

IT-Sourcing & -Kooperationen im Gesundheitswesen

Wie sieht es mit IT-Sourcing- und IT-Kooperationsprojekten im Gesundheitswesen aus? Wie stark beschäftigen sich die Schweizer Kliniken damit? Eine Studie des Beratungsunternehmens CSP AG beleuchtet die Hintergründe und Erfolgsfaktoren. Roger Künzli, Michèle Mégroz

IT-Sourcing und IT-Kooperationen (IT-S & K) sind in der Privatwirtschaft bereits seit Jahren ein kontrovers diskutiertes Thema. In mehreren Wellen schwappte der IT-Outsourcing-Trend bereits in die Schweiz über. So wurden 2008 in der Schweiz knapp drei Milliarden Franken für IT-Outsourcing-Services ausgegeben. Dies sind rund 3 Prozent mehr als im Vorjahr. Wie sieht es aber mit IT-Sourcing- und Kooperationsprojekten im Gesundheitswesen aus? Das

Beratungsunternehmen CSP hat im Rahmen zahlreicher Beratungs- und Projektmandate bei Institutionen des Gesundheitswesens festgestellt, dass aktuelle, systematisch aufbereitete und allen zugängliche Erfahrungen grösstenteils fehlen. Seitens der Spitäler und Psychiatrischen Dienste ist der Wunsch nach branchenspezifischen Erfahrungswerten gross.

CSP-Umfrage in Deutschschweizer Kliniken

Daher führte CSP im ersten Halbjahr 2009 eine breit angelegte Studie durch. Dabei wurden 429 CEOs und CIOs Deutschschweizer Spitäler und Psychiatrischen Dienste angeschrieben. Die Rücklaufquote betrug gute 15 Prozent. Die teilnehmenden Spitäler und Psychiatrischen Dienste repräsentieren dabei 11 600 Betten, 30 000 Mitarbeiter und ein Gesamtbudget von 4 Milliarden Franken und verteilen sich gleichmässig über die gesamte Palette der Institutionsgrössen und Besitzverhältnisse.

Laut der Umfrage haben 55 Prozent der Spitäler und Psychiatrischen Dienste keine publizierte IT-Strategie. Dieses Resultat erstaunt, zumal eine IT-Strategie die zielgerichtete Verwendung von IT-Ressourcen sicherstellt, die Rahmenbedingungen für die Informationstechnologie vorgibt und

so den nötigen Umfang der Ressourcen aufzeigt sowie diese am zukünftigen Handeln ausrichtet. Nach Schätzung des Marktforschers Gartner handelt es sich bei etwa 20 Prozent aller IT-Ausgaben um Fehlinvestitionen. Diese Aussage spricht klar für eine definierte IT-Strategie.

«88 Prozent aller Studienteilnehmer, die bereits ein IT-Sourcing- und IT-Kooperationsprojekt vollzogen haben, würden dieses erneut durchführen.»

Kernerwartungen an ein IT-S & K-Projekt

67 Prozent der Studienteilnehmer haben bereits Erfahrungen mit Sourcing

und Kooperationsprojekten. Nur gerade 4 Prozent aller Studienteilnehmer ziehen keine IT-S&K in Erwägung. So befassen sich die meisten CEOs und CIOs mittelfristig vertieft damit. Knapp 60 Prozent werden ein solches Projekt in den nächsten zwei bis fünf Jahren angehen. Dabei werden folgende Kern-Erwartungen an ein IT-S & K-Projekt gestellt: Verbesserung der Prozesse für die IT-Leistungen, Konzentration auf das Kerngeschäft, verbesserte Dienstleistungsorientierung, Steigerung des Serviceniveaus, verbesserte Verfügbarkeit und Verlässlichkeit sowie garantierter Services, verbesserte Ressourcenallokation, Kostenreduktion oder Abbremsung von Kostensteigerung, Erlangung oder Erhöhung von Kostentransparenz, Verbesserung der System- und Datensicherheit, Zugang zu bisher nicht vorhandenem Know-how, Zugang zu innovativen Technologien, eine Modernisierung der IT und Standards.

Erhebliche Risiken bei IT-S & K-Projekten

Für die teilnehmenden Spitäler und Psychiatrischen Dienste bergen IT-S & K-Projekte aber auch erhebliche Risiken: nämlich eine grosse Abhängigkeit vom Outsourcing-Anbieter, eine schwierige oder unmögliche Reversibilität eines Out-

sourcing-Entscheidungen, sinkende Motivation des Personal während der Übergangphase, hohe Umstellungskosten, keine Kostenvorteile oder sogar höhere Kosten und der Verlust von Know-how in der Organisation.

Wie sehen nun aber die konkreten Erfahrungen bei Organisationen aus, die bereits IT-S & K durchgeführt haben? Werden die Erwartungen erfüllt? Treffen die Risiken ein? Grundsätzlich lässt sich sagen, dass zirka 70 Prozent aller Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden. Nur wenige Risiken führen tatsächlich zu Problemen. So würden 88 Prozent aller Studienteilnehmer, die bereits ein IT-S & K-Projekt vollzogen haben, dieses erneut durchführen. Aus diesem Blickwinkel kann man bei IT-S & K klar von einem Erfolgsmodell sprechen.

Fünf zentrale Erkenntnisse

Als Fazit können die Resultate der Studie in fünf zentrale Erkenntnisse zusammengefasst werden:

1. Sourcing und Kooperationen sind im Gesundheitswesen ein grosses und hochaktuelles Thema. IT-S & K im Gesundheitswesen werden jedoch nicht als klassische Outsourcing-Projekte verstanden. Der hohe Spezialisierungsgrad mit den spezifischen Begriffswelten, die Verflechtung von Informatik und Medizintechnik sowie die höchsten Anforderungen an Sicherheit, Verfügbarkeit und Fehlerlosigkeit machen eine spezifische Sichtweise im Gesundheitswesen nötig.
2. Kaum eine Institution erachtet ein vollständiges Outsourcing als ideal. Immer wieder wird betont, dass genau evaluiert werden muss, welche Bereiche sinnvoll ausgelagert werden können und welche auch weiterhin selbst betrieben werden sollen. Genauso wichtig ist die Wahl des Kooperations-, Zusammenarbeits- oder Sourcing-Modells und die Wahl des Partners für die IT-S & K.
3. Gehen Führungskräfte einen IT-S & K-Prozess an, so haben sie grosse Erwartungen an die zukünftige Entwicklung des Bereichs. Diese Erwartungen wurden grösstenteils erfüllt. IT-S & K sind jedoch kein Kosteneinsparungsprogramm. So blieb die tatsächliche Kosteneinsparung, respektive Reduktion der Kostensteigerung meist hinter den Erwartungen zurück. Die grosse Mehrheit der Studienteilnehmer mit IT-S & K-Erfahrung sieht die Erwartung der Kosteneinsparung als nicht erfüllt. Diese Aussage ist aber mit Vorsicht zu geniessen. Ein Vergleich der Total Cost of Ownership (TCO) vor und nach einem IT-Sourcing oder einer IT-Kooperation ist nur selten möglich. Viele Spitäler und Psychiatrische Kliniken können diesen Vergleich nicht ziehen, da sie vor dem IT-S & K-Projekt gar keine TCO-Aussagen machen konnten. Meist fehlt die dafür notwendige Erhebung der relevanten Kosten, oder diese konnten nicht transparent eruiert werden.
4. IT-S & K-Projekte verliefen meist erfreulich und erfolgreich. So würden 88 Prozent der Umfrageteilnehmer erneut outsourcen, respektive eine Kooperation eingehen. Dieses klare Ergebnis spricht klar für IT-Sourcing und IT-Kooperationen. Jene Unternehmen, die den Prozess nicht wiederholen würden, sind meist nicht zufrieden mit der Partnerwahl. Dies macht die Wichtigkeit der Partnerwahl

und der Definition der Zusammenarbeit deutlich. Nur so können die gegenseitigen Erwartungen erfüllt und Überraschungen vermieden werden.

5. Hauptgründe für den Erfolg von IT-S & K im Gesundheitswesen sind meist der Know-how-Gewinn und Zugang zu Fachspezialisten, einfacherer Zugang zu neuen, kostspieligen und innovativen Technologien sowie die Möglichkeit der Konzentration auf die eigenen Kernprozesse und -aktivitäten.

Tipps und Empfehlungen zum Thema IT-S & K

Abschliessend möchten wir die Erkenntnisse der Studie und unsere Erfahrungen in IT-S & K-Projekten in einigen Tipps und Empfehlungen zusammenfassen:

- Für IT-S & K sind klare Führungsentscheide unabdingbar. Diese müssen aber möglichst in Zusammenarbeit mit allen direkt Betroffenen vorbereitet und gut kommuniziert werden.
- Es ist entscheidend, was und wie outgesourct oder wie kooperiert wird. Bevor eine IT-Sourcing und -Kooperation eingegangen wird, muss deshalb eine saubere Analyse der Bedürfnisse, der Ziele und des Sourcing-Objekts/-Bereichs gemacht werden. Diese Phase braucht Zeit und ist für den Erfolg entscheidend.
- Die Wahl des IT-S & K-Partners ist für die Zusammenarbeit und den Erfolg ausschlaggebend. Dabei müssen nicht nur harte Fakten (Kosten, Leistungszeiten usw.) stimmen, sondern auch weiche Faktoren berücksichtigt werden (Kultur, Kommunikationsfähigkeit, Erfahrungshintergrund usw.).
- Die Vertragsverhandlungen sind entscheidend für die Qualität der zukünftigen gegenseitigen Leistungen. SLAs müssen für alle Beteiligten verständlich und messbar formuliert sein.
- Die Detailkonzeption und die Zusammenarbeit muss gut vorbereitet werden. Am wichtigsten ist hier die gute Definition und Kommunikation aller durch die Zusammenarbeit angepassten Prozesse. IT-S & K sind immer mit einem gegenseitigen Lern- und Findungsprozess verbunden. ■

Studie und Autoren

Die Studie gibt einen fundierten Überblick über IT-S & K im Gesundheitswesen und zeigt auf, welche branchenspezifischen Erfahrungen gemacht wurden. Diese und weitere Aspekte werden im Rahmen der Studie detailliert beschrieben. Die Resultate der Studie können bei der CSP AG bezogen werden unter: info@csp-ag.ch.

Die **CSP AG** ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen unter anderem mit Schwerpunkt Sourcing und Kooperationen (www.csp-ag.ch).

Die Autoren: **Michèle Mégroz**, lic.oec. HSG, ist Projektleiterin bei der CSP AG St. Gallen, michele.megroz@csp-ag.ch.

Roger Künzli, lic.iur. HSG, eidg. dipl. Informatiker, ist Partner und Projektleiter bei der CSP AG St. Gallen, roger.kuenzli@csp-ag.ch.