

## Aktuelle Ergebnisse und Trends aus der IT Benchmarking Community im Schweizer Gesundheitswesen

# Health IT: immer teurer, aber auch immer leistungsstärker

Die digitale Transformation im Gesundheitswesen nimmt weiter an Fahrt auf. Immer mehr Prozesse werden durch Fachanwendungen, Plattformen und Apps unterstützt und automatisiert. Die interne und externe Kommunikation sowie die Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen werden zunehmend digitalisiert und integriert. Die IT-Durchdringung und auch die Abhängigkeit von der IT nehmen stetig zu.

Der seit mittlerweile 15 Jahren durchgeführte IT-Benchmark im Gesundheitswesen untersucht diese Zusammenhänge und zeigt den Entwicklungsbedarf für Spitäler, Psychiatrien und Rehabilitationskliniken (nachfolgend vereinfacht als «Spital-IT» bezeichnet) im Branchenvergleich auf.

Eindeutig ist die Zunahme der absoluten IT-Kosten. Um deren Höhe aber tatsächlich beurteilen zu können, müssen sie im Verhältnis zu den für diesen Preis erbrachten IT-Leistungen interpretiert werden.

Bei langjährigen Mitgliedern der Benchmarking Community zeigt sich das klassische Bild einer Schere (vgl. Abbildung 1).

Die IT wird zwar absolut gesehen immer teurer (und nimmt auch relativ an den Gesamtkosten der Organisation einen immer grösseren Teil ein).

Allerdings steigt der quantifizierbare Leistungsumfang der IT noch deutlich stärker an als die IT-Kosten.

Versteht man das Verhältnis von IT-Leistungen (Output) zu IT-Kosten (Input) als IT-Effizienz, kann nachgewiesen werden, dass die IT-Abteilung – von Ausnahmen und Schwankungen abgesehen – heute deutlich effizienter arbeitet als noch vor wenigen Jahren (vgl. Abbildung 2). Denn nicht nur die Leistungsfähigkeit und Skalierbarkeit der IT-Mittel hat zugenommen. Auch die Standardisierung und Professionalisierung in IT-Betrieb, IT-Support und Projektarbeit wurden und werden aktiv vorangetrieben.

### Nutzen stetig gesteigert

Neben der Effizienz gibt es aber eine weitere Dimension, welche den Wertbeitrag einer IT zu

ihrem Kerngeschäft ausmacht: der mit der IT-Landschaft erzielte Nutzen für die Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse. Auch dieser Wert wird als Score im Benchmark berechnet und verglichen. In der Detailanalyse werden dadurch Entwicklungspotenziale und Nachholbedarf in den verschiedenen Prozessbereichen im Vergleich mit der eigenen Referenzgruppe aufgezeigt. Auch hier zeigt sich, dass die meisten Teilnehmer den Nutzen von Fachapplikationen in den verschiedenen Fachbereichen über die Jahre hinweg steigern konnten (vgl. Abbildung 2).

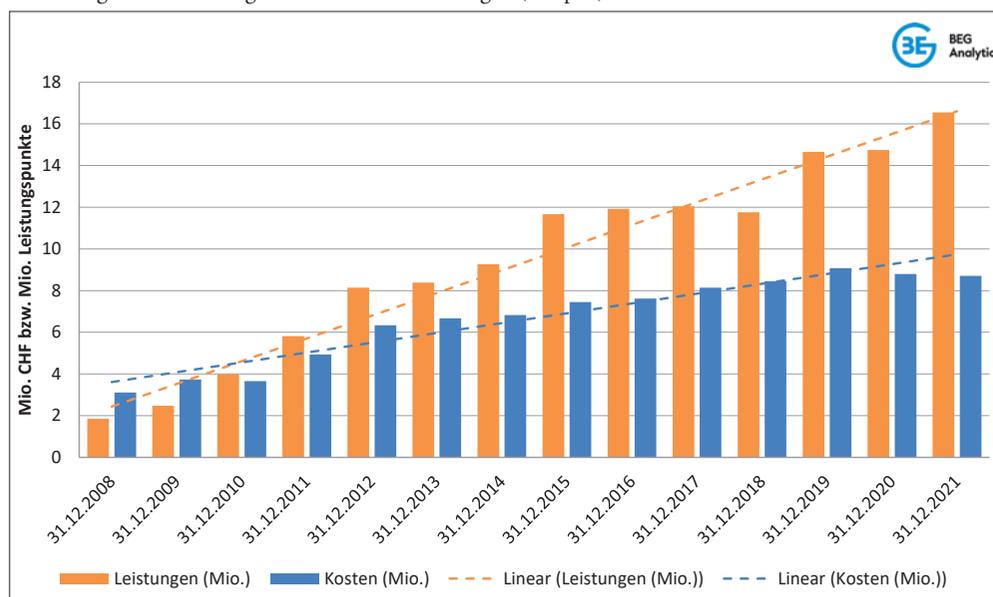
Übergeordnetes Ziel einer zukunftsorientierten IT-Abteilung oder eines IT-Leistungserbringers sollte es deshalb sein, IT-Services einerseits so effizient wie möglich zu erbringen, aber andererseits auch den Nutzen der IT-Mittel für die Fachbereiche zu maximieren (vgl. Abbildung 3).

Aus dieser Betrachtung ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die jeweilige strategische Ausrichtung einer IT: Je nach Ausgangslage und Zielen des Spitals kann entweder auf Nutzensteigerung (Rolle als Business Partner mit hoher Innovationsfähigkeit) oder auf Effizienzverbesserung (Rolle als Service Provider mit hohem Standardisierungsgrad) fokussiert werden. Der in Abbildung 3 mit rotem Quadrat markierte Teilnehmer sollte sich in der kommenden Strategieperiode auf die Nutzensteigerung und Unterstützung der digitalen Transformation (Rolle als Business Partner) konzentrieren. Die hohe Effizienz des Teilnehmers ist dafür eine ausgezeichnete Voraussetzung.

### Wie innovativ sind die Spitäler beim IT-Einsatz?

Die Nutzensteigerung hängt nicht nur vom Budget, sondern auch von der Innovationsfähigkeit ab. Im Benchmark 2022 wurden die Erfolgsfak-

Abbildung 1: Entwicklung der Kosten und Leistungen (Beispiel)



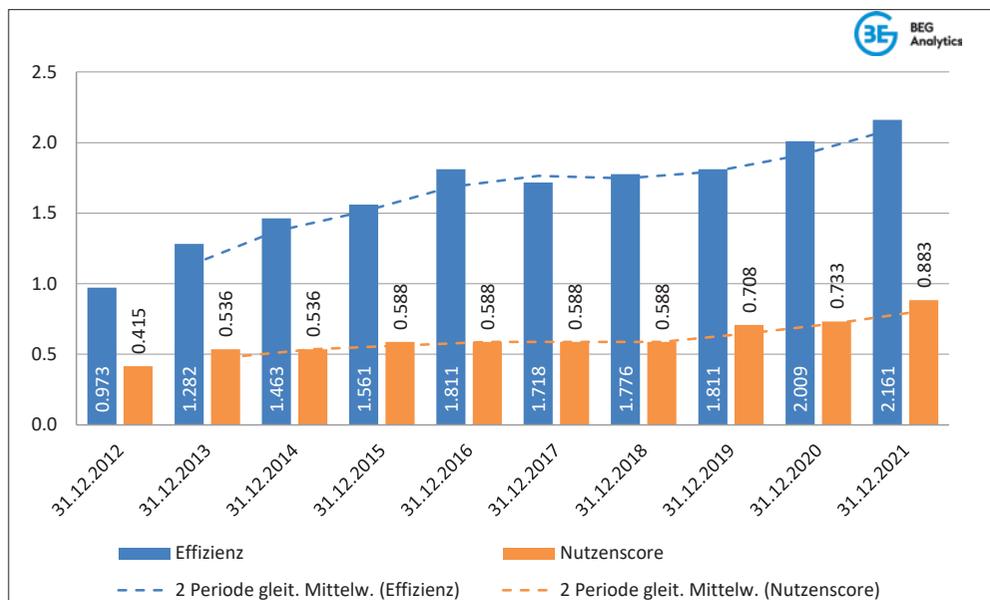


Abbildung 2: Effizienz- und Nutzentrend (Beispiel)

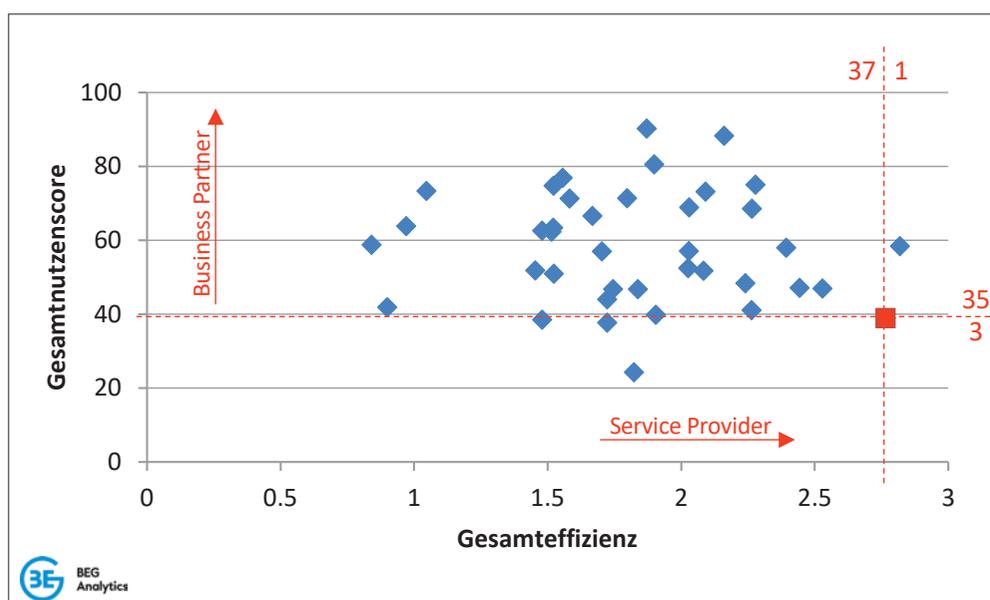


Abbildung 3: Strategische Positionierung

toren für die Innovationsfähigkeit im Rahmen einer Zusatzerhebung mittels Kennzahlen und Reifegradmodell untersucht (vgl. Abbildung 4).

Es zeigte sich, dass noch grosses Entwicklungspotenzial in fast allen bewerteten Dimensionen besteht.

Teilweise können Innovationsprojekte heute nicht in ausreichender Intensität und Konzentration bearbeitet werden, selbst wenn die finanziellen Budgets vorhanden sind. Die durchschnittliche Anzahl an Projektstunden pro Vollzeitstelle sind hier ein Anhaltspunkt – Werte unter 400 Stunden pro Vollzeitstelle und Jahr deuten auf eine starke Auslastung im Bereich betrieblicher Aufgaben hin, Werte oberhalb von

600 Stunden können auf Dauer zu einer Überlastung bei den Mitarbeitenden führen (jeweils ausgehend von einem durchschnittlichem Outsourcing-Grad zwischen 5 und 15%). Beide Konstellationen gehen zu Lasten der Projektarbeit (bspw. überbordende Projektportfolios und Langläuferprojekte). Etwa die Hälfte der Mitglieder, welche Daten zu diesen Fragen lieferten, weist vier oder mehr Business-Projekte (mit IT-Bezug) sowie drei oder mehr IT-Projekte als überfällig aus. Weniger als die Hälfte der Teilnehmer schöpfen ihre Innovationsbudgets für Business-Projekte und ihre Innovationsbudgets für IT-Projekte tatsächlich aus.

Natürlich kann auch ein Zusammenhang hergestellt werden zwischen der Innovationsfähig-

keit und dem erzielten Nutzen-Score einerseits und dem Kostenanteil, der in die IT einer Organisation investiert wird andererseits. Typischerweise sind Innovationsfähigkeit und Nutzen-Score eingeschränkt, wenn der Anteil der IT-Kosten über längere Zeit unter 4% oder gar unter 3% des Gesamtumsatzes liegt. Für derartige IT-Organisationen ist es eine Herausforderung, neben der Stabilität von Betrieb und Support auch noch eine ausreichende Projektmitwirkung sicherzustellen. Andersherum kann eine hohe Wirkung regelmässig dann erzielt werden, wenn sich der Anteil der IT-Kosten zwischen 4% und 6% oder in Fällen von grossem Nachholbedarf und Investitionsstau sogar darüber bewegt.

### Ein weiterer Erfolgsfaktor: die Skills in der IT

Die Kosten sind allerdings nur eine Seite der Medaille. Wichtig sind auch die personellen Fähigkeiten (Skills) und Kapazitäten sowie das Zusammenspiel mit externen Leistungspartnern.

Die Veränderungen beim Leistungsportfolio (Verschiebung der Schwerpunkte vom Infrastruktur hin zum Application und Innovation Management, die Übernahme immer neuer Leistungen aus dem Technischen Dienst etc.) wirken sich auf die zukünftigen Skills von IT-Mitarbeitenden aus (vgl. Abbildung 5). Hinzu kommt der zunehmende Fachkräftemangel in Zeiten hoher Transformationsdynamik. Der Aus- und Weiterbildung kommt daher eine besondere Bedeutung zu (vgl. Abbildung 6).

In der Schweizer Spital-IT wird im Gegensatz zu anderen Branchen nur ein Bruchteil in diese Themen investiert (bei einigen Teilnehmern betragen die Ausgaben im 2021 sogar 0 CHF) – was häufig allerdings keine Frage der Budgets, sondern eine Frage der zeitlichen Verfügbarkeiten ist. Auch hier werden bestehende Budgets oft nicht ausgenutzt.

Bei der Anzahl Vollzeitstellen in der Spital-IT zeigt sich in den vergangenen Jahren ein klarer Trend: Seit 2012 ist die Anzahl IT-Vollzeitstellen im Durchschnitt der Teilnehmer um über 300% gestiegen (vgl. Abbildung 7).

### Outsourcing sorgfältig abwägen und pflegen

Ebenfalls dargestellt ist demgegenüber die Entwicklung des Outsourcing-Umfangs. Erkennbar ist, dass das Sourcing von IT-Leistungen zwar weniger stark ansteigt, vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und der Zunahme des Leistungsumfanges jedoch unumgänglich



Abbildung 4: Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit

geworden ist. Im Benchmark zeigt sich allerdings auch, dass Effizienzsteigerungen mit der Erhöhung des Outsourcing-Grads immer

schwieriger werden. Investitionen und Abschreibungen werden zu dauerhaften Betriebskosten (Service-Preise). Jede bezogene

Leistung hat einen definierten Preis (die klassische Schere verschwindet, die Linien für Kosten- und Leistungsumfang verlaufen parallel), dafür werden sprungfixe Kosten vermieden. Die Aufgaben der internen IT-Mitarbeitenden verlagern sich in die Bereiche Application und Innovation Management, was wiederum neue Qualifikationen und Skills verlangt.

Aus Effizienz­sicht ist ein Outsourcing mit neuen Abhängigkeiten und – je nach Anbieter – auch oft mit Mehrkosten verbunden. Andererseits können dabei Vorteile bei der Leistungsqualität (Spezialisierung des Anbieters) und eine Flexibilisierung des Leistungsbezugs (ggf. mit Skaleneffekten) erzielt werden. Angesichts der hohen Dynamik bei der digitalen Transformation ist aber in jedem Fall auch weiterhin mit einem Anstieg des IT-Leistungsumfangs und somit einem Anstieg der IT-Kosten zu rechnen.

Aufgrund ansteigender Komplexität und zusätzlich entstehender Abhängigkeiten durch neue Sourcing-Modelle und Cloud Services sowie dem dadurch zunehmenden Anteil an Service- und Wartungsvertragskosten (mittlerweile durchschnittlich bei fast 40% der Sachkosten) werden das IT-Architektur- und das Lieferanten- und

FEEL

## Barrierefreier Komfort auf allen Ebenen.

**brunner ::**  
brunner-group.com

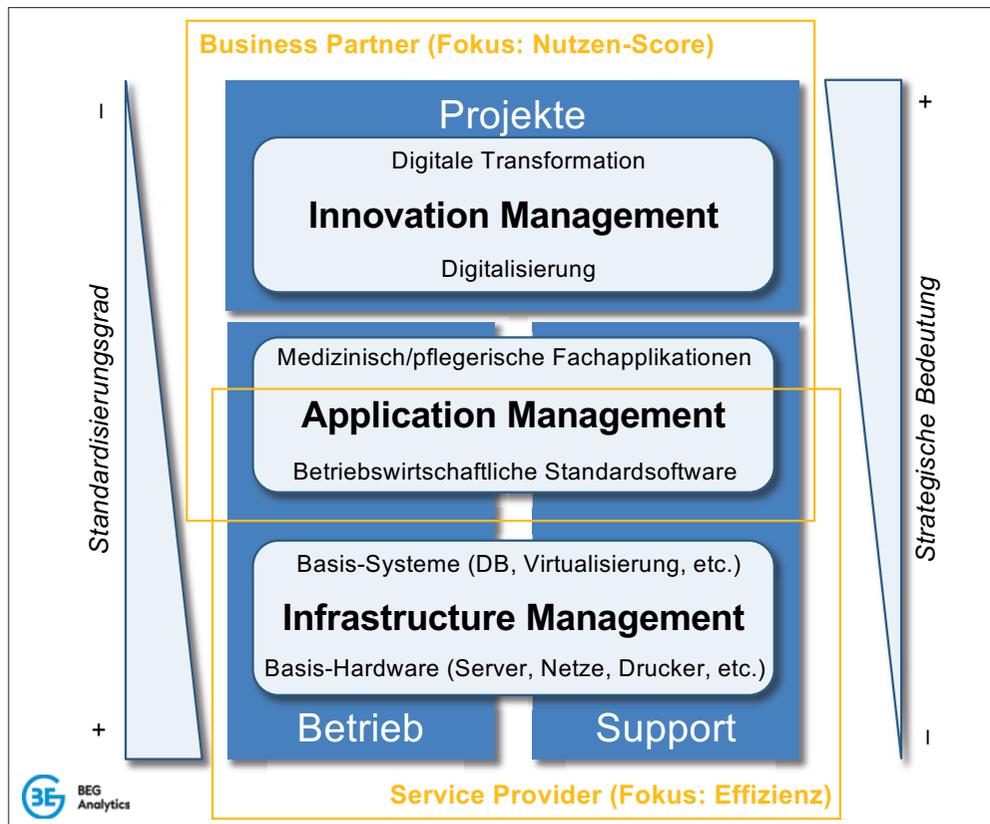


Abbildung 5: Leistungsportfolio der Spital-IT

Vertragsmanagement immer wichtiger – Themenbereiche, die in vielen Spitälern noch Entwicklungspotenzial haben. Regelmässige Lieferantenbewertungen, professionelle Verhandlung, Co-Sourcing-Konzepte und klare Vorgaben zur Standardisierung des Informations- und Integrationsmanagements müssen dringend zur Selbstverständlichkeit werden, um nicht nur die IT-Kosten im Griff, sondern auch die Innovations-

fähigkeit der eigenen IT im Zusammenspiel mit ihren externen Partnern erhalten zu können.

### Standardisieren und konsolidieren

Im Benchmark ist der Anstieg der Komplexität von IT Services und -Architekturen deutlich erkennbar – von der Infrastruktur (Client-Durchdringung, Serverzahlen, Netzwerke) über die

Die Autoren Dr. Lars Baacke (links) und Falk Pschebezin von BEG Analytics AG analysieren seit vielen Jahren die Entwicklungstrends der Digitalisierung und der IT im Schweizer Gesundheitswesen, organisieren den Wissensaustausch der Mitglieder der IT Benchmarking Community und unterstützen CIOs und IT-Leiter bei der Weiterentwicklung ihrer IT-Strategie, IT-Organisation und IT-Architektur sowie bei der digitalen Evolution des Gesamtunternehmens.



Applikationslandschaft (vor allem starker Zuwachs an mittelgrossen und kleinen Applikationen; Integration von Cloud Services und Aufbau vielschichtiger Architekturen) bis hin zum Projektportfolio (kaum mehr ein Projekt ohne IT-Bezug). Damit diese Komplexität beherrschbar bleibt, muss konsequent standardisiert und – wo immer möglich – auch konsolidiert werden.

Durch die Virtualisierung auf Client- und Serverseite konnte ein Teil der Spitäler bereits Vorteile erzielen – andere stehen noch am Anfang der Entwicklung. Ähnlich steht es um die Nutzung von Smart Devices. Der Rollout von Mobile Device Management-Lösungen hat erheblich zur Mobilität und Flexibilisierung in den Prozessen beigetragen (Wertbeitrag der IT). Jedoch muss immer bewusst bleiben: Nahezu jede neue Lösung führt nicht nur zu einmaligen Projekt-, sondern auch zu wiederkehrenden Betriebskosten in der IT (Sach- und Personalaufwand), sei es durch den Ausbau der Infrastrukturen und Lizenzen, den Einkauf externer Services, zusätzliche interne Personalressourcen, die Ausbildung und den Support der Benutzer, Integration, Backup und Recovery, Capacity Management, Testing u.v.a.m.

Dieser Ausbau ist kein Selbstzweck der IT, sondern entsteht aus einem geschäftlichen Bedürfnis heraus. Dementsprechend sollte nicht nur die laufende Optimierung der IT-Kosten, sondern auch die Realisierung möglichst konkreter Business Cases eingefordert werden – also das Erzielen signifikanter Einsparungen oder von Qualitätsverbesserungen in den nunmehr digitalisierten Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozessen. Auch der Entlastung der Mitarbeitenden durch Automation und Integration wird im Kontext des aktuellen Fachkräftemangels (bspw. Pflegemitarbeitende) grosses Potenzial zugemessen.

### IT-Leiter werden zu CIOs

Aus struktureller Sicht ist im Benchmark zu beobachten, dass sich die historisch gewachsene Betriebsorganisation immer stärker zu einer Projektorganisation wandelt. IT-Leiter werden zu CIOs. Die klassische Rolle als Service Provider wird durch die strategische Positionierung als Business Partner abgelöst. Das Informationsmanagement wird zu einem wichtigen Teil der Wertschöpfung eines Spitals. Dieses Bewusstsein setzt sich nach und nach auf allen Ebenen durch und wird u. a. dadurch sichtbar, dass auch Führungspositionen (bspw. im Verwaltungsrat) zunehmend über Digitalisierungskompetenz verfügen müssen.

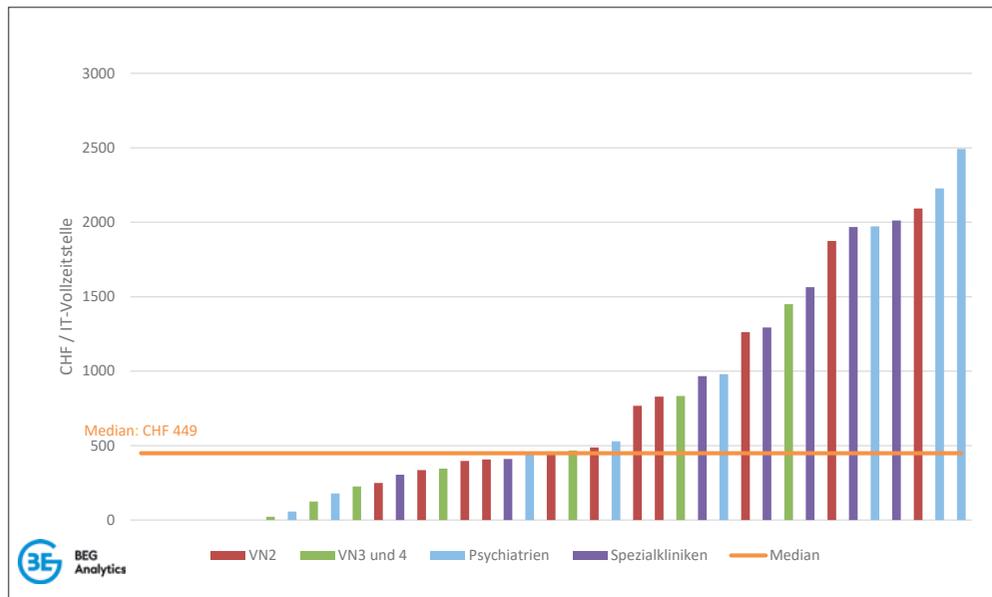


Um den Spagat zwischen hoher Stabilität im IT-Betrieb und hoher Dynamik bei den Innovationsprojekten zu bewältigen, braucht es aber nicht

nur die notwendigen Ressourcen und Skills, ein klares IT-Architekturmanagement, ein professionelles Service-, Lieferanten- und Vertragsma-

nagement und natürlich leistungsfähige Partner auf Augenhöhe (Sourcing). Damit Projektergebnisse erfolgreich und nachhaltig im Betrieb verankert werden, etablieren sich zunehmend agile Ansätze, bei denen alle Stakeholders durch entsprechende Rollen in Verantwortung genommen werden - zunächst für das Projekt, aber auch anschliessend für den Betrieb der entsprechenden Dienste. Projektergebnisse sind schneller sichtbar, Interventionen sind frühzeitiger möglich. Erfolgsvoraussetzung sind in solchen Settings allerdings grosses Vertrauen, Autonomie und Entscheidungsspielräume der Beteiligten (bspw. bei der Priorisierung), eine offener Fehlerkultur und der bewusste Verzicht auf 100%-Lösungen.

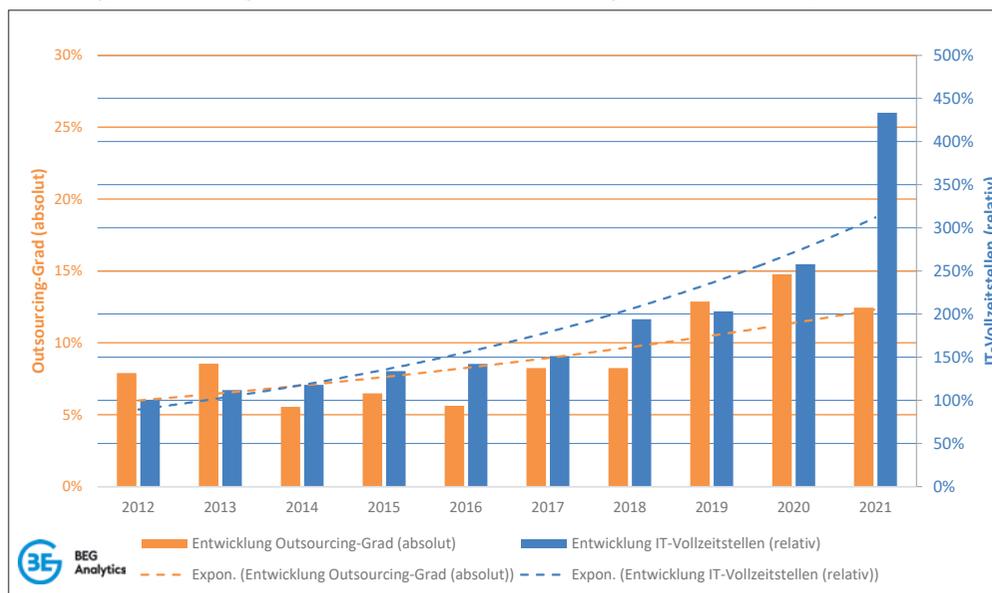
Abbildung 6: Weiterbildungskosten je IT-Vollzeitstelle



### Mitten in einem umfassenden Veränderungsprozess

Die aktuellen Trends im IT-Management zeigen, dass sich die Spital-IT in einem umfassenden Veränderungsprozess befindet. Die digitale Transformation kann nur durch neue technische, organisatorische und strategische Ansätze erfolgreich seitens IT unterstützt und vorangetrieben werden. Im Nationalen IT-Benchmark des Schweizer Gesundheitswesens gehen wir diesen Trends auf den Grund, identifizieren Stärken und Potenziale der Mitglieder und tauschen Good Practice-Erfahrungen aus – eine lebendige IT-Community aus über 40 Spitälern, Rehakliniken und Psychiatrien vom Grundversorger bis zur Universitätsklinik. Weitere Informationen finden Sie unter [www.it-benchmark.ch](http://www.it-benchmark.ch) oder kontaktieren Sie einen unserer Fachbeiräte.

Abbildung 7: Entwicklung der IT-Vollzeitstellen und Outsourcing-Grad der letzten 10 Jahre



### Weitere Informationen

Dieser Text wurde nicht durch eine künstliche Intelligenz, sondern ganz manuell durch Falk Pschebezin und Dr. Lars Baacke von BEG Analytics AG ([www.beganalytics.com](http://www.beganalytics.com)) verfasst, die gerne für weitere Auskünfte zur Verfügung stehen.