

System Readiness bei der IT-Einführung

Auswahl und Einführung von IT-Systemen im Krankenhaus sind kostenintensive Projekte, besonders bei KIS- und PDMS-Einführungen. Eine hohe System Readiness bei Echtstart vermindert den Aufwand für „Troubleshooting“ im Betrieb und reduziert Kosten. Heike Sander und Reiner Petersen erläutern, wie sie diesen Effekt durch eine passgenaue Vorbereitung nutzbar machen.

Interdisziplinäre Projektteams

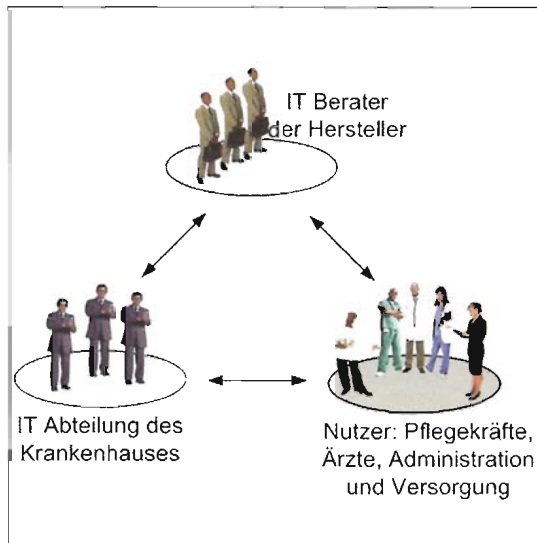
Typisches Charakteristikum von Projekten zur IT-Einführung ist der Einsatz eines interdisziplinären Projektteams. Im Krankenhaus gehören dazu die Berater des IT-Herstellers, Vertreter der IT-Abteilung und Nutzer (siehe Abb.1). So heterogen wie diese drei Gruppen ist die Nutzergruppe allein für sich: Ärzte, Pflegekräfte, Funktionsdienste, Techniker und administrative Mitarbeiter. Jeder Beteiligte steht für besondere Expertise und Systemverständnis, individuelle Sichtweisen, spezifische Projektziele und eigene Sprache. Die übliche Herangehensweise der Berater von IT-Her-

stellern konzentriert sich auf das Abstimmen von Konfiguration, Customizing und Auftragsentwicklung. Aufgaben des Krankenhauses sind das Befähigen der Teilnehmer zu den neuen Projektaufgaben und das Integrieren des interdisziplinären Projektteams sowie das Herstellen der Prozess- und Nutzerorientierung.

Gute System Readiness als zentrale Herausforderung

System Readiness ist hier als Stand der Vorbereitung bei Echtstart zu verstehen, also das aufeinander Abstimmen der IT, Arbeitsprozesse, Mitarbeiter und Informationsflüsse. Das Treffen der Nutzeranforderungen ist Voraussetzung einer guten System Readiness. Dadurch verkleinert sich die Lücke zwischen der tatsächlichen System Readiness bei Echtstart und der 100%-Marke (siehe Abb. 2). Das Modell ist angelehnt an das industrielle Anlaufmanagement von Produktionsanlagen (Romberg, A.; Hass, M.; Der Anlaufmanager) und eignet sich ebenso für Projekte zur IT-Einführung.

Abb.1: Typische Beteiligte eines IT-Projektteams



Folgen zu geringer System Readiness

Durch Funktionsmängel und mangelnde Nutzerorientierung sinkt die Nutzerakzeptanz und Fehler entstehen beim Betreiben des Systems. Nach Echtstart sind Störungsbeseitigung und Datenreparaturen die einzig verbleibenden Optionen. Schließlich leidet die Prozesseffizienz und die Kosten steigen. Sogar die Patientensicherheit kann durch nicht verfügbare Daten beeinträchtigt sein und wiederholte Überstunden nach IT-Einführung demotivieren die Mitarbeiter.

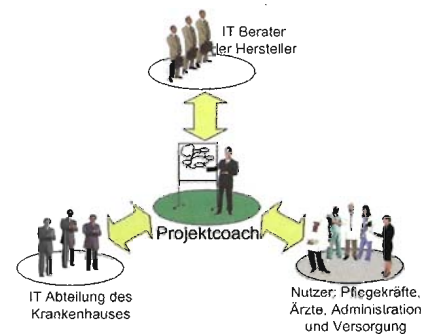


Abb.2: Mangelnde System Readiness erzeugt zusätzliche Kosten, in Anlehnung an Romberg/Hass

Ansatzpunkte zum Steigern der System Readiness

Auswahl und Einführung eines IT Systems verlaufen idealerweise in zwei Phasen: auf eine gute Projektvorbereitung in der ersten Phase folgen die Auswahl und Einführung in der zweiten Phase. Das dient dem Optimieren des Zusammenspiels von neuer Software, Prozessen und Mitarbeitern vor dem Echtstart. Das alleinige Einbeziehen der Nutzer in der Projektarbeit nimmt noch nicht alle Hürden, denn Nutzer, IT-Berater und Mitarbeiter der IT-Abteilung sehen sich nicht primär in der organisationalen Verantwortung bei der Vorbereitung einer IT-Einführung. Als einzelne Player können sie diese Verantwortung auch schwerlich ausüben. Die erforderliche Integration benötigt ein zusätzliches „Teammanagement“, insbesondere bei knapp bemessener Vorbereitungszeit. Diese Integration ist Hauptaufgabe eines Projektcoachings, das nach dem Kooperationsmodell von Steinheider systematisch die Kommunikation, Koordination und Wissensintegration im Projekt unterstützt. Kommunikation ist das Vermitteln von Wissen zwischen den Beteiligten; Ko-



Autorin Heike Sander, HCMB, Institute for Health Care Systems Management Berlin eG

ordination die zielorientierte Delegation und Konsolidierung der Ergebnisse; Wissensintegration fördert die gemeinsame Wissensbasis im Projektteam. So entstehen innovative systemische Lösungen.

Nutzeranforderungen werden so auf Basis der alltäglichen Aufgaben der klinischen Leistungserbringung und unterstützender Abläufe definiert. Ein Abgleich mit den Funktionalitäten der Software zeigt den Bedarf an Konfiguration, Customizing und Weiterentwicklung zur Deckung der Nutzeranforderungen. Dabei ist das unbedingte Erfüllen der Mindestanforderungen des Krankenhauses zu beachten, die den Betrieb sichern: Bei einem KIS muss die Abrechnung zuverlässig funktionieren, bei einem Patientendatenmanagementsystem PDMS auf der Intensivstation muss die Kurve einsatzfähig sein. Bei weniger grundlegenden Anforderungen helfen auch so genannte Workarounds: das Entwickeln von Prozessen und Hilfsmitteln zur Überbrückung von Funktionalitätslücken. Das ist allerdings wegen der Extrakosten gut zu überlegen.

Neue Situation bei Echtstart

Eine erfolgreiche Vorbereitungsphase steigert die Projekteffizienz und die System Readiness bei Echtstart ist signifikant höher. IT-



Autor Reiner Petersen, Leiter Informationstechnik Deutsches Herzzentrum Berlin

System, Prozesse und Nutzer sind vorbereitet. Die Nutzer verstehen die Beziehung zwischen ihren Aufgaben, Arbeitsprozessen und Interaktionen mit der neuen Software. Sie sind motivierter, die Veränderung mitzutragen. Die Zahl der Fehlbedienungen sinkt und die Qualität der

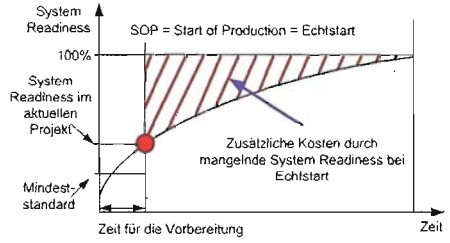


Abb.3: Optimale System Readiness bringt Vorteile bei der IT-Einführung, in Anlehnung an Romberg/Hass

Daten im System steigt (siehe Abb.3) und letztendlich profitiert die Patientensicherheit.

Übrigens: Durch die so genannten „Blinden Flecken“ steigt die System Readiness bis zum Echtstart nie auf 100 Prozent. In der Regel bleiben viele kleine Funktionslücken oder Abstimmungsmängel zwischen Prozessen und Software unbemerkt und tauchen erst nach dem Echtstart auf. Auch Lernkurveneffekte der Mitarbeiter sollten eingeplant werden.

Projektcoaching steigert Projekteffizienz

Höhere Projekteffizienz wird durch Transformation der IT-Berater, IT-Mitarbeiter und Nutzer zu einem Team mit einheitlichem Projektverständnis und gemeinsamer Sprache geschaffen. Diese Aufgabe sollte an einen Projektcoach delegiert werden.

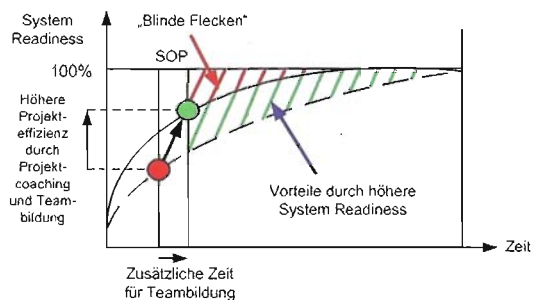


Abb.4: Ein Projektcoach integriert die Beteiligten zu einem Team

Zur Teambildung sollte in der Vorbereitungsphase genug Zeit sein. Auf der Sachebene wird sie durch die klare Projektaufgabe angestoßen. Ein geeignetes Projektcoaching hilft, sie auf der emotionalen und sozialen Ebene zu vollziehen. Erst dann entsteht es ein echtes Projektteam (siehe Abb. 4).