

Von Null auf Hundert in vier Jahren

Mit Outsourcing wurde eine IT-Abteilung auf Vordermann gebracht

Wie kann eine Klinik-IT aus der technischen Steinzeit innerhalb von nur vier Jahren auf den heute notwendigen Stand gebracht werden? Die Anforderungen an Technik, Personal, Qualifikationen und damit Ressourcen sind hoch und kostenintensiv. Die Oberlinklinik in Potsdam hat es geschafft – durch die einzigartige Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter, der Klinikleitung und des Trägers sowie die Unterstützung durch einen externen IT-Dienstleister. Für die Zukunft wird eine effektive Mischlösung zwischen eigener IT-Abteilung und Zuhilfenahme externer Kräfte bei Bedarf angestrebt.

Die Ausgangssituation in der Oberlinklinik Potsdam sah so aus: Weiterentwicklungen im klinikinternen Datenaustausch und ein umfassender Einsatz des Krankenhausinformationssystems (KIS) standen mangelhafte Hard- und Softwareausstattungen an Arbeitsplätzen und Servern, unzureichendes und wenig qualifiziertes Personal genauso wie fehlende räumliche Kapazitäten für den technischen Ausbau gegenüber. Das war 2002 und Dr. Michael Hücker, kommissarischer Klinikleiter, beschreibt dies unverblümt als Notlage. Mehr als 50% der Mitarbeitenden hatten wenig bis keine EDV-Kenntnisse. Alle Prozesse in der Klinik auf der vorhandenen technischen, infrastrukturellen und

personellen Basis zu steuern, entsprach damit eher einer Fiktion.

„Wir befanden uns in einer Notlage“

Wie ändert man eine so hoffnungslos erscheinende Situation? Der Klinikträger legte die Informationstechnologie (IT) 2003 als wichtiges Element der Unternehmensstrategie fest. Mithilfe eines IT-Rahmenkonzepts und einer Investitionsplanung wurde der Weg der Modernisierung konkretisiert. Die zu lösenden Aufgaben fingen bereits bei der Verkabelung an, setzten sich in wesentlichen Elementen wie Datensicherungskonzepten und den Server-Betriebssystemen fort und endeten bei einer Hardware-Ausstattung, die teilweise für den Einsatz moderner Standard-Software ungeeignet war.

Mit dem vorhandenen Personal in Form eines Vollzeit-EDV-Administrators konnte lediglich der laufende Betrieb sichergestellt, jedoch keine grundlegende Konsolidierung der „gewachsenen Situation“ gewährleistet werden. Dazu wäre ein größeres Team mit interdisziplinärem Know-How nötig gewesen. Die Klinikleitung stand gemeinsam mit ihrem Träger vor der Frage, welche Lösung sowohl realistisch als auch wirtschaftlich ist. Es bestand die Möglichkeit, das interne Team qualitativ und quantitativ zu erweitern. Dies wurde jedoch aufgrund der

außerordentlich hohen und vielfältigen Anforderungen in dem gewünschten knappen Zeitfenster verworfen. Zudem hätte die Spitzenbelastung für den Umbau die Kernprozesse in der Klinik deutlich behindert. Damit war der Weg klar: Outsourcing. Hier konnte man sich auf die volle Unterstützung des Vereins Oberlinhaus verlassen. Dr. Hücker: „Vom Träger wurde die Problematik erkannt, und er zeigte die Bereitschaft, die nötigen Investitionen vor zu nehmen“.

Der erste Schritt erfolgte 2003 mit der Übergabe der internen IT-Abteilung an den externen Dienstleister Computer Manufaktur. Ziel war es, in vier Jahren die gesamte Technologie sukzessive auf stabile Beine zu stellen und damit eine Plattform für weitere Entwicklungen zu schaffen.

„Es war immer ein Ansprechpartner da“

Aus dem betriebsinternen Pool des IT-Dienstleisters wurde ein festes IT- ▶



Der alte Serverraum ...



Christian Gehrke



Dr. Michael Hücker



Dr. P.H. Wiebke Zielinski

Kernteam eingearbeitet, das sich vor Ort ausschließlich den Anforderungen der Klinik stellte. Als Verantwortlicher für alle IT-Projekte wurde ein Teamleiter definiert. „Plötzlich war immer ein Ansprechpartner verfügbar“, beschreibt Dr. Hücker die quasi über Nacht veränderte Situation. Das Besondere war zudem die Ergänzung dieses Kernteams durch das so genannte „atmende Team“. Neben den festen Kapazitäten im Hintergrund hielt der Dienstleister weitere IT-Spezialisten für den jeweiligen Projektbedarf bereit. Damit konnte ein Auswuchern an Personal und Kosten unterbunden und dennoch das maximale Know-How zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Das ermöglichte auch eine „zügige Beantwortung der aufkommenden Fragen auf hohem Niveau“, betont Dr. Wiebke Zielinski vom Referat Organisation der Klinik. Durch Outsourcing stand quasi eine interne IT-Abteilung bereit.

Maßgebliche EDV-Systeme wurden in der Oberlinklinik installiert, wie die:

- umfassende IT-gestützte Kostenträgerrechnung,

- vollständige elektronische OP-Planung,
- IT gestützte Dienstplanung für alle Berufsgruppen,
- Einbindung der Laborsoftware,
- IT gestützte Therapieplanung und -abrechnung,
- verstärkte Verlagerung der Informations- und Kommunikationsflüsse in der Klinik auf die digitale Patientenverwaltung und damit in das KIS,
- interne Informationsverbreitung durch Aufbau und Einführung des Intranets,
- Einführung und Zertifizierung des Qualitätsmanagements.

Die umfassende Betreuung dieser heterogenen Softwarelandschaft konnte nur durch das regelmäßige Einbeziehen der Mitarbeiter des Dienstleisters in das gesamte Team ermöglicht werden. Die flexible Personaleinteilung vermied das Aufkommen problematischer Situationen wie urlaubs- und krankheitsbedingter Fehlzeiten, die früher noch zum völligen Erliegen der IT-Abteilung geführt hatten.

Der Zugang zu klinikinternen Daten

setzt die sensible Behandlung des Themas Datenschutz voraus. Absicherungen wurden durch vertragliche Regelungen getroffen, die den Dienstleister zur Einhaltung der Datenschutzbestimmungen verpflichten. Ergänzend wurde der Datenschutzbeauftragte des Trägers von Anfang an einbezogen.

„Wir konnten durchstarten“

Rückblickend wird in der Klinik die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister durchgehend als sehr fruchtbar eingeschätzt. Allein dem kurzfristigen Zugewinn an Kapazitäten ist es geschuldet, dass „wir so früh durchstarten konnten“, so Dr. Hücker. Das Team im Hintergrund bildete ein Netzwerk, das auf alle Anfragen jederzeit kompetent reagieren konnte. Kritik wird von den Beteiligten konstruktiv angesehen. So waren Schnittstellen zu Beginn nicht immer konkret genug definiert, was Verzögerungen zur Folge hatte. Die Computer Manufaktur gibt an, daraus gelernt zu haben: In Zukunft ist auf beiden Seiten für feste Ansprechpartner Sorge zu tragen. Als wichtige Erkenntnis erscheint auch die Unabdingbarkeit einer kommunikativen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiter des Dienstleisters. Gewohnt, sich in einem technischen Umfeld zu bewegen, müssen Außenstehende wie Klinikmitarbeiter auf ihrem Kenntnisstand „abgeholt und verstanden werden“. Die Klinik bedauert auch einen anfänglichen personellen Wechsel auf Seiten des Dienstleisters. „Dies ist jedoch für solche komplexe Prozesse normal“, fügt Dr. Zielinski hinzu.

... und so sieht der Serverraum jetzt aus



Fotos: Gehrke

Outsourcing und Datenschutz

Beim Outsourcing von IT-Leistungen aus dem Krankenhaus sind folgende Aspekte besonders zu beachten:

Zugriff auf personenbezogene Daten regeln

- Zugriff durch externe Mitarbeiter nur insoweit es die Auftrags Erfüllung erfordert
- Nötig sind rechtliche Vereinbarungen, aber auch Einführung entsprechender organisatorisch-technischer Maßnahmen

Kontroll- und Prüfrechte festlegen

- Vereinbarung von Kontrollrechten zur Überprüfung der vereinbarten Pflichten

Weisungsrecht festlegen

- Dienstleister dürfen nur entsprechend den Weisungen des Auftraggebers (Krankenhaus) tätig werden
- Letzte Verantwortung für die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorschriften verbleibt im vollem Umfang beim Auftraggeber

Schutz des Krankenhausnetzwerks

- Ausreichende Abschottung des Computernetzwerks von Krankenhäusern gegenüber unerwünschten Eindringlingen über das Internet
- Kommunikation nach außen muss ein richtiges Maß an Funktionalität und Sicherheit gewährleisten
- Einsatz geprüfter Sicherheitstechnologien, die rechtliche und organisatorische Vorgaben bereits in der technischen Ebene umsetzen; z.B. Auszeichnung mit dem Datenschutz-Gütesiegel oder spezielle Sicherheitstechniken wie die TightGate(tm) Technologie (verbesserter Zugriffsschutz)

Fortschreibung der technischen und organisatorischen Maßnahmen

- Für einen wirksamen Schutz müssen Sicherheitsmaßnahmen kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt werden, um sie der veränderten Umwelt anzupassen

Auf beiden Seiten wird die hohe Motivation und Lösungsorientierung gelobt. Die Mitarbeitenden der Oberlinklinik traten selbstständig mit Fragen an die IT-Abteilung heran, um Verständnisproblemen direkt vorzubeugen. Durch die individuelle Betreuung wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Klinik mitgezogen. Der Träger war bereit, in die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter zu investieren. So gibt es auch keine Klinik-Mitarbeitenden mehr, die sich vor der Arbeit mit dem IT-System „drücken“. „Wir haben einen enormen Qualifikationsgewinn der Mitarbeitenden“, stellt Dr. Hücker erfreut fest.

Der Projekterfolg steht also außer

Frage: Das Outsourcing hat sich erfolgreich bewiesen und die Ziele sind nun fast erreicht. Einer Studie von Intel und des F.A.Z.-Instituts zufolge wird die Oberlinklinik damit zu bislang 10 Prozent der Kliniken gehören, die eine vollständige Integration der gesamten Arbeitsabläufe bereits erreicht haben.

„Enormer Qualifikationsgewinn“

Doch wie geht es weiter? „Hier ist noch alles offen“, so Dr. Hücker. Die Oberlinklinik hat noch viel vor, neue Herausforderungen stehen an: Klinikausbau und digitales Röntgen zum Beispiel.

Nach gut drei Jahren des kompletten

Outsourcings wurde der IT-Teamleiter des Dienstleisters in den Personalstamm des Klinikträgers aufgenommen, um Angebote und Leistungen noch unabhängiger prüfen und bewerten zu können.

Für die Zukunft muss entschieden werden, inwieweit dies auch für das weitere Team sinnvoll ist. Durch eine abgestimmte „Übernahme“ bzw. langsames Ersetzen weiterer Mitarbeiter kann das vorhandene Wissen im Unternehmen erhalten bleiben. Außergewöhnliches Know-How und Kapazitäten für Lastspitzen könnten weiterhin extern eingekauft werden. Vermutlich wird es auf eine effektive Mischlösung hinauslaufen. So kann auch zukünftig die innovative Ausrichtung der IT-Abteilung und damit der Klinik gesichert bleiben. ■

Dr. med. Michael Hücker

Dr. P.H. Wiebke Zielinski

Oberlinklinik, Orthopädische Fachklinik

Rudolf-Breitscheid-Straße 24

14482 Potsdam

www.oberlinhaus.de

Christian Gehrke

Computer Manufaktur GmbH

Reichenberger Straße 36

10999 Berlin

www.computer-manufaktur.de

Die Oberlinklinik in Potsdam

ist die größte Orthopädische Fachklinik im Land Brandenburg und Brandenburger Wirbelsäulenzentrum. Im Jahr 2005 wurden mehr als 900 Wirbelsäulenoperationen und über 1.400 endoprothetische Operationen an Schultern, Knien und Hüften durchgeführt. Die Klinik ist seit Februar 2006 als erste Potsdamer Klinik nach KTQ IpCC Version 5.0 zertifiziert. Der Klinikträger, der Verein Oberlinhaus, ist ein eigenständiges diakonisches Dienstleistungsunternehmen mit Betreuungs- und Bildungsangeboten sowie Einrichtungen zur schulischen, beruflichen, medizinischen und sozialen Rehabilitation.