

## IT-Kooperationen für Institutionen des Gesundheitswesens oder Zu neuen Ufern mit einer IT-Flotille

Alexander C. Colombi, lic.oec.inform.HSG, und Kurt Rechsteiner, lic.oec.publ.  
CSP AG Competence Solutions Projects, 9000 St.Gallen

*Das Gewicht der Informatik im Spitalalltag nimmt ungebremst zu. Bei den IT-Geräten liegen die Wachstumsraten bei 20 bis 40% pro Jahr. Neue Anwendungen und Schnittstellen erhöhen die Komplexität. Kein Wunder, sind die IT-Kosten in den letzten Jahren von 1 auf 5 % der gesamten Spitalkosten angestiegen. Kleine und mittlere Institutionen des Gesundheitswesens sind von dieser Entwicklung oft organisatorisch und technisch überfordert. Ein Weg, dieser wachsenden IT-Komplexität zu begegnen, sind strategische Kooperationen von IT-Abteilungen. Praktische Erfahrungen aus verschiedenen Kooperationsprojekten illustrieren, in welcher Reihenfolge die Segel gesetzt werden sollten und welche Klippen umschifft werden müssen, um das gelobte Land der „übergreifenden IT-Kooperation“ zu erreichen. Oder mindestens in die gleiche Richtung zu segeln.*

Zwang zu innovativen Zusammenarbeitsformen:  
Müssen oder wollen wir kooperieren?

Als wären die Spitalleitungen mit Politik, Marketing, Personalproblemen und Finanzknappheit nicht bereits genug rauer See und Starkwind ausgesetzt. In den letzten Jahren müssen sie sich auch noch mit der ungeliebten Informationstechnologie herum-schlagen: Kaum gekauft, ist die Hardware veraltet. Kostenintensive Applikations-Updates jagen sich. Lieferanten kommen und gehen. Neue Kommunikationskanäle öffnen sich, die mit Informationen überfluten. Sowohl die Medizin wie die Pflege rufen nach unterstützenden Programmen (Leistungserfassung, Patientendokumentation, ...). Schon droht die Gewitterwolke E-Health am Horizont. Und von der IT-Abteilung kommen immer weniger verlässliche Angaben.

Kein Wunder, denn auch für den IT-Leiter und seine Mitarbeiter ist es nicht mehr wie früher: Technische Probleme mit der Basisinfrastruktur kann er zwar noch immer lösen. Daneben noch Zeit zu haben für eine strategische Planung und die dazu nötigen Budgetanträge, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Parallel dazu schreien die Fachabteilungen in verschiedenen Einführungsprojekten nach neuen Softwaretools. Einen Teil der Arbeit an externe Firmen abzugeben, ist teuer und nur schwer kontrollierbar. Und dann war da doch noch die Hotline mit den unzufriedenen Benutzern, die ihre IT-Probleme auch nachts und am Wochenende gelöst haben wollen ...

Während grosse Institutionen sich mit den nötigen personellen Ressourcen in der Regel rechtzeitig eindecken können, müssen kleine und mittlere Häuser (Regionalspitäler, psychiatrische Kliniken, Heime, usw.) andere Lösungswege suchen. Ausgelöst wird die Suche nach einem neuen IT-Weg meist auf Leitungsebene aufgrund eines der folgenden Gründe:

- Persönliche Kontakte von Key-Players
- Bestehende punktuelle Zusammenarbeit in Teilbereichen (gleiche Software-Lösung, gleicher Lieferant, gemeinsames Realisierungsvorhaben, usw.)
- Zwang zu Kooperationsüberlegungen in Teilbereichen durch die Trägerorganisation (Gesundheitsdirektion, Stiftungsrat, Spitalkommission, usw.)
- Angeordnete, vollständige Fusion von Organisationen, unter anderem der IT-Abteilung.

Unabhängig von der Art der ersten Kooperationsanregungen muss sehr früh von den Institutionsleitungen entschieden werden, ob eine echte, institutionsübergreifende Kooperation angestrebt werden soll oder nicht. Wird dies abgelehnt, sind weiterhin punktuelle Zusammenarbeiten möglich. Wenn ja, ist es entscheidend, dass die Leitung motivierend auf die nun folgenden Arbeiten einwirkt. Bis der Kooperationserfolg wirksam wird, ist eine lange, arbeitsreiche Durststrecke zu erwarten. Von der ersten Idee bis zu spürbaren Nutzen vergehen in der Regel ein bis zwei Jahre.

Je eher ein möglichst interdisziplinäres Kooperations-Projektteam aufgesetzt wird, desto besser. In dieser frühen Phase ist der Beizug eines externen Moderators hilfreich, der bereits Kooperationsbildungen begleitet hat. Er kann einerseits anhand von Erfahrungen aufzeigen, was die Beteiligten erwartet, an Schweiß wie auch an späterem Nutzen. Vor allem aber kann er bei unfreiwilligen Zusammenarbeiten verfahrenere Situationen lösen, die sonst unnötig viel Zeit und Ressourcen kosten und die Motivation aller Beteiligten belasten.

Selektion der passenden Kooperationsform:  
Welches Zusammenarbeitsprinzip wählen wir?

Selbstverständlich sind auch Kooperationen in der Prozess-Kette denkbar (z.B. eine Gruppe von Hausärzten, Spitälern, Apotheken und Therapie-Dienstleistern einer Region). Zwecks Einhaltung eines sinnvollen Umfangs werden aber im vorliegenden Artikel nur IT-Kooperationen im Umfeld von gleich gearteten Institutionen behandelt. Sie zeichnen sich aus durch gewisse Gemeinsamkeiten, die eine erste konkrete Anknüpfung erlauben, beispielsweise

- geografische Nähe
- vergleichbarer Dienstleistungsmix
- ähnliche Betriebsgrösse
- ähnliche oder gemeinsame Trägerschaft
- gleiche Software-Lösungen
- ähnliche Unternehmenskultur
- gemeinsame Budgetierung

Ideal ist, wenn eine Unternehmensstrategie bereits Grundsatzgedanken zum Kooperationsverhalten enthält. Die Praxis zeigt allerdings in neun von zehn Fällen, dass keine Unternehmensstrategie schriftlich festgehalten ist. Und in rund der Hälfte der Fälle sind Befragte nicht in der Lage zu sagen, ob der Betrieb eine Unternehmensstrategie verfolgt.

Auch unternehmensspezifische IT-Strategien sind im Gesundheitswesen all zu selten formuliert (was nicht heisst, dass es sie nicht gäbe), und Kooperationsaspekte decken sie nur ausnahmsweise ab. Also muss eine IT-Kooperation in der Regel selbst zu einer – mindestens teilweise gemeinsamen – Strategie finden. Meist werden hierzu folgende Grundtypen von Zusammenarbeitsformen mit unterschiedlich enger Anbindung in Betracht gezogen:

- „AG“: Zusammenführen der IT-Bereiche in eine gemeinsame IT-Unternehmung, die den Mitgliedern (und Dritten) eine Palette von Produkten und Dienstleistungen (z.B. Einführung von neuen Anwendungen, Helpdesk, Betrieb von Standardpaketen wie etwa Patientenadministration) zu kostendeckenden Tarifen anbietet.
- „Verein“: Gemeinsame Organisation zur Koordination und Herstellung von Transparenz in übergreifenden strategischen und wirtschaftlichen IT-Fragen. Mit Geschäftsstelle und ggf. Integration eines Competence Centers, ohne operative Entscheidungskompetenz.
- „IG“: Interessengemeinschaft für Informationsaustausch auf strategischem und operativem

Niveau, Synchronisation von Vorhaben und gemeinsame Abwicklung von Projekten.

- „IT-Club“: unkoordinierter Informationsaustausch.

Welches Modell als Arbeitsrahmen gewählt wird, hängt von den grundsätzlichen Absichten der beteiligten Institutionen ab. Je enger man zusammenarbeiten will, und je grösser das IT-Volumen ist, desto umfassender wird das gewählte Modell sein. Interessant ist, dass meist kurzfristige Nutzen gesucht werden, obwohl das Potenzial vor allem im kostengünstigeren Betrieb liegt.

Gemeinsame Strategische Ausrichtung:  
Was wollen wir mittelfristig erreichen?

Der grobe Rahmen ist jetzt gesetzt. Das Kooperationssteam macht sich an die Knochenarbeit.

Als erstes müssen Ist-Daten (wenige Kennzahlen, Stärken, Schwächen, usw.) offengelegt werden. Entscheidende Voraussetzung ist einerseits die Öffnungs- und Informationsbereitschaft der Mitarbeiter. Andererseits ist die „Zuhörfähigkeit“ ebenso wichtig: Jede Institution muss verstehen, was die anderen in der Kooperation suchen, und wie viel sie einbringen können.

Als zweites müssen - aufbauend auf den jetzt transparenten Ist-Daten - die konkret zu erreichenden Ziele definiert werden. Sie lassen sich, aufbauend auf bekannten Führungsmodellen [1, 2, 3] beispielsweise in folgenden Gruppen formulieren:

- Langfristiges, gemeinsames IT-Leitbild
- Daraus abgeleitet eine mittelfristige IT-Strategie für drei bis fünf Jahre mit den beabsichtigten wichtigsten Neuerungsprojekten und einer groben Ressourcen- und Finanzplanung
- Eine jährliche Projekt-Priorisierung, die auch die Jahresbudgetierung enthält

Diese Wegweiser- und Planungsunterlagen sind sehr wichtig. Einerseits zeigen sie stufengerecht die angestrebten Investitions- und Betriebsziele. Andererseits definieren sie in einer übergreifenden Sprache ein gemeinsames Verständnis für die gemeinsame IT-Zukunft. Deshalb müssen diese Ziele genau und für alle verständlich gesetzt werden. Dass sie mittels Indikatoren messbar sein sollten, setzen wir im Zeitalter des TQM als selbstverständlich voraus.

Spätestens zum jetzigen Zeitpunkt zeigt sich die wahre Bereitschaft aller Beteiligten zur Zusammenarbeit. Das gilt besonders, wenn die Kooperation unter Zwang entsteht: Wenn das „wir müssen, also machen wir's halt“ nicht spätestens hier einer spürbaren, sachlichen Nutzenerkennung und Akzeptanz gewichen ist, empfiehlt sich den Projekt-

verantwortlichen ein grundsätzliches Überdenken der Kooperationsabsicht.

Oft tauchen während den Überlegungen zur strategischen Ausrichtung gemeinsam realisierbare Projekte auf. Wenn der kurzfristig erwartete Nutzen in einem guten Verhältnis zur Projektdauer und den nötigen Investitionen steht, können sie ruhig frei gegeben werden. Dies motiviert nämlich alle Beteiligten für die Kooperation (Quick-Wins).

Schaffung organisatorischer Voraussetzungen:  
In welchem Rahmen arbeiten wir?

Jetzt wird der organisatorische Rahmen festgelegt, in dem sich die Beteiligten bewegen. In der Regel ist dies ein gemeinsames Betriebscontrolling, das regelmässig (z.B. jährlich und vor jeder Betriebsfreigabe von Projekten) die Zielerreichung feststellt. Die Art und Tiefe des Controllings kann sehr unterschiedlich sein und hängt wesentlich von der gewählten Kooperationsform ab. In der Regel sind darin Organisationsvorgaben, technische und organisatorische Richtlinien und grundsätzliche übergreifende Abläufe beschrieben.

Hier stellen sich ganz konkrete Fragen zur Ausgestaltung der Kooperation. In der Regel werden hier folgende Stufen unterschieden:

1. Lenkung:  
Wer ist auftraggebender, lenkender Entscheider für Grundsatzfragen der Kooperation (z.B. IT-Lenkungsausschuss, bestehend aus allen Verwaltungsdirektoren der Kooperationsbeteiligten)?
2. Leitung:  
Wie und in welchem Gremium stimmen sich die IT-Abteilungen ab? Welche Pflichten und Kompetenzen stehen ihnen zu? Greifen sie bei Bedarf auf ständige Fachgremienvertreter zurück?
3. Projektmanagement und Betrieb:  
Wie werden gemeinsam aufgesetzte Projekte geführt? Und wie wird ein teilweise gemeinsamer Betrieb gestaltet?
4. Einbindung Dritter:  
Wie weit werden Lieferanten in die Kooperation mit eingebunden? Ist (Teil-) Outsourcing ein Thema?

Für viele Einzelfragen sind ganz unterschiedliche, auf die Beteiligten und die Kooperationsform zugeschnittene Lösungen möglich. So ist von der Aktiengesellschaft bis zur einfachen Gesellschaft nahezu jede Rechtsform denkbar. Es können auch bei einer eher lockeren Zusammenarbeit Pools von Fachspezialisten gebildet oder kreuzweise Stellvertretungen geregelt werden. Der Einsatz von Standardlösungen kann verbindlich erklärt (oder

unter bestimmten Voraussetzungen frei gestellt) werden.

Werkzeuge für die Kooperationsmitglieder:  
Wie kommunizieren wir?

Kooperationen scheitern selten an zu wenig erreichbarem Nutzen. Viel mehr leiden sie in der Regel unter ungenügendem oder nicht adäquatem Informationsfluss. Voraussetzung für die gute Kommunikation ist eine klare Identifikation mit der Kooperation (Cooperation Identity, Logo, gemeinsame Anlässe, usw.).

Entscheidend ist die schnelle Akzeptanzschaffung mittels proaktiver Kommunikation zu den internen Kunden und auch nach aussen zu den Lieferanten. Hier ist es wichtig, früh und wiederholt zu zeigen, dass die Kooperation hilfreich ist und lebt, da Zweifler ansonsten jederzeit Oberhand gewinnen können. Informationen über wichtige Neuerungen, Projekt-Erfolgsgeschichten und neue Player in der Kooperation können über verschiedenste Kommunikationskanäle mitgeteilt werden (Hauszeitung, periodischer Mail-Newsletter, Intranet, Vorträge, Weiterbildungen, usw.).

Wichtig sind auch die Kommunikationswerkzeuge, welche die Beteiligten nutzen. Und in welchem Stil über diese Werkzeuge kommuniziert wird (Offenheit, Freundlichkeit, Klarheit, usw.). Dies gilt sowohl für die horizontale Kommunikation zwischen den Informatikern der kooperierenden IT-Abteilungen, wie auch für die vertikale Kommunikation zwischen den IT-Abteilungen und ihren Entscheidungsverantwortlichen, die ihrerseits wiederum horizontal kommunizieren müssen.

Innerhalb der Kooperationsbeteiligten (Institutionen und ev. eng eingebundene, langjährige IT-Dienstleistungspartner) können beispielsweise folgende Werkzeuge helfen, die idealerweise auch in ein gemeinsames Extranet eingebunden sind:

- Projektdaten-Drehscheibe (Beschreibung, Status und Beteiligte von grösseren Vorhaben)
- Gemeinsames Helpdesk mit Support-Organisation und Problemlösungs-Datenbank
- Leistungserfassung und eventuell interne Dienstleistungsvereinbarungen – Service Level Agreements (SLA) - mit Leistungsverrechnung (besonders bei gemeinsamen Ressourcen nötig)
- Skills-Datenbank oder Knowledge-Map (ev. später darauf aufbauend übergreifendes Knowledge-Management für die IT-Mitarbeiter)
- Lieferanten-Kooperationsverträge oder Rahmenverträge

Erfahrungen aus konkreten Projekten:  
Welchen Nutzen erreichen wir?

Wo der Nutzen von Kooperationen liegt, soll an dieser Stelle nur stichwortartig angedeutet werden:

- Strategische Abstimmung von Aktivitäten (Ressourcen- und Einsatzsynchronisation)
- Gemeinsamer Aufbau und Betrieb von Basisinfrastruktur und Lösungen (nicht jeder muss für sich das Rad neu erfinden)
- Verteilte Nutzung von Investitionen (z.B. für Schulung, Wissensaufbau, externe Dienstleister, Kommunikationsmittel)
- Personelle Stärkung (Stellvertretungen, gemeinsamer Einsatz, usw.)
- Marktmacht, Mengenrabatte, Economies of Scale
- Wissens-Aufbau und Verteilung (Knowledge-Management)
- usw.

Die Erfahrung der Autoren in verschiedenen Kooperationsprojekten zeigt, dass jede Kooperation anders ist. Spätestens in der Detailanalyse zeigen sich spezifische Besonderheiten, die ein Standardvorgehen verunmöglichen. Die Autoren sehen aber auch, dass gewisse parallele Hürden bei allen Kooperationsprojekten auftauchen. Einige davon sollen kurz angesprochen werden:

- o Es gibt keine raschen, „billigen“ Erfolge. Unterschiedliche Kulturen zu einem besseren Neuen zusammen zu führen, braucht Ausdauer (Zeit, die man nicht zu haben glaubt) und Engagement.
- o Kritiker haben es leichter als Motivatoren. Killer-Phrasen sind rasch bei der Hand. Ihre Widerlegung kostet Zeit, manchmal auch Nerven. Konstruktive Kritik hilft aber der Sache!
- o Veränderungen machen oft Angst. Das gilt für alle Hierarchiestufen und auch für gesuchte, rare Spezialisten.
- o Bei unterschiedlich starken Beteiligten dürfen die schwächeren Glieder nicht „unter die Räder kommen“. Hier hilft eine externe Moderation.
- o Eine IT-Kooperation ist weniger eine Frage der Technik als der Organisation und – das ganz besonders – der Kommunikation und der Motivation.

Zusammenfassung

IT-Kooperationen können kleinen und mittleren Institutionen des Gesundheitswesens helfen, Komplexität und Wirtschaftlichkeit der Informatik im Griff zu behalten.

Die Erfahrung zeigt, dass Kooperationsabsichten dann erfolgreich realisiert werden, wenn frühzeitig übergreifende strategische Überlegungen gemacht werden. Diese müssen von allen Stufen der beteiligten Institutionen mitgetragen werden.

Für die konkrete Ausgestaltung der Kooperation sind unterschiedliche Mittel und Werkzeuge möglich. Erfolgsentscheidend sind aber sicher die Motivationsfähigkeit der Führungen, die Ausrichtung an einem gemeinsamen Ziel, die intensive Kommunikation und der Durchhaltewillen!

Werden Sie als Kapitän der IT-Abteilung oder als Admiral ihrer Institution jetzt vielleicht überlegen, den Kurs auf der Seekarte mit denen der Nachbaryachten zu einem kooperativen Flotten-Segeln abzustimmen?

Literatur

1. Österle H., Brenner W., Hilbers K.: Unternehmensführung und Informationssystem: Der Ansatz des St.Galler Informationssystem-Managements. B.G. Teubner Stuttgart 1992
2. Bleicher K.: Das Konzept integriertes Management, St.Galler Management Konzept. 2. Aufl., Frankfurt/NewYork: Campus 1992.
3. Gomez, P., Zimmermann, T.: Unternehmensorganisation, Profile, Dynamik, Methodik. 2. Aufl., Frankfurt/NewYork: Campus 1999