

Es ist nun geboten, die Digitalisierung und den verstärkten Einsatz der Informationstechnologie nicht nur als Modeerscheinung oder regulatorische Notwendigkeit zu begreifen, sondern eine strategische Lösung für diese Herausforderung zu finden, die letztlich über die Existenz vieler Leistungserbringer entscheiden wird. Ohne die Einbindung des Informationsmanagements (IM) in nahezu alle Behandlungs- und Unterstützungsprozesse wird es keine zukunftsfähigen Lösungen für Patienten und Mitarbeiter geben.

Themen, die seit mehreren Jahrzehnten diskutiert werden, wie etwa die Überwindungen von Sektorengrenzen sowie das Zurückdrängen bürokratischer Anforderungen werden nur gelingen, wenn sich die Krankenhäuser in ihrer digitalen Reife entsprechend entwickeln. Die Umsetzung einer Digital- oder auch Health IT-Strategie ist eine Aufgabe aller Führungskräfte, im Prinzip aller Mitarbeiter im Krankenhaus. Es ist eben gerade kein Technik Thema oder ein Ansatz für Exoten. Die flächendeckende IT-Infrastruktur ist das Rückgrat der modernen Gesundheitsversorgung.

Dieses Buch hat zwei Aufgaben: Einerseits gibt es einen sehr genauen Überblick und Einblick, was eine moderne Führungskraft, die für den Bereich Digital- oder auch Health IT-Strategie verantwortlich ist, wissen muss und tun sollte, um erfolgreich zu sein. Zum anderen zeichnet es ein gutes Bild von den Schwerpunkten der Weiterbildung zum Certified Healthcare CIO (CHCIO). Der CHCIO ist ein weltweit etabliertes Zertifikat, das von der CHIME (Colleague of Health Information Management Executives) verliehen wird. CHIME hat der AHIME (Academy of Health Information Management Executives) für den deutschsprachigen Raum die Lizenz zur Lokalisierung und Zertifikatsvergabe erteilt. Damit können in der Prüfung Besonderheiten in Belgien, Deutschland, Lichtenstein, Luxemburg, Österreich, der Schweiz (und Südtirol) integriert werden, auf diese stellt auch dieses Buch ab und zeigt auch an der einen oder anderen Stelle die kulturellen Unterschiede auf.

Ganz wichtig ist dabei der ganzheitliche Ansatz: Neben Verständnis für technische Plattformen und die Kommunikation der Systeme ist es von entscheidender Bedeutung, dass die digitale Transformation und das IT Management als Managementaufgabe verstanden werden. Grundlegend dafür sind die Kenntnisse des Gesundheitssektors und das Zusammenwirken seiner Akteure. Das heißt aber auch, das entsprechende Talente entdeckt und gefördert und Teams entwickelt werden müssen. Darüber hinaus muss eine Veränderung der Kultur erreicht werden. Vieles scheitert nämlich nicht nur an mangelnden finanziellen Ressourcen und den regulatorischen Vorgaben, sondern auch an den noch nicht ausreichend in den Entscheider-Zirkeln etablierten CIOs.

Ganz konkret sollte der Healthcare CIO Kompetenzen in den folgenden Bereichen aufweisen, die ausgiebig in diesem Buch behandelt werden.

1. Krankenhausführung und Digitalisierungsstrategie

Bewertung und Ausrichtung von Menschen, Prozessen, Ressourcen und Lösungen, um die Erreichung von Krankenhauszielen zu ermöglichen.

2. Technology Management

Bewertung, Design, Implementierung und Unterstützung von Technologien zur Information der Entscheidungsfindung und zur Förderung messbarer Ergebnisse.

3. Change Management

Führung zur Steuerung und Unterstützung von Prozessänderungen und -übernahmen, um in einen identifizierten zukünftigen Zustand zu gelangen.

4. Ermittlung und Management des Wertbeitrages

Bewertung und Demonstration des Wertes von Lösungen, die die Effizienz fördern und den Bedürfnissen von Unternehmen und Patienten entsprechen.

5. Service Management

Herausfinden und Identifizieren von konstituierenden Bedürfnissen und Erwartungen, Formulieren von Lösungen und Bereitstellen effektiver Reaktionen auf Bedürfnisse und Erwartungen.

6. Talent Management

Aufbau und Aufrechterhaltung einer leistungsstarken Organisation von Teams und Einzelpersonen

7. Relationship Management

Identifizierung, Aufbau und Pflege von Vertrauens- und Partnerschaftsbeziehungen mit internen und externen Interessengruppen

Mehr CIOs in den Entscheider-Zirkeln der Leistungserbringer führt unserer Meinung nach auch zu weniger Beharrungstendenzen der Organisationen und öffnet den Blickwinkel für neue Perspektiven. Dabei geht es nicht nur um die Vermittlung von Wissen, sondern auch um den Erwerb von Kompetenzen zur Umsetzung und Steuerung von Geschäfts- und Managementprozessen.

Wir – die Herausgeber – wollen uns dafür bedanken, dass CHIME – und vor allem Russ Branzell (CEO) und Tim Stettheimer (Vice President Education) als Entwickler und Schöpfer der Idee des CHCIO – unserem Anliegen gefolgt sind, nicht nur das CHCIO-Zertifikat in den deutschsprachigen Raum zu bringen und es für die regionalen Gegebenheiten zu adaptieren, sondern auch dieses Buch unterstützen.

Die Herausgeber

Grevenbroich, im Oktober 2021

1 Krankenhausführung und Digitalisierungsstrategie

Pierre-Michael Meier

Themen und Lernziele

- Strategische Aspekte der Digitalisierung und aktuelle Entwicklungen
- Von der digitalen Transformation von Geschäftsprozesse bis zur Disruption von Geschäftsmodellen
- Digitalisierung im Zeichen des Krankenhauszukunftsgesetzes
- Unternehmensführung Projektmanagement und Risikosteuerung
- Digitale Reifegrad Messung von 52 Deutschen Kliniken im internationalen Vergleich

1.1 Strategische Aspekte der Digitalisierung

Die ganze Welt spricht von Digitalisierung und digitaler Transformation. Vor noch nicht allzu langer Zeit wurde noch von EDV (Elektronische Datenverarbeitung) und noch nicht mal von Health-IT (Information Technology) gesprochen.

Eine einfache Unterscheidung ist sicherlich, dass

- IT in der Gesundheitswirtschaft alles an Hard- und Software im Bereich Informations-, Kommunikations-, Leit- und Medizintechnik ist und mittels IT nutzenstiftende Lösungen für Probleme in analogen oder teilweise elektronisch organisierten Prozessen (Medienbrüche) erarbeitet werden können,

- digitale Transformation etablierte und funktionale Geschäftsprozesse, ob analog oder elektronisch, dekonstruiert, um neue Geschäftsmodelle zu etablieren, wobei von Disruption gesprochen wird, wenn sich die Geschäftsmodelle dadurch auszeichnen, dass diese den etablierten Wettbewerb zeitnah auslöschen. Ist der Erfolg des Geschäftsmodells weniger fundamental, wird von Transformation oder gar Evolution gesprochen, wobei das sogenannte Kerngeschäft darin besteht, mit Daten und Informationen Geld zu verdienen und somit »Information Management«. In der Branche Gesundheitswirtschaft sprechen wir zwangsläufig vom strategischen Health Information Management (HIM) (► [Abb. 1.1](#)).

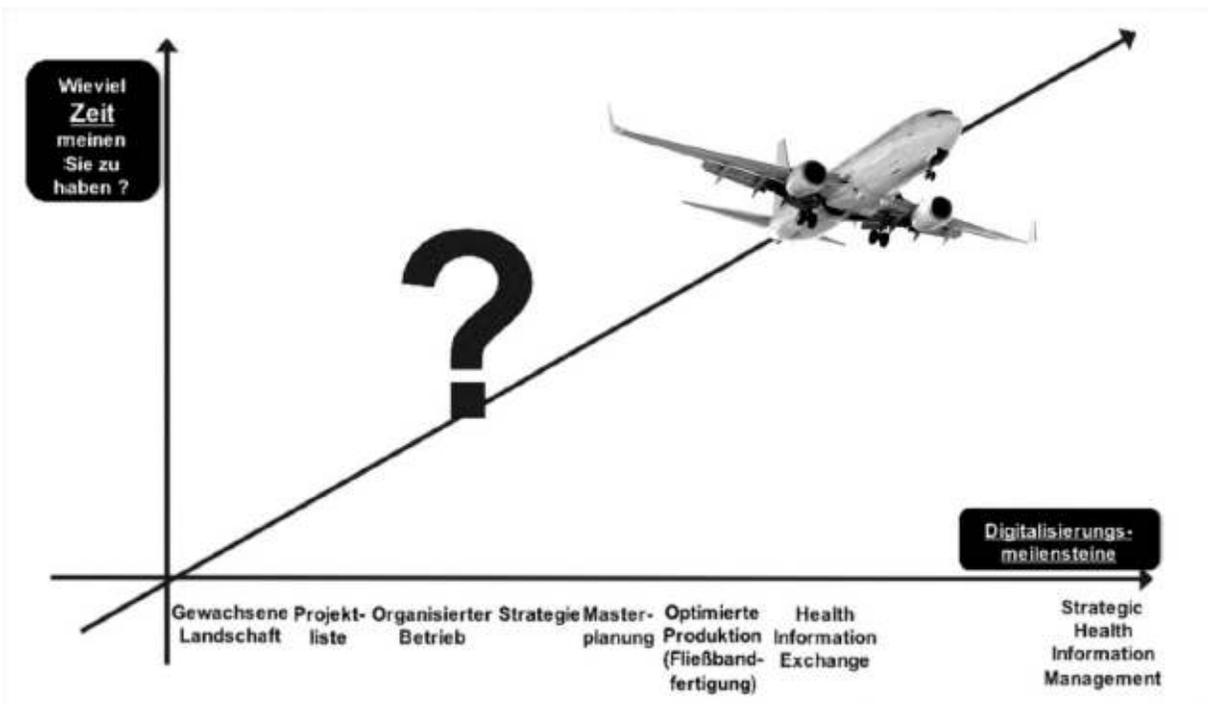


Abb. 1.1: Wo stehen Sie als Institution, nicht als natürliche Person? Reden Sie noch von IT oder schon von strategischem Health Information Management (HIM)?

Die Wortwahl »nutzenstiftend« ist eine positive Kommunikation. Als Bürger dieses Landes kann man zu der Wahrnehmung gelangen, dass IT oder umgangssprachlich die Digitalisierung durchweg positiv betrachtet wird, wenn man sich vor Augen führt, dass lt. Wikipedia 64,8

Millionen Deutsche bzw. 86 Prozent der Bevölkerung über ein Smartphone verfügen (Statista 2021).

Wird die beschreibende Wortwahl »Dekonstruktion von Geschäftsprozessen bis zu Disruption von Geschäftsmodellen« verwendet, so ist die Wahrnehmung richtig, dass hier eine Risikokommunikation gewählt wird, d. h.: Was wird die Folge der Digitalisierung sein, wenn die Akteure die Veränderungen nicht antizipieren oder sogar mitgestalten.

Erfahrungen in der digitalen Disruption machen wir täglich als »Konsument«. In den Gesundheitswirtschaften erlebten wir im Jahr 2020 die Disruption anhand der COVID-19 Pandemie sehr eindringlich – Videosprechstunden wurden in nicht für möglich erachteter Anzahl nachgefragt. Beispiele von Rady Children's Hospital aus San Diego zeigten Anstiege von acht auf 800 Videosprechstunden pro Montag. Die Frage, die überall gestellt wird, ist die, wie der Patient und sein Smartphone bzw. der Bürger mit seiner individuellen Gesundheitsakte oder persönlichen Konsumenten-Patientenakte im Zusammenwirken mit den institutionellen Patientenakten der Leistungserbringer die Prozesse und Strukturen verändern wird, und zwar ohne Rücksicht auf die Normen und Regeln der jeweiligen nationalen Gesundheitssystemgestaltung, d. h. bei uns der Selbstverwaltung. Auf dem Kongress zu Krankenhausführung und digitaler Transformation am 13. und 14. Mai 2020 der AHIME (Association of Health Information Management Executives) und der ENTSCHIEDERFABRIK im digitalen Live Stream erhielten die TeilnehmerInnen von den Referenten aus San Diego Antworten. Sie konnten sich davon überzeugen, wie Klinikgruppen bzw. ganze Health-Care-Systeme bestehend aus ambulanten und stationären Leistungserbringern und Kostenträgern mit bis zu 94 Anbietern von individuellen Gesundheitsakten in sämtlichen pre-akutstationären, akutstationären und post-akutstationären Prozessschritten interagierten und die Patienten je nach Bedürfnis oder Indikation mit unterschiedlichsten mobilen Smartphone-Apps auf eben diese individuellen Gesundheitsakten zugriffen und Daten mit den institutionellen Patientenakten z. B. der Kliniken mehrmals im Behandlungsprozess austauschten.

Führen wir uns nun vor Augen, dass 2018 weit mehr als 64 Millionen Smartphones in Deutschland genutzt wurden, so ist offensichtlich, dass

das Individuum mit seinem Endgerät immer und mit den aktuellsten Updates und Upgrades zu jeder Zeit »ready« für die digitale Patientenakte ist, zumal Anbieter schon heute den Austausch mit den institutionellen Patientenakten nach ihrem Industriestandard propagieren. Jedoch müssen sich die Leistungserbringer erst noch in größerer Anzahl auf den Weg in das Zeitalter des Health Information Management (HIM) machen und somit auch operativ ihre gesamte IT-Landschaft hin zu einer Plattformstrategie mit Archiv- und Interoperabilitätsplattform, der Trennung von Befundung und Archivierung, der Anbindung von nutzenstiftenden Mehrwertapplikationen etc. umbauen (► [Abb. 1.2](#), ► [Abb. 1.3](#), ► [Abb. 1.4](#), ► [Abb. 1.5](#), ► [Abb. 1.6](#), ► [Abb. 1.7](#)).

Die Interaktion von individuellen Gesundheitsakten mit institutionellen Patientenakten ist eine Dekonstruktion von bisher etablierten und auch bereits gedachten Geschäftsprozessen. Es werden also neue Geschäftsprozesse in der Medizin konstruiert, » **medizinische Services**«. Die Frage, die sich in diesem Werk wie selbstverständlich stellen muss, ist, werden wir auch eine Disruption bei den medizinischen Services haben – was ist mit Big Data, Clinical Data Decision Support Systems etc.? Wer wird der Treiber der Interaktion zwischen institutionellen Patientenakten und individuellen Gesundheitsakten sein? Wer wird der Treiber disruptiver medizinischer Services in Deutschland sein?

Treiber der Kommunikation zwischen institutionellen Patientenakten und individuellen Gesundheitsakten sind bei über 67 Millionen Smartphones in Deutschland – die Altersgruppe, die noch zweistellige Zuwachsraten verzeichnet, ist älter als 65 Jahre – mit Sicherheit die Patienten, aber auch der »Anwalt« der Patienten, d. h. die Krankenkassen.

Warum die Krankenkassen als Anbieter von individuellen Gesundheitsakten auftreten, lässt sich in einer nutzenstiftenden Kommunikation und in einer Risikokommunikation ausdrücken (► [Abb. 1.8](#)).

- **Nutzenstiftende Kommunikation:**
 - Transparenz in einer Akte bzgl. aller Informationen – administrativ und medizinisch

- Datenaustausch zwischen dem ambulanten und stationären Sektor »durch« den Patienten als Information Broker
- Patient wird Herr der Daten – selbstbestimmter Information Broker
- **Risikokommunikation:**
 - Die Kassen haben große Bedenken, ins Hintertreffen zu geraten bzw. dass der Patient seine Daten bei Apple/Google ablegt und nicht mehr bei ihnen.
 - Die Kassen möchten, wie Apple und Google, noch mehr Daten von den Patienten.

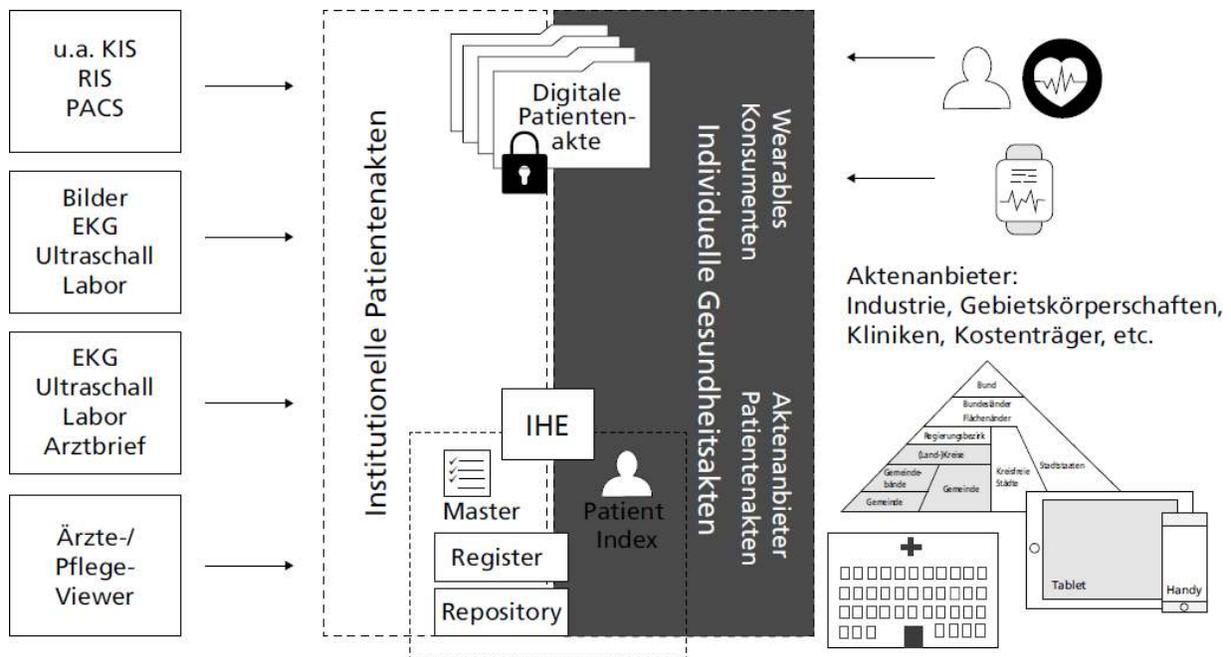


Abb. 1.2: Interaktion von individuellen Gesundheitsakten und institutionellen Patientenakten, d. h. medizinische Daten, prozessuale Daten etc. zu jeder Zeit und an jedem Ort: Der Patient wird zum Information Broker: New Health Information Exchange



Abb. 1.3: Was ist möglich: Überblick Apple Care Kit



Abb. 1.4: Apple Health Record

Fakt ist, dass die Krankenkassen die bisherige Art des Health Information Exchange in Deutschland fundamental über die Digitalisierung des Sozialgesetzbuchs V (SGB V), d. h. u. a. das Patientendatenschutzgesetz, das Digitale-Versorgung- und Pflege-Modernisierungs-Gesetz etc., auf den Kopf stellen und AOK, TK etc. mit ihren Millionen Versicherten vorangehen. Sicher ist aber auch, dass im Sinne der betriebswirtschaftlichen Markteinführungsstrategie die Krankenkassen die »Fast Follower« hinter den

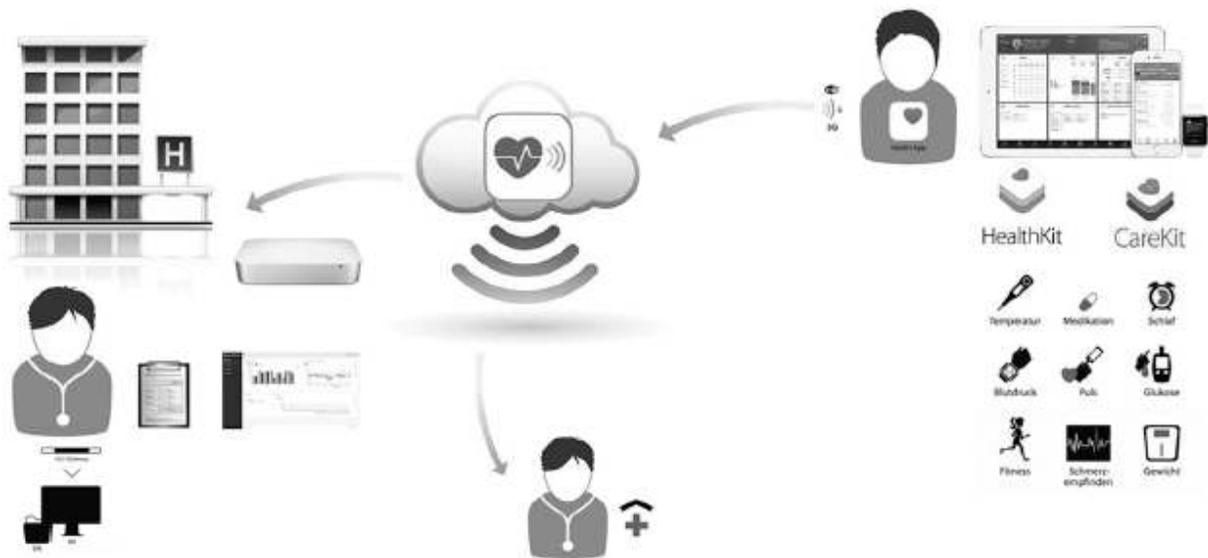


Abb. 1.5: Die »Mobile – externe Betreuung« des Individuums, Entscheiderfabrik 2018, Digitalisierungsprojekt Nr. 2, IHE XDS Konnektor für Apple HealthKit und CareKit

»First Movern« Apple und Google sind und dass es bereits heute weitere Aktenanbieter aus dem Bereich der Kliniken (z. B. Helios), der privaten Krankenkassen und der IT-Industrie (z. B. CompuGroup Medical) gibt. Wir erwarten weitere Aktenanbieter aus dem Bereich der Gebietskörperschaften (z. B. Städte und Kreise) und anderer Branchen (z. B. Banken und Autohersteller).

Die These ist, dass die Krankenkassen versuchen werden, den Bereich der »medizinischen Services oder auch medizinischen Daten-Services« zu dominieren (► [Abb. 1.9](#), ► [Abb. 1.10](#)).

Die sich aufdrängende Frage ist: Bei welchem Aktenanbieter würden Sie Ihre Daten ablegen? Grob lässt sich die Interaktion zwischen