www.krankenhaus-it.de

ISSN 1619-0629 Preis: 12 Euro

Ausgabe 2 / 2021

Krankenhaus-IT JOURNAL

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

Projektmanagement:
Akteure, Aktionen und Ambitionen

KH IT

Bundesverband der Krankenhaus IT-Leiterinnen / Leiter

ENTSCHEIDERFABRIK

HL7

IHE DEUTSCHLAND Integrating the Healthcare Enterprise

Projektmanagement: Akteure, Aktionen und Ambitionen

Das Gesundheitswesen war wohl noch nie so vielseitig, intelligent und dynamisch wie heute. Es stand auch noch nie unter größerem Druck, von steigenden Kosten bis hin zur alternden Bevölkerung. Akut-Faktor ist das KHZG. Kernziele sind Digitalisierungslösungen. Allerdings rangieren sie eher unter Organisations- oder besser Re-Organisationsprojekten – in einem ambitionierten Zeitrahmen. Das Nachdenken über IT-Projekte und ihr Management kommt in Schwung. Experten skizzieren Aspekte und geben Akteuren und Aktionen Profil.

Investitionen in Digitalisierung und in eine moderne technische Ausstattung der Krankenhäuser sind in den letzten Jahren durch einen erheblichen Investitionsstau nicht in ausreichendem Maße erfolgt.

Der Blick auf die digitale Reife und Infrastruktur deutscher Gesundheitseinrichtungen ernüchtert: Nur 44% von Krankenhäusern oder ambulante Praxen tauschen medizinische Daten digital aus. Krankenhäuser, Arztpraxen und Sozialorganisationen in Deutschland schätzen ihre digitale Reife mit 5,6 von 10 Punkten nur mittelmäßig ein. Mit Projektmanagement können die Akteure nun einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die Zeit scheint dazu reif. Das Krankenhauszukunftsgesetz KHZG fördert notwendige Investitionen in Krankenhäusern. Durch gezielte Projekte soll das Digitalisierungsniveau angehoben und die technische Ausstattung der Krankenhäuser deutlich verbessert werden.

Dabei sehen sich die IT-Verantwortlichen einem neuen Paradigma gegenüber. Schluss mit der stereotypen Ansicht seitens der IT-Manager, dass die Investitionsmittel fehlen und deswegen eine zufriedenstellend funktionierende Infrastruktur nicht aufgebaut werden kann. Nun fließt unerwartet plötzlich Geld, aber es tauchen ganz neue Fragen und Kernziele auf. Digitalisierungslösungen sind erreichbar. Allerdings sind dies eher Organisations- oder besser Re-Organisationsprojekte. Frage: Wer macht was?

IT-Management

Das IT-Management zeichnet für die – insbesondere technische – Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben verantwortlich. „In Zeiten des digitalen Wandels ist die Einführung einer prozessorientierten und kundenzentrierten IT-Struktur als Vehikel zum besseren Verständnis der Anwender essentiell," betont Dr. Uwe Günther, Sanovis GmbH. "In diesem Zuge werden die Unterschiede zwischen Fachbereich und IT zusehends verschwimmen." Dies führt dazu, dass IT- und Fachbereich-Profis gemeinsam an Planung, Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungslösungen wie z.B. Digitale Patientenakte, Intersektorale Vernetzung, Telehealth, Digitale Diagnose/Therapie oder Entscheidungsunterstützung arbeiten. Zudem fungiert die IT zukünftig immer mehr als interne Beratung, als eine Art „Dolmetscher" zwischen Management, Fachbereichen, Entwicklern und Betreibern.

Projektleiter

In den Kliniken waren bisher Projektverantwortliche, aber keine Projektmanager im Einsatz. Die Projektverantwortlichen haben sich häufig primär als technische Implementierungsbeauftragte verstanden. Der Projektmanager hingegen leitet Projekte aus einer übergeordneten Rolle. Er leitet bzw. führt das Projektteam, ist für die Kommunikation innerhalb des Projektteams aber auch nach außen verantwortlich. Dazu gehören auch die Auftragsklärung und das klassische Stakeholder-Management. Darüber hinaus managt er Risiken und kümmert sich um die Projektdokumentation sowie um das Projektcontrolling. Martin Knöpfle, Teamleitung Servicemanagement IT / Projektmanagement, Innovation & Technologie Rhein-Neckar MA GmbH: „Das bedeutet, dass der Projektleiter künftig deutlich mehr Managementaufgaben wahrnimmt bzw. dass seine Rolle um diese Aufgaben erweitert wird." In kleineren Projekten ist es nach wie vor möglich, dass der Projektleiter in Personalunion auch in der Rolle eines technischen Mitarbeiters tätig sein kann.

Katja von Bergen, Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner (K&P)

Ansprechpartner

Datensicherheit ist sorgenbehaftet. Durch zunehmende Cyberangriffe wird befürchtet, neue Einfallstore zu öffnen. Zudem nehmen die Unberechenbarkeiten und Stolperfallen bei Betriebstechnologie (OT) zu. Es ist die Verwendung von Hardware und Software zur Überwachung und Steuerung von physischen Prozessen, Geräten und Infrastrukturen. In vielen Kliniken zählen OT-Cyberrisiken zum blinden Fleck, weil es bisher kaum Angriffe auf diese Art von Infrastruktur gegeben hat. Es ist aber davon auszugehen, dass Cyberkriminelle die Steuerungssysteme von Krankenhäusern, die inzwischen hoch vernetzt arbeiten, künftig ins Visier nehmen – etwa für Lösegeldforderungen. Krankenhäuser stehen damit vor großen Herausforderungen, denn der Schutz der Informationssicherheit und sensibler Patientendaten bindet bereits viele Kräfte. Experten der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers PwC Deutschland geben zu bedenken: „Oftmals gibt es keine klare Verantwortlichkeit für dieses Thema, da der Zuständigkeitsbereich des Chief Information Security Officer (CISO) sich vielfach auf den IT-Bereich beschränkt."

Partner und Lieferanten

In der KHZG-Ära gilt es, die Spreu vom Weizen zu trennen, besonders bei den zahlreichen Angeboten von Technologieanbietern, von denen die IT-Verantwortlichen überflutet werden. Immer mehr Leistungen werden bei externen Organisationen eingekauft. Diese Leistungen, sei es Konzeption, Entwicklung, Lieferung, Unterstützung und/oder kontinuierliche Verbesserung, müssen in den entsprechenden Verträgen zwischen der Organisation und ihren Partnern und Lieferanten genau beschrieben und vereinbart sein.

Dörte Jaskotka, Jaskotka Consulting, listet auf: „Welche Leistungen sollten selbst erstellt werden, da sie die Kernkompetenzen der IT des Klinikums darstellen und für welche Leistungen ist es zweckmäßig unterstützende IT-Services durch Lieferanten bereitstellen zu lassen, sollte definiert sein. Die Vertragsgestaltung sollte abgesichert sein ebenso wie die Leistungen in den Verträgen mit den Lieferanten." Und zur Übernahme der Verpflichtung: „Wer orchestriert die Leistungen unterschiedlicher Partner?"

Experten der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey empfehlen eine modulare Architektur, um die Flexibilität und den Wettbewerb der Anbieter zu erhöhen. Viele Unternehmen setzen auf Architekturen wie Microservices. Dieser Schritt schafft nicht nur länger anhaltende, „zukunftssicherere" Anwendungen, sondern ermöglicht es Unternehmen auch, eine Sourcing-Strategie für mehrere Anbieter zu verwenden und so eine der langjährigsten Herausforderungen bei der Bereitstellung großer Programme zu lösen: die Ausrichtung der Anbieteranreize besitzen. Mit Lösungen von Einzelanbietern ist es nahezu unmöglich, einen konstanten Kostendruck auszuüben, da häufig eine erhebliche Risikoprämie in einen Festpreisvertrag eingearbeitet wird und Änderungsaufträge häufig sind. Alternativ schaffen Zeit- und Materialverträge Anreize für Anbieter, Programme zu erweitern und zu erweitern und damit ihre Einnahmequellen zu vergrößern. Durch modulare Architekturen können Unternehmen mit mehreren Anbietern zusammenarbeiten, die bei Bedarf ausgetauscht werden können, was zu deutlich besseren Ergebnissen führt.

Dr. Uwe Günther, Sanovis GmbH

Nutzen und Messung

Projektmanagement ist nicht kostenlos. Mehrkosten für Projektmanagement müssen sich insgesamt für die Unternehmen rechnen. Den Spruch kennt wohl jeder: „Projektmanagement kostet Geld, kein Projektmanagement kostet mehr Geld."

Bislang existieren wenige wissenschaftliche Untersuchungen zum Thema "Nutzen" von Projektmanagement und diese widersprechen sich teilweise in ihren Ergebnissen und Aussagen.

In vielen Unternehmen bzw. deren Projekten werden überhaupt keine Zahlengrößen gemessen. Oft werden keine Daten bereitgestellt mit dem Hinweis auf Compliance. Bremse ist auch Desinteresse der Unternehmen, also gibt es überhaupt keine Nutzen-Antwort. Oft wäre es zu aufwendig, Zeit für eine Befragung zu investieren oder Daten in diesem Umfang zu ermitteln und zur Verfügung zu stellen.

Studienergebnisse klingen optimistisch, denn 94% der teilnehmenden Organisationen schätzen den Mehrwert eines Project Management Office (PMO) als „groß" oder „sehr groß" ein. Konkreter Beitrag von PM ist die Vermeidung von Doppelarbeit. Ein starker Hinweise auf den Nutzenaspekt von PM, er wird nicht monetär quantifiziert. Studien fanden heraus, dass

- **70% der PMO messen ihren Erfolg weder quantitativ noch qualitativ.**
- **30% der PMO messen ihren Erfolg qualitativ oder quantitativ.**
- **14% der PMO messen ihren Erfolg quantitativ.**

Projektmanagement bedeutet, das Spannungsfeld des „Magischen Dreiecks" zu managen. Immer wieder werden als Schlüsselelemente für den Erfolg und Nutzen von Projekten genannt: Zeit, Kosten und Qualität. Ein anderer, zusammenfassender Ansatz ist der Aspekt „Satisfy your Customer".

Die internationale IT-Forschungsberatungsfirma Standish Group beschäftigt sich mit dem Paradigma der modernen Projektmanagementsysteme. Mit ihrem legendären „Chaos-Report" ist sie Lieferant von brüchigen Unternehmensrealitäten aus der Projektmanagement-Welt. Demnach scheitern viele IT-Projekte, nur etwa ein Drittel aller Projekte erfolgt ohne weitere Korrekturmaßnahmen. Das heißt ohne Abstriche in der gelieferten Funktionalität und dem Überschreiten von Termin- und Budgetplänen. Etwa die Hälfte aller IT- Projekte bedürfen einer Nachbesserung. Was tun? Komplexität verringern, Akzeptanz erhalten: frühe Präsentation bei den Usern, Feedback einholen und umsetzen, Kommunikation der Ergebnisse. Die Erfolgsfaktoren sind im Projektmanagement und -marketing zu suchen. Projekte, die von den Usern getragen und vom Management unterstützt werden, sind erfolgreicher. Das bedeutet, die Geschäftsführung muss die Unternehmensziele und die damit zu erstellende Unternehmensstrategie für jedes Unternehmen erarbeitet haben oder ausarbeiten.

Dörte Jaskotka, Jaskotka Consulting

umgehen können. Außerdem ist eine Unternehmenskultur erforderlich, die von wechselseitigem Vertrauen geprägt ist und Mitarbeitern die nötigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume zugesteht, um die eigene Arbeit selbst zu organisieren.

Ambitionierter Zeitrahmen

Für Krankenhäuser und andere Träger im Gesundheitswesen kommt es darauf an, Projekte in der Kürze der Zeit sinnvoll zu planen, zu beantragen und umzusetzen. Denn die KHZG-Förderung muss bis Ende des Jahres beantragt werden und es ist daher Eile geboten, Projekte zu planen, zu beantragen und umzusetzen. Wer sich mit den teilweise jahrelangen Projekten in der IT auskennt, stellt fest, dass dies ein ambitionierter Zeitrahmen ist. Auch deshalb: Es mangelt an der Bereitschaft zuzugeben - oder an der Unfähigkeit zu erkennen -, dass die Probleme komplexer sind und mehr Arbeit erfordern als erwartet. Was bedeutet, dass die Probleme weiterhin bestehen und sich häufig verschlimmern.

Die Unternehmensleitung hat dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektabwicklung geschaffen werden (z.B. klare IT Strategie, klare Rollen, ausreichende Ressourcen, gemeinsame Spielregeln und Prinzipien einfordern). Denn wenn die Rahmenbedingungen nicht passen, können auch die besten und erfahrensten Projektleiter scheitern.

Umdenken erforderlich

Gerade große, komplexe Projekte sind kaum mehr seriös planbar. Agile, iterative und inkrementelle Verfahren und Methoden nehmen an Bedeutung zu. Dies erfordert aber vielfach ein radikales Umdenken von Führungskräften, Kunden und den Mitgliedern der Projektteams: Selbstorganisation, denken und planen in Bandbreiten, permanente Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und Widersprüchen etc

„Inzwischen werden agile Prinzipien in einer Reihe von Unternehmen zumindest versuchsweise gelebt," stellt Katja von Bergen fest, Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner (K&P). „Hierbei zeigt sich immer wieder: Diese Form der Organisation setzt gewisse Kompetenzen bei den Mitarbeitern und Führungskräften voraus." Sie sollten zum Beispiel über eine hohe Veränderungsbereitschaft verfügen und mit Unsicherheit

Martin Knöpfle, Teamleitung Servicemanagement IT / Projektmanagement, Innovation & Technologie Rhein-Neckar MA GmbH

JETZT LESEN!

VIEW – DAS VISUS KUNDENMAGAZIN

Lesen Sie in der aktuellen Ausgabe der VIEW wie die medizinische Versorgung in der Zukunft aussehen kann und weitere Themen wie:

- Ausgestaltung des Reifegradmodell im Rahmen des KHZG
- Auswirkungen der IsiK Schnittstelle in der Praxis
- Künstliche Intelligenz & PACS

www.visus.com/downloads/view