

Teil 1: Digitalisierung von Steuerungssystemen

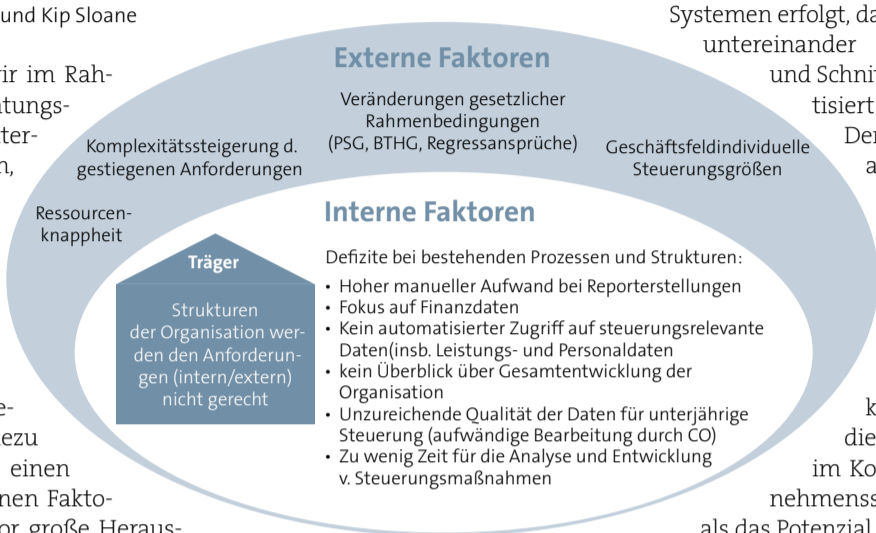
Interne und externe Anforderungen in der stationären Altenhilfe nehmen im gleichen Maße zu, wie die unternehmerischen Handlungsspielräume abnehmen. Im Rahmen dieser dreiteiligen Artikelserie möchten wir Ihnen vorstellen, wie dieser Teufelskreis mit Hilfe von digitalen Steuerungsinstrumenten durchbrochen werden kann.

Von Sandra Winter und Kip Sloane

Köln // Wenn wir im Rahmen unserer Beratungstätigkeit in Unternehmen kommen, erleben wir häufig Organisations- und unzulänglichen internen Gegebenheiten geradezu aufreißt. Zum einen stellen die externen Faktoren die Träger vor große Herausforderungen. Die letzten Jahre haben der Branche eine Vielzahl von zum Teil tiefgreifenden gesetzlichen Reformen beschert: Pflegepersonalneuausrichtungsgesetz, die Pflegestärkungsgesetz 1-3 und zum 1. Januar 2019 nun das Pflegepersonalneuausrichtungsgesetz. Diese Reformen stellen eine kontinuierliche Steigerung der gesetzlichen Anforderungen dar und haben somit zu einer deutlichen Komplexitätszunahme geführt.

Die Nachweispflicht bezüglich der Höhe tatsächlich gezahlter Gehälter war der Einstieg, inzwischen wurden diese Nachweispflichten deutlich ausgeweitet und können anlassunabhängig eingefordert werden. Der einrichtungseinheitliche Eigenanteil mit seinen ambivalenten Auswirkungen auf die Refinanzierung einzelner Pflegegrade. Die Überarbeitung der § 115 SGB XI und der damit einhergehenden latenten Regressrisiken in Bezug auf Personalmengen- oder Kostenunterschreitung. All diese Faktoren haben dazu geführt, dass sich der Handlungsspielraum für die Träger deutlich verringert hat und die Komplexität der Anforderungen erheblich gestiegen ist. Dieser Komplexität der Geschäftsmodelle stehen gleichzeitig immer knapper werdende Ressourcen gegenüber: Die Refinanzierungsbedingungen verschlechtern sich durch die Einschränkungen der Handlungsspielräume kontinuierlich und insbesondere die Ressource Mitarbeiter wird immer häufiger zum begrenzenden Faktor.

Die Schlussfolgerung aus dieser Betrachtung ist relativ naheliegend: Die Steuerung des Ressourceneinsatzes muss weiter verfeinert werden. Allerdings steht dieser Forderung häufig eine Vielzahl unterschiedlicher begrenzender Faktoren gegenüber. Diese sind zwar einrichtungsspezifisch unterschiedlich ausgeprägt, dennoch lassen sich erschreckenderweise sehr häufig vergleichbare Defizite entdecken. So beschränken sich die Steuerungsinstrumente vieler Träger sehr auf die Finanzdatenebene, hier werden unter hohem manuellem Aufwand Finanz-Ergebnisse abgebildet. Die Ergebnisdarstellung ist dabei unbestreitbar ein wichtiger Steuerungsbestandteil, aber sie sollte



nicht der alleinige Fokus der Betrachtung sein. Ein klarer Kritikpunkt hingegen ist die manuelle Aufbereitung – in den seltensten Fällen stehen steuerungsrelevante Daten automatisiert zur Verfügung oder die zur Verfügung stehenden Daten müssen aufwendig durch das Controlling aufbereitet werden. Dieser Aufbereitungsaufwand bindet wiederum so viel Zeit, dass für die eigentliche Analyse der betrachteten Daten keine Zeit mehr bleibt. Die Arbeitszeit der Mitarbeiter wird also durch aufwendige manuelle Tätigkeiten gebunden, was die eigentlich notwendige Analyse verhindert.

Der eingangs beschriebene Teufelskreis aus Komplexitätszunahme und der Abnahme von Handlungsspielräumen wird zu einem systematischen Problem. Aus diesen Gründen ist der Ausbau relevanter Steuerungssysteme von maßgeblicher Bedeutung. Wenn Sie in der Lage sind, die relevanten Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, können Sie rechtzeitig Maßnahmen zum Gegensteuern identifizieren und umsetzen. So lässt sich besagter Teufelskreis durchbrechen und sowohl drohende Regress- als auch Verlustrisiken können vor Eintreten zu minimiert werden. Im Kontext dieser Anforderungen bezieht sich Steuerung aber nicht mehr auf einen monatlichen Einzel-Report von Finanzdaten, sondern auf einen ganzheitlichen Steuerungsansatz, in den differenzierte Leistungs-, Personal- und Finanzdaten einfließen.

Keine aufwendigen manuellen Tätigkeiten mehr

An dieser Stelle kommt die Digitalisierung ins Spiel. Dabei wird hier nicht der so häufig verwendete „Modebegriff“ verstanden, der mit weiteren Schlagworten wie Künstliche Intelligenz, Social-Media-Marketing und Robotik einhergeht. Vielmehr geht es um einen ganz pragmatisch-bodenständigen Ansatz, der Sie dazu befähigen soll, Steuerung in der Komplexität zu beherrschen, die heute notwendig ist. Digitalisierung bedeutet an dieser Stelle, dass Informationen digital verfügbar sind, dass Informationsaggregation in bestehenden

Systemen erfolgt, dass diese Systeme untereinander kommunizieren und Schnittstellen automatisiert funktionieren. Der Mensch soll von aufwendigen manuellen Tätigkeiten entlastet werden, damit er sich den wichtigen Analysearbeiten widmen kann. Damit kann die Digitalisierung im Kontext der Unternehmenssteuerung genau als das Potenzial gesehen werden, als das sie so häufig beschrieben wird und Sie können sie gezielt einsetzen, um Ihre unternehmerischen Handlungsspielräume sukzessive zu vergrößern.

■ Die Autorin ist Geschäftsführende Partnerin und der Autor Berater bei der Rosenbaum Nagy Unternehmensberatung