

SONDERDRUCK aus

kma Klinik Management aktuell

AUFGETISCHT

Liebe geht durch den Magen. Patientenzufriedenheit auch. Dabei muss gutes Klinikessen nicht teuer sein.

Persönliche PDF-Datei für
Dr. Uwe Günther & Dr. Christian
Heitmann

IT-ORGANISATION

Die Transformation hat begonnen

IMPRESSUM

Redaktion Berlin

Georg Thieme Verlag KG
redaktion-kma@thieme.de
www.kma-online.de

Gestaltung und Umsetzung Berlin

Georg Thieme Verlag KG

© 2020. Thieme. All rights reserved.

Dieser persönliche Sonderdruck ist nur für die Nutzung zu nicht-kommerziellen, persönlichen Zwecken bestimmt (z.B. im Rahmen des fachlichen Austauschs mit einzelnen Kollegen und zur Verwendung auf der privaten Homepage des Autors). Diese PDF-Datei ist nicht für die Einstellung in Repositorien vorgesehen. Dies gilt auch für soziale und wissenschaftliche Netzwerke und Plattformen. Nachdruck und jede weitergehende Nutzung nur mit Genehmigung des Verlags.

Symbolfoto: AdobeStock / Pictures news

Die Transformation hat begonnen

In nahezu allen geschäftlichen Bereichen ist die Digitalisierung Treiber eines tiefgreifenden Wandels. Davon ist auch und gerade die IT selbst betroffen. Das IT-Management sollte diesen Wandel bereits jetzt gestalten. Das betrifft auch den Gesundheitsmarkt.

„Die IT-Struktur eines Unternehmens der Zukunft ist: klein, schnell, spezialisiert und kundenorientiert.“

Elektronischer Sonderdruck zur Illustration der Verwendung



40 Prozent der deutschen Krankenhäuser verfügen über eine Digitalstrategie – das geht aus der Studie „Benchmark Krankenhaus-IT“ der Curacon Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hervor. Dies stellt die interne IT-Organisation vor neue Herausforderungen. Bislang haben sich viele IT-Abteilungen darauf konzentriert, die Anforderungen der Fachbereiche und Anwender möglichst effektiv und effizient in qualitativ hochwertige IT-Services zu übersetzen und zu betreiben. Zukünftig sind sie in zunehmendem Maße gefordert, das Gesamtunternehmen durch die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen aktiv mitzugestalten und somit zu dessen Wertentwicklung beizutragen.

Entsprechend besteht neben den klassischen IT-Aufgaben wie Planung, Entwicklung und Betrieb von medizinischen und administrativen Informationssystemen zunehmend die Notwendigkeit, proaktiv und frühzeitig mit der Unternehmensleitung und den Fachbereichen zu kooperieren. In den Gesundheitseinrichtungen fehlt es in der Regel allerdings an Prozesskompetenz, die häufig von der IT erwartet wird. Viele IT-Organisationen in der Gesundheitsbranche sind aufgrund ihrer primär technologischen Ausrichtung strukturell und prozessual nicht optimal aufgestellt, um diese wichtige Rolle in der digitalen Transformation einzunehmen.

Forrester Research stellt in der Studie „The Future Tech Organization: Smaller, Faster, And More Specialized“ dar, dass es circa fünf bis sieben Jahre dauern wird, bis sich die IT-Organisation eines Unternehmens vollständig transformiert haben wird. Die

IT-Abteilung wird sich dabei nicht radikal auf einen Schlag, sondern in vielen kleinen Schritten verändert haben. Sie wird dann vor allem durch vier Merkmale zu charakterisieren sein: klein, schnell, spezialisiert und kundenorientiert.

Bimodale IT als ideale Organisationsform

„IT-Struktur: entweder Trumpf oder Bremse“, heißt es laut Forrester in besagter Studie. Es geht im Kern um eine Transformation der IT, die durch die Digitalisierung und die mit ihr verbundene Kundenorientierung getrieben wird. Eine Reorganisation der IT steht auf der Agenda von gut 70 Prozent der Firmen weltweit.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden agile Organisationsformen derzeit intensiv diskutiert. Gleichzeitig sind die Anforderungen an einen sicheren und stabilen Betrieb von traditionellen IT-Lösungen unverändert. Dies belegt auch die Curacon-Studie. Demzufolge bedarf es einer innovativen Organisationsform für die IT, die traditionelle und agile Ansätze gleichermaßen vereint.

Eine solche Organisationsform ist die bimodale IT. Sie bezeichnet die Zweiteilung einer IT in das Management von sicheren und in ihrem Verhalten vorhersagbaren Kernsystemen auf der einen sowie von experimentellen, agilen und Kunden sowie Partnern zugewandten Applikationen auf der anderen Seite (siehe Abb.).

Die grundlegende Idee dieses organisatorischen Ansatzes ist, neben der traditionellen IT-Entwicklungs- und

-Betriebsorganisation als großer Tanker eine Art Schnellboot für digitale Transformationsprojekte mit hoher Priorität und hohem Geschwindigkeitsanspruch zu schaffen. Für den Tanker geht es dann vor allem darum, die Kernsysteme (zum Beispiel das Krankenhausinformationssystem) anhand klar definierter Anforderungen sowie stabil und zuverlässig weiterzuentwickeln. Das Schnellboot fokussiert sich hingegen auf „disruptive“ IT-Lösungen (beispielsweise Apps, Portallösungen, Künstliche Intelligenz) und ist entsprechend durch kunden- beziehungsweise geschäftsgetriebene digitale Transformationsprojekte geprägt. Im Vordergrund stehen hier vor allem „Innovation und Differenzierung“.

Umsetzung in der Praxis

Abgesehen von der grundsätzlichen Orientierung der beiden Modi einer bimodalen IT sind die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten für die IT-Organisation auf den jeweiligen spezifischen Unternehmenskontext sowie die zugrunde liegende Motivation auszurichten.

In der Praxis lassen sich für die Umsetzung agiler IT-Einheiten verschiedenste Lösungsansätze beobachten. Die daraus entstehenden Archetypen reichen von projektbasierten agilen IT-Einheiten über separate agile IT-Abteilungen (im selben Unternehmen oder als eigenständige Gesellschaft) bis hin zu einer vollständigen Integration von traditioneller und agiler IT.

IT-Abteilung spezialisiert sich

Die IT im Gesundheitsmarkt liegt im Vergleich zu anderen Branchen zurück. Laut Curacon-Studie sind etwa 0,8 Prozent aller Mitarbeiter in der IT-Abteilung tätig. Im Baugewerbe arbeiten etwa 1,7 Prozent der Mitarbeiter im IT-Bereich, bei Versicherungen sind es sogar 11,4 Prozent. Es ist anzunehmen, dass entgegen der Aussage von Forrester die IT-Abteilungen auf kurze und mittlere Sicht nicht schrumpfen, sondern vielmehr wachsen werden.

Beim anstehenden Rollenwandel in der IT wird der Fokus auf den Aspekten Gover-

nance, Kunde und Unternehmen liegen. Die damit einhergehende Spezialisierung bei den Kompetenzen schlägt vor allem in Feldern wie Relationship and Vendor Management, Prozess- und Applikationsmanagement, Data Management sowie Change-Management durch.

Kundenorientierung und Schnelligkeit nehmen zu

In Zeiten des digitalen Wandels ist eine prozessorientierte und kundenzentrierte IT-Struktur als Vehikel zum besseren Verständnis der Anwender essenziell. Eine solche Struktur muss bei Unternehmen des Gesundheitsmarktes oftmals erst noch entwickelt werden. Da die Fachseite dort in der Regel keine Prozesskompetenz aufweist, wird dies häufig auf die IT verlagert.

In Zuge dessen werden die Unterschiede zwischen Geschäft und IT zusehends verschwimmen. Es werden sich kontinuierliche Business-Services herausbilden. Dies führt dazu, dass IT- und Business-Profis gemeinsam an Planung, Design und Kontrolle von Geschäftsprozess-Clustern wie zum Beispiel digitale Patientenakte, intersektorale Vernetzung, Telehealth, Digitale Diagnose/Therapie oder Entscheidungsunterstützung wirken. Anders als gängige Projektteams arbeiten diese Teams auf Dauer zusammen, sind jedoch nicht mit der System-Implementierung befasst. Zudem fungiert die IT zukünftig immer mehr als interne Beratung, als eine Art „Dolmetscher“ zwischen Management, Fachbereichen, Entwicklern und Betreibern.

Die zunehmende Einbeziehung der Kunden in die Aspekte der IT führt im Ergebnis zu einer höheren Geschwindigkeit bei der Bereitstellung von Lösungen, die bei einer gewinnbringenden Umsetzung der Digitalisierung essenziell ist. Die IT wird somit zum Treiber der digitalen Transformation.

Externe Partnerschaften werden geknüpft

Vermutlich wird das angesprochene Spezialwissen nicht in Gänze in der eigenen Abteilung vorgehalten werden können. Die

Das bestimmt die künftige IT-Organisation

Größerer Einfluss des „Business“ auf technologische Entscheidungen

Um die Implementierung neuer Technologien und die Integration in die bestehenden Systeme zu sichern, muss die IT an den Business-Aktivitäten beteiligt werden.

Cloud-Lösungen

Der Aufbruch in die IT-Wolke führt zu einem geringeren Bedarf an internen technologischen Fähigkeiten und Ressourcen. Die IT kann sich verstärkt um prozess- und anwendungsbezogene Aufgaben kümmern.

Ausgewählte Services

Monolithische Software-Plattformen genügen spezialisierten Anforderungen nicht mehr. Spezialanwendungen in Verbindung mit Schnittstellen zu etablierten Softwaresystemen ermöglichen Flexibilität.

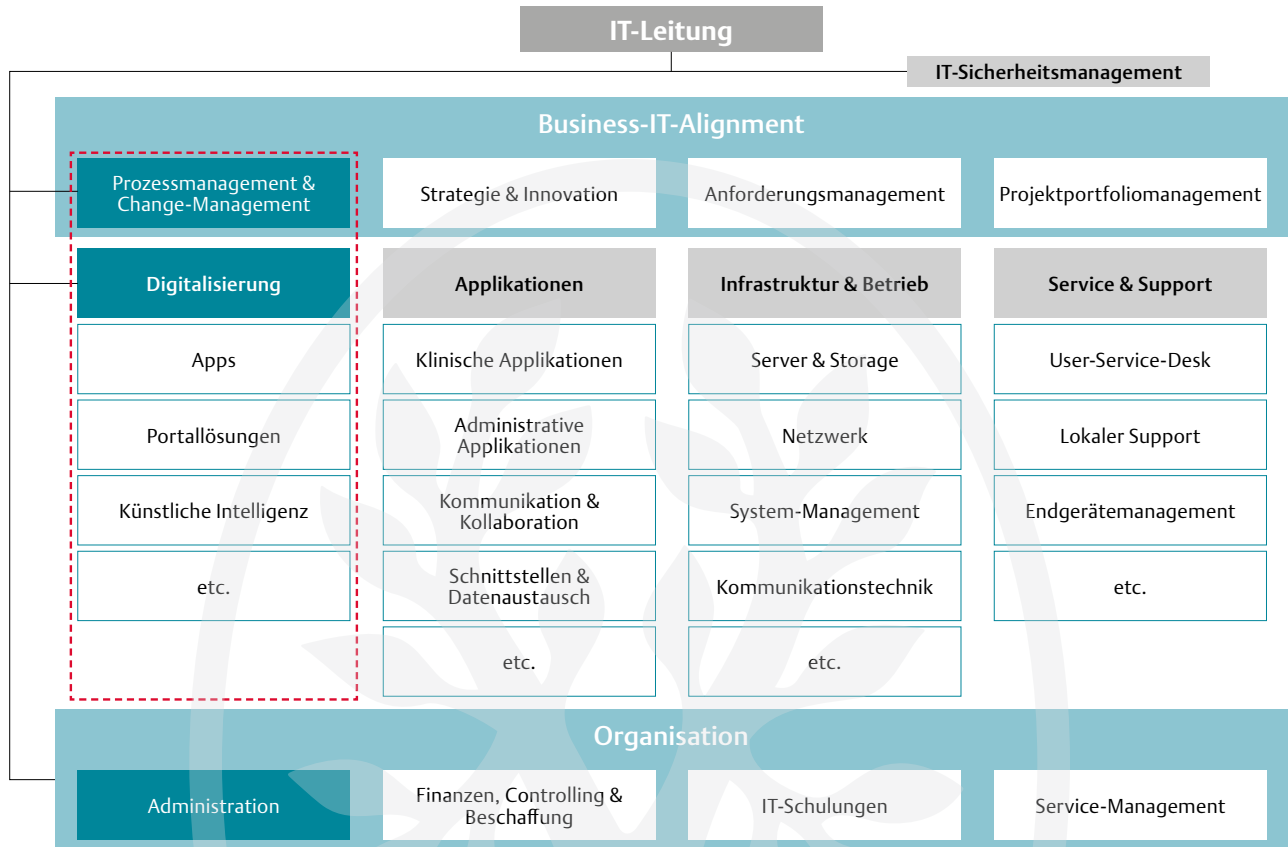
Expansion von „Agile“

„CIOs müssen agile Governance-Strukturen schaffen“, heißt es in der Studie. „Und zwar mit schnelleren und flexibleren End-to-end-Antwortzeiten“, um die Wertschöpfungspotenziale der Digitalisierung rasch im Unternehmen nutzen zu können.

Künstliche Intelligenz und kognitive Technologien

Die meisten technologischen Funktionen werden durch Technologien wie Artificial Intelligence (AI), Roboter, Machine Learning und Natural Language Processing ergänzt oder gar ersetzt.

Modell einer bimodalen IT für den Gesundheitsmarkt



Quelle: Curacon GmbH

Elektronischer Sonderdruck zur persönlichen Verwendung.

IT wird also Partnerschaften mit Dritten initiieren müssen – namentlich mit Universitäten, Think Tanks, Beratern oder anderen Gesundheitseinrichtungen.

Die Zeiten dürften bald vorbei sein, in denen die IT vom Business mit der Definition und dem Bau von Anwendungen beauftragt wurde. Stattdessen wird die IT ein Portfolio an Providern bereithalten müssen, so dass die Fachbereiche und Anwender die gewünschte Lösung (zum Beispiel eine App) jederzeit finden und verwenden können.

Mit kurzfristigen Maßnahmen starten
Um den digitalen Wandel in der IT-Organisation anzugehen, empfehlen die Autoren von Curacon und Sanovis ein IT-Assessment, um somit eine faktische Grundlage für die strategische Neuausrichtung der IT-Abteilung zu schaffen.

Es dient der Erhebung des Status quo der IT und der Festlegung relevanter Handlungsfelder. Der spezielle Blick wird auf die Bereiche IT-Aufbau- und Ablauforganisation, IT-Personalstruktur sowie Ressourcenabschätzung und -einsatz gerichtet, mit dem Ziel, eine bimodale IT zu etablieren.

Parallel dazu ist es ratsam, ausgewählte Schlüsselrollen und -prozesse, insbesondere Anforderungsmanagement, Prozess- und Applikationsmanagement sowie Change-Management, kurzfristig zu implementieren. Nicht zuletzt wird die Anpassung der Berichtsstrukturen und die Mobilisierung des Managements empfohlen, um die Definition und Umsetzung der künftigen IT sicherzustellen.



Dr. Uwe Günther ist Partner der Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Geschäftsführer der Sanovis

GmbH. Foto: Curacon



Dr. Christian Heitmann ist Partner Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und leitet den Geschäftsbereich Unternehmensberatung. Foto: Curacon

Unternehmensberatung. Foto: Curacon