

Betriebs
Kranken
Kassen

Magazin für Politik, Recht und
Gesundheit im Unternehmen

Globale Impulse

■ GESUNDHEITSSYSTEME

Kanada und die USA zeigen, wie es gehen kann: Innovation, Digitalisierung, politische Führung.

■ DIGITALPOLITIK

Bleibt unser Gesundheitssystem abgekoppelt? Digital leadership is mining power!



DIGITALPOLITIK

SHI ZI HUA

Von Stefan B. Lummer und Karsten Knoche, Leiter Finanzen und Organisation

Piräus ist der am schnellsten wachsende Containerhafen der Welt – mit Investitionen von 4 Mrd. Dollar unter chinesischer Regie, die Tschechen erwarten freudig mehr als 8 Mrd. Euro chinesische Investitionen bis 2020, den Ungarn bauen die Chinesen einen Hochgeschwindigkeitszug. Im ehemaligen Bürgerkriegsland Bosnien-Herzegowina hat die China Development Bank mit 350 Mio. Euro ein Wärmekraftwerk im serbischen Landesteil finanziert. Bauleitung: Dongfang Electric Corp. Neue Straßen, Eisenbahnen, Häfen, Flughäfen und Pipelines werden gebaut, gewaltige Summen in Hightech-Unternehmen und Energiezulieferer investiert. Einfallstore für neue Handelskorridore, die China, Zentralasien, Russland und Europa, Afrika und Südamerika miteinander verbinden. Die Neue Seidenstraße ist globales Infrastrukturprojekt und der geostrategische Griff nach der Macht. Die Kommunistischen Partei will China bis 2025 zur Weltführung bei AI und innovativen Technologien treiben und eine Welt schaffen, in der alle Wege nach Peking führen. Die Hemmungslosigkeit, mit der China AI und Big-Data-Projekte mit Gesichtserkennung, Verhaltensvorhersage und seinem Social-Credit-System nutzt, schafft jeden Tag neue Fakten. Manche CEO in Silicon Valley, London, München oder Stuttgart haben deshalb feuchte Träume, andere sehen China als unseren schwarzen Spiegel. So oder so gilt für den Westen der Weckruf: Schaut nach China! Der Kapitalismus wird China nicht die Freiheit bringen, das Internet nicht die Parteiherrschaft unterwandern. Auf den Westen wartet eine Herausforderung, die wir annehmen „müssen. „Zuerst bei uns zu Hause und mit uns selbst“, so Kai Strittmatter im wichtigsten Buch der Frankfurter Buchmesse 2018. Es wird am Ende des Tages darauf ankommen, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen. Deshalb laden wir die Vordenker der deutschen Gesundheitspolitik ein zu einer Tour d’Horizon. Erlauben wir unserem Kopf eine Bewegung, die unsere Zeigefinger und Daumen jeden Tag unzählige Male auf Smartphones und Tablets machen: Ziehen wir das Bild größer! Digital leadership is mining power!



© Mitchell Funk/Photographer's Choice/Getty Images

Die Chinesen haben ein Wort für den allumfassenden Wandel hin zu Smartphones, zu maschinellem Lernen, zu weltweit vernetztem mobilem Zugang zu Datenbanken: Shi Zi Hua. Die Chinesen bezahlen Nudelsuppe und U-Bahn mit Smartwatch, Smartphone oder was auch immer smart und mobil ist. Aber sie zahlen digital. Zum Mitschreiben: ohne Plastikkarte und Konnektor! Schon im Jahr 2020 soll der chinesische „Social Credit Score“ für alle Bürger gelten.

Notabene: Ein Jahr, bevor uns der Bundesgesundheitsminister die elektronische Patientenakte verspricht. In China wird 2020 vollständige Videoüberwachung mit umfassender Gesichtserkennung und Verhaltensanalyse per künstlicher Intelligenz zusammengeführt mit der Beobachtung jeder digital erfassbaren Verhaltensweise. Einkäufe im Supermarkt, gesundes oder ungesundes Essen, Rauchen oder sportliche Aktivität, Reisen, Nutzung von Bahn oder

» China erzwingt ein komplett neues gesellschaftliches Gefüge, kontrolliert durch AI.«

Autobahn, soziales Verhalten auf der Straße, Shopping im Internet, Äußerungen in sozialen Medien und Chaträumen. Polizisten werden mit Videobrillen und KI in Sekunden die Identität von Passanten erfassen. In China werden Menschen leben, die nie mehr unbeobachtet sind.

Der Westen muss sich warm anziehen. Das sagt Kai Strittmatter, bis zum Herbst China-Korrespondent der Süddeutschen Zeitung. Er hat mehr als 20 Jahre in China gelebt und gearbeitet und er hat das wichtigste Buch der Frankfurter Buchmesse 2018 geschrieben. „Die Neuerfindung der Diktatur.“

Xi Jinping, Staatspräsident der Volksrepublik China und Generalsekretär der Kommunistischen Partei Chinas, verpasst seinem Land gerade eine brutale Transformation. Die chinesische Gesellschaft wird in einem halsbrecherischen Parforceritt umgebaut. In kürzester Zeit wurden Millionenstädte, Autobahnen und Schnellzugtrassen aus dem Boden gestampft, eine urbane Landschaft, ebenso beeindruckend wie die Metropolen Shanghai oder Honkong. Jedes Jahr

gehen in China 30 neue Kohlekraftwerke in Betrieb. Klimaschutz: Fehlanzeige! Ein Albtraum für deutsche Klimaschützer, die den Menschen im Kohlerevier der Oberlausitz die Arbeitsplätze wegdiskutieren wollen.

Kai Strittmatter erklärt uns Phase zwei einer konsequenten globalen Strategie: „China will in die Mitte der Welt rücken. Das bedeutet auch, die Normen für das Wirtschaften und für den globalen Informationsaustausch mitzubestimmen. Und chinesisch zu machen.“

Was wird aus dem Westen? Unserem liberalen Paket aus Individualismus, Menschenrechten, Demokratie, freiem Markt und Klimaschutz? Der hervorragende Yuval Noah Harari stellt die Frage in seinen Megasellern. Die Wirtschaft des 21. Jahrhunderts mit den Möglichkeiten von Big Data und KI untergräbt die Grundfesten der liberalen Ordnung. 2020 wird auf jeden zweiten, der knapp 1,4 Mrd. Chinesen eine Überwachungskamera kommen. Die Polizei in Peking hat eines der teuersten Modelle im Einsatz. Die Kamera zoomt aus 1,6 Kilometer Entfernung auf Autokennzeichen.

„Das mit 4,5 Milliarden Dollar weltweit wohl wertvollste Start-up für künstliche Intelligenz heißt Sense-Time – ein chinesischer Hersteller von Überwachungstechnik.“ Dies schreibt Xifan Yang am 10. Januar 2019 in einem Dossier, das die Hamburger ZEIT dem digitalen Überwachungsstaat China widmet: „Wir sehen Dich!“ Wem jetzt nur einfällt, mit Tremolo in der Stimme „Albtraum“ zu rufen, der macht Europa zur leichten Beute. Denn über den Elefanten im Raum schweigen die Alt-68er peinlich berührt: Das chinesische Modell, der Weltwirtschaft mit Hilfe von KI neue Normen zu geben, könnte erfolgreich sein.

Leadership makes the Difference: Die Chinesen dominieren durch kurze Innovationszyklen, ein disruptionsfreundliches Management und eine einheitliche priorisierte Strategie. Eine Studie der Boston Consulting Group benennt das Problem im Titel „Mind the AI Gap“: „China is widening their lead in AI globally by concentrating on a core set of best practices that energize entire industries to pilot and adopt AI for unique use cases.“ Erst 2017 wurde der „New Generation Artificial Intelligence Development Plan“ befohlen und schon jetzt ist er Säule des nationalen Selbstbewusstseins.

Digital leadership is mining power. Es geht um Kontrolle über Wirtschaft, Politik, Gesellschaft. Der „Griff nach der Weltmacht“: Was der Historiker Fritz Fischer vor gut 50

Jahren dem deutschen Kaiserreich zuschrieb, gilt im Jahr 2019 für den roten Kaiser Xi Jinping. Das Reich der Mitte greift zu. China erzwingt ein komplett neues gesellschaftliches Gefüge, kontrolliert durch AI.

In Echtzeit 24/7 wird das Verhalten der Menschen beobachtet, ausgewertet, bewertet und möglichst schnell sanktioniert. Der chinesische „Social Credit Score“, ein digitales System zur Bewertung des Verhaltens. Kai Strittmatter beschreibt in seinem Buch präzise den Weg in den digitalen Überwachungsstaat. Bei den Chinesen klingt das alles nach Lotusblume: „Das System der sozialen Vertrauenswürdigkeit.“

Wer sich gesund ernährt, nicht raucht, Senioren in der U-Bahn den Sitzplatz überlässt, bekommt Bonuspunkte. Wer bei Rot über die Straße geht, erscheint sofort für alle sichtbar mit vollem Namen und Foto auf den Displays riesiger Schautafeln. Dazu kommt Punkteabzug auf dem persönlichen Bonitätskonto. Der Punktestand entscheidet über Jobchancen, Auswahl möglicher Kontakte in Partnerbörsen und die Möglichkeit, den Mietwagen zu starten. Triple-A-Bürger verbessern Chancen auf günstige Bankkredite oder auf eine bessere Wohnung. Die „Vertrauensbrecher“, Bad Banks der chinesischen Bevölkerung, verlieren ihre Jobs und bangen um ihre Krankversicherung. Gute ins Töpfchen, schlechte in Kröpfchen: Es geht den Kommunisten

um den alten Anspruch, den neuen Menschen zu schaffen. Den ehrlichen, den vertrauenswürdigen Menschen. Das Regime handelt immer noch getreu nach dem Revolutionär Sun Yat-sen, der die Chinesen als einen „Haufen voll losen Sand“ bezeichnet hat. Bei Licht besehen ist das Zentralkomitee angetreten, den Menschen konsequent als Quelle von Daten zu nutzen. Der Mensch wird zum Rohstoff der Wirtschaft.

Change the player, not the game. Auf der anderen Seite der Welt treiben Pioniere wie Elon Musk, Tim Cook, Jeff Bezos. Und was treibt die Treiber? Erfindungsgeist, Lust auf Innovation oder einfach Ärger: Der Verkehr in der kalifornischen Megacity LA treibe ihn „in den Wahnsinn“, poltert Elon Musk. Nur zwei Jahre später gibt es den Hyperloop-Tunnel. Die futuristische Technologie funktioniert wie die alte Rohrpost: Autos samt Passagieren rasen durch eine Röhre, bis zu 250 Stundenkilometer schnell. TBH: Eröffnet wurde

ein Testtunnel von 1,8 Kilometern. Ausgebremst wurde die geniale Idee von Anwohnern, die lieber im Stau von Geschwindigkeit und Freiheit träumen.

Kommunikation entscheidet über technischen Durchbruch oder Testtunnel. Im Silicon Valley sehen wir Erfolgsgeschichten und Bruchlandungen. „Fast jede Woche kommen neue Belege für ein ruchloses Verhalten von Facebook ans Licht. Jetzt wird bekannt, dass der Konzern munter Daten mit mehr als 150 Unternehmen geteilt hat – ohne Einverständnis seiner Nutzer.“ Carsten Knop schreibt in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung kurz vor Weihnachten. Er greift Recherchen der New York Times auf und drückt den Finger tief in die Wunde von Marc Zuckerberg: „Immer wieder beweist die Führung des Unternehmens auch, dass sie nie ein Gespür dafür hatte, was man Menschen zumuten kann, was nicht – und was man tun muss, wenn man Mist gebaut hat.“

»Ich glaube an das Pferd. Das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung!«

Kaiser Wilhelm II.

Apple leuchtet. Tim Cook setzt auf kluge Geschäftsmodelle zum Nutzen seiner Kunden. Mit einer eigenen Software können Patienten ihre Daten auf iPhones transferieren, um sie zu Ärzten und ins Krankenhaus mitzunehmen. Der Einstieg zum Big Deal geht über das Militär, zwitscherte es: Krankenakten von 9 Mio. Kriegsveteranen bald auf iOS-Geräten? Aus der elektronischen Patientenakte können #HealthApps dann #eRezepte für Medikamente anfordern. Geschätzte Umsatzbeteiligung für Apple – 15 bis 30%! Amazon erobert den Markt über Zivilisten: testing for disease at home. ALEXA: Captain Picard auf die Brücke! In einem internen Dokument aus dem letzten Sommer wagt Amazon für das Projekt unter dem Code-Namen Picard die Prognose: „That is expected to bring in at least \$250 million in sales by 2020.“ Space, is the final frontier!

Diese Lust an Innovation macht richtig Spaß. Aber halten wir fest: Es geht im Kern um greifbaren Nutzen der

Digitalisierung in unserem Alltag. So nimmt man Bedenkenträger mit, so verdient man €, \$, ¥ oder eben ₪, so gelingt Shi Zi Hua.

Die ganze Welt wird digital und wir sind nur die Kandidaten? Der neue bayrische Ministerpräsident Markus Söder sagte auf dem Digitalgipfel in Nürnberg: „Digitalisierung ist leiser als die Dampfmaschine – wir werden zuerst Mal nicht merken, wer gewinnt, aber bald merken, wer verlieren wird!“ Zwischen Garmisch-Partenkirchen und Flensburg ist #DigitalTransformation nicht Lust, sondern Last. Das Land hat sich von der Cebit verabschiedet, der einstmaligen größten Computermesse der Welt. Und selbst in Nürnberg hat ein Großteil der Teilnehmer am Sinn des Digitalgipfels gezweifelt. German Angst.

Das dazu passende Stück in der Gesundheitspolitik: „Das Sozialgesetzbuch V, welches die Regelungen für die gesetzlich Krankversicherung beinhaltet, ist für die Versorgung in

» Harmonie war im letzten Jahrzehnt eines der Lieblingsworte der Kommunistischen Partei Chinas. Harmonie ist, wenn das Volk Ruhe gibt. «



der analogen Welt gedacht.“ Rebecca Beerheide trifft in einem hervorragenden Leitartikel im Deutschen Ärzteblatt den Nerv: „Internationale und nationale Experten preisen in höchsten Tönen, was alles möglich wäre, wenn man denn nur anfangen würde.“ Die Mitspieler in der gemeinsamen Selbstverwaltung haben sich im Stillstand eingerichtet, so die Diagnose von Rebecca Beerheide: „Übergreifende Projekte gerne, aber bitte nur unter eigener Federführung.“ Und was liefert der Gesetzgeber? „Eine echte eigene nationale Strategie für die Digitalisierung im Gesundheitswesen? Fehlanzeige!“

„Es muss cool werden, dabei zu sein“, sagt der Bundesgesundheitsminister. Jens Spahn gibt Vollgas, wird zum Schreckgespenst der Selbstverwaltung und zum Spielverderber im Monopoly des deutschen Gesundheitssystems: „Begib dich direkt dorthin. Gehe nicht über Los. Ziehe nicht 4.000 Euro ein.“ Ohne Boxenstopp an der gematik vorbei in ein Gesundheitssystem 4.0, das sich nicht vom digitalen Alltag der Bürger abkoppelt.

Ärzte, Apotheker, Krankenhäuser – sie fallen trotz Warnschuss des Ministers aus allen Wolken: „Wenn wir die Digitalisierung nicht zusammen gestalten – vor allem schneller als in den vergangenen zehn Jahren – dann werden das andere tun.“ Mit Global Mindset stellt Jens Spahn die richtige Frage: „Sitzten am Ende die großen Anbieter in Amerika

oder China, oder können wir solche Angebote auch bei uns mit deutschen Standards für Sicherheit und Datenschutz entwickeln?“

Spahn lässt keine Debatte aus. Er scheut keine Diskussion. Aber wenn nichts vorangeht, hört er auf zu reden. Er entscheidet! Ob bei der Neuordnung der Notaufnahmen oder den Personaluntergrenzen für Krankenpflege – Spahn hat den Kräften der Beharrung klare Signale gegeben, dass 2019 Digitalpolitik gemacht wird.

Ein Mitstreiter sitzt in Potsdam. Professor Erwin Böttinger, 2017 von der Harvard-Universitätsklinik und dem New Yorker Charles Bronfman Institute ans Hasso-Plattner-Institut gekommen, plädiert für eine Reform der Innovationsbremse SGB V und für eine nationale Strategie für die Digitalisierung im Gesundheitswesen: Zwingend erforderlich für die Freisetzung des Potenzials von E-Health sei Nutzen im digitalen Alltag und konsequente Datensouveränität. Auch die Schweiz verordnet sich zum Jahreswechsel eine neue E-Health-Strategie. Oberstes Ziel: die flächendeckende Einführung des elektronischen Patientendossiers. Es gilt der Grundsatz: Alle Patienten können über die Verwendung von personenbezogenen Daten selbst entscheiden. Andererseits gibt der unparteiische Vorsitzende des Gemeinsamen Bundesausschusses, Josef Hecken, beim „Zukunft E-Health“-Kongress der CDU/CSU-Bundestagsfraktion

weitgehend unbeeindruckt von EU-Recht seine Idee einer verpflichtenden Datenspende zum Besten. Die Bevormundung des Patienten und Versicherten löst sich zäh aus den Köpfen der Selbstverwaltung. „Bundesgesundheitsminister Jens Spahn ist ein großer Freund der Selbstverwaltung“, haben wir in diesem Magazin geschrieben und in der Ausgabe 5 | 2018 darauf hingewiesen, dass Geschwindigkeit und Verantwortung die entscheidenden Marken auf der Messlatte sind, die jetzt angelegt wird. Die gematik hat die Zeichen an der Wand nicht sehen wollen. Obwohl Jens Spahns EinsWO auf dem digitalen Flugzeugträger im Herbst in der Botschaft von Estland deutlich ausgesprochen hatte, was nicht geht: Verantwortungsschieberei und das Präsentieren eines Konzepts. Trotzdem hat die gematik im Dezember mit 1.200 Seiten zu Standards überreizt. Nicht geliefert wie bestellt. Statt Lesestoff für kalte Winterabende ein Schuss in den Ofen: Jens Spahn kündigte umgehend den gründlichen Umbau der gematik an. 270 Vordenker, die seit 14 Jahren die ePA voranbringen und dafür knapp 2 Mrd. Euro Beitragsgelder ausgegeben haben, sind in Sorge. Poor Dogs wäre das Label bei Boston Consulting. Dorothea Bär, Staatsministerin für Digitalisierung im Kanzleramt, hat für die gematik zu Silvester ein Feuerwerk vorbereitet. Doch statt Oh! und Aahh! vom Spreeufer hat es dort einfach Bumm! gemacht: „Die ePA wird kommen, aber muss

es eine Karte sein? Das ist ein Konzept aus einem anderen Jahrzehnt.“ „Tretroller statt Ferrari“, diese Überschrift wählen Jürgen Berke und Jürgen Salz in der ersten Ausgabe der WIRTSCHAFTSWOCHEN 2019 für einen Artikel über das drohende Scheitern der elektronischen Gesundheitskarte und die Rolle der gematik dabei: „Bei der gematik dauert – wie alles in diesem merkwürdigen Unternehmen – auch der Untergang etwas länger.“

Wenn es jetzt doch etwas schneller geht, liegt das ausgerechnet an den niedergelassenen Ärzten, die an der Seite der gematik stehen wie schwarze Sensenmänner: KBV-Chef Andreas Gassen zittert „Albtraum!“ und sein Offizier in Bayern, KV-Chef Wolfgang Krombholz, demaskiert die Bremser mit einem Brief an Jens Spahn: „Zeit für Umkehr und Neubestimmung.“ Das geht auch kürzer: Mimimimi!

Lustig? Nicht lustig. Diese beiden Funktionäre der niedergelassenen Ärzte sind keine Angsthasen, sie verteidigen mit kühlem Lobby-Verstand die Finanzierungsinteressen ihrer Berufsgruppe. Immerhin sehen wir sehr klar, was von den jüngst im LOI zur ePA festgehaltenen Absichten zu halten ist.

Wie schnell alte Zöpfe abgeschnitten werden, können wir bei unseren britischen Nachbarn sehen: In Großbritannien haben sich Ärzte dafür eingesetzt, das Faxgerät aus dem Alltag der Versorgung zu verbannen. Die Regierung zieht

mit und reagiert mit einem zweistufigen Verbot. Zunächst dürfen keine neuen Geräte mehr angeschafft werden. Ab April 2020 sollen dann alle Altgeräte aus der Versorgungslandschaft vertrieben werden. Die Begründung muss deutschen Ärztfunktionären in den Ohren klingeln: „The Department of Health said a change to more modern communication methods was needed to improve patient safety and cyber security.“ Defeat by Knockout für angebliche Hohepriester des Datenschutzes. Das Faxgerät hat fertig!

Vom Deutschen Technikmuseum Berlin auf die dunkle Seite des Mondes. Noch nie zuvor ist dort ein von Menschen konstruiertes Gerät gelandet. Von Chang'e 4 zu: Sind wir bereit für Change 4 Blockchain? Jens Spahn will das wissen. Anfang Januar ist sein Ministerium Treffpunkt für Experten, die uns in den Blockchain Kaninchenbau mitnehmen können. Im Wunderland zwischen AI, IoT und VR ist die Datenbanktechnologie aus den Börsen längst zum Heilsversprechen geworden. Spahn will in diesem Nebel nicht herumirren: „Wir wollen im Bundesgesundheitsministerium ein Gefühl dafür bekommen, was es rund um Blockchain an Anwendungen, an konkreten Fällen im Gesundheitswesen geben kann.“

Taugt die technische Idee aus den 1970er Jahren außer für akurate Buchhaltung und Finanzgeschäfte wirklich dazu, das Gesundheitssystem in die digitale Zukunft zu

katapultieren? Von Down Under kommt eine kalte Dusche. Forrester Research hat für die australische Regierung die Blockchain entzaubert. So tickert es aus der Enigma: „For every use of blockchain that you would consider today there is a better technology.“ Ende November haben auch Abgeordnete im Ausschuss Digitale Agenda des Bundestages den Finger in der Wunde gesehen: Datenbanken, aus denen Daten nicht sicher entfernt werden können, stiften kein Vertrauen im Gesundheitswesen. Und ewig grüßt die DSGVO. Selbst die estnische KSI Blockchain zur Verwaltung von Pässen und eIDs sei schlicht keine Blockchain, sagte Jürgen Geuter, Gründer von Otherwise Network im Ausschuss.

Es kommt aber gar nicht darauf an, ob Jens Spahns Ideenwettbewerb übermorgen zu einem konkreten Ergebnis führt. Der Minister versammelt Leader mit dem richtigen Mindset um sich: Es geht um Inspiration, Austausch, Impact.

Wenn in der IoT-Industrie 3D-Drucker zugleich mit Lieferanten, Entwicklern und Kunden kommunizieren, werden nicht nur Arbeitsplätze in der industriellen Herstellung von Kleidung und Sportschuhen aus den globalen Hinterhöfen Europas verschwinden, auch hierzulande wird Disruption spürbar und die wird nicht bei der Industrie halt machen. Steuerberater, Bankangestellte und mehr noch

FUNDSTÜCK AUS DIESEM NEULAND

„Das Seminar gibt Ihnen einen Überblick über die Komponenten der Telematikinfrastruktur sowie die Anwendungen im **DatenNerv** und mit KV-Connect.“

Seminarprogramm 2019
Kassenärztliche Vereinigung Brandenburg

Börsenhändler, deren Geschäft auf dem Parkett ohnehin schon von Algorithmen abgewickelt wird, gehören zu den bedrohten Arten. Ebenso die Radiologen, die aus dem Gesundheitssystem herausfallen, während die empathische Social-Care-Nurse mit Tablet im vernetzten Krankenhaus an der Seite von Krebspatienten steht.

Wir sehen: Neue Formen nicht bewusster Intelligenz werden das menschliche Bewusstsein schon bald übertreffen. Der hervorragende Yuval Noah Harari lenkt unser Denken in seinen Büchern auf den Irrtum der Science-Fiction-Filme, die davon ausgehen, dass Computer ein Bewusstsein entwickeln müssen, wenn sie es mit menschlicher Intelligenz aufnehmen wollen. Doch die Wirklichkeit erzählt eine andere Geschichte: Die Superintelligenz der AI-Algorithmen muss ihren Weg keineswegs durch die Straße des Bewusstseins und der Ethik nehmen.

Die industrielle Revolution hatte die Aufklärung als Wegbereiter des individuellen und politischen Bewusstseins. Zur Wende ins 18. Jahrhundert, an der Schwelle zur Industrialisierung, war man bereit, den Wechsel als einen historischen Einschnitt zu werten. Die Historikerin Barbara Stollberg-Rilinger aus Münster bringt den zivilisatorischen Schritt nach der Barbarei des Dreißigjährigen Krieges so auf den Punkt: Die Aufklärung hat die geistige Unruhe in eine epochale übersetzt. „Von der Politik wurde mit Beginn der

Neuzeit erwartet, dass sie ein Klima der Vernunft schaffen sollte“, schreibt Franz Knieps in seinem Aufsatz zu 300 Jahre Betriebskrankenkassen. „Nur so können sich die Untertanen tugendhaften Gleichmut und kooperatives Verhalten leisten“, zitiert Knieps die Staatsdenker Gottfried Wilhelm Leibniz und Christian Wolff.

Bleibt das Bewusstsein in der Digitalen Transformation am Wegrand zurück? „Es ist ernüchternd zu sehen, dass die Antwort zumindest für Armeen und Unternehmen eindeutig ist: Intelligenz ist unabdingbar, Bewusstsein ist optional“, schreibt Yuval Noah Harari. Er ermahnt uns wahrzunehmen, dass digitale Ethik kein Zeitvertreib für Philosophen ist, sondern eine dringliche wirtschaftliche und politische Frage im 21. Jahrhundert. Mehr Debatte bringt uns weiter. Was kann Ethik für AI sein? Was kann global gelten, welche Unterschiede wird es in Europa, USA und China geben?

Hier ist klare Führung in Unternehmen gefragt, um nicht mit dem digitalen Pranger des chinesischen Social Score geradewegs im Mittelalter zu landen. Über die wichtigsten Ressourcen Digitaler Transformation: Werte und Führung, schreibt Professor Andréa Belliger aus Luzern in diesem Magazin (Seite 46). Vernetzung, Digitalkultur, Werte: „Wer heute als Einzelperson, insbesondere in Führungspositionen oder als Organisation nicht transparent ist, ist suspekt.“ Über Ambidextrie, die Kunst der Beidhändigkeit, schreibt

Thomas J. Dettling, Senior Partner Global CRM Digitalization der Siemens AG ab Seite 40: Im Hier und Jetzt führen und gleichzeitig Pionier im Neuland sein. „Langwierige Strategieentwürfe werden obsolet. Das größte Risiko wäre, kein Risiko einzugehen.“

Wie müssen wir Unternehmen, Führung und Organisation neu denken? Kommen wir mit Managern als Bürokraten des Kapitalismus, wie Warren Bennis sie nennt, noch sehr viel weiter? Die Frage stellen, heißt sie beantworten: Manager müssen sich auf Systeme und Strukturen konzentrieren, Leader auf Menschen. Was macht diesen Anführer im digitalen Zeitalter aus? Was sind Future Work Skills? Welche Rolle werden Motivation, Coaching, Werte und Sinnstiftung spielen? Wie ist Arbeit zu organisieren, wenn mit der Digitalen Transformation mit IoT, Mensch-Maschine-Kollaboration und agilen Arbeitsformen neue Berufsbilder die traditionellen Qualifikationen ersetzen? Das aktuelle Heft 2 der edition brand eins: „Neue Arbeit“, ist Pflichtlektüre. „Finde die Richtigen, vertrau' ihnen, fordere sie heraus, rede oft mit ihnen, bezahle sie fair und dann das Wichtigste von allem: Geh aus dem Weg! Sorge dafür, dass die Leute ihren Laden am Laufen halten, weil es ihr Laden ist.“

„Wer wird erste DAX-Chefin?“ fragt die WIRTSCHAFTS-WOCHE in der Ausgabe 11/2019. Noch werden die Cheftagen der 30 größten deutschen börsennotierten Unter-

nehmen ausschließlich von Männern gehalten, doch Saori Dubourg, 47, Deutsche mit japanischen Wurzeln, seit zwei Jahren im Vorstand von BASF, wird als erste potenzielle Dax-Konzernchefin vorgestellt. „Es ist Zeit, die Zuschaueränge zu verlassen“, sagt die Frau, die den DAX Herrenclub bald aufmischen wird. Wir sehen eine Managerin, die fordert, die Gesellschaft müsse wertorientiert denken statt wachstumsorientiert: „Unternehmen müssen sich öffentlich einmischen, Stellung beziehen.“ Ein Claim, der mit einer konkreten Entscheidung einhergeht. BASF baut keine Standorte mehr, die von Kohlekraftwerken abhängig sind. Auch unser Keynote-Autor Thomas J. Dettling, sieht Frauen in der Pole Position: „Viele Schlüsselkompetenzen, die eine Führungspersönlichkeit der Zukunft auszeichnet, wie Empathie, emotionale Intelligenz, Kreativität und Kommunikation, Collaboration und Problemsolving, Moderation und Coaching und Social Network Capabilities liegen Frauen mehr als Männern.“ Wenig überraschend kommt auch die Professorin aus Luzern zum selben Ergebnis.

Welche Rolle werden nicht nur Leader, sondern Menschen in einer digitalisierten Welt spielen? Das österreichische Philosophie-Magazin HOHE LUFT hat dieser Frage seine zweite Sonderausgabe des Jahres 2018 gewidmet. Voller nüchterner Euphorie. Genau so wie das kluge Buch des

Wenn man überfallen wird, soll man „Feuer!“ rufen. FEUER!

Sehen wir nach, wo es brennt:

- 1 Die Debatte um Datensouveränität hat längst einen Endpunkt: CLV – Customer Lifetime Value – ist Standard in den USA.
- 2 Wirtschaft wartet nicht auf Politik: BASF, Bosch und Siemens bauen für die Fabrik 4.0. eigene 5G-Netze. Schon wieder in den USA.
- 3 Die Diskussion um selbstfahrende Autos trifft auf den größten fahrenden Roboter in Australien: ein 2,5 km langer Zug, der Eisenerz von den Minen zur Küste transportiert.
- 4 Apple wird zum Ladenhüter in China: 300 Mrd. Börsenwert verpuffen in wenigen Augenblicken. Auf der politischen Bühne beginnt sofort nervöses Säbelrasseln der Militärs im chinesischen Meer.
- 5 Afrika zeigt der Welt, wie mobiles Bezahlen geht.

BACK 2 EUROPE

- 6 Apples Patientenakte für US-Veteranen verkürzt extrem die Entwicklungszyklen der Pharmaindustrie und wird sehr bald die schwerfällige G-BA-Zulassungsroutine aus dem Spiel kegeln.
- 7 Jens Spahn nimmt die Selbstverwaltung ins Visier. Wird sein Ministerium selbst über Kassenleistungen entscheiden?
- 8 Europa ohne Great Britain, dafür Deutschland mit NHS light?
- 9 Bundesfinanzminister Olaf Scholz weckt die Kräfte der Beharrung: „Die fetten Jahre sind vorbei!“
- 10 Treibt Jens Spahn die deutschen Zauderer zum Sprung vom reinen Absatzmarkt der Digital-Wirtschaft zu „Innovation made in Germany“? From zero to hero?
- 11 Jens Spahn sollte für seine Expedition Ernest Shackletons Stellenanzeige schalten: Abenteuer für gefährliche Reise gesucht. Geringer Lohn, bittere Kälte, monatelange völlige Dunkelheit, ständige Gefahr. Sichere Heimkehr zweifelhaft. Ruhm und Ehre im Erfolgsfalle.

11 PUNKTE FÜR EILIGE

Physikers Max Tegmark über eine von AI durchzogene Welt: „Mensch 3.0“: Was wird aus uns Menschen, wenn Maschinen immer intelligenter werden? Der Australier Toby Walsh, einer der weltweit führenden Wissenschaftler auf dem Feld der künstlichen Intelligenz, hat 2017 einen Statusbericht zu AI geschrieben, der weltweit für seine nüchterne Sicht gepriesen wurde. Die Frage, ob sich AI-gesteuerte Maschinen den Menschen fügen oder wir die Kontrolle verlieren, ist das Geschäft der Skeptiker, die an der Verlangsamung bis zum Stillstand gut verdienen. Doch bei der Digitalen Transformation geht es um eine ganz andere Frage, die für unseren Umgang mit neuen Technologien weitaus relevanter ist: collaboration. Wir müssen besser verstehen, wie wir mit AI zusammenarbeiten können.

AI erledigt Aufgaben für uns, liefert uns Informationen, vernetzt Menschen, hilft beim Interpretieren von Daten. Digitale Technologien erweitern unsere Möglichkeiten. Auch die Philosophen stellen nicht die Frage, ob Digitalisierung den Menschen überflüssig macht. „Die Frage ist vielmehr, wie wir mithilfe der digitalen Technologien unsere Fähigkeiten weiterentwickeln.“ Datensouveränität braucht Netzarchitekturen und Verschlüsselungsverfahren, die sicherstellen, dass niemand unberechtigt unsere Datenströme abgreift. „Wir brauchen Geheimnisse, um öffentliche Personen sein zu können“, schreiben die Philosophen: Gesellschaft kann nur funktionieren, wenn wir Dinge auch verhüllen oder verbergen können. Können wir uns auf europäische Werte einigen, an denen sich Digitalisierung orientiert? HOHE LUFT-Chefredakteur Thomas Vašek schreibt: „Das Ideal des Netzes ist nicht ein total transparenter Raum, in dem alles öffentlich ist – und in dem letztlich jeder jeden überwacht.“

Es ist vielmehr eine Gesellschaft, die uns möglichst wenig behelligt oder verletzt.“

„Ich bin nicht Gesundheitsminister geworden, um tatenlos zuzusehen, wie sich die Selbstverwaltung von Ärzten, Krankenkassen und Kliniken gegenseitig blockiert“, sagt Jens Spahn am 17. Januar 2019 der BILD. Und Norbert Walleit, der ebenfalls Mitte Januar in den Stuttgarter Nachrichten seinen Artikel über Jens Spahn DER RUHESTÖRER betitelt, hat ihm ohne Absicht die goldenen Epauletten für die Digitalisierung des deutschen Gesundheitssystems angeheftet. Alte Regeln und die sie tragende Kultur erzeugen Störenfriede. Wolf Lotter schreibt in einer großartigen brand eins-Einleitung darüber, was man braucht, um vom Querdenker zum Bessermacher zu werden. „Querulanten, Provokateure und Nestbeschmutzer sind unerlässlich für jede Veränderung. Sie weisen die Machthaber auf etwas hin, was ihnen grundsätzlich missfällt: dass sie infrage gestellt werden können.“ ■



Stefan B. Lummer bei Twitter
@derLummer



brand eins – Widerstandsbewegung
von Wolf Lotter
www.brandeins.de



© Thomas J. Dettling

DIGITALISIERUNG UND FÜHRUNG

WAS MACHT DEN LEADER DER ZUKUNFT AUS?

Von Thomas J. Dettling, Siemens AG, Human Resources,
Senior Partner Global CRM | Digitalization

KEYNOTE

Vor etwa 20 Jahren begannen Mobiltelefone gerade erst, sich im Mainstream zu etablieren, und Unternehmen wie Yahoo und AOL entstanden. Nur wenige von uns dachten damals, dass die Technologie und die damit verbundene Digitalisierung viele Branchen durchdringen und verändern würde. Die Digitalisierung hat inzwischen eine Vielzahl von Wachstumschancen und beispiellose Herausforderungen mit sich gebracht. So wurde die Art und Weise, wie wir über den Wettbewerb denken, durch die Digitalisierung erheblich verändert, denn sie hat die Wettbewerbsbedingungen in vielen Bereichen auf den Kopf gestellt, darunter Banken, Energie, Telekommunikation, Medien, Konsumgüter, Musik und Unterhaltung, Gesundheit und Reisen, Hotels und die Mobilität.

Noch wichtiger ist, dass sie die Grenzen zwischen Partnern und Wettbewerbern neu definiert hat. Alte Konkurrenten für dieselben Kunden könnten sich auf der Suche nach einer für beide Seiten vorteilhaften Konvergenz befinden. Gleichzeitig hat die Digitalisierung die Eintrittsbarrieren gesenkt und den Wettbewerb für Neueinsteiger erleichtert, oft aggressiver und, weil in Start-ups ohne organisationalen Ballast gearbeitet wird, extrem flink. Und wie soll da nun geführt werden?

DIE DIGITALISIERUNG IST KEINTREND

Um den Wachstumsimperativ der Digitalisierung zu erfüllen, bedarf es einer neuen Art von Führung und Strategie. Die meisten Unternehmen müssen sich komplett neu erfinden oder sie riskieren zu verschwinden, da die Welle der Digitalisierung die Geschäfte und Abläufe grundlegend verändert. Unternehmen werden bedroht, wenn ihre Produktportfolien veraltet sind, die Kompetenzen der Workforce nicht weiterentwickelt worden sind und die Prozesse ohnehin schon automatisiert sein könnten. Oder sie sind sehr langsam, weil sich noch viele auf ihre bisherigen Erfolge verlassen und meinen, dass dies noch lange anhält. Also, warum der Stress?

» Wer sich nicht traut, den Schritt weg von der eigenen Glorifizierung und hin zum Kunden zu machen, wird enden wie Kodak. «

Thomas Malnight, Professor für Strategie und Management, IMD

Bisher habe ich viele Führungskräfte erlebt, denen der Mut – und manchmal auch die Kreativität – fehlt, sich schnell und gründlich zu verändern. Auch, weil sie sich nicht von veralteten Denkweisen lösen können. Auf den Punkt gebracht: Sie spüren zwar den Druck, erkennen die Chancen aber nicht und haben keine Konzepte, um den Wandel zu meistern. Viele in Führungspositionen denken noch analog und

in Kästchen und handeln auch so. Hohe Kopfbzahl, viel Macht und entschieden wird oben. Ambidextrie, die Kunst der Beidhändigkeit, d. h., im Hier und Jetzt zu führen (Stabilität, Effizienz) und gleichzeitig Pionier im Neuland (Experiment, Flexibilität) zu sein, ist vielen einfach zu anstrengend. Sie sind überfordert und brauchen starke Impulse von außen.

MUFFIG HINTER ALTEN MAUERN ODER MIT FRISCHEM WIND

Die Digitalisierung ist kein vorübergehender Trend: Sie ist zweifellos, mit ihrer disruptiven Kraft, der Treiber der Industrie 4.0, für Future of Work und für komplett neue Märkte und Modelle. Um an der Spitze zu bleiben, müssen sich Manager verändern: Gemeint ist ihr Mindset, die Strategien, den Zugang auf Augenhöhe zu den MitarbeiterInnen und die Kommunikation zur gesamten Workforce. Bevor sie sich entscheiden, „Silos (Mauern) zu verteidigen oder aufzubrechen und Windmühlen zu bauen“, sollten drei wesentliche Aspekte bedacht werden, die in die Zukunft gerichtet sind und für die es einen Leader benötigt:

Die Menschen auf eine Reise in die Zukunft mitzunehmen kostet viel Energie, ihnen maximale Freiräume (nicht zu verwechseln mit Gleichgültigkeit) geben und sie Neues in vernetzten und agilen Teams erproben und selbstbestimmt lernen lassen, hat etwas mit „Los-Lassen“ zu tun. Und dies ist für viele die größte Herausforderung. Kontrolle und Verantwortlichkeiten abgeben, MitarbeiterInnen wie Erwachsene zu behandeln und dadurch Vertrauen (neu) gewinnen sind hier die Erfolgsfaktoren. Leader werden benötigt, um dies auch alles sichtbar mitzumachen und anzutreiben. Gemeinsam zu lernen und zu gestalten. Wie sollte denn sonst eine agile Organisation funktionieren?

Wenn durch IoT (Internet of Things) alles mit allem verbunden ist, dann sollte die zukunftsorientierte Führung mit digitaler Technologie und großen Datenmengen umgehen können, Fähigkeiten haben, KI-gestützte Analysen zu interpretieren, und lernen, zügig Entscheidungen zu treffen, um einen wichtigen Beitrag

» Leadership is an action, not a position. «

Donald McGannon, Chairman, Westinghouse Broadcasting Company

zur Marktadaption und -positionierung und zur Unternehmenseffizienz zu leisten. Langwierige Strategieentwürfe werden obsolet. Das größte Risiko wäre, kein Risiko einzugehen. Dies wurde auch beim #DigitalGipfel2018 in Nürnberg diskutiert.

Und sie sollten sich darauf vorbereiten, dass hierarchiefreiere Unternehmen künftig viel weniger Personen in den Führungsrollen benötigen und diese eher in einer smarten, moderierenden und auf den Kunden ausgerichteten Rolle. „Level-less leadership“ wird das in Konzernen genannt. Wer künftig die nötige Fachautorität hat und Influencer-Qualitäten, der wird Themen und Projekte führen. Klar, dass dies zeitbegrenzt sein wird, und daher macht es auch keinen Sinn mehr, einen Anspruch auf eine lebenslange Ausübung einer Führungsaufgabe

zu haben. Die Formel – einmal FK, immer FK – verschwindet. Vielleicht wird sie künftig auch demokratisch gewählt. Auch dies ist eine Option.

Ein vierter und abschliessender Gedanke: Viele Schlüsselkompetenzen, die eine Führungspersönlichkeit der Zukunft auszeichnen, wie Empathie, emotionale Intelligenz, Kreativität und Kommunikation, Collaboration und Problemsolving, Moderation und Coaching und Social Network Capabilities [vgl. dazu auch WorldEconomicForum 2018, Skills 2022] liegen Frauen mehr als Männern. Klar, dass sich einige Männer wehren und viele Argumente haben, dass dies albern sei. Ich erlebe, gestützt durch meine Praxis in der Digitalen Transformation, dass Frauen die besseren Digitalisierer sind. Ihnen liegt es, ein organisational-adaptives, fluides System aufzubauen und die nötige Plattform-Technologie (mit Hilfe ihrer KollegInnen), gestärkt durch innovative Ecosysteme, kooperativ zu integrieren und in Netzwerken zu entwickeln.

Es wird anstrengend bleiben und die Dynamik – „Digitalization with speed“ – wird zunehmen. Wünschenswert ist es, vielen die Hand zu reichen und zum Mitmachen zu bewegen und im Wandel zu unterstützen. Führungskräfte und die Belegschaft. In Netzwerken und in Communities. Virtuell und live. Eines ist aber sicher, die Zukunft der Führung ist weiblich. Und diese wird die kommenden 20 Jahre maßgeblich beeinflussen und mitgestalten. ■



Thomas J. Dettling bei Twitter
@thomas_dettling



BrandEins – Personalfragen
www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2018/personal/wolf-lotter-personalfragen

DIGITALE TRANSFORMATION

NEUE FÜHRUNGSKULTUR

Von Prof. Dr. Andréa Belliger, Prorektorin Hochschule Luzern

VON DIGITALISIERUNG ZU DIGITALER TRANSFORMATION

Nachdem in den letzten Jahren in vielen Unternehmen große Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung unternommen und viel investiert wurde in standardisierte Datenhaltung und die Nutzung neuer Technologien, rückt seit einiger Zeit das Thema der digitalen Transformation in den Fokus. Während Digitalisierung eigentlich nichts anderes als die Übersetzung irgendwelcher analoger Werte in Bits und Bytes und damit eine eher technische Angelegenheit ist, meint Digitale Transformation – ein Begriff übrigens, den wir erst seit etwa 2014 kennen – einen kulturellen Veränderungsprozess, der weit über die Nutzung von digitalen Tools und Technologien hinausgeht. Kern Digitaler Transformation ist Konnektivität und die zunehmende Organisation unserer Welt in Netzwerken. Dominierende Organisationsform in allen Bereichen der Gesellschaft sind nicht mehr geschlossene, top-down-gesteuerte Systeme mit klaren Rollen und Funktionen, sondern offene, agile, sich ständig im Wandel befindliche, selbstorganisierende Netzwerke. Im Kern ist Digitale Transformation damit ein Veränderungsprozess, der Organisationsstrukturen und -kulturen verändert. Digitale Transformation geht zudem mit einer Reihe neuer Werte und Normen, einer neuen Grundhaltung Kunden und Mitarbeitenden gegenüber und einer neuen Unternehmenskultur einher. Kunden und Mitarbeitende wünschen sich heute offene Kommunikation, Transparenz und Partizipation. Kommunikation soll offen, selbstkritisch, ehrlich und dialogbereit sein. Zudem ist Transparenz gefordert: Wer heute als Einzelperson insbesondere in einer Führungsposition oder als Organisation nicht transparent ist, ist suspekt. Und schließlich Partizipation: Kunden und Mitarbeitende möchten heute auf Augenhöhe kommunizieren und von Beginn weg in Prozesse und Entscheide einbezogen werden.

KEYNOTE



©IKF, Luzern

» Future Work Skills für Leader: eine Liste ohne fachliche oder technische Kompetenzen. «

NEUE LEADERSHIP-HANDLUNGSFELDER

Dieser Veränderungsprozess impliziert neue Formen von Führung. Führungspersonen müssen sich mit der Tatsache auseinandersetzen, dass sich Netzwerke nicht top-down steuern lassen und sich darauf einlassen, dass permanent Interaktionen und Kräfte zur Wirkung kommen, die sich nicht nach den Organisationsmustern der Hierarchie richten.

Da Digitale Transformation heute als sehr umfassender Veränderungsprozess betrachtet wird, der die drei Handlungsebenen Technologie, Prozesse und Kultur umfasst, haben sich auch die Anforderungen an Führungspersonen und strategische Gremien verändert.

Organisationen unternehmen heute in der Regel große Anstrengungen auf der Ebene von Technologie und Daten: die richtigen, vollständigen und standardisierten Daten an einem Ort zu haben; über Echtzeit-Informationen zu verfügen, mit gemeinsamen strukturierten Datenmodellen zu arbeiten und neue Technologien wie digitale Planungstools, mobile Cloudlösungen für Projektplanung oder vernetzte Geräte zu nutzen. Das ist nicht ganz trivial, aber machbar. Gegenwärtig werden in den meisten Organisationen in diesem Bereich auch die meisten finanziellen und personellen Ressourcen investiert.

Eine zweite Ebene digitaler Transformation ist jene der Prozesse. Auf dieser Ebene sind Aufgaben angesiedelt wie die digitale Durchgängigkeit der Prozesse, integrierte, modellbasierte Kollaboration, Automation in der Ausführung,

intelligente Logistik oder digitale Service- und Kommunikationskanäle. Das ist schon etwas anspruchsvoller in der Umsetzung.

Die wichtigste Ebene digitaler Transformation ist gleichzeitig auch jene, die am wenigsten Beachtung erfährt, vielleicht weil sie die am schwierigsten umzusetzende ist. Es ist die Ebene der Digitalkultur, des Mindset. Dabei geht es um die Erarbeitung einer organisationsinternen oder noch besser einer branchenübergreifenden Vision, die Antworten liefert auf die Frage, wohin die gemeinsame Reise auf dem Hintergrund der Digitalen Transformation geht. Es geht dann um die Ableitung einer entsprechenden Digitalstrategie für die eigene Organisation, um Überlegungen zu digitaler Governance oder ganz generell um kreative Ansätze, wie die Leidenschaft für Veränderung in der Organisation auf Dauer hochgehalten werden kann. Diese Handlungsebene wird in den meisten Unternehmen heute noch wenig berücksichtigt, wäre aber die entscheidende, um die beiden andern mit Erfolg zu implementieren.

ZUKUNFTSKOMPETENZEN

Dass der rasch voranschreitende technologische Wandel zu tiefgreifenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt führt, ist bekannt. Es gibt unzählige Studien über die Auswirkungen dieser Veränderungen. Dabei gibt es vereinfacht gesagt zwei Lager: Die einen prognostizieren einen ersatzlosen Wegfall der Hälfte der heutigen Jobs aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung in den nächsten 30 Jahren mit der Folge, dass wir uns mit Themen wie Grundeinkommen und sozialer Solidarität in ganzer neuer Dringlichkeit auseinandersetzen müssen. Andere glauben an das Entstehen einer Vielzahl neuer Berufe, die insbesondere humane Fähigkeiten wie Beraten, Begleiten, Umsorgen und Vernetzen ins Zentrum stellen. Auf diesem Hintergrund wird die Auseinandersetzung mit dem Thema Future Work Skills zu einem weiteren dringenden Handlungsfeld für Führungskräfte. Es ist vorrangige Führungsaufgabe, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, welche Kompetenzen eine Organisation auf dem Hintergrund digitaler Transparenz benötigt. Die University of Phoenix hat vor ein paar Jahren eine gleichermassen interessante wie zum Nachdenken anregende

Kompetenzübersicht zusammengestellt. Interessanterweise finden sich in dieser Liste keine fachlichen oder technischen Kompetenzen, sondern vielmehr Dinge wie:

- Sensemaking: die Fähigkeit, Dingen eine tiefere Bedeutung oder Wichtigkeit beimessen zu können, moralische Urteilsfähigkeit
- Critical Thinking: die Fähigkeit, Dinge zu Ende zu denken. Mit dem Wegfall verbindlicher übergeordneter Autoritäten stehen wir vor der Schwierigkeit, selbst über Wahrheit und Unwahrheit, Fake oder Nicht-Fake entscheiden zu müssen in einer Welt, in der kein gesellschaftlicher Konsens mehr darüber besteht, welche Werte und welches Wissen allgemeinverbindlich gelten sollen.
- Novel, adaptive Thinking: die Fähigkeit, immer wieder Dinge neu zu denken – auch nach vielen Jahren in der gleichen Organisation
- Social Intelligence: soziale Intelligenz und Empathie
- Cognitive Load Management: die Fähigkeit zur Differenzierung, zur Unterscheidung von Wichtigem und Unwichtigem
- Cross Cultural Competency: die Fähigkeit, in heterogenen Teams zu arbeiten. Untersuchungen zeigen, dass solche Gruppen am intelligentesten und innovativsten sind, in denen Menschen verschiedenen Alters, mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Arbeits- und Denkmustern sowie aus diversen Disziplinen zusammenarbeiten.
- Virtual Collaboration: die Fähigkeit, trotz räumlicher Trennung effizient zusammenzuarbeiten

Finnland hat übrigens auf diese neuen Anforderungen reagiert und ist daran das Schulsystem umzustellen. Die Fächer wie Mathematik, Sprachen oder Geografie werden in den Hintergrund gerückt und Kompetenzen wie Kommunikation, Kreativität, kritisches Denken und Zusammenarbeit ins Zentrum gestellt.

FAZIT

Digitale Transformation ist, das wird oft vergessen, viel mehr als Internet und Social Media, mobile Anwendungen oder Sensoren, mehr als Big Data und Predictive Analytics. Digitale Transformation ist im Kern kein technologischer, sondern ein kultureller Veränderungsprozess, bei dem Technologie lediglich als Katalysator wirkt. Digitale Transformation ist deshalb auch im Gesundheitswesen nicht in erster Linie Aufgabe der IT, sondern eine Führungsaufgabe, da es im Kern nicht um die Implementierung neuer Hard- und Software, sondern um das Überdenken von Rollen und Kompetenzen, das Öffnen von Organisations- und Fachgrenzen geht. In vielen Organisationen gibt es heute Innovationsabteilungen, die an diesen Themen arbeiten, doch auf strategischer Unternehmensebene ist das Wissen um die transformativen Prozesse gering. Das Thema Digital Governance zum Beispiel hat die meisten Geschäftsleitungen und Aufsichtsräte im Gesundheitswesen noch nicht erreicht. Solange aber keine gemeinsame Vision über ein vernetztes Gesundheitswesen unter allen Akteuren vorhanden ist und man stattdessen diese offenen Fragen an die Technologie delegiert, wird das schief gehen. Wir werden weiterhin viel Geld in Technologieprojekte stecken, die letztlich zu gar nichts führen. ■



Prof. Dr. Andréa Belliger bei Twitter
@ikf_ehealth



CAS eHealth. Gesundheit digital
Ein 10-tägiger Fortbildungskurs für Führungskräfte.
Nächste Durchführung: ab 29. März 2018,
5 Wochenenden (FR/SA) in der Schweiz
<https://bit.ly/2RjJcXA>

