

ZUKUNFT DER IT-ORGANISATION IM SPITAL

Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von Informatik

In Strategie- und Organisationsprojekten in mehr als 20 Schweizer Spitälern wurde zum Verhältnis zwischen IT und Spitalleitung unter anderem folgendes beobachtet.

- 1. Die Spitalleitungen sind unsicher in Bezug auf die Fähigkeit ihrer IT-Organisation, die Anforderungen der Zukunft mit den vorhandenen Kompetenzen, Ressourcen und IT-Konzepten erfolgreich bewältigen zu können.**
- 2. Die Informatik des Spitals erfüllt die impliziten Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen nur teilweise und zwar sowohl als "Treiber der Innovation" als auch bei der Abwicklung von IT-Projekten.**
- 3. In der Regel werden die IT-Infrastruktur und die Anwendungen im Spital technologisch auf dem branchenüblichen Stand der Technik betrieben.**

Daraus kann geschlossen werden, dass die Spitäler hinsichtlich der Führung und Organisation ihrer Informatik ungenügend für die Zukunft vorbereitet sind. Zu diversen Themen besteht Handlungsbedarf. Das vorliegende Dokument beschreibt die Problemfelder und zeigt mögliche Lösungsansätze für eine zukunftsgerichtete Organisation der Informatik im Spital auf.

Problemfelder und Herausforderungen

Die Schweizer Spitäler werden sich in den nächsten Jahren unter anderem mit Entwicklungen auseinandersetzen müssen wie der Einführung der Fallpauschalen („Preise“ statt „Kosten“), der Verschärfung des regionalen Verdrängungswettbewerbs, dem Wegfall von kantonalen und nationalen Grenzen oder

dem Aufkommen von Qualitäts- und Performance-Vergleichen. Diese Veränderungen werden zu steigendem Kostendruck, erhöhter Bedeutung der Qualität der Leistungen, zunehmender Prozessorientierung und vermehrter Kooperation über Spitalgrenzen hinweg und damit zu neuen und gesteigerten Ansprüchen an die Führung des Spitals auf allen Stufen und in allen Sparten führen.

Die Spitäler müssen die Transparenz über die Kosten der von ihnen erbrachten Leistungen verbessern. Die Leistungs- und Unterstützungsprozesse sind zum Zweck der Steigerung von Qualität, Sicherheit und Effizienz (Kosten) zu standardisieren. Zudem müssen Fähigkeiten zur rechtzeitigen Anpassung von Strukturen und Prozessen an neue Anforderungen einerseits und zur Kooperation mit vor- und nachgelagerten Partnern andererseits entwickelt werden.

Diese Summe von Herausforderungen führt dazu, dass sich die Spitäler zukünftig neben dem eigentlichen Tagesgeschäft vermehrt mit Innovationen und den damit verbundenen Entwicklungsprojekten zu beschäftigen haben. Unternehmensentwicklung und Informatik werden dabei eine wichtige Rolle spielen. Zur erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen sind unter anderem neue Modelle für die Zusammenarbeit dieser beiden Bereiche gefordert.

In diesem Kontext fallen in Bezug auf die Führung und die Organisation der Informatik im Spital die folgenden Schwachstellen auf.

Die Erwartungen und der Auftrag an die Informatik sind von der Spitalleitung nicht oder nur ungenügend formuliert. Damit existiert kein verbindlicher Konsens über die Rolle der Informatik im Spital und die Führung der Informatik als Querschnittsfunktion im Spital (Governance) ist wenig ausgeprägt.

Gerade weil die Informatik eine Querschnittsfunktion darstellt, wird implizit erwartet, dass sie neben dem Betrieb und Support der Informatik -



Infrastruktur und Anwendungen auch einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität der Geschäftsprozesse im Spital im Sinne eines Innovations-treibers leistet. Dies führt in der Regel zu einer Überforderung der Informatikressourcen in qualitativer und quantitativer Hinsicht: Informatiker übernehmen Aufgaben, die nicht ihren Kernkompetenzen entsprechen und nicht zum Kerngeschäft der Informatik gehören.

Die Folge davon sind unter anderem technologiegetriebene Projekte, die Abwicklung von IT-Projekten ohne die vorgängige Schaffung der dazu notwendigen organisatorischen Voraussetzungen und fehlendes Controlling verbunden mit einem suboptimalen Einsatz der Informatikressourcen hinsichtlich Effektivität und Effizienz. Dies führt zu fehlender Nachhaltigkeit, schlechter Wirtschaftlichkeit, schwieriger Projektführung und im schlechtesten Fall zu Projektchaos. Damit entsteht bei den Anspruchsgruppen die gefühlte Wahrnehmung, dass die Informatik die implizite Erwartungshaltung nicht erfüllt und mangelnde Kundenorientierung aufweist.

Geeignete Ansätze für die systematische Unternehmensentwicklung im Spital (Rolle, Aufgaben, Ziele, Methoden etc.) fehlen in den untersuchten Spitälern.

Ideen für Innovationen werden sowohl in den Fachabteilungen als auch in der Informatik entwickelt und umgesetzt. Eine systematische und bereichsübergreifende Betrachtung dieser Innovationen in Bezug auf Konformität zur Geschäftsstrategie, Effektivität, Effizienz und Nutzung von Synergien findet nur punktuell statt. Folgen des Fehlens einer institutionalisierten Unternehmensentwicklung sind unter anderem Ineffizienzen, ungenügende organisatorische Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der IT-Mittel, ungenügende Unterstützung der bereichsübergreifenden Spitalprozesse durch die Informatik und insgesamt Enttäuschung der Anspruchsgruppen in Bezug auf die Leistungen der Informatik. Die Informatiker ihrerseits sind frustriert und fühlen sich unverstanden.

Lösungsansätze und Massnahmen

Handlungsbedarf kann zu den folgenden vier Themenbereichen identifiziert werden:

- Aufgaben der Spitalleitung,
- Führung und Organisation der Informatik,
- Etablierung der Unternehmensentwicklung,
- Leitung von Organisations- und IT-Projekten.

Die folgenden Festlegungen dazu haben sich bewährt:

Aufgaben der Spitalleitung

Die Spitalleitung anerkennt die Führung der Informatik im Unternehmen als eine ihrer Aufgaben und nimmt diese auch wahr. Sie formuliert die auf die Geschäftsstrategie abgestimmten Erwartungen an die Informatik und die Unternehmensentwicklung. Sie legt deren jeweilige Rolle fest und definiert die Rahmenbedingungen für den Bezug von IT-Dienstleistungen von Dritten (Outsourcing). Insbesondere legt sie fest, ob und in welchem Umfang "systemrelevantes" Know-how im eigenen Haus erhalten werden soll.

Führung und Organisation der Informatik

Im Rahmen einer IT-Strategie sind Rollenverständnis und Mindset der Informatik, die Grundsätze für den Einsatz der Informatik im Spital, der Auftrag an die Informatik und das organisatorische Konzept für die Führung der Informatik festzulegen und den relevanten Stellen zu kommunizieren.

Die Informatik und ihre Unterlieferanten sorgen als Dienstleister primär für den Betrieb, die Wartung und den Support der IT-Anwendungen und IT-Infrastrukturen, die bestmögliche Unterstützung der Anwender und ihrer Geschäftsprozesse im Spital mit IT-Mitteln sowie deren Weiterentwicklung. Das Verhältnis zu und die Abstimmung mit den angrenzenden Fachgebieten wie Medizintechnik, Gebäudetechnik und Telekommunikation sind geklärt, wobei eine starre Abgrenzung vermieden wird.

Etablierung der Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwicklung sorgt im Auftrag der Spitalleitung für die systematische und mit der Geschäftsstrategie kompatible Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle, der Geschäftsprozesse und der Organisation. Sie verfügt über die entsprechenden (stufengerechten) Kompetenzen in den Bereichen Geschäftsprozesse, Technologieeinsatz, Methoden und Werkzeuge



und ist in der Lage, aus den Entwicklungen im Gesundheitswesen die richtigen Schlüsse für das Spital zu ziehen. Sie hat direkten Zugang zu den Schlüsselpersonen des Spitals.

Unternehmensentwicklung und Informatik sind organisatorisch und aufgabenmässig voneinander getrennt. Somit kann die Unternehmensentwicklung frei von den Problemen des eigentlichen Informatikbetriebs ihre Kernaufgaben wahrnehmen. Zudem wird der Informatikbetrieb auf allfällige Zusammenarbeitsmodelle vorbereitet. Ein Outsourcing ohne vorgängige Klärung der Systemrelevanz und der damit möglichen Trennung von IT-Betrieb und Betriebsorganisation bzw. der Unternehmensentwicklung ist nicht erfolgreich.

Leitung von Organisations- und IT-Projekten

Die laufenden, geplanten und angedachten Projekte von Unternehmensentwicklung und Informatik mit strategischer Relevanz werden in einem aktuellen, mittelfristig (ein bis drei Jahre) ausgerichteten und jährlich nachgeführten Projektportfolio beschrieben. Die einzelnen Projekte können so priorisiert und auf ihre Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Abstimmung mit der Geschäftsstrategie überprüft werden.

Regeln für das Aufsetzen, die Durchführung und das Controlling von Projekten werden festgelegt. Damit wird sichergestellt, dass nur Projekte mit klar definiertem Projektziel (Sache, Zeit, Kosten) und einem klar definierten Kosten- / Nutzenverhältnis in Gang gesetzt und erfolgreich abgewickelt werden können.

Umsetzung in die Praxis

Die Umsetzung der oben beschriebenen Lösungsansätze ist in mehreren Schweizer Spitälern bereits im Gange. Insbesondere wird in Spitälern am Aufbau einer eigenständigen und von der Informatik unabhängigen Unternehmensentwicklung gearbeitet. Gleichzeitig werden die IT-Strategien an die neuen Herausforderungen angepasst, mit dem Fokus auf Betrieb und Support von IT-Infrastrukturen und Anwendungen.

Erfolgskontrollen und die Verifikation der Erfahrungswerte werden aktuell in Angriff genommen.

Dieses Dokument, weitere Informationen zum Thema sowie Referenz- und Erfahrungsberichte sind unter www.begpartner.com (Best Practice / Zukunft der IT-Organisation im Spital) abrufbar. Ein Bericht zur Ausgestaltung und Implementierung der Unternehmensentwicklung befindet sich in Ausarbeitung.

Autor: Mark Schmid

Ihre Ansprechpartner bei BEG & Partners sind:



MARK SCHMID

Managing Partner
Dipl. Ing. FH, Exec. MBA HSG

mark.schmid@begpartners.ch



PETER ROHNER

Managing Partner
Dr. oec. HSG

peter.rohner@begpartners.ch



CHRISTIAN BAER

Associate Partner
lic. oec. HSG

christian.baer@begpartners.ch

