

Krankenhaus-IT

Fakten und Perspektiven der IT im Gesundheitswesen

JOURNAL

Titelstory

Bestandsaufnahme Health IT: viel erreicht, noch viel zu tun



RIS PACS
Konzepte, Strategien, Lösungen JOURNAL

Clinicom-Anwender in den
Startlöchern: Krankenhäuser
auf der Suche nach einem
neuen KIS

conhIT-Special: Trendthemen
und Messeguide auf dem
Branchentreff

Neues vom ECR: Diagnostik und
Interventionelle Radiologie

Röntgenkongress:
interdisziplinär und umfassend –
mit Messeguide



Antares Computer Verlag
Halle 1.2, Stand E 113

Kliniken: geschluckt, geschlossen oder gewonnen

Wie IT-Verantwortliche die Zukunft meistern können

Zunehmender Wettbewerb, hoher Kostendruck, sich ständig verändernde Rahmenbedingungen. Ob Versorgung oder Pflege – Krankenhäuser sind heute Wirtschaftsbetriebe. Eine gesetztes- und standardkonforme IT-Infrastruktur im Krankenhaus ist wesentliches Kriterium für Geschäftsführung und IT-Leitung. Ein Blick in die Welt der Kliniken von Dr. Ortwin Wohlrab, Mitglied der Geschäftsleitung eines Systemintegrators aus Kleinmachnow.

Medizin und Management im Krankenhaus stehen vor nie da gewesenen Herausforderungen: Verwaltungen, Stationen, Ambulanzen und Pflegeeinrichtungen müssen sich neu aufstellen. Ob ambulante, teilstationäre oder stationäre Leistungen – über Jahrzehnte gewachsene Abläufe stehen auf dem Prüfstand. Dies gilt für die Akut- wie für die Spezialversorgung, für Intensiv- und Innere Medizin, Chirurgie, Augen- und HNO-Abteilungen, für Frauen- und Kinderheilkunde wie für Radiologie und Labormedizin. Die Zentralisierung von Zuständigkeiten, die Verantwortung über Standorte hinweg und der Wettbewerb zwischen Kliniken und ihren Standorten sind für Verwaltung und medizinische Leitung eine ebenso neue Situation wie für IT-Verantwortliche. Prozesse müssen harmonisiert, KIS-, LIS- und Spezial-Systeme kompatibel werden. Während Fuhrpark und Hausverwaltung extern gemanagt werden, sieht es auf den Stationen ganz anders aus. Die Zusammenlegung von einzelnen Fachbereichen zu Versorgungszentren über die Stadt hinweg ist nur der Anfang: An jedem Standort galten bislang gewachsene Rechte und Regeln – aus langjähriger Erfahrung sowie auf Grund von Entscheidungen der leitenden Ärzte. Aus dem Zusammenspiel von Chef-, Ober- und Stationsmedizinern sowie Schwestern und Pflegern ergaben sich individuelle Rechte – nicht nur organisatorisch.

Veränderungsprozesse bei der zentralen Klinikorganisation

Der Aufbau einer zentralen, harmonisierten Klinikorganisation bringt grundlegende Veränderungsprozesse in nahezu allen Bereichen mit sich. Ein Thema, dem sich

die städtischen Vivantes-Kliniken an der Spree gestellt haben. So müssen Aufgaben und Abläufe für 15 Versorgungszentren an 9 Standorten weitgehend neu definiert werden. Damit ist eine Grundlage für weitere Maßnahmen gelegt. Denn die Neuaufstellung von Jobs und Workflows sagt noch nichts über die IT aus.

Kaum zu glauben: Die IT-Harmonisierung von Standorten zu leistungsfähigen Anbietergemeinschaften beginnt bei E-Mail-Systemen und Verzeichnisdiensten. Sind Mitarbeiter nicht unter einer einheitlichen Mail-Domain erreichbar, müssen Kliniken über eine zentrale Rechteverwaltung mit Single-Sign-On gar nicht erst nachdenken. Die Vereinheitlichung dieser Infrastrukturdienste bedarf allein bis zu 12 Monaten, wie die Krankenhaus-IT-Experten des Systemintegrators aus Kleinmachnow bei Berlin vorrechnen.

Verschiedene Standorte – das heißt häufig auch verschiedene Krankenhaus- und Laborinformationssysteme sowie unzählige Spezialprogramme. Jeder Hersteller liefert dazu traditionell eigene Datenbanken mit. Die Folge: Unzählige Datensilos mit nicht aufeinander abgestimmten, geschweige denn strukturiert nutzbaren Informationen. Dieses Chaos erstreckt sich auch heute noch über Fachbereiche, Standorte und Töchter, wie Ambulanzen, Reha- und Pflegeeinrichtungen. Ein erheblicher – häufig nicht harmonisierter – Bereich verbirgt sich in der Medizin-Technik. MRT-, MRA-, CT- und weitere Geräte aus eigener Beschaffung, aus Forschungsprojekten und Kooperationen mit Herstellern könnten zentral gemanagt werden. Die getrennte Beschaffung und Betreuung von Medizin- und Informationstechnik verhindert in vielen Kliniken einen gemeinsamen, wirtschaftlichen Betrieb aller Geräte mit Netzwerkstecker.

Standards als Rahmenbedingungen

Wie sich zeigt, handelt es sich weder um ein Thema des Verwaltungs-, des technischen noch des medizinischen Betriebs allein. Wenn Abrechnungsdaten aus dem KIS ebenso wie Laborinformationen nicht standort- und themenübergreifend bereitstehen, sind überflüssige Leistungen vor-

programmiert. Die Lösung dazu lautet: zentrale Prozesse für den gesamten Verbund, spezifiziert auf Kompetenzzentren, Klinikstandorte und einzelne Stationen. Dazu müssen Standards als Rahmenbedingungen gesetzt werden. Standardprozesse über den gesamten

Verbund hinweg. Diese mühsame Arbeit ist Grundvoraussetzung. Auf die Standardprozesse aufsetzend können Unterschiede nach medizinischen und pflegerischen Einzelaufgaben, Gerätschaften und örtlichen Gegebenheiten entwickelt werden. Denn natürlich sehen Aufgaben in einer parkähnlichen Klinikanlage etwas anders aus, als in einem Betten(hoch-)haus. Erst wenn Geschäftsprozesse transparent sind, können Rechte und Richtlinien flexibel vergeben und angepasst werden. Ein konsequentes Rechte-Management ist die Schlussfolgerung aus der Standardisierung der Geschäftsprozesse.

Datenschlupflöcher verschließen

Einen besonderen Fokus sollten IT-Verantwortliche auf Data Leakage Prevention richten, also auf das Verschließen aller möglichen Datenschlupflöcher. Dies ist für IT-Systeme im hochsensiblen Gesundheitsbetrieb existenziell. In Betrieben mit zentralen Geschäftsprozessen und transparenter IT-Infrastruktur können die Präventionsmaßnahmen bis auf den einzelnen Rechner definiert werden – in vielen Kliniken noch längst nicht selbstverständlich. Was in Betrieben noch gar nicht angekommen ist, kann Kliniken künftig die Existenz retten: eine lückenlose Überwachung des ein- und ausgehenden Datenverkehrs.

Transparenz der Daten und Infrastrukturen

Mit der Novelle des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) kann sich niemand mehr



Dr. Ortwin Wohlrab, Mitglied der Geschäftsleitung der Netfox AG: „Für nicht effiziente, nicht transparente und unsichere Krankenhausbetriebe hingegen heißt es in Zukunft „geschluckt oder geschlossen“.“

der Transparenz seiner Daten und Infrastrukturen verschließen. Die Anzeigepflicht von Datenmissbrauch ist ein wirksames Mittel, sich mit der eigenen IT auseinander zu setzen. Die aktuellen Fälle bei AWD und VZ-Netzwerk zeigen, dass Unwissenheit nicht mehr vor Schaden schützt. Unter konkurrierenden Klinik Anbietern kann vorsorglich betriebener Datenschutz zu einem Wettbewerbsvorteil erwachsen. Transparenz der Geschäftsprozesse und

IT-Systeme ermöglicht intern zudem ein systematisches Berichtswesen, also weniger Fehler in Abläufen und IT-Unterstützung sind die erfreuliche Folge. Zu diesem Berichtswesen zählt auch das IT-Risikomanagement, um alle IT-gestützten Prozesse jederzeit im Überblick zu behalten, mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen und zu managen. Das Ziel für CIO und IT-Leiter: sämtliche Teile des komplexen IT-Systems eines Klinik-Verbunds müssen

jederzeit zuverlässig funktionieren. Der Kostendruck wird in den kommenden Jahren weiter steigen. Ineffiziente Geschäftsabläufe, Überkapazitäten an Betten und der Verdrängungswettbewerb erfordern weitergehende Maßnahmen. Für nicht effiziente, nicht transparente und unsichere Krankenhausbetriebe hingegen heißt es in Zukunft eher „geschluckt oder geschlossen“ zu werden.

www.netflix.de

Unternehmenskultur in Krankenhäusern – ein Erfolgsfaktor?

Gesundheitswirtschaft ist Vertrauenswirtschaft.

Unternehmenskultur gilt aktuell als wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg – in vielen Branchen. Welche Faktoren die Unternehmenskultur in Krankenhäusern prägen – oder prägen sollten –, erörtert Prof. Heinz Lohmann, Lohmann konzept GmbH, im Interview mit dem Krankenhaus IT Journal.

KH-IT Journal: Welche Aufgaben und Nutzen hat „Unternehmenskultur“ in deutschen Krankenhäusern vor allem?

Prof. Lohmann: Auch die Gesundheitswirtschaft ist inzwischen vom allgemeinen Wandel unserer Gesellschaft erfasst. Tiefgreifende Veränderungen führen immer wieder zu Verunsicherungen bei den beteiligten Akteuren. Das ist in Unternehmen, die Gesundheit „produzieren“, in besonderer Weise der Fall. Humandienstleistungen sind aber auf das Vertrauen der Konsumenten angewiesen. Deshalb ist Unternehmenskultur das zentrale Thema von Change Management in der Gesundheitsbranche. Nur eine ausgeprägte Unternehmenskultur kann die Unternehmensziele, die Mitar-

beiterzufriedenheit und die Kundenorientierung „unter einen Hut“ bringen und den Beteiligten die nötige Sicherheit in Zeiten des Umbruchs vermitteln.

KH-IT Journal: Welche Faktoren prägen die Unternehmenskultur?

Prof. Lohmann: Beschäftigte eines Unternehmens eint gemeinsam getragene Grund-

überzeugungen, Werte und Einstellungen. Dieser Zustand tritt nicht automatisch ein. Er muss hart erarbeitet werden. Dies gilt in „bewegten Zeiten“, wie wir sie aktuell erleben, umso mehr.

KH-IT Journal: Wie weit taucht „Unternehmenskultur“ auf der Agenda des Vorstandes und des Managements auf?

Prof. Lohmann: Auf jeden Fall häufig viel zu wenig. Es besteht oft der irrtümliche Glaube, Unternehmenskultur sei ein „Schönwetterthema“. Damit könne man sich beschäftigen, wenn man viel Zeit habe. Manager, vor die Wahl gestellt, an einem Controllertreffen oder an einem ethischen Diskurs teilzunehmen, entscheiden sich fast immer für das vermeintlich „harte“ Thema Controlling. Das ist ein großer Fehler. Gesundheitswirtschaft ist Vertrauenswirtschaft. Nur wenn die Mitstreiter „an einem Strang ziehen“, tritt nachhaltiger Erfolg ein. Hier ist Führung auf allen Ebenen gefragt. Das fängt ganz „oben“ beim Vorstand an und zieht sich bis nach „unten“ durch den ganzen Betrieb.


KH-IT Journal: Wie gibt esklare Verantwortlichkeiten für „Unternehmenskultur“?

Prof. Lohmann: Verantwortung für die Unternehmenskultur lässt sich nicht in die „zuständige“ Stabsabteilung wegdelegieren. Aber sie darf auch nicht zum beliebigen Thema von Sonntagsreden verkommen. Deshalb benötigt der permanente Diskurs eine feste Struktur. Die Unternehmenskultur gehört nicht abgeheftet sondern bedarf ständiger Reflexion und natürlich bei Bedarf einer Korrektur.

KH-IT Journal: Fördert oder behindert die zunehmende „Digitalisierung der Medizin“ Entstehung und Pflege einer „Unternehmenskultur“?

Prof. Heinz Lohmann: Die beginnende Patientensouveränität aufgrund vermehrter Transparenz wird in den kommenden Jahren das Gesundheitssystem tiefgreifend verändern. Die bisherige Institutionenorientierung, die mit dem überkommenen expertendominierten Anbietermarkt einherging, wird dabei durch eine strikte Prozessorientierung abgelöst werden. Das erhöht die Komplexität in der Organisation der Medizin beträchtlich. Deshalb dürfen die Gesundheitsanbieter nicht länger auf die Methoden und Techniken der „Digitalen Industrialisierung“ verzichten. Sie schaffen erst die Voraussetzung, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die zu einem der entscheidenden Erfolgsfaktoren im zunehmenden Wettbewerb werden kann.

KH-IT Journal: Wie weit ist eine Kultur im Krankenhaus bereits verändert, so dass sie die „Sozialqualität“ tatsächlich verbessern kann? Welche „kulturellen Bereiche“ sind wie zu optimieren?

Prof. Lohmann: Die Voraussetzungen für die Gestaltung einer modernen Unternehmenskultur sind in Krankenhäusern sehr unterschiedlich. Während in ärztlichen und pflegerischen Bereichen traditionell eine hohe Identifikation mit der eigenen Berufstätigkeit vorhanden ist, sind Manager häufig noch „auf der Suche“ nach ihrer Rolle. Alle Beteiligten müssen sich allerdings umorientieren. Angesichts der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wird der Druck auf die Wirtschaftlichkeit zweifellos weiterhin anhalten. Hinzu kommen erheblich steigende Ansprüche an die medizinischen Leistungen und die Servicequalität. Deshalb muss die Unternehmenskultur neu definiert und verankert werden. Nur eine Integration der kulturellen Welten führt zu einer Verbesserung der Sozialqualität. Die dazu notwendigen Aufgaben gehören ganz oben auf die Agenda der Verantwortlichen in Gesundheitsunternehmen. **wdl** 



Prof. Heinz Lohmann, Gesundheitsunternehmer, u. a. Geschäftsführender Gesellschafter der Lohmann konzept GmbH und Vorsitzender der INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT e. V.,