

Service Management – entscheidende Schnittstelle zum Kunden

Organisation der Krankenhaus-IT im Wandel des Gesundheitswesens

Die „administrative“ Untermauerung einer transparenten, effizienten und serviceorientierten Leistungserbringung durch die Krankenhaus-IT ist Inhalt des dritten Artikels der dreiteiligen Beitragsserie der Sanovis GmbH zur „Organisation der Krankenhaus-IT im Wandel des Gesundheitswesens“. Uwe Günther, Geschäftsführender Gesellschafter der Sanovis GmbH, und Dr. Ludwig Hartmann, Berater und Projektleiter der Sanovis GmbH, betonen in diesem Kontext als Kernpunkte besonders die klare Strukturierung der IT-Leistungen in Form von IT-Leistungskatalogen und die Festlegung von Servicevereinbarungen mit den Fachabteilungen als „Kunden“ der IT. (Teil 3 und Schluss)

Der Gesundheitssektor befindet sich in einem tief greifenden Wandel. Kostensteigerungen durch regulative Vorgaben und Systemänderungen, Dynamik in der Morbiditätsstruktur und entsprechender medizinisch-technischer Fortschritt beeinflussen die Arbeit der Krankenhäuser. Dem gegenüber steht die Forderung zur Kostenkontrolle und -einsparung bedingt durch die Einführung des DRG-Abrechnungssystems sowie die Entwicklung zur monistischen Krankenhausfinanzierung.

Um im steigenden Wettbewerb zu bestehen, müssen die Akteure im Gesundheitswesen strukturelle Maßnahmen ergreifen. Dies betrifft insbesondere auch die IT der Krankenhäuser, die mit wachsendem Durchdringungsgrad im zunehmenden Maße einen strategischen Wettbewerbsfaktor darstellt. Die IT ist entsprechend den jetzigen und zukünftigen Anforderungen an die integrative Unterstützung der medizinischen und administrativen Kern- und Sekundärprozesse gehalten, sich entsprechend strategisch zu positionieren und ihr Leistungsangebot professionell zu steuern. Die Forderung nach transparenten Leistungen wird immer lauter. Für die Krankenhaus-IT bedeutet dies, dass IT-Leistungserbringung ohne entsprechendes Service Management keine Option mehr ist.

Die typische Situation der Krankenhaus-IT

Typischerweise stellt sich entgegen der oben genannten Forderungen an eine effektive und effiziente Organisation der IT die Situation in einem durchschnittlichen Krankenhaus häufig noch nicht zufrieden stellend dar. Es existiert in weiten Teilen ein breites Spektrum an nicht-standardisierten und vielfach unklar definierten IT-Services, die in unterschiedlicher Qualität und mit stark variierenden Reaktionszeiten erbracht werden. Die IT-Leistungen werden meist nicht auf Basis von klaren Leistungsvereinbarungen zwischen IT und Fachbereich – so genannten Service Level Agreements (SLAs) – bereitgestellt. Komplexe und unabgestimmte Prozesse, insbesondere bei der Einführung und dem Betrieb von anwenderkritischen IT-Systemen, sind häufig noch die Tagesordnung.

Die Konsequenzen hieraus sind eindeutig. Bedingt durch die mangelnde Strukturierung und Standardisierung ist eine zuverlässige und effiziente Bereitstellung von IT-Services und deren Möglichkeit zur Kontrolle und Steuerung schwierig. Dies führt zu einer extrem geringen Kostentransparenz bezüglich der erbrachten Leistungen, sowohl auf Seiten der IT als auch für die Fachbereiche. Die Kontrolle der Kosten ist somit nicht möglich, was oftmals einen „wuchernden“ Kostenanstieg hervorruft. Insbesondere durch die Fachbereiche wird auch die mangelnde Verursachergerechtigkeit der ihnen entstehenden IT-Kosten bemängelt. All dies führt nicht nur zu großer Unzufriedenheit bei den



Dr. Ludwig Hartmann, Berater und Projektleiter der Sanovis GmbH
 Uwe Günther, Geschäftsführender Gesellschafter der Sanovis GmbH

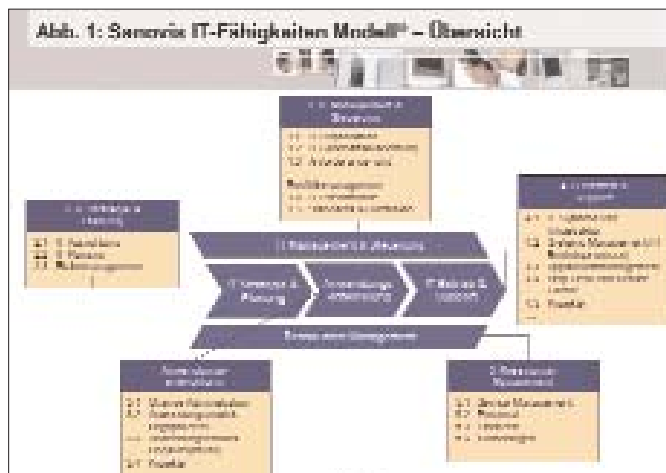
IT-Abteilungen selbst, sondern vor allem bei den Anwendern. Die IT hat eine schwierige Vermittlerrolle zwischen den an sie gestellten Anforderungen und ihren tatsächlichen Möglichkeiten.

Der Aufbau von Leistungskatalogen für die Krankenhaus-IT

Ein erster wesentlicher Schritt in Richtung einer effizienten und effektiven IT ist der Aufbau eines IT-Leistungskataloges.

Dies erfordert jedoch häufig eine grundlegend andere Einstellung und Sicht-

Abb. 1: Sanovis IT-Fähigkeiten Modell® - Übersicht



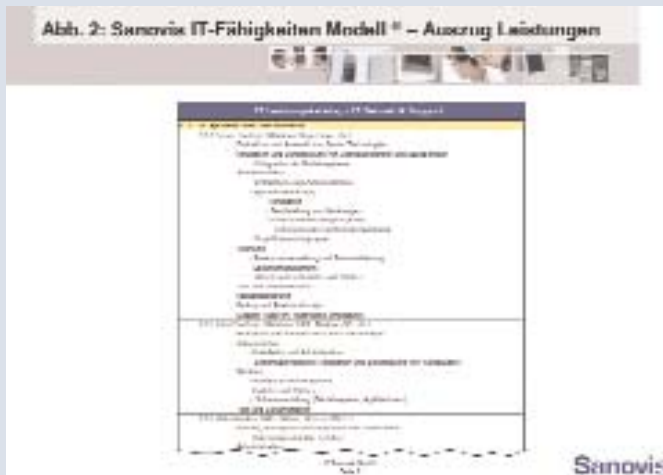


Abb. 2: Sanovis IT-Fähigkeiten Modell® - Auszug Leistungen

weise der Krankenhaus-IT, die sich als Dienstleister am „Kunden“ verstehen muss. Die Sicht der Kunden (Fachbereiche und Anwender) auf die IT-Leistungen unterscheidet sich von der internen Sicht der IT-Organisation. Zum Beispiel denken Fachbereiche in der Regel nicht im Sinne von Installation und Administration von Serversystemen und Netzwerken, jedoch sehr wohl im Sinne von dem für sie greif- und verstehbaren Begriff eines neuen Stations-Arbeitsplatzes oder eines Internet-zuganges. Demzufolge ist die Zielsetzung für den Aufbau eines IT-Leistungskataloges zweigeteilt. Auf der einen Seite steht die klare Strukturierung und konkrete Definition von „internen“ IT-Leistungen, die für einen reibungslosen Betrieb der EDV erforderlich sind. Auf der anderen Seite stehen die daraus abgeleiteten „Kunden“ IT-Leistungen, die von den Fachbereichen gefordert und wahrgenommen werden.

- Folgende Fragestellungen ergeben sich daraus, die zu beantworten sind:
- Welche „internen“ IT-Leistungen müssen erbracht werden, damit ein sicherer, performanter und hoch verfügbarer IT-Betrieb gewährleistet ist?
 - Welche IT-Leistungen gehören inhaltlich zusammen und wie können die Services in einem Leistungskatalog strukturiert werden?
 - Welche „Kunden“ IT-Leistungen sollen angeboten werden, damit die Fachbereiche Ihre Aufgaben möglichst effektiv und effizient bewältigen können?
 - Wie können die „internen“ IT-Einzelleistungen zu geeigneten „Kunden“ IT-Leistungen (Service Paketen) gebündelt werden?

Das Sanovis IT-Fähigkeiten Modell® für Krankenhäuser bietet eine geeignete

Grundlage einer Krankenhaus-IT und dient somit als strukturierter Baukasten von IT-Leistungen zur Zusammenstellung eines IT-Leistungskataloges. Zur Definition der „internen“ IT-Leistungen können auf Grundlage des Sanovis IT-Fähigkeiten Modells® die für die Krankenhaus-IT individuell gültigen und relevanten IT-Leistungen selektiert und festgelegt werden. Bedarfsweise kann eine ergänzende Beschreibung der Leistungen und Aufgaben hinzugefügt werden, die dann auch für eine weitergehende Stellenbeschreibung für das EDV-Personal verwendet werden kann.

Mit Blick auf die Kunden der IT – die Anwender der verschiedenen Abteilungen und Fachbereiche – gilt es aus den „internen“ IT-Leistungen geeignete „Kunden“ IT-Leistungen zu definieren. Hierzu müssen zuerst die Serviceanforderungen und Zielsetzungen der Anwender identifiziert werden, um im Anschluss entsprechende „Kunden“ IT-Leistungen, so genannte Service Pakete oder IT-„Produkte“, daraus ableiten zu können. Die „internen“ IT-Leistungen aus dem IT-Leistungskatalog, die zur Erbringung der Service Pakete erforderlich sind, sind dann entsprechend gebündelt diesen Service Paketen zuzuordnen. Somit ergeben sich die für die Kunden sicht-

baren, greifbaren und verstehbaren Serviceleistungen (Service Pakete) der Krankenhaus-IT, die in einem IT-Servicekatalog zusammengefasst sind. Typische Service Pakete in einem IT-Servicekatalog sind z.B.:

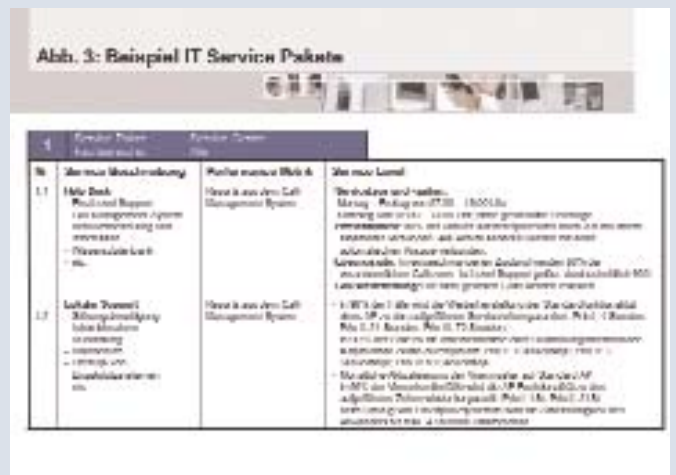
- Help Desk
- Lokaler Support
- PC-Arbeitsplatz
- Applikationsbetreuung Medizin, Pflege und Verwaltung
- Kommunikationsdienste, wie Internet
- Dokumentenmanagement & Formularwesen
- EDV-Schulungen

Die im IT-Leistungskatalog und IT-Servicekatalog definierten Leistungen sind allerdings nicht als statisch zu verstehen. Das dynamische Umfeld im Krankenhaus mit seinen stetig neuen Anforderungen an die EDV erfordert fortlaufend Anpassungen und Veränderungen in der IT-Landschaft. Um dem begegnen zu können, ist die kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung der IT-Services nötig. Das entsprechende Instrument hierzu ist ein professionelles IT-Service Management.

Das Service Level Management (SLM) stellt eine zentrale Funktion des IT-Service Management dar. Es dient der Kontrolle und Steuerung der IT-Service Qualität und somit der Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Mit dem SLM werden dabei folgende Aufgaben und Ziele verfolgt:

- Erstellen des IT-Leistungskataloges und des IT-Servicekataloges
- Laufender Abgleich der Serviceanforderungen mit den zu erbringenden IT-Leistungen und ggf. das Veranlassen der erforderlichen Anpassungen

Abb. 3: Beispiel IT-Service Pakete Erbringung von IT-Leistungen im Rahmen des IT-Service Management



Inhalte der Serie „Organisation der Krankenhaus-IT im Wandel des Gesundheitswesens“

Artikel 1

eine Einführung in die grundsätzliche Problematik der effizienten Organisation der Krankenhaus-IT mit ihren typischen Problemen und allgemeingültigen Organisationskriterien vorgestellt. (Krankenhaus-IT Journal, Ausgabe 2/2007)

Artikel 2

Ein Beispiels aus der Praxis beleuchtet die Vorgehensweise und ein entsprechendes Organisationsmodell und zeigt Möglichkeiten zur initialen klinikübergreifenden Zusammenarbeit unterschiedlicher IT-Abteilungen auf. (Krankenhaus-IT Journal, Ausgabe 3/2007)

Artikel 3 (und Schluss)

Beschreibung der „administrativen“ Untermauerung einer transparenten, effizienten und serviceorientierten Leistungserbringung durch die Krankenhaus-IT. Zu nennen sind in diesem Kontext besonders die klare Strukturierung der IT-Leistungen in Form von IT-Leistungskatalogen und die Festlegung von Servicevereinbarungen mit den Fachabteilungen als „Kunden“ der IT.

● fungiert als zentrale und einheitliche Schnittstelle zum Kunden und bildet somit das Fundament für eine höhere Akzeptanz zwischen Fachbereichen und IT. Das Service Management ist, neben den in den vorhergehenden Artikeln betrachteten Kriterien zur effektiven und effizienten IT-Organisation, einer der Schlüssel für den operativen Erfolg der Krankenhaus-IT in der Zukunft.

www.sanovis.com

- Vereinbaren verbindlich definierter „Kunden“ IT-Leistungen mittels Service Level Agreements (SLAs)
- Überwachung und Kontrolle der Dienstleistungsqualität und der Einhaltung der Servicevereinbarungen
- Transparente Darstellung und Kommunikation der IT-Leistungen gegenüber den Fachbereichen und Anwendern (Kunden) im Rahmen eines Service Level Reportings
- Festlegen und Durchführen von etwaigen Verrechnungsmodalitäten.

Was Service Level Agreements (SLAs) sind

Um den verbindlichen Rahmen, in dem das SLM agiert, festzulegen, kommen so genannte Service Level Agreements (SLAs) zum Einsatz. Dies sind formale Abkommen (Verträge) zwischen den Fachbereichen und Anwendern, die bestimmte IT-Services benötigen, und der Krankenhaus-IT, die dafür verantwortlich ist, die entsprechend geforderten IT-Leistungen zur Verfügung zu stellen. SLAs beschreiben im Wesentlichen die Serviceanforderungen seitens der Kunden, die zu erbringende Qualität und Quantität der IT-Serviceleistungen, Methoden zur Messung der Services, das Service-Reporting, Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten und nicht zuletzt die Kosten- und Leistungsverrechnung für die IT. Die oben genannten Inhalte sind innerhalb einer geeigneten Vertragsstruktur festzulegen. Dabei ist aufgrund des nicht statischen Verhaltens der Krankenhaus-IT eine Struktur zu wählen, die mittels Rahmenvereinbarungen und

speziellen Regelungen eine flexible Handhabung und Anpassung erlaubt. Günstigerweise werden hierbei allgemeine Bestimmungen, die Rahmenkriterien und Kautelen des Vertrages, die einen grundsätzlich stabilen Charakter haben, zusammengefasst. Bestandteil hier ist auch die Beschreibung des Service Managements für die zu regelnden IT-Leistungen. Die eigentliche Service Beschreibung und das Kostenmanagement definiert man im Rahmen von so genannten Service Scheinen, die beliebig und flexibel aktualisiert bzw. ausgetauscht werden können und den allgemeinvertraglichen Rahmenbestimmungen unterliegen.

Die Bedeutung von Service Management für die Krankenhaus-IT

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein professionelles Service Management eine immer mehr zunehmende Größe für die Krankenhaus-IT einnimmt. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig und von zentraler Bedeutung. Das Service Management

- bildet das Fundament für eine faktenbasierte Kontrolle und Bewertung der IT-Services,
- führt zu einer Erhöhung der Prozess-Effizienz bei der Erbringung von IT-Services, ermöglicht deren Kostenkontrolle und langfristige Kostensenkung,
- erhöht die Qualität und die bedarfsgerechte Ausrichtung der IT-Leistungserbringung auf ein gemeinsames Ziel (Business- & IT-Strategie),
- sorgt für frühzeitiges Erkennen von Problemen und deren rechtzeitige Eskalation

Abb. 4: Service Level Management Prozess

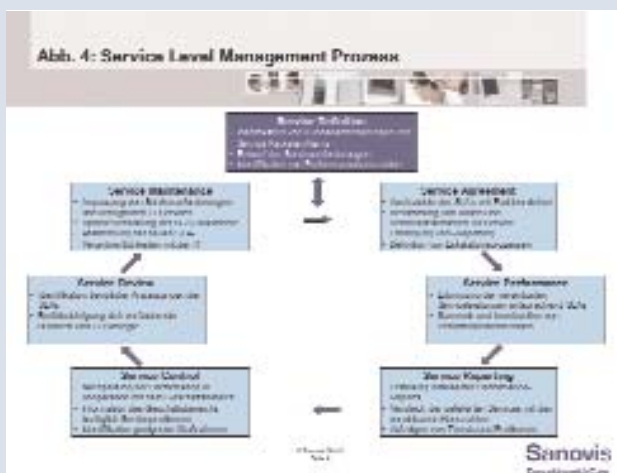


Abb. 5: Sanovis Service Vereinbarung Framework – Grundlegende Service Vertragsstruktur

