

Digitale Transformation (Teil 5)

Erfolgreich durch transparente Planung

Das Beispiel der Elbe Kliniken zeigt den Wertbeitrag von Digital- und IT-Strategie für die digitale Modernisierung von Healthcare-Einrichtungen. Dabei kommt es v.a. auf das richtige Zusammenspiel von Strategie, Controlling, Steuerungsmaßnahmen und Weiterentwicklung an.

Die Gestaltung einer digitalen Agenda als weitere Dimension der Unternehmensvision mit den Fokusbereichen

- Digitalstrategie,
- Digital Business,
- Digital Patient Relationship Management und nicht zu vergessen
- Digital Work für Mitarbeitende

führte die Elbe Kliniken in Stade-Buxtehude im Jahr 2018 zur Mitgliedschaft in der Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT (Hosp). Zu Beginn wurden alle Fokusbereiche mit gleicher Wichtigkeit und Dringlichkeit entwickelt. Das Krankenhauszukunftsgesetz (KHZG) legte die Dringlichkeit allerdings schnell auf das Mapping der Digitalstrategie, auf die KHZG-Fördertatbestände und das entsprechende Strategie-Controlling. Mit Blick auf Rahmen und Möglichkeiten, die das KHZG bietet, konzentrierte man sich in Stade-Buxtehude v.a. auf die Erfüllung der Muss-Kriterien. Ziel war es damit auch, einen Erlösabzug in den sanktionsbewährten Fördertatbeständen zu verhindern.

Rollierende Quartalsplanung auf dem Weg zu Ziel

Als Mitgliedshaus der Hospitalgemeinschaft Hosp.Do.IT erhielten auch die Elbe Kliniken eine rollierende Quartalsplanung. Damit konnte das Haus ein Berichtswesen installieren, das über den Zeitraum von drei Jahren die Projekte pro Quartal

im Detail aufführt. Damit wird alle drei Monate geprüft, ob eine Zielerreichung gelungen ist. Falls nicht, liefert ein solch engmaschiges Monitoring die Möglichkeit zur Untersuchung und Etablierung von Maßnahmen, die ein Nachjustieren in Richtung Ziellinie ermöglichen. Folgende Fragestellungen sind dafür anleitend:

- Was lief gut?
- Was kann noch besser werden?

Wie es den Elbe Kliniken gelungen ist, das Quartalsberichtswesen auf die individuellen Belange anzupassen, veranschaulichen die beiden Abbildungen 1 und 2.

Wichtig für den Erfolg der rol-

lierenden Quartalsplanung sind Maßnahmen wie feste Quartalsmeetings, bei denen Planungsergebnisse präsentiert werden. Im Austausch mit den anderen Mitgliedshäusern der Hospitalgemeinschaft entstand für die Elbe Kliniken so eine wertvolle Feedback- und Unterstützungskultur, von der das Haus in der Zielerreichung profitiert hat.

Der Nutzen der rollierenden Quartalsplanung bewies sich in der Dringlichkeit einer Digitalstrategie im Rahmen des KHZG. Die Planung über den Förderzeitraum und die bekannten Deadlines lassen eine genaue Steuerung zu. Das erleichterte die Arbeit mit den vom Gesetz geforderten

FTBs	KPIs			Produktbezug		
	Bereitstellung Ja/Nein	Grad in % Landesanteil?	Stufe in %	Segment	Produkt	Produkt Nutzung „Durchdringung“
19 (1)						
19 (2)				z.B. KIS	Orbis	70 %
19 (3)						
19 (4)						
19 (5)				z.B. Pharma	Dosis	70 %
19 (6)						
19 (7)						
19 (8)						
19 (9)						
19 (10)						
Stufe	sanktionsbewehrt	und weniger	als 30 %			
Stufe	sanktionsbewehrt	und größer	gleich 30 %			

Quelle: Hospitalgemeinschaft, Grafik: HCM

Abbildung 1: Einblick in die Anpassung des Quartalsberichtswesen

Key-Performance-Indikatoren (KPI) zur Erfüllung der sanktionsbewährten KHZG-Fördertatbestände bzw. der Krankenhausstrukturfondsverordnung (KHSFV) § 19 (1) Nummer zwei bis sechs im Zusammenhang mit der geforderten Erfüllung bzw. Bereitstellung der Muss-Kriterien. Hier werden z.B. folgende Fragestellungen überprüft:

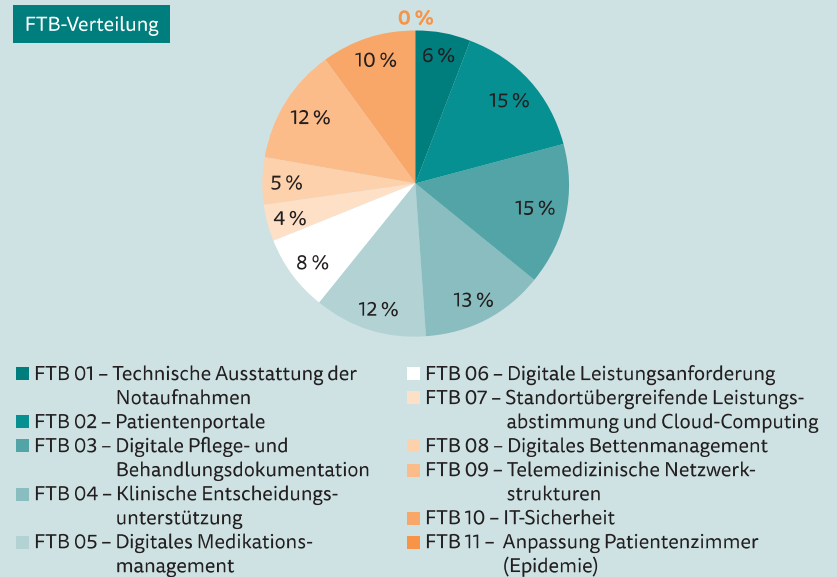
- Bestätigt der Auftragnehmer die Erfüllung?
- Wie steht es um den Projekterfüllungsgrad in den Stufen von zehn bis 100 Prozent aus Sicht des Fördermittelgebers Bundesland?
- Wie steht es um die Häufigkeit der Nutzung der Muss-Kriterien aus Sicht des Bundes bzw. der Krankenhausentgeltverantwortlichen Deutsche Krankenhausgesellschaft e. V. (DKG) und GKV-Spitzenverband?
- Wird eine Digitalradar-Stufe größer 30 Prozent erreicht?
- Wie verteilen sich die Kosten der realisierten Projekte pro Fördertatbestand und Standort, insbesondere bei Projekten pro Fördertatbestand, die an mehreren Standorten (mehrere IEK-Nummern) realisiert wurden?
- Wie stellen sich die Kosten der 15 Prozent für IT-Sicherheit pro Fördertatbestand und Standort dar?

Ein solches Berichtswesen muss der Prüfung durch die Unternehmensführung, in der internen Revision, dem Feedback der Kolleginnen und Kollegen aus der Hospitalgemeinschaft, aber auch der von sogenannten „fremden Dritten Auditoren“ wie Fördermittelbehörde auf Bundes- und Landesebene, Landesrechnungshof und dem Wirtschaftsprüfer standhalten. Vor allem die externen Stellen setzen auf kontrollorientierte Prüfungshandlungen. Somit müssen Prozess und die Prozessdokumentation maßgeblich beachtet werden. Die Hospitalgemeinschaft hat deshalb bereits im September 2021 damit

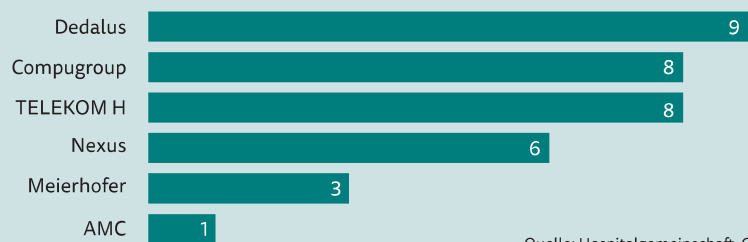
Sicht auf die KHZG-Bedarfsmeldungen insgesamt

100 % der Krankenhausträger bezogenen Anträge wurden positiv beschieden.
99 % der sogenannten Leuchtturm-/Verbundanträge wurden positiv beschieden.

FTB-Verteilung



Hersteller KIS-Bedarfsmeldung



Quelle: Hospitalgemeinschaft, Grafik: HCM

Abbildung 2: Abbildung der KHZG-Bedarfsmeldungen.

begonnen, ein entsprechendes Management-Informationssystem (MIS) aufzubauen. Dieses geht weit über den üblichen Dashboard-Charakter von Management-Views hinaus. Das MIS der Hospitalgemeinschaft, wie es auch in den Elbe Kliniken im Einsatz ist, stellt mit der Dokumentation von Investitionsvorhaben im System au-

tomatisch die Prozessdokumentation sicher, die auch für die genannten Prüfungen herangezogen werden kann. Im Instrumentarium so stark aufgestellt, ist es den Elbe Kliniken gelungen, ihre Digital- und IT-Strategie nicht nur in die Umsetzung zu bringen, sondern auch erfolgreich weiterzuentwickeln.

Dr. Armin Ortlam

Weiterentwicklung Digitalstrategie und Controlling, Elbe Kliniken, **Kontakt:**

Armin.Ortlam@elbekliniken.de



Dr. Pierre-Michael Meier

Generalbevollmächtigter, Hospitalgemeinschaft Hosp.

Do.IT, **Kontakt:** pierre-michael.meier@hosp.do.it.de

