

CUBORO+med Framework

Ein praxistauglicher Leitfaden zur
Entwicklung von IT-Strategien im
Gesundheitswesen

Autor:

Jan Dominic Pollinger
Bachelor of Science in Wirtschaftsinformatik

Version:

Version 1.0 – Mai 2025

Hochschule:

Hochschule Luzern, Departement Informatik
Studiengang Wirtschaftsinformatik

Betreuung:

Dr. sc. techn. Christian Schucan

Partner:

Bellevue Medical Group AG

Einleitung

Das hier vorliegende Framework **richtet sich an klein- und mittelständische medizinische Organisationen (KMU), die sich in einem Wachstums- oder Transformationsprozess** befinden und ihre IT-Strategie an neue Anforderungen anpassen wollen. Ziel ist es, eine leistungsfähige, zukunftsfähige und nachhaltige IT-Strategie zu entwickeln, die die IT als Enabler für Versorgung, Effizienz und Skalierbarkeit positioniert.

Zielgruppe:

Das Framework wurde speziell für medizinische Organisationen mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen konzipiert. Es adressiert insbesondere ambulante Versorgungszentren, Facharztpraxen und medizinische Netzwerke, die eine hohe Dynamik und wachsende Anforderungen an IT und Digitalisierung aufweisen.

Anwendungszeitpunkt:

Der Einsatz des Frameworks empfiehlt sich insbesondere dann, wenn eine oder mehrere der folgenden Situationen auftreten:

- Das Unternehmen wächst und erweitert seine Standorte oder Services.
- Externe IT-Partner sind überlastet oder erfüllen die Erwartungen nicht mehr.
- Die Organisation überschreitet eine bestimmte Grösse, wodurch bestehende Prozesse an ihre Grenzen stossen.
- Regulatorische Anforderungen (z. B. Datenschutz, IT-Sicherheit, DSGVO) nehmen zu.
- Der Druck zur Digitalisierung steigt, etwa durch Patientenanforderungen oder wachsenden Wettbewerbsdruck.

Iteratives Vorgehen:

Das Framework ist bewusst iterativ aufgebaut. Einzelne Fragen tauchen in verschiedenen Phasen mehrfach auf, um eine wiederholte und vertiefte Auseinandersetzung mit den jeweiligen Themen zu fördern. Dies soll sicherstellen, dass die IT-Strategie auf einem kontinuierlichen Lern- und Reflexionsprozess aufbaut und an neue Erkenntnisse angepasst werden kann. Die Wiederholungen sind gewollt und dienen dem besseren Verständnis und der nachhaltigen Verankerung der Strategie.

Gewichtung der Fragen:

Um der Praxisorientierung und begrenzten Ressourcen vieler medizinischer KMU gerecht zu werden, sind die Fragen in zwei Kategorien unterteilt:

- ◊ Kernfragen (Pflicht): Diese Fragen sind für eine fundierte IT-Strategie unabdingbar.
- + Vertiefungsfragen (Ergänzung): Diese Fragen ermöglichen eine differenziertere Analyse und sollten je nach Ressourcenlage und Prioritäten der Organisation berücksichtigt werden.

Die Symbole ◊ und + kennzeichnen die Fragen entsprechend.

Wichtige Mitwirkende:

Die Erarbeitung einer IT-Strategie ist keine isolierte Aufgabe der IT-Abteilung, sondern eine interdisziplinäre Aufgabe. Daher sollten das Top-Management (insbesondere die Geschäftsführung), der interne Jurist oder Datenschutzbeauftragte, die IT-Leitung sowie medizinische und administrative Leitungspersonen aktiv einbezogen werden. Dies gewährleistet eine enge Verzahnung der IT-Strategie mit der übergeordneten Geschäftsstrategie und fördert die Akzeptanz der Ergebnisse.

Management Summary:

Am Ende des Prozesses wird empfohlen, die erarbeiteten Ergebnisse in einem Management Summary mit ein bis vier klaren Leitsätzen zusammenzufassen. Diese Leitsätze sollen als strategischer Kompass für zukünftige IT-Entscheidungen dienen und die langfristige Ausrichtung der Organisation unterstützen.

Aufwärmübung: Business Model Canvas (Health Edition)

Um den Einstieg in die strategische IT-Planung zu erleichtern und ein gemeinsames Verständnis der betrieblichen Ausgangslage zu schaffen, empfiehlt die Cuboro+med-Methode eine kurze „Aufwärmübung“:

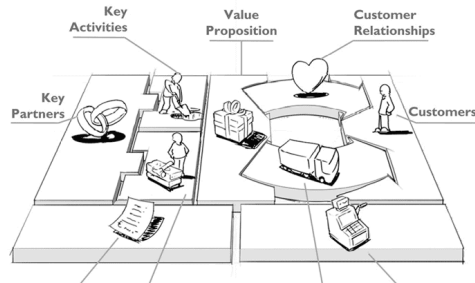


Abbildung 1: Die neun Bausteine des BCM nach (Diehl, 2023)

die Erstellung eines branchenspezifisch erweiterten Business Model Canvas (BMC). Dieses Canvas dient als praxiserprobtes Werkzeug, um die grundlegende Logik des Geschäftsmodells übersichtlich auf einer Seite darzustellen.

Das BMC nach Osterwalder und Pigneur (2010) ist ein Standard im strategischen Management und wurde für den Einsatz im medizinischen Umfeld um zentrale Aspekte wie Versorgung, Datenverarbeitung und Patienteninteraktion erweitert. Ziel dieser Übung ist es, die Schlüsselfragen des Unternehmens zu klären:

- Welche Leistungen werden für welche Zielgruppen erbracht?
- Wie entsteht medizinischer oder wirtschaftlicher Nutzen?
- Welche Informationsflüsse oder digitalen Ressourcen sind entscheidend?
- Welche Partner, Systeme oder regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen die Leistungserbringung?

Diese Übung hilft, die Rolle der IT besser zu verstehen und erste Anknüpfungspunkte für die spätere IT-Strategie zu identifizieren.

Die folgende Canvas-Struktur bietet eine praktische Orientierung:

- **Zielgruppen (Customer Segments):** Wer sind die primären Leistungsempfänger (z. B. Patient:innen, Angehörige, Versicherungen, Zuweiser:innen)?
- **Wertangebote (Value Propositions):** Welcher medizinische oder organisatorische Nutzen wird gestiftet (z. B. Behandlung, Diagnostik, Versorgungssicherheit)?
- **Kanäle (Channels):** Über welche Wege werden Leistungen bereitgestellt (z. B. ambulant, stationär, Telemedizin, App)?
- **Beziehungen (Customer Relationships):** Wie ist der Kontakt mit Patient:innen oder anderen Akteuren organisiert (z. B. digital, telefonisch, persönlich)?
- **Einnahmequellen (Revenue Streams):** Wie erfolgt die Finanzierung (z. B. Fallpauschalen, Selbstzahlerleistungen, Projektförderungen)?
- **Schlüsselressourcen (Key Resources):** Welche personellen, technischen oder infrastrukturellen Ressourcen sind unverzichtbar (z. B. Fachpersonal, IT-Systeme)?
- **Schlüsselaktivitäten (Key Activities):** Was sind die zentralen Prozesse der Leistungserbringung (z. B. Anamnese, Dokumentation, Abrechnung)?
- **Partnernetzwerk (Key Partners):** Mit welchen externen Partnern wird zusammengearbeitet (z. B. Labore, IT-Dienstleister, Versicherer)?
- **Kostenstruktur (Costs):** Welche Hauptkostenblöcke prägen das Modell (z. B. Personalkosten, IT-Betrieb, Datenschutz-Compliance)?

Durch diese Übung entsteht ein gemeinsames Verständnis, das sowohl medizinisches Fachpersonal als auch IT- und Managementverantwortliche einbezieht. Gleichzeitig werden erste Schnittstellen zu den Informationsflüssen, Datenquellen und IT-Systemen sichtbar, was eine wertvolle Grundlage für die anschließende Ausarbeitung der IT-Strategie bildet.

Phase 1: Strategischer Kontext und Informationsbedarf

Ziel der Phase:

Phase 1 legt das Fundament für eine informationszentrierte IT-Strategie, indem sie den Zweck, die aktuelle Situation und die zukünftigen Ambitionen der Organisation systematisch untersucht. Sie schafft ein gemeinsames Verständnis von Geschäftsmodell, Wertschöpfungslogik und den daraus abgeleiteten Informationsbedarfen. Besonders wichtig ist dabei die enge Verzahnung mit der Geschäftsstrategie.

Hinweis: Eine Datenlandkarte als visuelle Synthese der Informationsflüsse wird am Ende des Dokuments erläutert und gehört nicht direkt zu Phase 1, sondern ergänzt sie methodisch.

1. Zweck und Leistungsauftrag

- ◇ Welchen übergeordneten Zweck verfolgt unsere Organisation, und welchen Nutzen stiften wir für Patientinnen und Patienten, Zuweiserinnen und Zuweiser sowie Partnerinstitutionen?
Tipp: Prüfen Sie, wie IT und Informationsflüsse direkt auf diesen Nutzen einzahlen.
- + Welche Werte (z. B. Patientenorientierung, Transparenz) prägen unser Handeln, und wie werden diese intern und extern kommuniziert?
Tipp: Prüfen Sie, ob diese Werte auch in digitalen Prozessen sichtbar sind.
- + Wie beeinflusst unser Zweck strategische Entscheidungen, beispielsweise Investitionen in Digitalisierung und Technologieeinsatz?
Tipp: Zeigen Sie auf, wie IT als Enabler wirkt.

2. Strategische Ausgangslage und Wachstumskontext

- ◇ In welcher Entwicklungs- oder Wachstumsphase befindet sich unsere Organisation aktuell, und welche internen und externen Faktoren (z. B. Regulierung, Fachkräftemangel) wirken auf uns ein?
Tipp: Klären Sie, wie Digitalisierung diese Faktoren verstärken oder abfedern kann.
- + Wo bestehen Engpässe oder Überforderungen in Prozessen, IT oder Kommunikation?
Tipp: Identifizieren Sie hier die dringendsten Handlungsfelder.
- + Welche Erfahrungen wurden bisher mit IT-Projekten oder Digitalisierungsvorhaben gemacht?
Tipp: Nutzen Sie Lessons Learned für eine realistische Planung.

3. Vision und Entwicklungsziele

- ◇ Welche Vision verfolgen wir für medizinische Qualität, Versorgungserlebnis und Digitalisierung in den nächsten drei bis fünf Jahren?
Tipp: Formulieren Sie konkrete IT-Beiträge zu dieser Vision.
- + Welche strategischen Ziele leiten sich daraus für IT, Datenmanagement und Organisation ab?
Tipp: Übersetzen Sie die Vision in konkrete Handlungsfelder.
- + Welche technologischen Trends (z. B. Cloud, KI) wollen wir nutzen?
Tipp: Priorisieren Sie Technologien, die zum Geschäftszweck passen.

4. Wertschöpfungslogik und Leistungsmodell

- ◇ Welche medizinischen und organisatorischen Leistungen erbringen wir, und welche Hauptprozesse sichern diese Leistungen?
Tipp: Achten Sie darauf, wie Information diese Prozesse unterstützt.
- + Welche internen und externen Akteure sind beteiligt, und welche Informationsflüsse sind relevant?
Tipp: Betrachten Sie auch Schnittstellen und potenzielle Medienbrüche.

5. Informationsbedarfe und Informationsflüsse

- ◇ Welche zentralen Informationen benötigen wir in medizinischen, organisatorischen und administrativen Prozessen, und wie werden diese aktuell verarbeitet und geteilt?
Tipp: Analysieren Sie die Qualität und Aktualität Ihrer Daten.
- + Wo bestehen ineffiziente Schnittstellen, Medienbrüche oder doppelte Datenhaltungen?
Tipp: Notieren Sie diese für die spätere Erstellung der Datenlandkarte.
- + Welche sensiblen Daten müssen besonders geschützt werden?
Tipp: Berücksichtigen Sie die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und spezifische Gesundheitsdatenschutzregelungen.

6. Organisation und Rollenstruktur

- ◇ Wer ist strategisch und operativ für IT, Informationsmanagement und Datenschutz verantwortlich?
Tipp: Prüfen Sie, ob die Rollen klar verteilt sind und über ausreichend Ressourcen verfügen.
- + Wie ist die Zusammenarbeit zwischen IT, Management und medizinischen Fachbereichen organisiert?
Tipp: Achten Sie auf eine klare Kommunikation zwischen den Beteiligten.
- + Gibt es ein institutionalisiertes Change-, Demand- oder Projektmanagement?
Tipp: Solche Strukturen fördern eine nachhaltige Umsetzung von IT-Vorhaben.

7. Externe Anforderungen und Abhängigkeiten

- ◇ Welche gesetzlichen Vorgaben, Normen und Verträge sind für unseren Umgang mit Information und IT besonders relevant?
Tipp: Denken Sie auch an Auftragsdatenverarbeitungen (DSGVO Art. 28) und benennen Sie diese konkret.
- + Welche Technologietrends (z. B. Cloud, Plattformökonomie) wirken auf unsere Informationsarchitektur?
Tipp: Prüfen Sie deren Auswirkungen auf Datenschutz, Interoperabilität und Governance.
- + Wie flexibel können wir auf regulatorische Änderungen und Marktentwicklungen reagieren?
Tipp: Planen Sie frühzeitig Anpassungsmöglichkeiten ein.

Phase 2: Informationsstrategie und Governance

Ziel der Phase:

Phase 2 entwickelt Strukturen, Prinzipien und Verantwortlichkeiten, um Information strategisch, sicher und wirksam in der Organisation zu steuern. Sie operationalisiert die IT-Strategie durch eine klare Informationspolitik, definierte Regeln, Governance-Strukturen sowie die Integration regulatorischer und ethischer Anforderungen. Diese Phase baut bewusst auf den Erkenntnissen aus Phase 1 auf (Iteration) und schafft eine Brücke zwischen strategischen Zielen und operativem Informationsmanagement.

Hinweis zur Iteration:

Die Fragen knüpfen an die Ergebnisse aus Phase 1 an und vertiefen diese gezielt. Wiederholungen sind gewollt und sollen die Verzahnung sicherstellen.

1. Informationspolitik und strategische Zielsetzung

- ◇ Welche strategischen Unternehmensziele und Versorgungsziele sollen durch Information und IT aktiv unterstützt werden (z. B. Qualitätssicherung, Innovation, Forschung)?
Tipp: Nutzen Sie hier auch die Vision und die Entwicklungsziele aus Phase 1.
- ◇ Welche Werte und Prinzipien (z. B. Datenschutz, Transparenz, Zweckbindung) sollen das Informationshandeln im Unternehmen leiten?
Tipp: Achten Sie darauf, wie sich diese Werte im digitalen Alltag niederschlagen.
- ◇ Wie werden Zielkonflikte (z. B. Datenschutz vs. Verfügbarkeit) identifiziert und priorisiert?
Tipp: Diskutieren Sie solche Konflikte interdisziplinär und legen Sie klare Entscheidungslogiken fest.
- + Wer trägt auf strategischer Ebene die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Informationspolitik, und wie wird ihre Legitimität durch das Top-Management gesichert?
Tipp: Prüfen Sie die Governance-Verankerung.
- + Wie wird die Informationspolitik intern kommuniziert und wie werden Verstöße oder Zielkonflikte erkannt und adressiert?
Tipp: Hier können interne Kommunikationskanäle und Schulungen eine wichtige Rolle spielen.

2. Informationsregeln und operative Standards

- ◇ Wie wird die Klassifikation zentraler Informationsarten (medizinisch, administrativ, personell) vorgenommen, und wie hoch ist der Schutzbedarf dieser Informationen?
Tipp: Berücksichtigen Sie dabei die Ergebnisse der Informationsflüsse aus Phase 1.
- ◇ Wie werden Zugriffsrechte geregelt, dokumentiert und regelmässig überprüft (einschliesslich Berechtigungsmanagement bei Rollenwechseln)?
Tipp: Prüfen Sie die Integration von Rollen- und Rechtemodellen.
- ◇ Welche Standards gelten für Datenqualität, Aktualität und Integrität, und wie werden fehlerhafte Daten korrigiert?
Tipp: Achten Sie auf bestehende Prozesse zur Datenvalidierung.
- + Wie werden Informationen über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg sicher verwaltet (Speicherung, Archivierung, Löschung)?
Tipp: Beachten Sie gesetzliche Aufbewahrungsfristen und Nachweispflichten.
- + Welche Regeln gelten in Ausnahme- und Notfallsituationen (z. B. Systemausfälle, Datenpannen)?
Tipp: Hier ist ein Notfallplan oder ein Ausfallmanagement entscheidend.
- + Wie werden die Informationsregeln intern kommuniziert, überwacht und kontinuierlich weiterentwickelt?
Tipp: Schulungen und Audits fördern Akzeptanz und Nachhaltigkeit.

3. Governance-Strukturen und Informationsverantwortung

- ◇ ✓ Welche Rollen existieren im Unternehmen für die strategische Steuerung und operative Umsetzung von Informationsmanagement, IT und Datenschutz?
Tipp: Klären Sie, wie diese Rollen zusammenarbeiten und wie Schnittstellen definiert sind.
- ◇ ✓ Wie ist die institutionelle Governance-Struktur aufgebaut (z. B. IT-Lenkungskreis, Datenschutzboard) und wie werden Entscheidungen koordiniert?
Tipp: Prüfen Sie auch Schnittstellen zwischen IT, Datenschutz und medizinischen Fachbereichen.
- ◇ ✓ Wie werden Change- und Demand-Management-Prozesse gesteuert, insbesondere bei Systemeinführungen und Anpassungen?
Tipp: Achten Sie auf klare Priorisierungsmechanismen und Entscheidungsprozesse.
- + Welche Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) stehen den Verantwortlichen zur Verfügung und wie werden sie weiterentwickelt (z. B. durch Fortbildungen)?
Tipp: Governance ist nur wirksam, wenn Rollen ausreichend ausgestattet sind.
- + Wie wird die Wirksamkeit der Governance-Strukturen regelmässig überprüft und an neue Rahmenbedingungen angepasst?
Tipp: Planen Sie regelmässige Reviews und Lessons Learned ein.

4. Regulatorische Anforderungen und ethische Verantwortung

- ◇ Welche rechtlichen und normativen Anforderungen (z. B. DSGVO, IT-Sicherheitsgesetz) sowie branchenspezifische Vorgaben betreffen den Umgang mit medizinischen, administrativen und technischen Informationen?
Tipp: Vergessen Sie nicht die explizite Benennung von Auftragsdatenverarbeitungen nach Art. 28 DSGVO.
- ◇ Wie werden diese Anforderungen auf Organisationseinheiten und Prozesse verteilt und in interne Regelwerke (z. B. SOPs, Verfahrensanweisungen) übersetzt?
Tipp: Hier ist eine enge Verzahnung mit den Governance-Strukturen wichtig.
- + Wie wird die Aktualität und Überprüfbarkeit regulatorischer Anforderungen gewährleistet?
Tipp: Nutzen Sie Audits und Compliance-Checks.
- + Wo bestehen Zielkonflikte zwischen regulatorischen Anforderungen und Innovationszielen (z. B. Cloud, KI)?
Tipp: Diskutieren Sie solche Konflikte bewusst und dokumentieren Sie Entscheidungen revisionssicher.
- + Welche ethischen Fragestellungen (z. B. Transparenz, Fairness, Verantwortung) entstehen bei der Nutzung von IT-Systemen und digitalen Prozessen?
Tipp: Berücksichtigen Sie ethische Aspekte auch bei technischen Systemeinführungen.

Phase 3: Informationssystemstrategie und Umsetzung

Ziel der Phase:

Phase 3 übersetzt die zuvor entwickelten Informationsbedarfe und Governance-Strukturen in eine strategisch und technisch tragfähige Systemlandschaft. Sie umfasst die Definition einer informationszentrierten Zielarchitektur, die Entwicklung einer Applikationsstrategie, die Auswahl geeigneter Infrastruktur- und Betriebsmodelle sowie die Planung einer realisierbaren IT-Roadmap. Ein besonderes Augenmerk liegt auf dem iterativen Vorgehen: Erkenntnisse aus Pilotprojekten und Reviews fließen kontinuierlich in die Weiterentwicklung ein.

Hinweis:

Die in Phase 1 entwickelte Datenlandkarte bildet eine zentrale Grundlage für Architekturentscheidungen und Schnittstellenplanung. Auf Iterationen und wiederkehrende Fragestellungen wird ausdrücklich hingewiesen.

1. Systemarchitektur und Zielbild

- ◇ Welche Zielarchitektur unterstützt die in Phase 1 ermittelten Informationsbedarfe und die strategischen Anforderungen aus Phase 2?
Tipp: Nutzen Sie die Datenlandkarte (Phase 1) als Grundlage für Systemintegration, Schnittstellen und Priorisierung.
- ◇ Wie lassen sich die strategischen Anforderungen an Datenschutz, Governance und Rollenmodelle (Phase 2) in der technischen Architektur verankern?
Tipp: Prüfen Sie, wie Rollen- und Zugriffsmodelle sowie Auditierungsfunktionen implementiert werden können.
- + Wie stellen wir sicher, dass regulatorische Anforderungen (z. B. DSGVO, MDR) von Anfang an berücksichtigt werden?
Tipp: Berücksichtigen Sie Compliance-Elemente wie Protokollierung und Auditing in der Architekturplanung.
- + Welche Systemarchitektur (z. B. modulare Plattform, Cloud-Anbindung) ermöglicht die notwendige Flexibilität für Wachstum und neue Anforderungen?
Tipp: Prüfen Sie Referenzen zu Phase 1.3 (Wachstumskontext) und Phase 2.1.3 (Governance).

2. Applikationsstrategie und Systemportfolio

- ◇ Welche bestehenden Anwendungen decken bereits wesentliche Informationsbedarfe ab und wo bestehen funktionale Lücken?
Tipp: Nutzen Sie die Datenlandkarte aus Phase 1.4 zur Identifikation von Redundanzen und Integrationsbedarfen.
- ◇ Wie gut erfüllen bestehende Anwendungen die Anforderungen an Datenschutz, Qualität und Governance?
Tipp: Prüfen Sie Sicherheitsstandards, Zugriffskonzepte und Datenintegrität anhand der Ergebnisse aus Phase 2.
- + Wie verbessern wir die Nutzerakzeptanz für bestehende und neue Anwendungen?
Tipp: Berücksichtigen Sie Schulungsbedarf und Usability bei der strategischen Planung.
- + Welche Kriterien sind bei der Auswahl neuer Systeme besonders wichtig?
Tipp: Funktionale Abdeckung, Integrationsfähigkeit, Kosten, Wartbarkeit und Zukunftsfähigkeit.
- + Wie können Schnittstellen zwischen Anwendungen optimiert werden, um Medienbrüche zu vermeiden?
Tipp: Nutzen Sie die Datenlandkarte, um Integrationsbedarfe und potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen.

3. Infrastruktur, Cloud-Strategie und Betriebsmodelle

- ◇ Welche vorhandenen Infrastrukturkomponenten unterstützen die in 5.3.2 erarbeitete Zielarchitektur, und wo bestehen Lücken?
Tipp: Prüfen Sie Server, Netzwerke, Storage und Sicherheitskonzepte.
- ◇ Wie hoch ist der Schutzbedarf der Daten und wie wirken sich Datenschutzvorgaben auf die Auswahl des Betriebsmodells aus?
Tipp: Prüfen Sie Private-Cloud- oder hybride Szenarien bei besonders schützenswerten Daten.
- + Welche Chancen und Risiken sind mit einer (Teil-)Migration in die Cloud verbunden?
Tipp: Achten Sie auf Mandantenfähigkeit, Datenhoheit und Compliance.
- + Welches Betriebsmodell bietet die beste Balance zwischen Kontrolle, Skalierbarkeit und Kosten?
Tipp: Diskutieren Sie On-Premise, Private Cloud, Public Cloud oder Hybrid-Lösungen.
- + Wie kann die Ausfallsicherheit und das Notfallmanagement verbessert werden?
Tipp: Identifizieren Sie kritische Prozesse und Systeme und priorisieren Sie Notfallpläne.

4. Umsetzung: Roadmap, Auswahlverfahren und Projektsteuerung

- ◇ Wie kann eine realistische und priorisierte IT-Roadmap aus Architektur und Applikationsstrategie abgeleitet werden?
Tipp: Visualisieren Sie Abhängigkeiten und Meilensteine.
- ◇ Welche Kriterien sind für die Auswahl neuer Systeme entscheidend?
Tipp: Erstellen Sie ein einfaches Bewertungsschema inkl. Funktionalität, Datenschutz, Integration, Akzeptanz.
- + Wie stellen wir sicher, dass Projekte nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch erfolgreich umgesetzt werden?
Tipp: Definieren Sie klare Rollen und Change-Management-Prozesse.
- + Wie bleiben wir flexibel, um auf neue Anforderungen zu reagieren?
Tipp: Planen Sie Reviews und Feedbackschleifen ein.

5. Erfolgssicherung und Nachhaltigkeit

- ◇ Wie stellen wir eine kontinuierliche Erfolgskontrolle sicher, die technische, organisatorische und strategische Aspekte berücksichtigt?
Tipp: Definieren Sie KPIs (z. B. Verfügbarkeit, Nutzerzufriedenheit) und Lessons Learned als Bestandteil des IT-Steuerungscockpits.
- ◇ Wie reflektieren wir Projekte, um daraus Verbesserungen abzuleiten?
Tipp: Etablieren Sie Strategiemeetings und Gap-Analysen.
- + Wie fördern wir eine Kultur der Anpassungsfähigkeit?
Tipp: Planen Sie strategische Reviews und Lessons Learned ein.

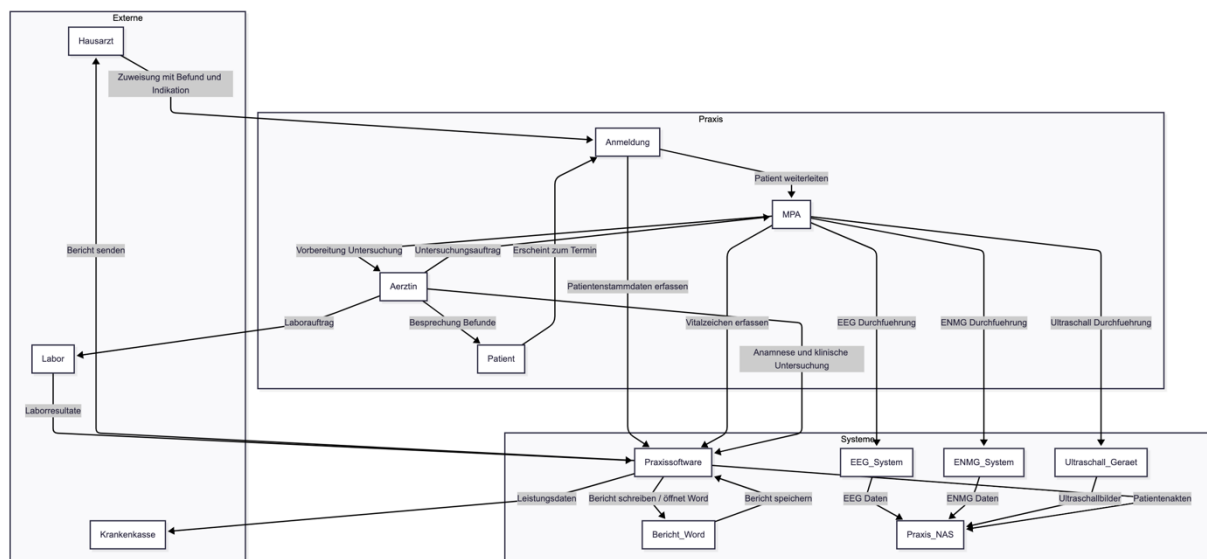
Erstellen einer Datenlandkarte

Die Datenlandkarte ist ein zentrales Instrument der Cuboro+med-Methode. Sie visualisiert die wesentlichen Informationsflüsse innerhalb der Organisation sowie zwischen internen und externen Akteuren. Sie deckt auf, wo Informationen entstehen, verarbeitet, geteilt und gespeichert werden. So wird Transparenz geschaffen und potenzielle Schwachstellen wie Medienbrüche oder redundante Datenhaltungen können identifiziert werden.

Typische Schritte zur Erstellung:

1. Prozesse und Akteure identifizieren: Alle internen und externen Beteiligten sowie die relevanten Prozesse, in denen Informationen entstehen oder benötigt werden, benennen.
2. IT-Systeme erfassen: Alle wesentlichen Systeme und digitalen Werkzeuge ergänzen, die Informationsflüsse abbilden oder unterstützen.
3. Datenflüsse visualisieren: Informationsflüsse zwischen Prozessen, Akteuren und Systemen skizzieren, inklusive strukturierter und unstrukturierter Daten.
4. Schnittstellen und Bruchstellen erkennen: Medienbrüche, doppelte Datenhaltungen oder unsichere Übergabepunkte dokumentieren.
5. Validieren und abstimmen: Die Datenlandkarte iterativ mit Stakeholdern abstimmen, um eine realitätsnahe und akzeptierte Darstellung zu gewährleisten.

Die fertige Datenlandkarte bildet die Grundlage für eine spätere Definition von Systemarchitekturen, Schnittstellen und Governance-Strukturen und erleichtert die Kommunikation zwischen IT, Management und Fachbereichen.



Erläuterung zur Gewichtung der Fragen

Das Framework der Cuboro+med-Kurzfassung sieht eine Priorisierung der Fragen nach ihrer Relevanz für die strategische Entwicklung der IT-Organisation vor. Die Gewichtung dient dazu, die Vielzahl an Fragen besser handhabbar zu machen und den Fokus zunächst auf die erfolgskritischen Themen zu lenken. So können Organisationen mit begrenzten Ressourcen (Zeit, Personal, Budget) die relevanten Themen priorisiert bearbeiten, ohne dabei die iterative Gesamtsicht zu verlieren.

Kriterien für die Gewichtung

Die Gewichtung der Fragen erfolgte nach folgenden Kriterien, die aus der Fallstudie an der Bellevue Medical Group (BMG) sowie aus Experteninterviews abgeleitet wurden:

- Direkter Einfluss auf die strategische Ausrichtung (Kriterium A):
Fragen, die unmittelbaren Einfluss auf die Ausrichtung der IT-Strategie und die Ausgestaltung der IT-Governance haben, wurden als besonders wichtig eingestuft. Dazu zählen Fragen, die die Gesamtstrategie, Vision und Wachstumsziele der Organisation betreffen, da hier die Weichen für alle weiteren Entscheidungen gestellt werden.
- Kritikalität für den operativen Betrieb (Kriterium B)
Fragen, die die unmittelbare Funktionsfähigkeit und Versorgungssicherheit betreffen (z. B. Systemverfügbarkeit, Datenschutz, Zugriffsrechte), erhielten ebenfalls eine hohe Priorität. Der medizinische Betrieb ist stark von einer funktionierenden IT abhängig; Ausfälle können hier unmittelbar Versorgungsrisiken verursachen.
- Risiko- und Compliance-Relevanz (Kriterium C)
Fragen, die sich auf regulatorische Anforderungen (z. B. DSGVO, Auftragsdatenverarbeitung) oder datenschutzrechtliche Vorgaben beziehen, wurden hoch gewichtet. Hier besteht eine direkte Verantwortung der Organisation gegenüber Patient:innen, Aufsichtsbehörden und Versicherern.
- Komplexität der Frage und Abhängigkeiten zu anderen Themen (Kriterium D)
Fragen, die eine hohe fachliche oder technische Komplexität aufweisen oder stark von anderen Fragen abhängig sind, wurden häufig als mittel priorisiert. Diese Fragen sind oft wichtig, können jedoch erst dann effektiv beantwortet werden, wenn Grundlagen zuvor geklärt wurden.
- Tiefe der Iteration und Detaillierungsgrad (Kriterium E)
Fragen, die eine detaillierte Ausarbeitung oder eine wiederholte Betrachtung erfordern, um die Strategie zu verfeinern, wurden häufig als mittel oder niedrig eingestuft. Diese Fragen sind wertvoll für die Vertiefung und die iterative Entwicklung des Frameworks, aber für einen schnellen Einstieg in die strategische IT-Entwicklung zunächst weniger kritisch.

Gewichtungsstufen

- ◇ Kernfragen: Diese Fragen bilden das unverzichtbare Rückgrat einer tragfähigen IT-Strategie. Ohne ihre Beantwortung kann die strategische Ausrichtung der Organisation nicht sinnvoll entwickelt werden.
- + Vertiefungsfragen: Diese Fragen dienen der Verfeinerung und Ergänzung. Sie sollten je nach Ressourcen und Fortschritt behandelt werden und ermöglichen eine iterative Weiterentwicklung der Strategie.

Warum diese Kriterien?

Die Kriterien wurden so gewählt, dass eine praxisorientierte Balance zwischen strategischer Ausrichtung, operativem Betrieb und regulatorischen Anforderungen entsteht. Gerade im Gesundheitswesen sind Themen wie Datenschutz, Governance und Versorgungsqualität besonders kritisch, sodass ihre Priorisierung entscheidend ist. Gleichzeitig darf die strategische Ausrichtung der IT nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss eng mit den Wachstumszielen und der Gesamtstrategie der Organisation verknüpft sein. Diese Gewichtung hilft Organisationen, die Komplexität der strategischen IT-Entwicklung zu reduzieren, ressourcenschonend zu arbeiten und die Strategieentwicklung iterativ zu gestalten.