

Mission Impossible?

IT-Servicemanagement ist in vielen öffentlich rechtlichen Spitälern der Schweiz (noch) kein Thema. Die Informatik wird als Infrastrukturthema betrachtet und nicht als Business Enabler verstanden. Serviceorientierung, Professionalisierung und standardisierte IT-Prozesse stossen auf Unverständnis und zum Teil auf offene Ablehnung, weil es nicht der Spitalkultur entspricht. Dieser Artikel zeigt auf, was die möglichen Gründe dafür sind, welche Hindernisse es zu überwinden gilt und was an Grundlagen und Aktivitäten für eine erfolgreiche Transformation notwendig ist.

Grundlagen

Es ist nicht mehr zu umgehen, ab 2012 werden zwei zentrale Neuerungen in der Spitalfinanzierung auf die staatlichen Spitäler zukommen. Die freie Spitalwahl und der Wechsel zur Leistungsentschädigung via Fallpauschale werden neue Fähigkeiten erfordern, was auch Auswirkungen auf die IT-Abteilungen der Spitäler haben wird. Es sind dies ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Kunden bewirtschaften (Marketing)
- Marktbeobachtung (Opportunities erkennen)
- Angebotsstrategie (USP's, Produktkatalog)
- Kooperieren
- Auslagern
- Personal managen
- Werteflüsse im Unternehmen kennen

- Prozesskosten kennen (Kostenführerschaft)
- Prozessinnovation – minimaler Aufwand bei maximalem Ergebnis
- Investitionen planen/kalkulieren
- Qualität (Medizin, Pflege, Service) managen

Die Verselbständigungen der staatlichen Institutionen, sei es in eine AG oder eine öffentlich rechtliche Anstalt, schaffen zwar die rechtlichen Voraussetzungen zu mehr Wettbewerbsfähigkeit, aber bis ein richtiges Unternehmen daraus wird, ist es zum Teil noch ein weiter Weg.

IT-Servicemanagement

Von den IT-Abteilungen in den Spitälern wird zukünftig Transparenz und Serviceorientierung, Agilität/Performance und

Flexibilität, Skalierbarkeit ohne die Organisation zu sprengen, Verfügbarkeit und Stabilität, IT-Governance und Compliance sowie Vernetzung verlangt.

In der Industrie hat sich weltweit und branchenübergreifend dazu das Best Practice Framework ITIL (IT Infrastructure Library – www.itil.org) als de facto Standard etabliert. Das Framework beschreibt, wie man eine IT-Organisation service- und prozessorientiert im Sinne eines optimalen Kundennutzens und wirtschaftlicher IT-Produktion organisiert und betreibt.

Mittels IT-Servicemanagement werden die Prozesse für die Bedarfsaufnahme (z.B. Störungsmeldung, Supportanfrage, Bestellung von Services) beim Kunden oder dem Nutzer standardisiert, die IT-Produktionsmittel aktiv bewirtschaftet



(Konfigurationsmanagement) und das Leistungsangebot der Informatik in Form von Service-Katalogen beschrieben und mit der Unternehmensführung vereinbart (Service Level Agreement).

Die Grösse des Unternehmens bzw. der IT ist dabei völlig unerheblich. Eine konsequente Umsetzung von IT-Servicemanagement macht die IT beliebig skalierbar, da sich die Organisation an den zu erbringenden Services orientiert und nicht mehr durch eine starre Aufbauorganisation unflexibel und inperformant wird.

Hindernisse auf dem Weg zur Serviceorientierung in der Spital-IT

Die IT ist der Spiegel des Unternehmens und so ist es auch nicht anders im Spital. Der Fokus im Spital war bisher auf die

bestmögliche Verwaltung der staatlich bereitgestellten Ressourcen gerichtet und eine Unternehmensstrategie, welche klare Anforderungen an den IT-Einsatz stellt, ist noch eher die Ausnahme, denn die Regel. Nicht ohne Grund ist die Spital-IT daher oft der Infrastrukturabteilung oder dem Finanzdepartement unterstellt und ohne Vision und Strategie unterwegs.

Der vertikale und stark fragmentierte Organisations-Aufbau verhindert zusätzlich den effektiven Einsatz von IT zur unternehmensübergreifenden Prozessoptimierung im Kerngeschäft. Eine gewisse Ineffizienz in den Prozessen und damit auch der IT wird z.Teil sogar akzeptiert bzw. hingenommen.

Information wird noch nicht als wichtige Produktionsressource verstanden und

die Information Compliance hat es vielerorts noch nicht zum strategischen Thema gebracht. Die hierarchische Spitalkultur ist selbst erst auf dem Weg zur Serviceorientierung und die bedarfsorientierte Ressourcenallokation (und nicht mehr auf Vorrat) muss sich noch entwickeln. Das ist mit ein Grund dafür, dass das «Hey Joe»-Prinzip immer noch die am besten akzeptierte Form der Bedarfsanforderung im Spital darstellt.

Standardisierte Prozesse und Bestellkataloge in den rückwärtigen Diensten wie zum Beispiel der IT stossen eher auf Unverständnis oder werden gar als Behinderung empfunden. Dies obwohl sich Self Service Lösungen überall im übrigen wirtschaftlichen Leben gerade durch die Möglichkeiten der IT schon längst durchgesetzt haben (z.B. Telebanking, eBusiness).



Der Autor: Jörg Lindenmann

Er bietet als selbstständiger Berater und Inhaber von health-it: www.health-it.ch

Unterstützung und Beratung an der Schnittstelle zwischen Unternehmensbedürfnissen und der IT im Gesundheitswesen an.

2000 – 2011 CIO Kantonsspital St.Gallen und Universitätsspital Basel

Dozent an der WISS Wirtschaftsinformatikschule Schweiz für IT-Servicemanagement, Finanzmanagement, IT-Strategie und Organisation

Dozent an der Fachhochschule Bern im Nachdiplom Medizininformatik

Mitglied bei eHealth Suisse Teilprojekt Modellversuche, ALIS-Connect, VIW

Gründungspräsident und Geschäftsführer a.i. bei der Vereinigung für Gesundheitsinformatik Schweiz VGIch

Mitherausgeber und Co-Autor von E-Health in der Praxis

(Herausgeber VGI.ch, Koordinationsorgan Bund-Kantone und ALIS-Connect)

(<http://www.e-health-suisse.ch/umsetzung/00203/index.html?lang=de>)

Mitautor von Gesundheitswesen Schweiz im Aufbruch (Herausgeber Willy Oggier, Andreas Walter, Serge Reichlin, Michael Egli ISBN 978-3-9522579-5-1)

Mitautor von Patientenidentifikation und Prozessorientierung

(Herausgeber Peter Rohner, Robert Winter, HSG ISBN 978-3-642-13086-1)

Der Skill-Mix in den IT-Abteilungen konzentriert sich hauptsächlich auf technisches Personal und es fehlt an in IT-Servicemanagement versierten Spezialisten, sowie Business-Analysten und Projektleitern.

Lösungsansätze zur Etablierung von IT-Servicemanagement

Es ergeben sich drei Ansatzpunkte, um IT-Servicemanagement im Spital zu etablieren: Als erstes gilt es, eine gezielte und strukturierte Kundenbetreuung z.B. in Form von Informatiksprechstunden oder Beratungsgesprächen aufzubauen. Damit können die Bedürfnisse der Kunden (Kliniken, Pflege und administrative Abteilungen) besser erfasst und andererseits auch das IT-Angebot transparent gemacht, sowie Verständnis für den Kundennutzen und die Wirkungsweise von IT-Servicemanagement geschaffen werden. Kann man in diesen regelmässigen Gesprächen zudem noch Auskunft über die von der IT konsumierten Leistungen / Services und

die damit verbundenen Kosten geben, so schafft dies Transparenz beim Kunden und macht die IT spürbar und messbar. Einfache Basis-Vereinbarungen mit der Unternehmensleitung und den Kunden z.B. über Reaktionszeiten, Betriebszeiten, das Leistungsangebot und Verfügbarkeiten schafft ebenfalls Verbindlichkeit und Transparenz im Leistungsauftrag der IT.

Die Standardisierung und Automatisierung der beim Nutzer spürbarsten Prozesse wie die Meldung von Störungen oder die Anforderung von (Service-)Leistung bietet sich als nächstes Handlungsfeld an. Gelingt es, dem Nutzer Self Service Portale (Auftragssysteme) zur Verfügung zu stellen, via welchen auf einfache Weise und transparent Leistung abgerufen und deren Erbringung überprüft werden kann (Tracking), so wird er dies der Anforderung via einer ineffizienten und intransparenten Telefonschnittstelle vorziehen.

Dazu gehört auch eine schnelle und unkomplizierte Bereitstellung der bestell-

ten Leistung, wozu die IT über entsprechende Kenntnis der beim Nutzer vorhandenen Konfiguration (Inventar) sowie Werkzeuge und Prozesse zur Lieferung (zB. Softwareverteilung) verfügen muss. Dazu ist es aber unabdingbar sich mit dem Kunden über den Produkte- / Bestellkatalog zu einigen, der sovieler Bedürfnisse wie nötig abbildet, für identischen Bedarf aber nur jeweils eine Artikelnummer enthält.

Eine institutionalisierte Organisationsentwicklung der Informatik selbst ist grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung einer Service- bzw. Kundenorientierung in der IT. Dazu muss eine von der Unternehmensstrategie abgeleitete Vision und Strategie des IT-Einsatzes entwickelt und konsequent umgesetzt werden.

Mit einer möglichst flachen Hierarchie nach dem Prinzip der Service und Prozess Verantwortung kann die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der IT massiv erhöht werden. Personell muss die IT-Abteilung dazu professionalisiert werden, indem Personal mit Skills im IT-Servicemanagement gezielt rekrutiert bzw. ausgebildet wird.

Fazit

Der Druck auf die IT-Abteilungen in den Spitälern wird sich im Grad des zunehmenden ökonomischen Drucks auf die Spitäler steigern. Ohne eine funktionierende und professionelle IT werden es die Spitäler aber zunehmend schwer haben, sich zu behaupten. Eine Transformation der IT in Richtung Professionalisierung sowie Service und Kunden Orientierung ist jedoch ein langwieriges Unterfangen und braucht viel Zeit und Geduld, sowie die vorbehaltlose Unterstützung der Unternehmensführung.

Es lohnt sich daher, sich jetzt schon Gedanken über die zukünftige Ausrichtung der IT zu machen und sich mit einer fitten IT den kommenden Herausforderungen zu stellen.