

Betrachtungen zur Informationstechnik im Krankenhaus

Struktur trifft Fraktal

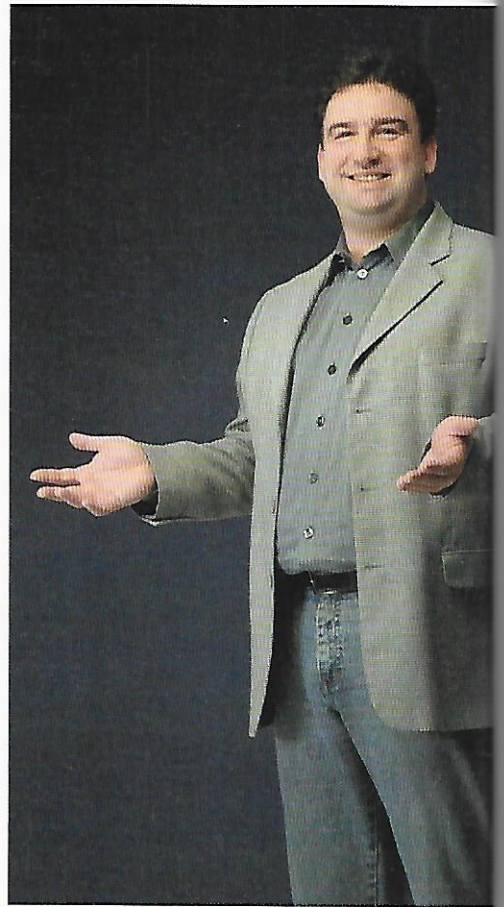
Das Buch mit dem markanten Titel „Struktur trifft Fraktal“ trägt zum besseren Verständnis der Informationstechnik im Krankenhaus bei. Dabei geht es dem Autor Michael Thoss darum, IT-relevante, komplexe Strukturen sowie die dynamische Veränderung des Aufgabenfeldes kritisch zu beleuchten. Der langjährige IT-Manager im Gesundheitswesen stellt im Interview seine Botschaft und Motivation als Autor vor.

Warum haben Sie dieses Buch geschrieben?

Michael Thoss: Nach über 21 Jahren im Gesundheitswesen und speziell dem Krankenhausesegment erschien es mir wichtig, einige der Ideen und Erkenntnisse aus dieser Zeit zu Papier zu bringen. Man schreibt in einer solchen Zeit Beiträge, unzählige Konzepte, führt Projekte durch und hält Vorträge. Die Arbeit im Bundesverband der Krankenhaus-IT-Leiterinnen und Leiter (KH-IT.de) lieferte mir zudem viele Einblicke in andere Organisationen und ermöglichte Vergleiche und Rückschlüsse. Solche Erfahrungen werden zumeist nicht zusammengeführt und wenn, dann nicht aus Sicht der Krankenhaus-IT und überwiegend durch „Externe“. Ein wenig Insider-Erfahrung wäre daher vermutlich dort hilfreich, wo so viele Externe ohne interne Praxiserfahrungen ihre Beiträge liefern. „Struktur trifft Fraktal“ beschäftigt sich nicht mit „technischen“ Fragen. Was ist der beste Server, wie baue ich das schönste Mailsystem und ähnliche Themen kommen nicht vor. Der „Tekki“ kommt daher nicht auf seine Kosten. Es geht um die Informationstechnik und die Organisation. Um das – aus meiner Sicht – erforderliche Veränderungsmanagement der IT im Krankenhaus und des Krankenhauses selbst, um mit der IT sinnvoll zu arbeiten. Es geht um Strategie, Ausbildung, Projektsteuerung und viele andere Themen wie Aufbauorganisation und Führung.

Technologie ist also in Ihrem Buch kein Thema?

Michael Thoss: Auf Technologie eingehen wollte ich nicht. Das Thema wäre zu schnell wieder überholt und „die eine“ Lösung gibt es ohnehin nicht. Ich wollte das Buch inhaltlich gerne etwas länger „aktuell“ sehen. Es zielt daher darauf ab, Nachdenklichkeit zu schaffen. Es beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von „IT“ und „Organisation“. Das Eine macht ohne das Andere keinen Sinn. Oftmals ist dieser Umstand den Beteiligten nicht klar. Digitalisierung benötigt eine digitale Fitness des Managements. Hier besteht Nachholbedarf. Software löst keine Organisationsprobleme. Veränderungsmanagement benötigt Führung. Auch hier besteht aus meiner Sicht Nachholbedarf. Das Buch versucht sich an einfachen Erklärungen statt komplexer Darstellungen. Außerdem liegt ein Fokus auf „Soft-Skills“ für die Beteiligten, z.B. im Abschnitt „Projektmanagement“. Etwas gegen den „Mainstream“ hinterfrage ich „beliebte“ Fragestellungen des Managements und anderer Leitungsfunktionen hinsichtlich Ursache und Wirkung. Es werden Soft-Skills für den IT-Leiter, die Projektleiter und Mitarbeiter vorgestellt. Es geht um Interaktion zwischen den Beteiligten statt Forderungen und Schuldzuweisungen. Um den Ersatz von Annahmen und Hypothesen durch Fakten. Nicht in Beweisform, sondern als Denkanstoß zum Nachdenken.



Über den Autor

Michael Thoss sammelte als Leiter der Informationstechnik (Informations- und Kommunikationstechnik) eines Krankenhausträgers Erfahrungen aus erster Hand über Strategie Konzeption und Betrieb, Projektmanagement und Outsourcing-Betrieb der Prozessmanagement- und Kommunikationswerkzeuge für die Kliniken und Einrichtungen des Unternehmens. Als Gründungsmitglied seit 1996 war er von Mai 2009 bis Mai 2017 Vorstandsmitglied im Bundesverband der Krankenhaus-IT-Leiterinnen/Leiter e.V. (KH-IT, www.kh-it.de) und seit 2012 als Pressereferent für den Verband tätig. Seit 2013 ist er Mitglied im Programmrat des Health-IT Talk Berlin-Brandenburg, einer Kooperation der Verbände BVMI, KHIT und SIBB für Veranstaltungen zur Informationstechnik im Gesundheitswesen in der Hauptstadtregion.

Die Leser finden Allgemeinwissen („das weiß doch jeder“), welches trotzdem kaum angewendet wird. Sie finden unterhaltende Teile (hoffe ich) und es soll zum einen ernst genommen werden, zum anderen aber ohne den zwingenden Bierernst, den sich viele zu eigen machen, transportiert werden. Zwei Kapitel haben sogar eine humorige Grundnote mit Wiedererkennungswerten. Außerdem erlaube ich mir das Weglassen von Worthülsen und den Verzicht auf „Schlausprech“ also komplex verklausulierte oder unscharfe Aussagen. Einfache Worte und Beispiele sollen zum individuellen Fortsetzen der – hoffentlich eingebrachten – Gedanken anregen.

Ergänzend finden die Leser in Text und Anhang Hinweise auf einige interessante Bücher, sowohl für den IT-Leiter als auch für das Management. Die Auswahl muss jeder selbst treffen, auch wenn ich an einigen Stellen passende Tipps gebe.

Wer wird besonders angesprochen?

Michael Thoss: Angesprochen werden sollen Management, IT-Leiter und allgemein Mitarbeiter. Ich liefere Ideen und Denkansätze, keine fertigen Lösungsansätze. Den passenden Deckel muss jeder selber für seinen Topf finden. Jedoch kommt das Management nicht zu kurz, was seine Notwendigkeiten der nächsten Zeit angeht. Hier spreche ich jedoch eher die Rahmenbedingungen des IT-Einsatzes an. So gehören heute Anpassungen der Aufbauorganisation ebenso zum erforderlichen Veränderungsmanagement wie Aus- und Weiterbildungsprogramme. Diese sind für Mitarbeiter an den IT-Werkzeugen unverzichtbar. Auf solche Punkte gehe ich detaillierter ein. Neben weiteren Themen geht es um Probleme im Rahmen der digitalen Sorglosigkeit und des IT-Risikomanagements. Letzteres wird durch die Unternehmensleitungen immer wieder unterschätzt.

Welchen hauptsächlichen Herausforderungen stehen Verantwortliche in Krankenhäusern gegenüber? Wie verändert die Digitalisierung die bisher gängigen Antworten?

Michael Thoss: Digitalisierung ist ein Thema, bei dem man nicht davon ausgehen sollte, es besser zu wissen. Das macht nicht einmal die IT. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen hat seine spezifischen Fähigkeiten. Das muss von allen akzeptiert werden, sonst bleiben wir immer unter unseren Möglichkeiten. Management ist für Führung verantwortlich, IT für Infrastruktur und deren Sicherheit, Projektsteuerer für Projekte, Mediziner für die Medizin, Pflege für die Pflege usw. Das moderne oder digitale Unternehmen muss diese Leistungen jedoch besser koordinieren und individuelle Qualität akzeptieren. Digitalisierung verändert nicht nur Werkzeuge sondern Prozesse – hier fehlt oft die Bereitschaft, den Veränderungsbedarf auch umzusetzen.

Welchen Illusionen geben sich Leitungsfunktionen in der „Komfortzone Krankenhaus“ zu gern hin?

Michael Thoss: Bei der Digitalisierung verhält es sich wie folgt: Die Antworten von gestern sind heute nicht mehr richtig. Dinge, die in der anlogenen Vergangenheit vielleicht einmal gut funktioniert haben, funktionieren digitalisiert eben

nicht mehr zwangsläufig gleich gut. Bekanntlich verändert eine Lösung für ein Problem lediglich das Problem. Es ist ein Irrglaube, davon auszugehen, dass ein Prozess, den ich von „analog“ nach „digital“ bewege, automatisch besser wird. Oder schlimmer: dass eine Software ein Organisationsproblem löst. Eher tritt das Gegenteil ein. Ich gehe daher auch auf den ständigen Bedarf zur Nachbesserung oder, positiver formuliert, Weiterentwicklung ein. Dafür werden allerdings in der Praxis so gut wie nie Ressourcen vorgesehen.

Worauf basieren die Kapitel und Beiträge in Ihrem Buch?

Überwiegend auf Erfahrungen, die Kollegen und ich selbst im Laufe der Zeit gemacht haben. Daraus resultieren Projektbeispiele, Auszüge aus Helpdesk-Systemen und allgemeine Vorschläge und Ansätze. Aber auch auf Dingen, die ich gerne teilen wollte. Verschiedene Abschnitte dokumentieren Fehler, ebenso viele aber auch erfolgreiche Umsetzungen. Jeweils unter globalen Gesichtspunkten, nicht unter spezifischen (und – soweit nötig – anonymisiert). Dabei muss man berücksichtigen, dass das Buch Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen soll. Was nicht bedeutet, dass die Ausgangssituation immer „schlecht“ wäre. Es geht um „vernachlässigte“ Themen im Kontext „IT“ wie Strategie, Betrieb, Ressourcenverschleiß der IT und Schulungsnotwendigkeiten. Ebenso liegt ein Schwerpunkt auf dem ständigen Veränderungsmanagement der IT, welches leider häufig keine oder wenig Unterstützung durch die Unternehmensleitungen erfährt.

Was kann die Krankenhausführung für die IT und was die IT für die Krankenhausführung tun?

Die IT liefert bereits aktuell und zukünftig auf jeden Fall die Basis für nahezu jeden Unternehmensprozess. Völlig egal in welchem technischen Bereich. Daher erläutere ich auch aktuelle Schlagworte wie Internet der Dinge. Die IT muss die Krankenhausführung bei der Modernisierung des Unternehmens und der Prozessoptimierung unterstützen und benötigt dafür deren Verständnis darüber, dass immer mehr Leistungen den Verantwortungsbereich wechseln. Das funktioniert nicht ohne Budgets für Sachmittel und Personal. Umverteilung wäre eine Maßnahme, die bisher auf der Strecke bleibt. Außerdem muss das „Unternehmen Krankenhaus“ verinnerlichen, dass eine technologische Veränderung oder gar disruptive Technologien immer Auswirkungen auf Prozesse und Organisationen haben. Werden diese keiner Anpassung unterzogen, sind wesentliche Teile von Investitionen oftmals sinnlos angelegt und nicht nachhaltig. In jedem Fall müssen die Unternehmensstrategie und die flankierenden Maßnahmen viel intensiver aufeinander abgestimmt werden. **wsl**

Michael Thoss
 Struktur trifft Fraktal
 Betrachtungen zur Informationstechnik
 im Krankenhaus
 Ca. 550 Seiten, deutsch
 Erhältlich als Kindle eBook (9,95 €) und
 Paperback (22,95 €) bei Amazon
 ISBN-10: 1549908359
 ISBN-13: 978-1549908354

