

Strategische Option für Produktivitätsgewinne

IT-Sourcing fördert die Effizienz und schafft Kostentransparenz

Effizienz, Ergonomie, Stabilität und auch Wandlungsfähigkeit sind essenzielle Anforderungen an jede IT-Infrastruktur. Zudem wird ein wirtschaftlicher Betrieb vorausgesetzt, der die unternehmerischen Prozesse ideal unterstützt. Mittels zielgerichtetem IT-Sourcing – einer partiellen oder kompletten Delegation an einen spezialisierten Dienstleister – können diese Ansprüche erfüllt werden. Dies bedingt jedoch eine erprobte Methodik und minutiöse Analyse der Unternehmensprozesse, der vorhandenen Infrastruktur und der Zieltopologie. Erfolgreiche Sourcing-Projekte zeichnen sich durch Kostentransparenz und Diversifikation des Risikos aus und ermöglichen gewichtige Produktivitätsgewinne – dank der Konzentration der involvierten Partner auf ihre Kernkompetenzen.



Daniel Wunderli ist Projektleiter System Engineering bei Logicare. Er verfügt über fundierte Erfahrung in den Bereichen IT-Operations mit den Schwerpunkten Service Desk, Identity-Management, Messaging und Unified Communication. Daniel Wunderli hat als Projektleiter das Outsourcing-Projekt «Service Desk» für die Spital Thurgau AG konzipiert und realisiert.

IT-Outsourcing ist heute in sämtlichen Branchen eine strategische Option zur Erzielung von Produktivitätsgewinnen. Der Entscheid, ob ein IT-Sourcing – oder auch ein Teil-Sourcing – zielführend ist, bedingt jedoch eine sorgfältige und nicht zu unterschätzende Informationsbeschaffung innerhalb des eigenen Unternehmens respektive der Organisation. Ganz am Anfang steht auf der Kundenseite die Frage «Make or Buy»; sprich: Entscheiden wir uns für die Erbringung der IT-Leistung mit eigenem Personal oder delegie-

ren wir ein komplettes Paket an einen externen Dienstleister. Hier gibt es klare Entscheidungskriterien, welche vom Fokus auf die vorhandenen, eigenen Ressourcen ausgehen. Haben wir die personellen, kompetenzmässigen und finanziellen Kapazitäten, und wollen wir diese zur Bearbeitung von elementaren – jedoch nicht in unserem Kernkompetenzbereich liegenden – IT-Aufgaben einsetzen? Können wir die genannten Ressourcen auch über einen längeren Zeitraum konstant garantieren und bei Bedarf anpassen, also skalieren? Und drittens: Wie reagieren wir auf Veränderungen in der IT-Welt, sind wir genügend schnell? Dieser Fragekatalog ist keineswegs abschliessend, doch schon hier zeigt sich, dass bei Auslagerungen von Leistungserbringungen strategische und operative Fragestellungen ineinandergreifen. Die Qualität der Beantwortung dieser Fragen weist gewissermassen den Reifegrad eines Unternehmens in IT-Belangen aus. Ist ein Unternehmen in der Lage, qualitative und quantitative Aussagen hierzu zu machen, ist bereits ein grosser Schritt Richtung Transparenz gemacht.

Risikokalkulation

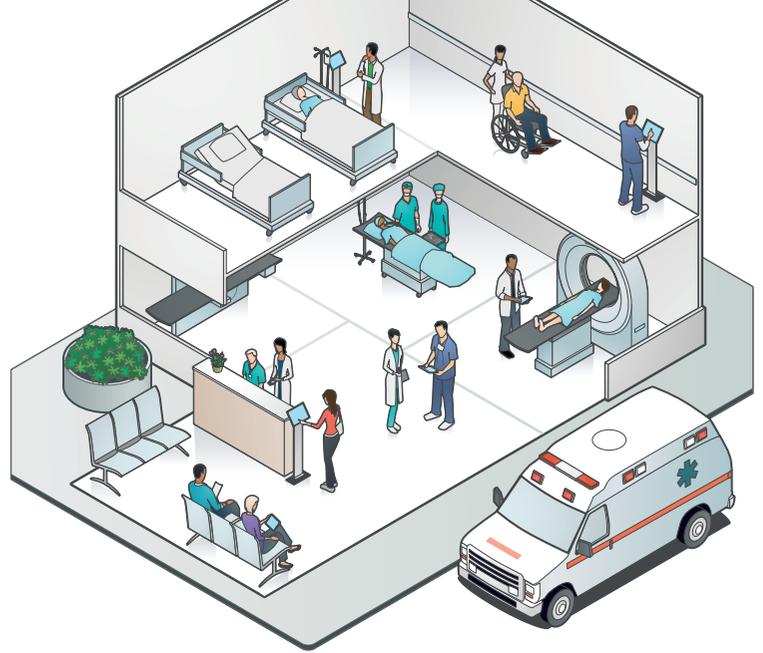
Logicare als IT-Dienstleister für Leistungserbringer im Schweizer Gesundheitswesen stellt im Dialog mit verschiedenen Anspruchsgruppen immer wieder fest, dass auf Kundenseite die Risikoabwägung «Make or Buy» einen grossen Stellenwert genießt. «Ist das Risiko bei einer internen oder externen Leistungserbringung grösser?» Einer der Hauptgründe für das IT-Outsourcing, so das Echo aus dem Markt, liegt eben genau in der Diversifikation des Risikos. IT-Know-how ist heute am Markt gesucht und teuer. Wird dieses

Know-how intern angesiedelt, ist es in der Regel bei einigen wenigen Mitarbeitenden konzentriert und das Ausfallrisiko wird von vielen unserer Kunden als gross eingestuft. Daher sind immer mehr Unternehmen und Organisationen bereit, externe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, zumal sie so das Ausfallrisiko der IT bedeutend reduzieren können. Nur kostenseitig betrachtet ist Outsourcing nicht unbedingt günstiger als der interne Betrieb. Demgegenüber entfällt das nicht unerhebliche Risiko des plötzlichen Wegfalls von qualifiziertem Know-how. Zudem profitieren die Unternehmen, welche auslagern, vielfach von einer geringeren Kapitalbindung dank der Umwandlung von fixen in variable Kosten. Zusätzlich kommen die Kunden in den Genuss von Skaleneffekten bezüglich des Know-hows. Mit einem spezialisierten Outsourcing-Partner ist die stabile Sicherung des Wissens auf einem hohen Niveau gesichert und breit abgestützt.

Transparenz schaffen mittels Outsourcing

Mehr Kostentransparenz ist sicherlich eines der höheren Ziele eines jeden Managements. Ein Ziel, das durchaus erreichbar ist. Als Vorbereitung für ein IT-Sourcing gilt es zunächst, präzise Leistungs-spezifikationen zu erstellen und klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Logicare unterstützt potenzielle und bestehende Kunden in diesem Evaluierungs- und Definitionsprozess mit der entsprechenden Expertise. Zentral im Definitionsprozess ist die präzise Beschreibung der Leistungen und Kompetenzen, welche im Unternehmen verbleiben sollen und welche ausgelagert werden. Wichtig ist hier insbesondere, dass die Kompetenz

Zielgerichtetes IT-Sourcing schafft spitalintern Transparenz über die bezogenen Leistungen der einzelnen Bereiche und ermöglicht eine präzise Zuweisung der notwendigen Infrastruktur-Ressourcen.



Die Delegation von IT-Leistungen an spezialisierte Dienstleister setzt Ressourcen für die eigentlichen Kernkompetenzen frei, reduziert das Ausfallrisiko und ermöglicht einen wirtschaftlichen IT-Betrieb.

über die eigenen Prozesse im eigenen Unternehmen gepflegt und weiterentwickelt werden.

Individuelles Angebot

Logicare hat transparente Service-Pakete und bietet ihren Kunden verschiedene Outsourcing-Modelle an, vom Full-Outsourcing über das Teil-Outsourcing bis zu «Software as a Service»-Lösungen. Logicare argumentiert hier nicht primär technisch, sondern beschreibt nachvollziehbare Leistungen und definiert gewissermassen Produkte. In detailliert ausgearbeiteten Service Level Agreements (SLA) werden die Sourcing-Leistungen individuell auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten.

Lock-ins entgegenwirken

Weitere – nicht unberechtigte – Bedenken, die auf Kundenseite im Zusammenhang mit IT-Sourcing häufig genannt werden, sind die Lock-ins oder eben die Abhängigkeit vom Sourcing-Partner: «Ist der Wechsel zu einem anderen externen Partner nach der Vertragslaufzeit überhaupt noch möglich?», wird oft moniert. In einem guten Outsourcing-Vertrag ist neben dem Leistungsbeschrieb, der Service-Qualität und den Konditionen auch festgehalten, wie das Vertragsverhältnis nach Ablauf der Vertragslaufzeit wieder aufgelöst werden kann und, wenn Infrastruktur eingeschlossen ist, wie diese zurückgegeben werden kann, inklusive einer Regelung für die Abgeltung der Investitionen. So wird sichergestellt, dass die Leistung zu einem späteren Zeitpunkt an einen anderen Dienstleister übertragen oder allenfalls sogar wieder selber betrieben werden kann.

Quod erat demonstrandum – ein konkretes Outsourcing-Projekt

Logicare hat 2012 den Helpdesk des Spitals Thurgau übernommen. Vom Kick-off bis zum Produk-

tivstart dauerte das Projekt rund sechs Monate. Etappenziele waren die Netzwerkanbindung, das Ausrollen des Ticket-Systems, die Schulung der IT-Mitarbeitenden in dessen Gebrauch sowie die Einrichtung des Fernzugriffs. Die wesentlichste Arbeit lag in der Beschreibung und Etablierung der Zusammenarbeit zwischen dem Spital Thurgau und Logicare für die Support-Prozesse sowie der Erfassung der direkt durch Logicare zu lösenden Incidents. Gemeinsam mit dem Spital Thurgau hat Logicare sämtliche Probleme, welche der Service Desk von Logicare im 1st- und 2nd-Level-Support unmittelbar lösen kann, erarbeitet und beschrieben. Ebenso ist definiert, unter welchen Umständen Logicare eine Problemstellung an den internen Support des Spitals Thurgau weiterleitet. Zum Beispiel, wenn eine Intervention nicht mittels Fernzugriff, sondern nur mit einem Eingreifen vor Ort möglich ist. Für diesen Ablauf gibt es einen Dienstleistungsbeschrieb mit einem zugehörigen Regelwerk.

Dank enger Kooperation mit den IT-Mitarbeitenden der Spital Thurgau AG konnte dieses Outsourcing-Projekt in so kurzer Zeit realisiert werden. Seit dem Produktivstart des neuen Service Desks (unter dem Projekttitel «Helpdesk+») im September 2012 ist Logicare erste Anlaufstelle (Single Point of Contact; SPoC) für sämtliche IT-Fragen des Spitalpersonals.

Detaillierter Leistungsbeschrieb

Im Outsourcing-Vertrag sind die Service-Zeiten, also die regulären Öffnungszeiten des Service Desks, sowie die Konditionen für den Pikettendienst (7x24 Stunden) festgehalten. Ebenso sind eine Anrufsreaktionszeit von 60 Sekunden und eine Reaktionszeit von einer Stunde definiert. Schliesslich sind die Interventionszeiten festgehalten. Diese besagen, innerhalb welcher Zeit eine qualifizierte Person sich des Problems annimmt. Und als letzter Punkt ist die Behebungszeit fixiert.

Auswertung und Benchmarking

Mit dem neuen Service-Desk-Tool können die Tickets kategorisiert und ausgewertet werden. Technische und anwendungsbezogene Probleme lassen sich sehr schnell unterscheiden und in ein Problem-Management überführen. Zudem wertet der Service-Manager von Logicare mit der Spital Thurgau AG quartalsweise die Tickets aus. Die Einhaltung der festgelegten Reaktions- und Behebungszeiten ist an Entschädigungen respektive Pönalen gekoppelt. Das heisst, die Leistung ist definiert, sie wird gemessen und auch Logicare wird hinsichtlich deren Erfüllung gemessen. Dieses Reporting und das damit verbundene Entschädigungssystem gibt dem Kunden eine transparente Übersicht über die Service-Qualität und wirkt als vertrauensbildende Massnahme.

Treten in einer Berichtsperiode neue Incidents auf, die noch nicht definiert und beschrieben sind, werden diese neu in den Katalog aufgenommen. Nach dem ersten Betriebsjahr des Service Desks unter der Regie von Logicare findet schliesslich eine quantitative Auswertung der Tickets statt, um den Service-Vertrag an die im ersten Jahr gemachten Erfahrungswerte anzupassen. Das schafft wiederum Transparenz für den Kunden und führt zu einer fairen Abgeltung der Leistung. Tatsächlich besteht die Zielsetzung des Betriebs eines Service Desks nicht nur darin, die Quote der Incidents bzw. die Fehlerquote zu reduzieren. Nachhaltig betrieben und eingesetzt ist er darüber hinaus ein Instrument zur Verbesserung von Prozessen: auf der Benutzerseite dank umgehender Erledigung von Incidents, auf der Management-Ebene aufgrund der verbesserten Informationslage.

Das nachfolgende Interview mit Dr. Christian Schatzmann von der Spital Thurgau AG gibt einen Einblick in den konkreten Ablauf dieses spannenden Sourcing-Projekts.

«clinicum» sprach mit Dr. Christian Schatzmann, Spital Thurgau AG

IT-Sourcing schafft mehr Transparenz und bessere Verfügbarkeit



Dr. Christian Schatzmann
CIO, Spital Thurgau AG

Herr Dr. Schatzmann, die Spital Thurgau AG hat sich für ein Outsourcing des Helpdesks entschieden. Was ist der Kern des Projekts?

2012 haben wir uns von der Spital Thurgau AG entschieden, unseren Helpdesk zu professionalisieren und an einen externen Dienstleister zu vergeben. Der Aufgabenbereich Helpdesk lässt sich klar umschreiben und trennscharf als Einheit aus unserer IT-Organisation herauslösen. Der Helpdesk respektive «Service Desk», wie wir ihn neu nennen, ist zuständig für die Erfassung und Triage von IT-Fragen unseres Personals. Bei Störungen und Disfunktionalitäten können unsere Mitarbeitenden via E-Mail und Telefon ein Ticket erstellen lassen. Wir haben ein modernes Ticket-Tool eingeführt, das sowohl von unserem Dienstleister Logicare als auch unserer internen Support-Gruppe benützt wird. Die Meldungen werden also zentral und strukturiert erfasst und bearbeitet. Im Idealfall kann der Service Desk von Logicare die Anfragen sofort telefonisch beantworten. Ist dies nicht der Fall und kann das Problem auch durch den 2nd-Level-Support von Logicare nicht gelöst werden, wird die Anfrage an unsere interne Support-Gruppe der Spital Thurgau AG weitergeleitet.

Sie haben bis anhin den Helpdesk inhouse geleistet. Aus welchen Gründen haben Sie sich für ein Outsourcing entschieden?

Einer der zentralen Gründe war die Verbesserung der Erreichbarkeit des Service Desks und

die Erhöhung der Verfügbarkeit. Bei unserem bisherigen Helpdesk-Dienst war die geringe Erreichbarkeit ein Nachteil. Denn unseren Benutzerinnen und Benutzern stand lediglich eine einzige Telefonleitung zur Verfügung.

Mit der Auslagerung des Service Desks zu Logicare konnte die Verfügbarkeit um ein Vielfaches erhöht werden, da unserem Personal nun mehrere Leitungen geboten werden. Zudem gelangen die Anruferinnen und Anrufer bei besetzten Leitungen in eine Warteschlange und können am Apparat bleiben. Die Mitarbeitenden des Service Desks sind bemüht, jeden Anruf nach spätestens 60 Sekunden entgegenzunehmen. Auf diese Weise wird jede Anfrage beim ersten Anruf beantwortet.

Ein weiterer Nachteil unseres ehemaligen Helpdesk-Dienstes bestand in den eingeschränkten Öffnungszeiten. Da unsere IT-Spezialisten selbstverständlich das Recht auf eine Mittagspause hatten, war der Helpdesk automatisch über die Mittagszeit geschlossen. Relativ unpraktisch für einen Helpdesk-Dienst. Dieses Problem hätten wir ohne Personalaufstockung nicht ändern können. Der neue Service Desk bietet unseren Benutzerinnen und Benutzern aufgrund der durchgehenden Öffnungszeiten von morgens 7:30 Uhr bis abends 17:30 Uhr bedeutend mehr Flexibilität.

Sourcing-Projekte stossen vielfach auf internen Widerstand und sind mit Ängsten verbunden (Autonomieverlust, Stellenabbau etc.). War das bei Ihnen auch so, und wie haben Sie darauf reagiert?

Es liegt im menschlichen Wesen, dass eine solche Nachricht im ersten Moment Zweifel auslöst. Doch unsere IT-Mitarbeitenden haben grundsätzlich positiv auf die Zusammenarbeit mit Logicare reagiert. Die Auslagerung des Service Desks an Logicare bietet unseren IT-Spezialisten die Möglichkeit, sich wieder auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren, ohne zusätzlich noch telefonischen Support leisten zu müssen. Die Hauptbedenken vonseiten des Spitalpersonals waren, dass die neuen Service-Desk-Mitarbeitenden nicht «dieselbe Sprache sprechen». Genau das war jedoch ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Partners. In Logicare haben wir einen Partner gefunden, der vom Fach kommt. Logicare ist als IT-Dienstleister für das Gesundheitswesen bestens mit unserem Fachvokabular und unserem professionellen Umfeld vertraut.

In welchem zeitlichen Rahmen haben Sie das Projekt umgesetzt?

Die Umsetzung des Projekts dauerte gut sechs Monate. Die Hauptaufgabe bestand in der Antizipation und Dokumentation der verschiedenen möglichen Service-Fälle und Anfragen. Um möglichst viele Störungen direkt durch den Service Desk zu beheben, haben wir die möglichen Anfragen analysiert und jeweils eine exakte Problemlösung beschrieben. Dies soll es dem jeweiligen Supporter von Logicare ermöglichen, vordefinierte Fragen zu stellen und die passende Antwort auszuwählen, welche ihn dann allenfalls zu einer nächsten Frage führt. Wir haben also sämtliche mögliche Probleme genauestens durchdacht und sogenannte Dokumentationsbäume sowie Arbeitsanweisungen entworfen.

Kann man mit einem gutem Service Desk die Fehlerquote reduzieren?

Der Service Desk soll in erster Linie dazu dienen, Störungen zu beheben und nicht unbedingt, um die Fehlerquote zu reduzieren. Klar, wenn dieselbe Person immer wieder dasselbe oder ein ähnlich gelagertes Problem meldet, zum Beispiel im Umgang mit den Office-Programmen von Microsoft, kann dieser Person vorgeschlagen werden, einen entsprechenden Kurs zu besuchen, um solche Fragen zu reduzieren.

Was sind die Anforderungen an einen Sourcing-Partner?

Eines der Kriterien ist die Fachkompetenz. Wir wollten sichergehen, dass wir bei unserem Sourcing-Partner gut aufgehoben sind. Das zweite Kriterium ist möglicherweise im ersten Moment nicht offensichtlich, aber mindestens genauso wichtig: die Sozialkompetenz. Und schliesslich ist eine hohe Service-Bereitschaft unabdingbar.

Bei der Auswahl unseres Sourcing-Partners war uns wichtig, eine langfristige Zusammenarbeit zu etablieren. Wir haben bei der Evaluierung unter anderem auch auf die Grösse des Anbieters geachtet. Bei einem Grosskonzern wären wir möglicherweise in der Masse untergegangen und nur einer unter vielen Kunden gewesen. Daher ist ein mittelgrosses Unternehmen, wie Logicare es ist, ideal für uns.