

Projektmanagement 4.0

– „Zustand nach KHZG“

Welchen Einfluss hat das KHZG auf ein erfolgreiches Projektmanagement in komplexen Software-Implementierungsprojekten? Wie setzen die Projektleitungen des Kunden und der Anbieter gemeinschaftlich die zusätzlichen Anforderungen und Ziele des Gesetzgebers um? Was sich ändert, wenn durch das „Krankenhauszukunftsgesetz“ (KHZG) zusätzliche, sehr ambitionierte Ziele und Erfolgsmessgrößen des Projektes „von außen“ vorgegeben werden, skizzieren Dirk Kindiger und Dr. Meike Hillen, PRO-KLINIK Krankenhausberatung GmbH. Teil 2

Grundsätzlich bekommt die Projektleitung zunächst einmal einen weiteren „Stakeholder“ mit gesetzlichen Anforderungen ins Projekt, dessen Interessen und Ziele denen der Anwender schlicht übergeordnet sind. In vielen Fällen sind diese sogar gegenläufig: Während die Förderrichtlinie die prozessorientierte, fachbereichsübergreifende und strukturierte elektronische Dokumentation verlangt, sehen die Anwender der Pflege und des ärztlichen Dienstes vor allem zusätzlichen Dokumentationsaufwand auf „ihre Abteilung“ zukommen. Die meisten Krankenhäuser in Deutschland arbeiten in Form einer stark hierarchischen „Siloorganisation“: Jede Abteilung organisiert die Prozesse bestmöglich für sich, an den Arbeitsübergängen entstehen Reibungs- und Informationsverluste, den Gesamtprozess hat eigentlich niemand im Blick. Durch die Einführung oder den Ausbau eines KIS kann man aber nicht einfach eine Prozessorganisation über jahrzehntelang „gewachsene“ Strukturen anordnen. Software hat einen schlechten Prozess noch nie besser gemacht, nur teurer.

Für die Projektleitungen der Kunden und Anbieter stellt dies eine große

Herausforderung in den Organisationsgesprächen und der Projektkommunikation, aber auch eine echte Chance auf nachhaltige Prozessverbesserungen, dar: Geförderte KHZG-Vorhaben verlangen spätestens im Rahmen der Mittelverwendungsnachweise und der – inhaltlich noch unbekannt – Reifegradmessungen Belege, dass die Einführung und Nutzung der Maßnahmen KHZG-konform erfolgt. Will die Geschäftsführung

einer drohenden Rückzahlung der Fördermittel oder der Sanktionierung fehlender Muss-Kriterien ab 2025 entgehen, sind viele funktionale und prozessuale Entscheidungen zum künftigen System diesmal wirklich „alternativlos“. Dabei darf allerdings auch nicht die „Länge des Schrittes“ unterschätzt werden, die für den Aufbau einer KHZG-konformen, elektronischen Patientenakte von vielen Organisationen abverlangt wird:



Dr. Meike Hillen, Geschäftsführerin, PRO-KLINIK Krankenhausberatung GmbH

- § Häufig fehlen schon die infrastrukturellen und personellen Voraussetzungen: Eine unterbesetzte IT-Abteilung schiebt einen langen Projekt- und Investitionsstau vor sich her.
- § Die meisten Häuser arbeiten mit einem „klassischen Medienbruch“: Früher oder später werden Daten aus dem KIS ausgedruckt und weiter und/ oder redundant in einer Papierakte geführt. Zumindest während der Behandlung kann die Vollständigkeit der Patientenakte meist nicht garantiert werden.
- § Expertenorganisationen tendieren dazu, „eigene“ Daten- und Prozessstandards zu entwickeln; und dies häufig sogar je Fachabteilung.
- § Auch im elektronischen Dokumentationsteil werden viele Daten in unstrukturierten und ungerichteten Verlaufslisten geführt und Freitexte/ Textbausteine zu einem „wohlgeformten“ Arztbrief aggregiert. Viele Installationen bilden so hauptsächlich die Formulare und Listen der Papierakte am Monitor ab.
- § Pflege und ärztlicher Dienst sollen gar keine IT-Spezialisten werden. Die Projektleitung muss in den Organisationsgesprächen entsprechend regelhaft verdeutlichen, dass Informationen in Freitextfeldern für den Gesamtprozess „verloren“ und Papierlisten schon im Moment des Ausdrucks veraltet sind.
- § Die Projektleitung benötigt über den gesamten Projektverlauf die Steuerungskraft und „Rückendeckung“ der medizinischen und kaufmännischen Unternehmensleitung.

Aus unserer Projektpraxis hat sich daher der Ansatz der „Beweislastumkehr“ bewährt: Der Anbieter gibt aus seinen vielen, erfolgreichen Projektumsetzungen einen „Best Practice“-Standard vor, mit dem Referenzinstitutionen eine für die Organisation idealtypische und für die Einzelabteilung bestmögliche



Dirk Kindiger, Senior-Berater, PRO-KLINIK Krankenhausberatung GmbH

Prozessabbildung realisiert haben. Einwände der Anwender gegen diese Umsetzung müssen für die Projektleitung nachvollziehbar, fachlich begründet, erlösrelevant und vor allem KHZG-konform sein. Kann hierzu in den interdisziplinären Teilprojekten und der Projektleitung kein Konsens erzielt werden, erfolgt eine Eskalation bis hin zum Projektlenkungsausschuss.

Diese grundsätzlichen Projektleitplanken werden bereits zu Beginn des Projektes kommuniziert, im Projektteam konsentiert und ausnahmslos umgesetzt. Und selbst unter diesen Voraussetzungen, stellt die Implementierung eines KHZG-konformen KIS noch immer eine enorme Herausforderung an die Anwender, das Projektteam und die gesamte Organisation dar.

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass die zusätzlichen Anforderungen des KHZG die ohnehin schon hohen Anforderungen an die Projektorganisation des Kunden und der Systemanbieter noch einmal drastisch steigern. Projektziel kann jetzt nicht mehr die „nur“ die zeitgerechte Einführung eines KIS sein. Das KHZG verlangt die organisatorische Verankerung eines strukturierten Gesamtprozesses - von der Kontaktaufnahme des Patienten bis hin zur Rehabilitation.

Projektmanagement 4.0 – Artikel Teil 1

Im ersten Teil des Artikels (Krankenhaus IT-Journal Ausgabe 2/2021) sind die Autoren Dirk Kindiger und Dr. Meike Hillen auf die hohen Anforderungen komplexer Implementierungsprojekte in Einrichtungen des Gesundheitswesens eingegangen. Sie haben aufgezeigt, dass z.B. die Einführung eines Krankenhausinformationssystems (KIS) primär kein IT-, sondern ein Organisationsprojekt darstellt, das entsprechend auch nicht zwangsläufig in der Verantwortung der IT-Leitung liegen muss. Neben der passgenauen Projektorganisation sind vor allem abgestimmte Projektleitplanken und messbare Ziele eines Projekterfolges von entscheidender Bedeutung.