

• CASE STUDY



Die Einführung des zentralen ServiceDesk am Klinikum Nürnberg

➤ Ausgangslage und Zielsetzung

Mit 5.200 Mitarbeitern und rund 2.400 Betten an zwei Standorten im Norden und Süden Nürnbergs versorgt das Klinikum 83.000 stationäre und 53.000 ambulante Patienten pro Jahr. Das Klinikum Nürnberg zählt europaweit zu einem der größten kommunalen Krankenhäuser und nutzt seit 2005 für den zentralen ServiceDesk USU-Technologie und Expertise.

Um ihre Aufgaben im Leistungsprozess erfüllen zu können sind die Beschäftigten am Klinikum Nürnberg zunehmend von der Verfügbarkeit der Informationstechnologie am Arbeitsplatz abhängig. Die Durchdringung der IT in den Kliniken nimmt permanent zu (Endgeräte je Planbett 1994 0,22; 2005 1,14). Die Komplexität der IT und die gewachsenen Umfänge an medizinischer Dokumentation zwingen die klinischen Mitarbeiter in zunehmenden Maß an die Endgeräte. Mit der zentralen IT arbeiten ca. 5.000 Mitarbeiter. Das relevante Mengengerüst beinhaltet 2.700 Endgeräte, 1.800 Drucker, 2.600 Email-Accounts und 2.100 Internet-Anwender.

Eine Analyse der Service-Anforderungen im Jahre 2004 erbrachte Optimierungspotenziale in verschiedenen Bereichen, z.B. Erreichbarkeit, Zuständigkeiten, Lösungsdauer und -qualität auf Anwenderseite und das Fehlen von wichtigen Monitoringdaten als Basisinformation bzw. der Faktor Image auf IT-Seite. Dies waren die ursächlichen Gründe zur Einführung eines zentralen ServiceDesk am Klinikum Nürnberg. In einer Voruntersuchung wurde u.a. die Anzahl sowie die Ausprägung der Anrufe von den betroffenen IT-Mitarbeitern proto-

kolliert. Das Ergebnis der Anzahl und Häufigkeitsverteilung der Anrufe ist in Abb.1 dargestellt.

Ein weiterer Schwerpunkt der Voruntersuchung bestand darin, auf die Erfahrungen und Referenzen in anderen Krankenhäusern zurückzugreifen. So besuchte das Projektteam des Klinikum Nürnberg das Städtische Klinikum Ludwigshafen und die Unikliniken Heidelberg und München. In offenen und konstruktiven Gesprächen mit den dortigen Kollegen wurden wertvolle Erkenntnisse gewonnen, die in die Projektarbeit miteinfließen.

Das Klinikum Nürnberg verfolgte mit der Einführung eines Service Management Systems folgende Hauptziele

- die IT-Services auf die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen des Klinikums und seiner IT-Nutzer auszurichten
- die Qualität der erbrachten IT-Services zu verbessern (Erreichbarkeit, zentrale Anlaufstelle für alle Meldungen, Erstlösungsquote von 70 Prozent für differenzierte Aufgabenstellungen)

Ausgehend von der Zielsetzung „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ hatte die Einführung eines Service Desk-Systems und Incidentmanagement im Klinikum Nürnberg hohe Priorität. Der ServiceDesk sollte dabei der zentrale und zu den festgelegten Zeiten erreichbare Ansprechpartner für alle Anwender im gesamten Klinikum und für alle seine IT-Probleme und Anfragen sein und diese so schnell und so kosteneffektiv wie möglich

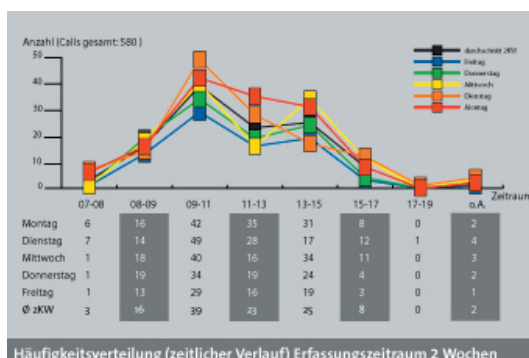
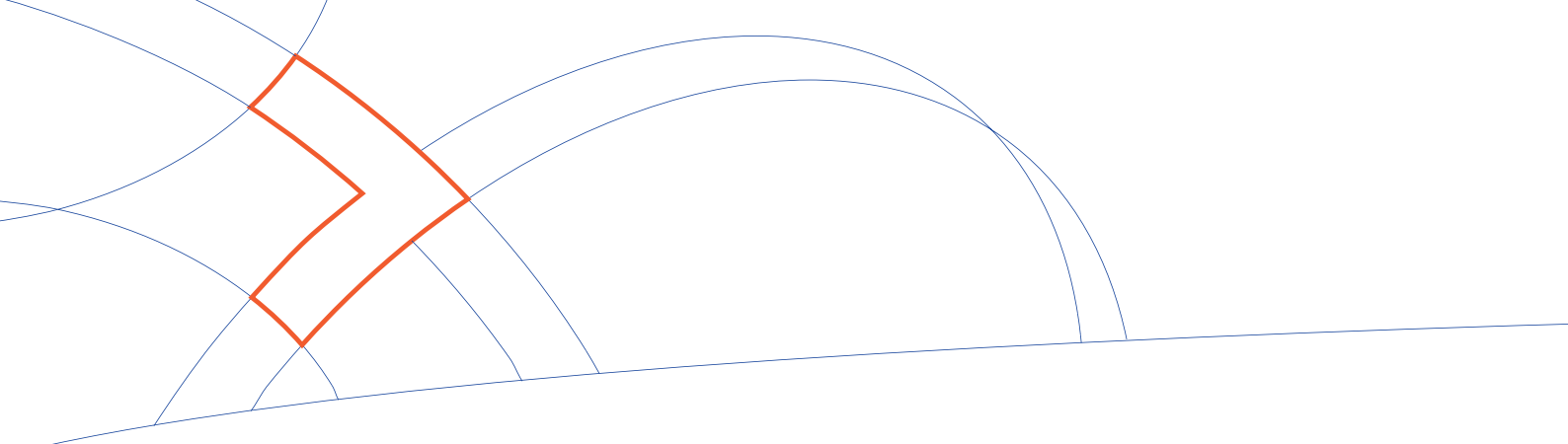


Abbildung 1, Anzahl und Verteilung Anrufe



erledigen. Damit sollte eine verbesserte Beziehung zwischen der Abteilung für Informationsverarbeitung und den DV-Anwendern (Kunden) erreicht werden.

Einige Rahmenbedingungen waren hierfür zu beachten:

- Integration der Prozesse in den Framework von ITIL
- maximale Erweiterung der Ressourcenbedarfe um einen Mitarbeiter
- rollierende Besetzung mit eigenen Mitarbeitern (Spezialisten) aus den Gebieten PC-Service und SAP S-H/IS-H*med
- direkte Einwahl des Anwenders auf das ServiceDesk ohne zusätzliche Eingabe von Selektionsnummern für die Problemklassifikation (1 = IS-H, 2 = Drucker, ...)
- keine Big-Bang Einführung sondern Start innerhalb eines Piloten mit kleiner Besetzung den ServiceDesk, um Erfahrungen zu sammeln

Geplant war, dass der ServiceDesk als Medium zur Steuerung und zum Controlling der IT-Services dienen würde. Durch die Dokumentation aller erbrachten ServiceDesk-Leistungen seitens der IV-Abteilung sollte eine Übersicht über die entstehenden Kosten gewährleistet sein. Im Hinblick auf eine zu einem späteren Zeitpunkt sich bereits abzeichnende Kostenverrechnung auf Basis von SLA's war diese Leistungserfassung erforderlich.

Nicht zuletzt zielte die Maßnahme darauf, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, wenn sich diese nicht mit so genannten Trivialproblemen befassen mussten, sondern auf ihre Kernaufgaben konzentrieren konnten. Die Mitarbeiter im Second-Level-Support sollten somit entlastet werden.

> Projektdaten und Ergebnisse

Zum Einsatz kam nach einer Ausschreibung und Evaluierung des Anbietermarktes der Incident/Problem/Change Manager des Softwarehauses USU auf der Produktplattform Valuemation. Basierend auf Standards der IT Infrastructure Library (ITIL) erlaubt die USU-Anwendung die Einhaltung und Formalisierung von Service-Standards (SLA's) inklusive Beschaffung, Support und Wartung. Weitere externe Projektpartner waren HGConsulting sowie PSI. Die Dauer des kompletten Projektes betrug 24 Monate inklusive Voruntersuchung, Pflichtenheft, Ausschreibung und Implementierung.

Um erste Aussagen zur Erreichung der gesetzten Zielsetzung zu erhalten, führte das Projektteam vor einer umfassenden Anwenderbefragung Reviews über zwei Wege durch:

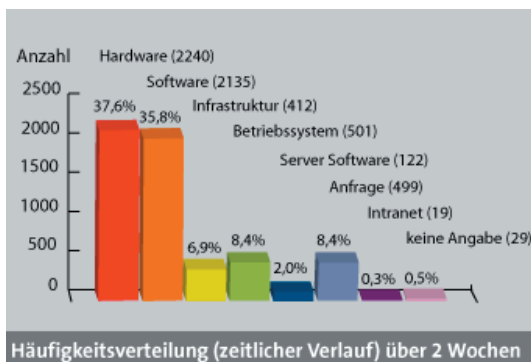
- Der Leiter der IT befragte in strukturierten Management-Interviews in einer Stichprobe Führungskräfte aus dem klinischen Bereich (Klinik- und Instituts-Chefärzte, Pflegedienstleitungen).
- In zusätzlichen Telefoninterviews wurden Stationsleitungen befragt.

Die Rückmeldungen zeigen, dass die IT-Abteilung des Klinikums Nürnberg mit dem neuen Leistungsangebot auf dem richtigen Weg ist. Beide Ergebnisse ergaben deckungsgleiche, positive Erkenntnisse.

Die Schwerpunkte der erzielten Ergebnisse sind folgende:

- Der ServiceDesk wird als zentrale Anlaufstelle (SPOC) für Störmeldungen begrüßt. Nur wenige Anwender versuchen noch über Sekundärkanäle Störungen zu melden

- Die Anwenderzufriedenheit hat sich in den früher kritisierten Punkten wie Erreichbarkeit, sofortige Lösung von Bagatellproblemen und direktes „Los werden“ einer Störungsmeldung signifikant erhöht und beeinflusst somit positiv das Image der IT-Abteilung
- Durch die wesentliche Reduzierung der Anrufe im Bereich der 2nd Level Supportgruppen wurde für diese Mitarbeiter ein wichtiger Störfaktor beseitigt und somit die Basis für ein effizientes und effektives Arbeiten geschaffen.



Häufigkeitsverteilung (zeitlicher Verlauf) über 2 Wochen
Hauptkategorien der Störmeldungen

- Verbessert wurde vor allem die Qualität an Managementkennzahlen, wie Zeitdauer für die Erledigung von Service-Requests, Auftretenshäufigkeit von bestimmten Problemen usw.

Für die Verantwortlichen der IT-Abteilung und des ServiceDesk gilt es jetzt, das Erreichte kontinuierlich zu verbessern und vorhandene Lücken zu schließen. Ansatzpunkte hierzu sind u.a.:

- Die Erhöhung der Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit der im rollierenden Verfahren im ServiceDesk

eingesetzten Mitarbeiter.

- Die Qualität der definierten Kategoriebäume muss verbessert werden, um frühzeitig Probleme und deren Lösungsansätze erkennen zu können.

Selbstverständlich werden auf Basis der monatlichen Reviews Modifikationen innerhalb der Prozesse, Funktionalitäten und des Leistungsangebotes vorgenommen. So wurde z.B. das Leistungsangebot der IT bei den ursprünglich definierten Servicezeiten an das tatsächliche Anrufverhalten angepasst. Ziel ist es hierbei, eine Erreichbarkeit von 80 Prozent innerhalb von 30 Sekunden zu gewährleisten.

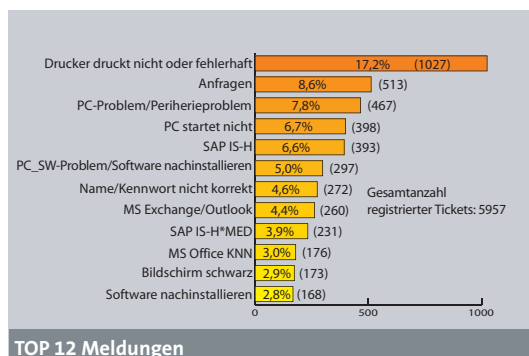
Das Ergebnis der registrierten Tickets hinsichtlich der definierten Hauptkategorien zeigt, dass die Bereiche der Hardware und Software am stärksten involviert waren. Als Trend zeichnet sich eine kontinuierliche Zunahme der Hauptkategorie Anfrage – Service Request - ab.

Die größten Herausforderungen bestehen im Subsegment Arbeitsplatz (PC, Drucker, Bildschirm) und im Bereich der implementierten Applikationen.

	Anteile HW-Tickets	Anteile aller Tickets
Drucker	46,9%	17,6%
PC's	39,4%	14,8%
Monitore	9,2%	3,4%

Applikation	Anteil in SW-Tickets	Anteil aller Tickets
SAP IS-H	33,2%	11,9%
SAP IS-H*Med	10,4%	3,7%
MS-Office	12,0%	4,3%

Die TOP 12 Störmeldungen bestätigen die Erfahrung auch anderer Unternehmen, dass die größten Probleme im Umfeld der Drucker zu finden sind. Aktuell werden auf Grundlage detaillierter Auswertungen Untersuchungen innerhalb des Problemmanagement durchgeführt mit der Zielsetzung, die Häufigkeit von Störmeldungen im Druckerbereich signifikant zu reduzieren.



TOP 12 Meldungen

> Fazit und Ausblick

Die bei Projektstart eingestufteten Risiken wie die Verfügbarkeit und Know How der Projektmitarbeiter sowie die Einhaltung des Budgetrahmens konnten weitestgehend neutralisiert werden. Mehr Probleme als erwartet gab es im Umfeld der Risikoarten Terminliche Risiken, Soziale Risiken und Technische Risiken.

So war die ursprüngliche Planung hinsichtlich der Implementierungszeit etwas zu optimistisch und betrug aufgrund der Customizing-Anforderungen und der Realisierung der Schnittstellen etwa 6 Monate. Die sozialen Risiken, möglicher Widerstand bzw. mangelnde Motivation der Betroffenen, waren trotz eingeleiteter Maßnahmen stärker ausgeprägt als angenommen. Die

Akzeptanz der implementierten Software war bei den Mitarbeitern im ServiceDesk zu Beginn des Pilotbetriebes nicht in dem gewünschten Umfang vorhanden. Mittlerweile ist durch den verstärkten Einsatz von Modelltickets diese auf ein akzeptables Maß gestiegen. Ein weiterer positiver Schritt wird durch die Implementierung einer praktikablen Wissensdatenbank erwartet.

Für die kommenden 12 Monate plant das Projektteam die Realisierung von vier wesentlichen Aufgabenstellungen:

- Aufbau einer Wissensdatenbank zur schnelleren Lösung der gemeldeten Incidents
- Implementierung eines proaktiven Problem-Managements
- Integration von Vertragsdatenbanken (HW-Wartungsverträge, SW-Pflegeverträge, Bestands-Lizenzen)
- Festlegung von Call-Kategorien, für die der Meldende eine Rückmeldung zu geplanten Terminen vom Second-Level erhalten soll

Insgesamt ein positives Resumé ziehen die Verantwortlichen des Nürnberger Klinikums, IT-Leiter Helmut Schlegel und Projektleiter Ulrich Sander: „Es hat sich gelohnt, war wegen der Mitarbeitermotivation schwerer als erwartet und es zeigt sich, dass vor allem organisatorisch und auf Seite der Dokumentation noch viel zu tun ist“.