

Die IT auf dem Weg zum beratenden Partner

Business- und Kundenorientierung von Informationstechnologie in Krankenhäusern

Zu diesem Trend ist in 2011 eine deutschlandweite Befragung von ca. 2.000 Krankenhäusern bzw. Krankenhauskonzernen zu dem Thema „Business- und Kundenorientierung von EDV/ Informationstechnologie in Krankenhäusern“ von der BPG Unternehmensberatung in Zusammen-

IT-Businessorientierung

Die Rollenwahrnehmung der IT-Abteilung soll sich zukünftig stark verändern (vgl. Abb. 1). Die Zeiten, in denen IT-Abteilungen primär technische Grundlagen bereitstellten, wie bspw. am Markt verfügbare Standard-Produkte und eher auf Anforderungen der Kunden hin reagierten, neigen sich dem Ende zu.

Die Rolle der IT geht in Richtung eines beratenden Partners. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, muss die IT-Abteilung aktiver werden. Durchgängiges proaktives Handeln, das Agieren als Sparringspartner in Kunden-Geschäftsprozessen und das Setzen von Impulsen für (Business-) Innovationen durch IT werden zunehmend erwartet. Dieser fortwährende Anspruch impliziert, dass sich die IT-Abteilung als Partner auf Augenhöhe etabliert und dass der Eigentümer transparente Leitplanken definiert, was er bereit ist, in eine Rollenentwicklung (u. a. Know-how-Veränderung) zu investieren, bzw. wie er sich eine Amortisation (inhaltlich, zeitlich) vorstellt.

Die Rollenentwicklung ist daher kein IT-internes Thema; sie bedarf

der Einbindung aller Stakeholder und ist als Veränderungsprozess zu steuern.

Thematisch sehen sich die befragten Krankenhäuser im Bereich der IT-Businessorientierung aktuell

Das Arbeitsumfeld Krankenhaus hat sich geändert: Der Trend geht in Richtung klinikübergreifende Verzahnung und Optimierung der Abläufe, weg von der abteilungsbezogenen (stationären) Apparatemedizin. Die Informationstechnologie (IT) rückt in den Vordergrund: Diente IT in der Vergangenheit primär zur Abwicklung administrativer Prozesse (u. a. Dokumentation und Abrechnung), so wird IT mehr und mehr zum Ermöglicher optimierter (u. a. klinische Behandlungspfade) und krankenhäusweiter, integrierter (u. a. elektronische Patientenakte, Archivintegration bildgebender Verfahren) Wertschöpfungs- und Steuerungsprozesse und schafft somit eine wichtige Basis für Innovation und die Steigerung von Qualität sowie Effizienz im Krankenhaus.

nur durchschnittlich positioniert. Vor dem Hintergrund der zukünftig an Bedeutung gewinnenden Innovationen wie u.a. Business Intelligence (flexible Datenvernetzung, z. B. für die kennzahlenbasierte Steuerung), elektronische Patientenakte und klinische Behandlungspfade, sehen sich die Krankenhäuser auf dem Weg der Optimierung (vgl. Abb.2). Ohne den Faktor IT sind diese von den Befragten als hoch bedeutsam eingeschätzten Themen nicht zu realisieren.

Geht man einen Schritt weiter, vom Erkennen der Bedeutung hin zur konkreten Umsetzung, so wird deutlich, dass gewisse Themen in der Umsetzung dominieren, aber



Andreas Kamp
Geschäftsführer der
BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH



Dirk Schreier
Senior Manager der Ardour Consulting Group

arbeit mit dem IT Management-Berater Dirk Schreier (Senior Manager, Ardour Consulting Group) durchgeführt worden.

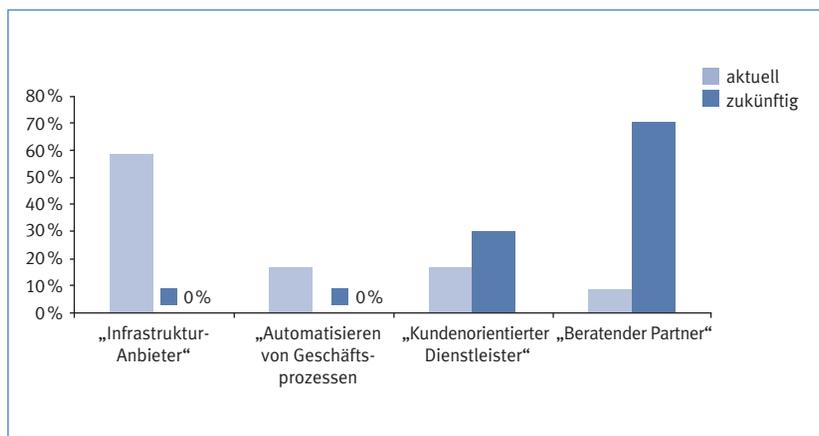


Abbildung 1: Aktuelle und zukünftige Rolle der IT-/ EDV-Abteilungen

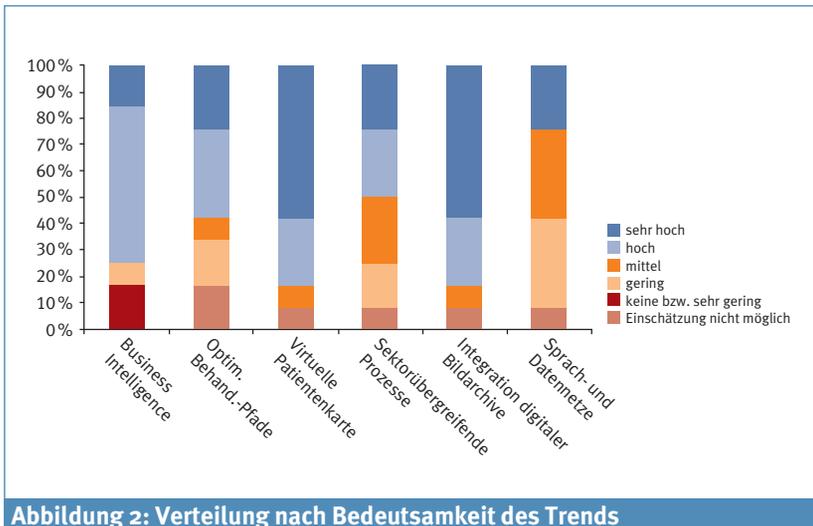


Abbildung 2: Verteilung nach Bedeutsamkeit des Trends

eher die Krankenhausstruktur entscheidet: Mittelgroße Krankenhäuser agieren hier tendenziell zurückhaltend. Bei diesen stehen Innovationen zwar auf der Agenda, aber die zugehörigen Investitionen auch, vielleicht zu lange, auf dem Prüfstand.

Das Realisieren der Innovationen erfolgt durch IT-Projekte. Es liegt daher auf der Hand, dass die Befragten ihre Projektideen in Zukunft genauer unter die Lupe nehmen wollen: Verfügen nur rund 75 Prozent der Befragten über eine Projektkandidaten-Übersicht (Projektportfolio) und stand bisher die Sicherung von Liquidität für IT-Investitionen im Fokus, so sollen zukünftig Wirtschaftlichkeit bzw. Kosten-Nutzen-Verhältnis nachvollziehbarer in einen Entscheidungsprozess integriert werden. Mit Hilfe eines Projektportfoliomanagement-Prozesses mit klaren

Regeln und Entscheidungsstrukturen werden die richtigen, business-kritischen Projekte ermittelt und gleichzeitig die „Streichkandidaten“ transparent benannt. Dies erleichtert auch das Erwartungsmanagement sowie die Kommunikation nach innen.

Aber auch die Leistungsfähigkeit der IT-Abteilung ist den Befragten wichtig. Genauso wie die Krankenhäuser zunehmend im Wettbewerb und unter Kostendruck stehen, so muss sich auch die IT-Abteilung dem Wettbewerb stellen und kontinuierlich verbessern: Schreiben etwa 75 Prozent der Befragten ihre IT-Budgets im Wesentlichen jährlich fort, so sollen zukünftig Benchmarking mit vergleichbaren Dritten angestrebt und auch Möglichkeiten der Fremdvergabe (Wettbewerbssteuerung) ins Auge gefasst werden, um Leistungsanreize für die IT-Abteilung besser zu

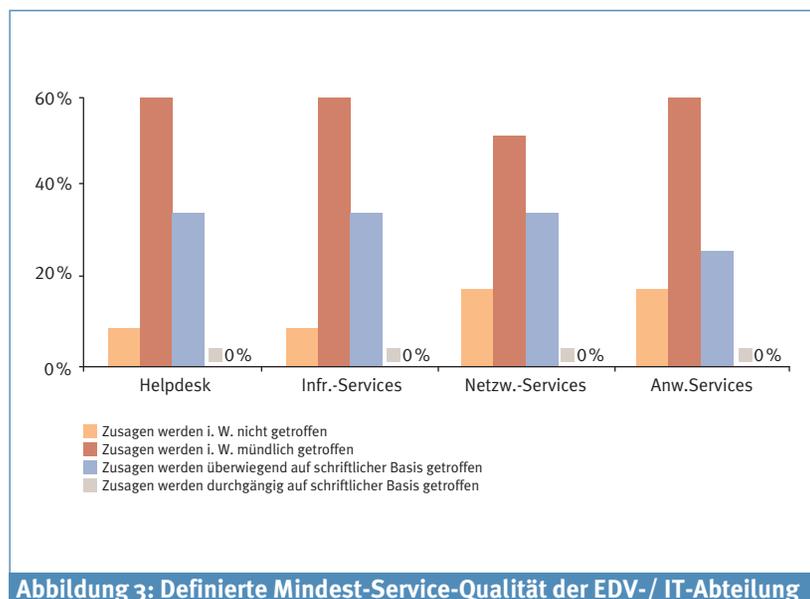


Abbildung 3: Definierte Mindest-Service-Qualität der EDV-/ IT-Abteilung

setzen. Aber auch die IT-Leistungen sollen definiert und verursachungsgerecht abgerechnet werden (Nachfragesteuerung). Die Krankenhäuser streben eine Reduzierung der nicht beeinflussbaren und z.T. intransparenten Fixkosten an. Die Beschreibung der IT-Leistungen („Leistungskatalog“) ist daher der Dreh- und Angelpunkt, um die wichtigen IT-Leistungen zu fokussieren und deren Effizienz durch Wettbewerbselemente zu erhöhen.

IT-Kundenorientierung

In der IT-Kundenorientierung sehen sich die Teilnehmer aktuell gegenüber der IT-Businessorientierung insgesamt besser organisiert. Etwa 40 Prozent halten sich für durchschnittlich und weitere 30 Prozent für überdurchschnittlich aufgestellt.

Auf der Einstellungs- und Verhaltensebene attestieren die Teilnehmer der IT-Abteilung bzw. deren Mitarbeitern weitgehend gute Werte, so in der Lösungsorientierung (ca. 75 Prozent) und in der Identifikation mit den Problemen des Kunden (ca. 60 Prozent). Die Prozess-/Serviceorientierung liegt jedoch nur bei knapp 50 Prozent. Verantwortlich hierfür sind meist Kästchendenken, unklare Verantwortlichkeiten und mangelnde Koordination. Stimmig hierbei ist, dass auf struktureller Ebene, belastbare Service Level Agreements (SLAs) in der Realität häufig nicht existent sind: SLAs werden überwiegend mündlich skizziert. Eine durchgängige schriftliche Fixierung erfolgt in den definierten vier IT-Servicekategorien bei keinem der Teilnehmer (vgl. Abb.3).

Insbesondere bei komplexeren Kunden-Strukturen (u. a. Krankenhausgruppen, zugehörige Altenhilfe-/ Pflegeeinrichtungen) ist es wichtig, die Leistungsqualität sinnvoll zu harmonisieren und Leistung nach zuzuteilen. Schlanke SLAs mit passenden und gelebten Steuerungsprozess erhöhen Kundennähe sowie Dienstleistungsorientierung. Zur Sicherung der Lieferfähigkeit durch die IT-Abteilung kann es hilfreich sein, die SLAs zunächst intern zu verproben, um die SLAs dann auch umgehend positiv bei den Kunden

zu positionieren.

Die Potenziale der IT-Kundenorientierung sind noch lange nicht erschlossen. Für den strukturellen Bereich gilt dies auch für das Kundenbeziehungsmanagement (KBM) und das Eskalationsmanagement (EKM). So existiert nur bei ca. einem Drittel der Teilnehmer ein KBM, welches durchgängig oder zumindest meistens genutzt wird. Ein gutes KBM bietet die Möglichkeit Erwartungshaltungen proaktiv zu managen, Kunden frühzeitig in die Mitverantwortung bei der Realisierung von Maßnahmen zu nehmen oder um für Verständnis zu werben. Insbesondere bei der zunehmenden Bedeutung von Krankenhaus-IT ändern sich Bedeutung und Gewicht der Stakeholder. Wird dies nicht beachtet, besteht das Risiko der Betriebsblindheit gegenüber den Zielen der Stakeholder bis hin zur Isolation oder Verselbstständigung der IT.

Beim EKM bestehen Schwachpunkte insbesondere beim Anforderungs- und Projektmanagement – hier liegt die Quote einer durchgängigen oder häufigen Nutzung bei rund 40 Prozent. Aber auch auf prozessualer Ebene sind die Mechanismen eher schwach ausgeprägt. Dies betrifft insbesondere auf die mittel- bis langfristig wirkenden Aspekte der Information und Kommunikation zu, mit der sich IT über den Tag hinaus positiv verkauft, so z. B. mit einem regelmäßigen Newsletter oder der Darstellung von Projekterfolgen.

Der Informations- und Kommunikationsstil (I&K) der IT-Abteilungen (reaktiv, aktiv, proaktiv) ist auf keinem schwachen Niveau, aber verbesserungsfähig. Analog zum EKM sind die Defizite im Bereich des Anforderungs- und Projektmanagement zu finden, d. h. primär bei der Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse. Dies erschwert erfahrungsgemäß die Weiterentwicklung der Rolle zum beratenden Partner und wirkt sich negativ auf die Leistungserbringung der IT-Abteilung aus.

IT-Business- und IT-Kundenorientierung

Im Bereich der IT-Businessorien-

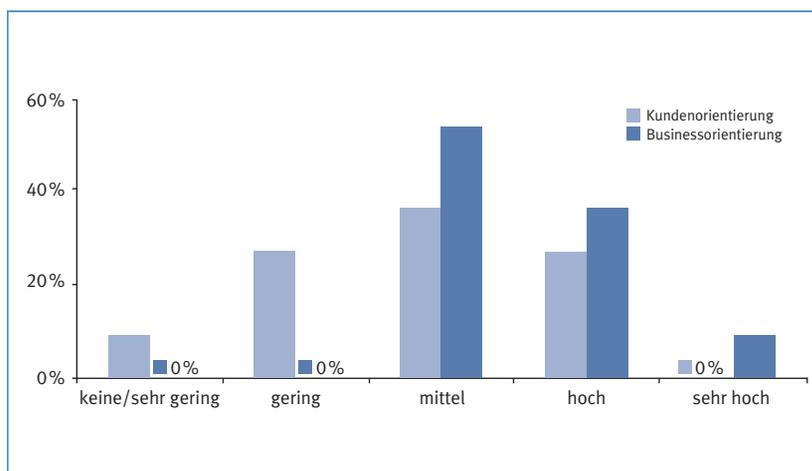


Abbildung 4: Operative Dringlichkeit kurzfristigen Handelns

tierung sehen sich die Teilnehmer zum Teil auf einem guten Weg. Hier geht es u. a. darum, die Weichen frühzeitig richtig zu stellen, d. h. die richtigen Themen mit einem adäquaten Beitrag der IT-Abteilung anzupacken und diese effektiv zu steuern; aber auch, die eigene Rolle weiterzuentwickeln. Hier sehen die Befragten insgesamt hohen kurzfristigen Handlungsbedarf (vgl. Abb. 4).

Bei der IT-Kundenorientierung liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung alltäglicher Information und Kommunikation (u. a. I&K-Stil, Eskalation) sowie auf der Leistungstransparenz und -steuerbarkeit. Hier liegt der Fokus aus Teilnehmersicht offenbar mehr auf einer langfristigen, nachhaltigen Veränderung (vgl. Abb.4).

In der direkten Gegenüberstellung von IT-Businessorientierung und IT-Kundenorientierung sehen die Teilnehmer den etwas höheren erreichbaren Zusatznutzen bei der IT-Kundenorientierung – im Verhältnis von etwa 45 Prozent zu 55 Prozent. Diese annähernde Gleichverteilung spricht für „zwei Seiten derselben Medaille“.

Fazit

Die Bedeutung von IT für die Verbesserung der Wertschöpfung in

Kliniken und auch Pflege sowie für die Erreichung der Geschäftsziele der Krankenhäuser insgesamt nimmt stetig zu. Hier kann und muss IT einiges im Sinne einer „Binnenoptimierung“ tun, um Dienstleistungsorientierung sowie Information und Kommunikation, sprich seine Außenwahrnehmung zu verbessern. Soft-Skills werden immer wichtiger. Bei der IT-Businessorientierung sind dagegen alle Stakeholder, namentlich die Geschäftsführung („Eigentümer“), nicht die „Anwender“, sondern die Leitungsebenen in Klinik, Pflege und Verwaltung („Kunden“) und die IT-Abteilung gefordert, eine gemeinsame Sicht auf die zukünftige Rolle von IT zu entwickeln und dies konsequent zu operationalisieren. Dieser Veränderungsprozess, der mittel- bis langfristig in einer IT-Governance münden sollte, muss kurzfristig sowohl an Strukturen und Prozessen als auch an Verhalten und Einstellung ansetzen, um wirklich erfolgreich zu sein. ■

Andreas Kamp
Geschäftsführer
BPG Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Nevinghoff 30, 48147 Münster

Dirk Schreier
Senior Manager der
Ardour Consulting Group

Wirtschaftsprüfung • Steuerberatung
Rechtsberatung • Unternehmensberatung

www.wrg-group.de



Gütersloh Berlin Hannover Leipzig Stuttgart