



© Timo Grüneke, FIM Forschungsinstitut

Prof. Dr. Torsten Eymann

*Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik & CIO an der Universität Bayreuth,
Stellvertretender Leiter des Institutsteils
Wirtschaftsinformatik am Fraunhofer FIT*

KEYNOTE

Das Reifegradmodell als Changemanagement-
Instrument für eine digitale Transformation -
Einführungen, Strategien, und Best Practices
zur schrittweisen Reife



Was sind Reifegradmodelle, wie messen sie und was können sie für die digitale Transformation des Gesundheitssystems leisten?

Prof. Dr. Torsten Eymann

Ein Gedankenexperiment

Stellen Sie sich bitte vor, Sie möchten **Klavierspielen lernen**.

1

Ich gebe Ihnen die Notenblätter zu Beethoven's Hammerklaviersonate und erwarte von Ihnen eine zeitnahe Demonstration.

2

Ich motiviere Sie damit, in baldiger Zukunft Beethoven's „Für Elise“ spielen zu können.



Wir bekleben die Tasten zunächst mit Tönen.

Ich bringe Ihnen Notenlesen bei.

Sie lernen die rechte Hand zu spielen.

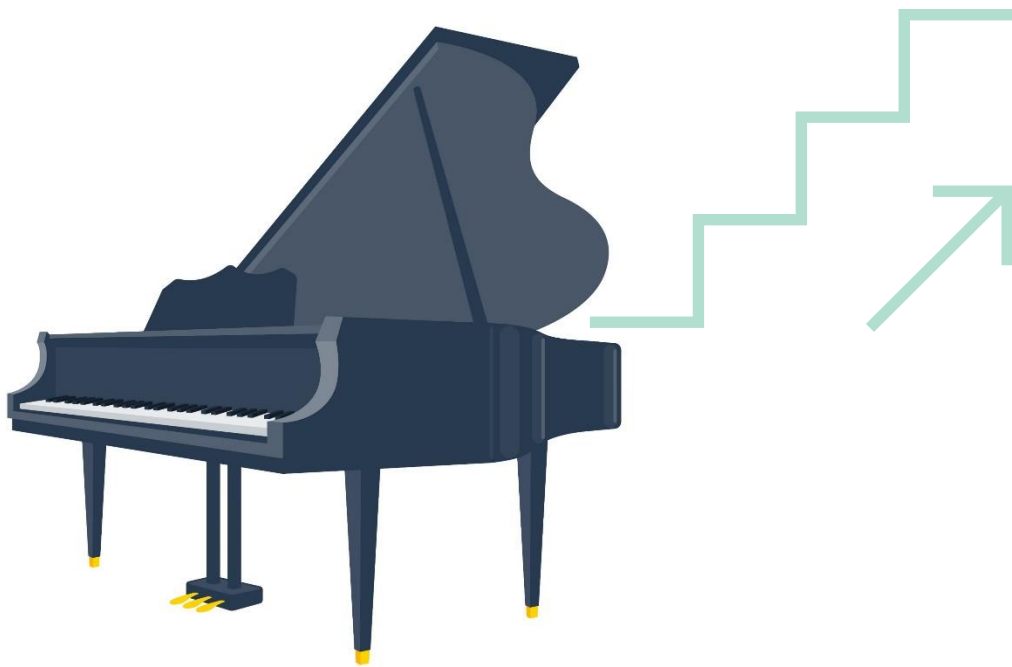
Wir nehmen die linke Hand dazu.

Ich gebe Ihnen ein Metronom.

Sie dürfen am Jahreskonzert vorspielen.



Ein Gedankenexperiment



Der Fortschritt im Klavierspiel erfolgt **schrittweise**. Lernende bewegen sich mit differenzierten Maßnahmen durch verschiedene Schwierigkeitsgrade, von einfachen Melodien bis hin zu komplexen Kompositionen.

Ein Gedankenexperiment



Ebenso helfen **Reifegradmodelle** Organisationen dabei, ihren (digitalen) **Transformationsprozess** in verschiedene Dimensionen und Reifegradstufen einzuteilen. Jede Stufe repräsentiert einen höheren Grad an (digitaler) Reife und Visionsausrichtung und ermöglicht eine **schrittweise** Entwicklung.

Wie unterscheiden sich Digitale Transformation und Digitale Reife?



Digitale Transformation

Digitale Transformation bezieht sich auf den Prozess der Nutzung digitaler Technologien, um bestehende Geschäftsprozesse, Unternehmenskultur und Kundenerfahrungen neu zu gestalten oder zu verbessern.

Grundlegender Wandel in der Ausübung von Tätigkeiten und Gestaltung von Wert

Maß bspw.: Umgesetzte Projekte und Initiativen



Digitale Reife

Digitale Reife bezeichnet den Grad, in dem eine Organisation digitale Technologien und Praktiken effektiv integriert und nutzt, um ihre Geschäftsziele zu erreichen.

Maß für Fortschritt der Digitalen Transformation und geschaffenen Wert

Maß bspw.: Integration, Anpassungsfähigkeit

Die Transformation beschreibt den **Weg**, auf dem eine Organisation ihre Reife erreicht.
Damit bildet die **Reife** das Ziel, das durch die erfolgreiche Implementierung von Transformationen erreicht wird.



Das Reifegradmodell als Managementinstrument

1

EINORDNUNG DES STATUS QUO

Reifegradmodelle sind strukturierte Rahmenwerke, die es Organisationen ermöglichen, ihren Entwicklungsstand in bestimmten thematischen Dimensionen hinsichtlich Fähigkeiten, Prozessen und Systemen selbst zu bewerten.

2

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Reifegradmodelle legen verschiedene Reifestufen bzw. Erfüllungsgrade fest, die jeweils durch spezifische Kriterien gekennzeichnet sind, und bieten in der höchsten Reifegradstufe eine zu erreichende Zielsetzung/ Vision.

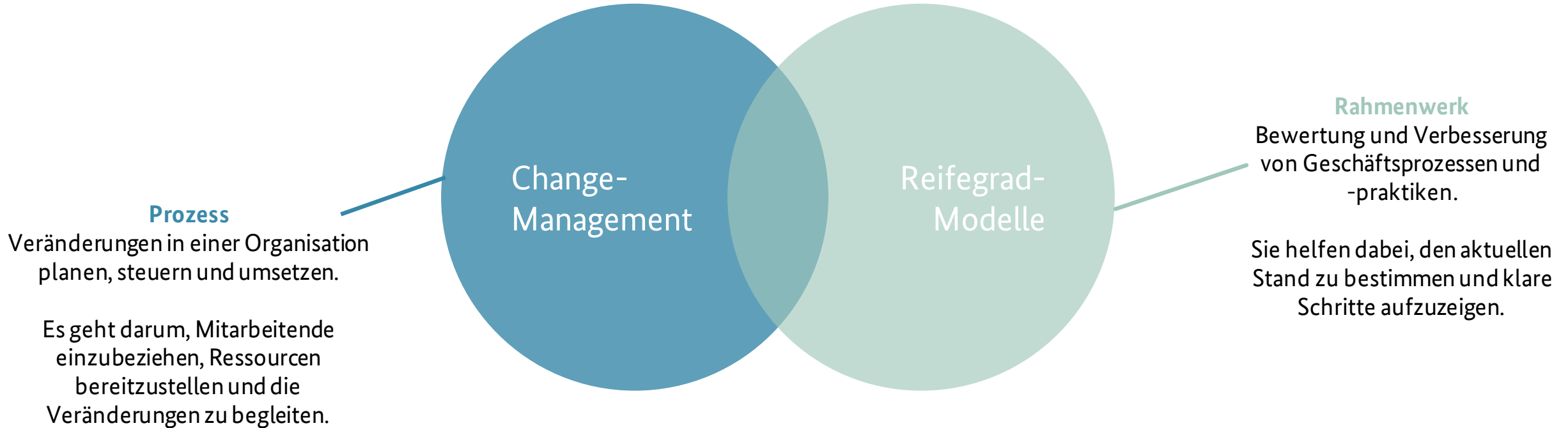
3

SCHRITTWEISE ENTWICKLUNG

Dadurch können Organisationen ihre Visionen schärfen, Stärken und Schwächen erkennen, Fortschritte verfolgen und gezielt Verbesserungen vornehmen.

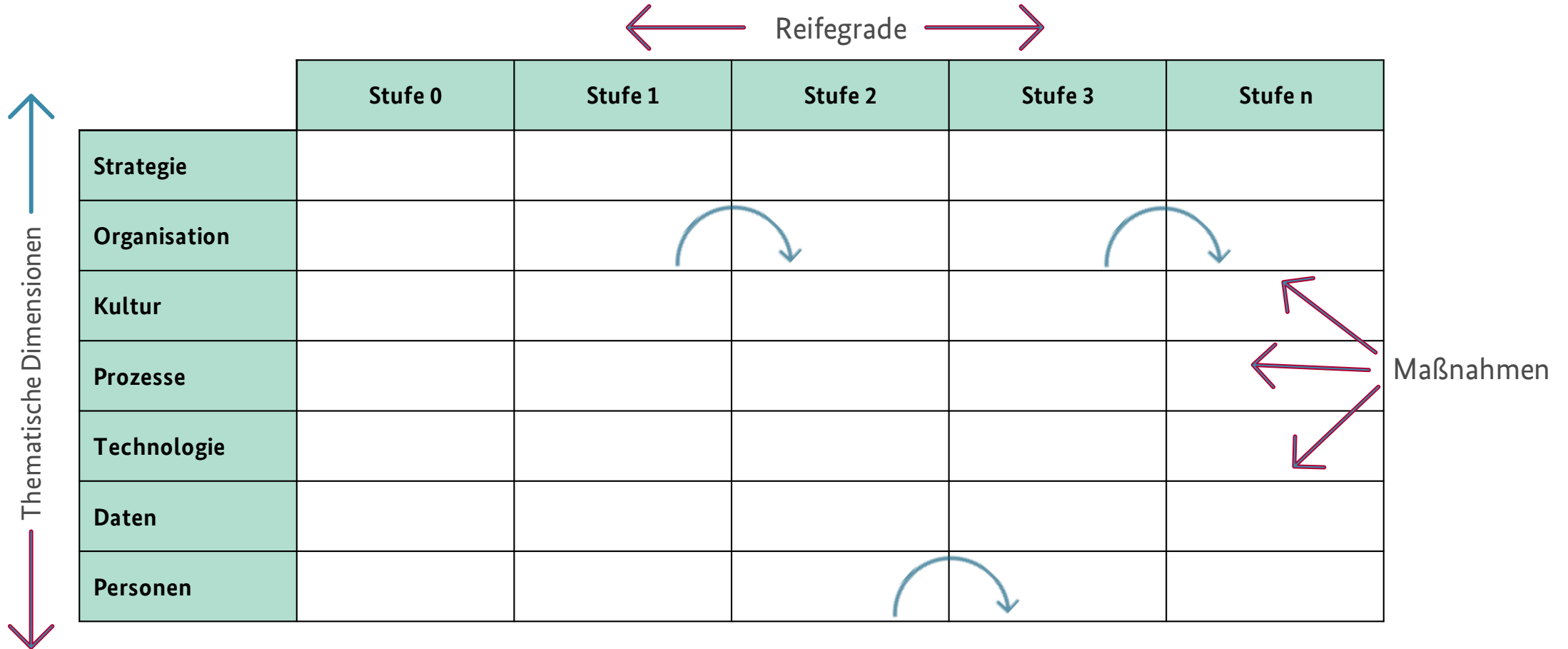


Wie unterstützen Reifegradmodelle effektives Changemanagement?

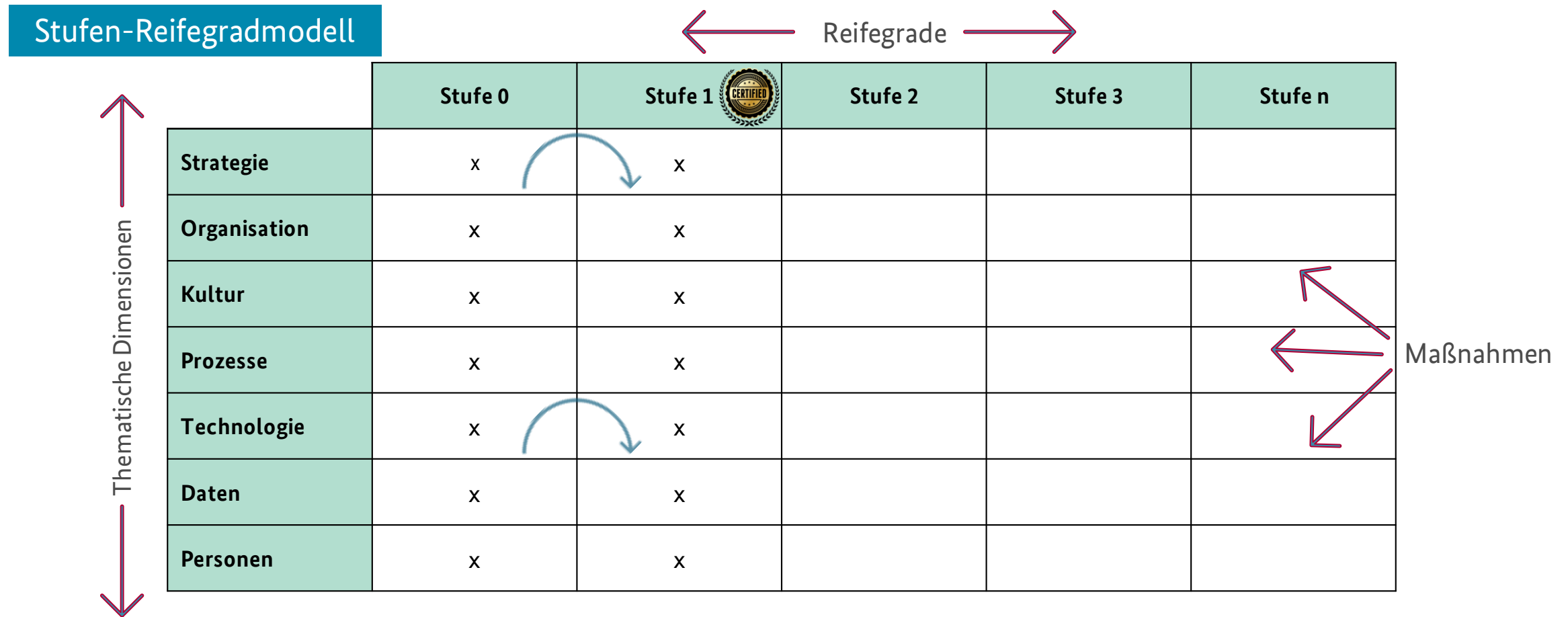


**Change-Management und Reifegradmodelle sind eng miteinander verbunden.
Die Kombination der Ansätze ermöglicht es, Prozesse und Praktiken kontinuierlich erheben,
zu verbessern und sich an ändernde Anforderungen anzupassen.**

Verschiedene Arten von Reifegradmodellen unterstützen in verschiedenen Einsatzszenarien



Verschiedene Arten von Reifegradmodellen unterstützen in verschiedenen Einsatzszenarien



Verschiedene Arten von Reifegradmodellen unterstützen in verschiedenen Einsatzszenarien

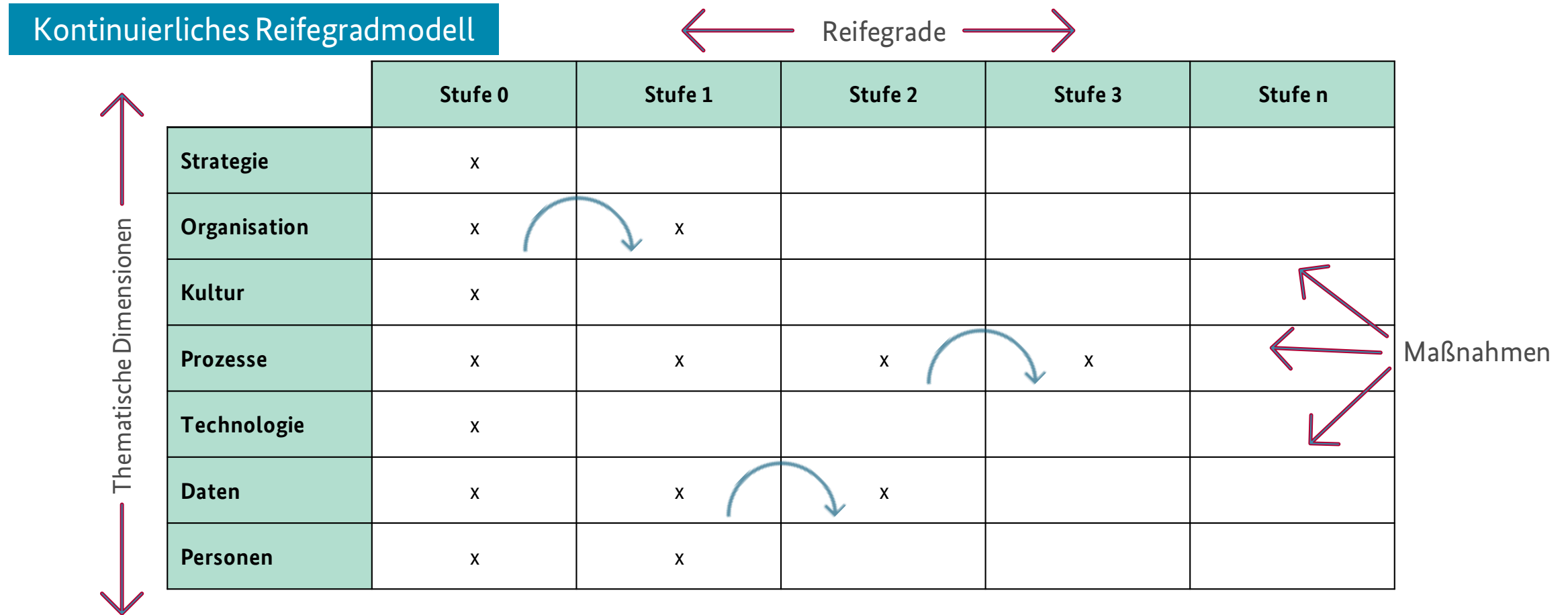
Stufen-Reifegradmodell

Anwendungsfälle

- Wenn eine Organisation eine klare Roadmap mit definierten Stufen zur Verbesserung benötigt.
- Wenn die Organisation eine sequenzielle Entwicklung bevorzugt, bei der jede Stufe bestimmte Ziele und Merkmale hat.
- Wenn das Ziel ist, ein einheitliches Verständnis und eine gemeinsame Sprache über die gesamte Organisation hinweg zu schaffen.
- Bei der Bewertung und dem Vergleich von Organisationseinheiten oder sogar verschiedenen Organisationen hinsichtlich ihres Reifegrades.
- Wenn es wichtig ist, sichtbare Meilensteine und Zertifizierungen zu erreichen, die oft mit dem Erreichen einer bestimmten Stufe verbunden sind.

Typischerweise: Auditierung / Qualitätsmanagement-Systeme

Verschiedene Arten von Reifegradmodellen unterstützen in verschiedenen Einsatzszenarien



Verschiedene Arten von Reifegradmodellen unterstützen in verschiedenen Einsatzszenarien

Kontinuierliches Reifegradmodell

Anwendungsfälle

- Wenn eine Organisation sich fortlaufend und in kleinen Schritten verbessern möchte.
- Wenn eine Organisation sich auf spezifische Bereiche konzentrieren möchte, ohne das gesamte System auf eine nächste Stufe heben zu müssen.
- Wenn die Organisation eine flexiblere Herangehensweise bevorzugt, die es erlaubt, individuelle Bereiche unabhängig voneinander zu verbessern.
- In dynamischen Umgebungen, wenn schnelle Anpassungen und Verbesserungen gefordert sind.
- Wenn die Messung und das Monitoring von Fortschritten in spezifischen Bereichen wichtiger sind als die Erreichung von Stufen.

Typischerweise: Agile Arbeitsumgebungen / kontinuierliche Prozessverbesserungen

Wie werden die Maßnahmen im Modell bestimmt?

INDUKTIVER ANSATZ

durch Ableitung individualisierter, oftmals konsensualler Reifegradstufen

OPERATIONALISIERUNG

durch Bestimmung und Gruppierung von Praktiken pro Fähigkeitsbereich mit Bewertung durch AnwenderInnen

ANWENDUNG

in Bereichen, in denen bekannt ist, was Reife darstellt, aber Wissen über die Messbarkeit fehlt

Partizipative Vision



Beispiel: Reifegradmodell für den ÖGD

DEDUKTIVER ANSATZ

durch Bestimmung generischer Reifegradstufen

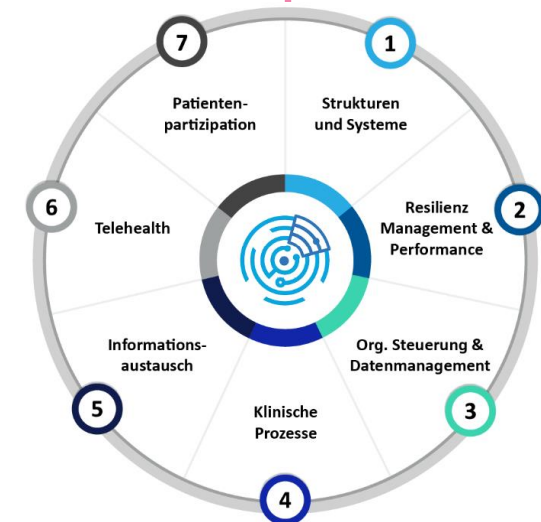
OPERATIONALISIERUNG

durch Zuordnung von etablierten Praktiken zu Reifegradstufen

ANWENDUNG

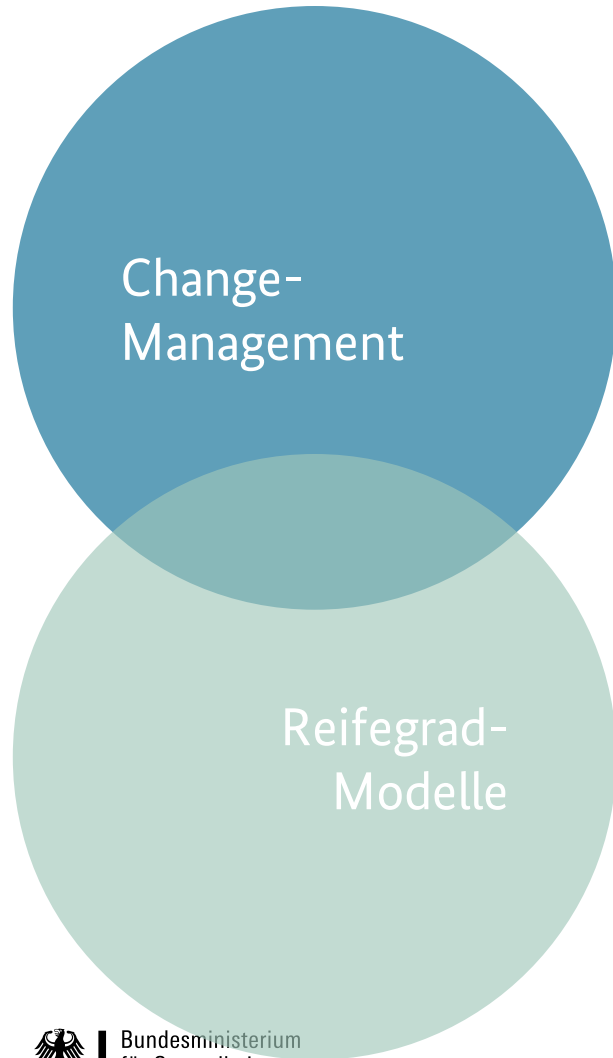
in Bereichen, in denen wenig über Reife (Zustand der Vollständigkeit und entsprechende Prozesse) bekannt ist

Strategische Vision



Beispiel: Digitalradar

Wie unterstützen Reifegradmodelle effektives Changemanagement?



Gemeinsame Visionen: Change-Management unterstützt konsensuale Ziele und Visionen mit einer sinnvollen Priorisierung und Ressourcenlenkung.

Verständnis und Widerstandsbewältigung: Change-Management hilft, die Gründe hinter geplanten Veränderungen sowie deren Widerstände zu identifizieren und Strategien zur Bewältigung zu entwickeln.

Nachhaltigkeit: Ziel von Change-Management ist die Sicherstellung langfristiger Veränderungen und deren dauerhafte Verankerung in der Kultur der Organisation.

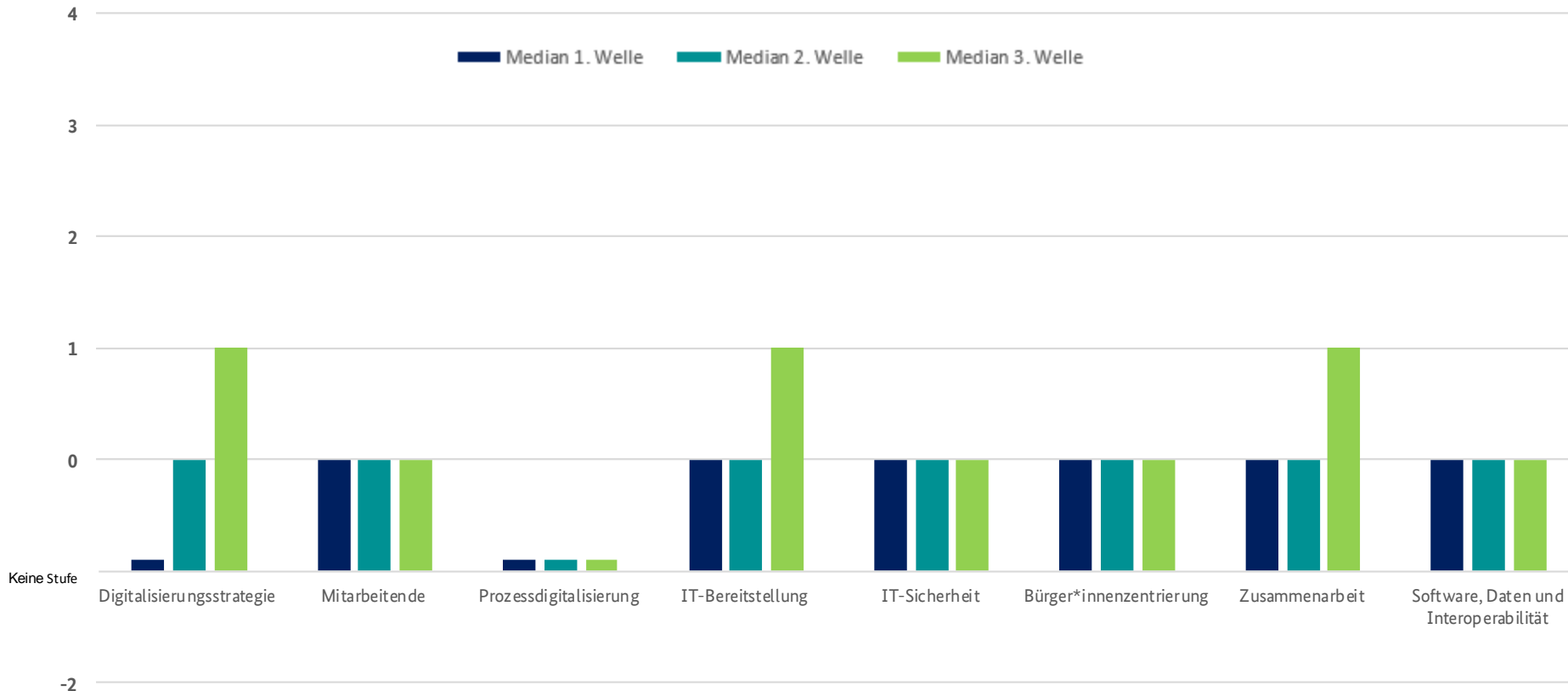
Bewusstseinsbildung und Akzeptanz: Das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen wird geschärft und die Akzeptanz bei Mitarbeitenden gefördert. Besonders, wenn Reifegradanalysen Schwachstellen oder Verbesserungspotenziale aufdecken.

Kommunikation: Eine klare Kommunikation über geplante Veränderungen, Ziele und Nutzen ist entscheidend. Reifegradmodelle sind eine effektive und beteiligende Kommunikationsstrategie.

Benchmarking: Reifegradmodelle ermöglichen den Vergleich mit anderen Organisationen und den Austausch von Best Practices.

Trends aus der 3. Reifegradmessung ÖGD

Zwischenauswertung der 3. Reifegradmessung des wissenschaftlichen Konsortiums (EvalDiGe)



- An der 3. Reifegradmessung haben sich **376 Gesundheitsämter** beteiligt (Stand: 13.03.2024):
- Davon fördert das **BMG 241 Modellprojekte** aus dem ersten und zweiten Förderaufruf.

Quelle: Institutsteil Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT, Technische Universität Dresden, Freie Universität Berlin, Vorläufiger Bericht zur 3. Erhebungswelle der Reifegradmessung im Projekt EvalDiGe, 13.03.2024, unveröffentlicht

Wir wollen die Digitalisierung im ÖGD noch besser verstehen

Teilnehmende für Online-Umfrage gesucht

IHRE ERFAHRUNG
IST GEFRAGT



Um die Digitalisierung im ÖGD noch besser zu verstehen, führen wir eine **Online-Umfrage** durch, in der wir Ihre Eindrücke und Erfahrungen erfassen möchten. Die Bearbeitung der Umfrage dauert **ca. 20 Minuten** und richtet sich an alle **Mitarbeitende von Institutionen des ÖGD**.

Wir würden uns über Ihre Teilnahme sehr freuen!
Den Link zur Umfrage finden Sie auf den ausliegenden Flyern.

Sprechen Sie uns bei Rückfragen gerne an oder schreiben Sie uns eine E-Mail an: reifegradmodell.oegd@fit.fraunhofer.de

Ich freue mich über Ihr Interesse!

Prof. Dr. Torsten Eymann

eymann@uni-bayreuth.de

Professor für Wirtschaftsinformatik und Digitale Gesellschaft
Forschungsinstitut für Informationsmanagement
an der Universität Bayreuth

CIO der Universität Bayreuth
Ehem. Vizepräsident für Digitalisierung an der Universität Bayreuth

Stellvertretender Leiter des
Institutsteils Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT &
Konsortialleitung des öffentlichen Forschungsprojekts EvalDiGe

**Mein Forschungsschwerpunkt liegt auf der digitalen Transformation,
der Evaluation von Reifegraden und dem Nutzungsverhalten,
insbesondere im Gesundheitswesen, an Hochschulen, in Unternehmen
und im öffentlichen Sektor.**



Bundesministerium
für Gesundheit

