



18 Digitalisierungsansatz rn | Oktober 2019

rosenbaum  
nagy

Abb.: rnu

rn-Matrix: Priorisierung der Handlungsfelder nach Mehrwert und Umsetzungsaufwand.

## Den Mehrwerten auf der Spur

Wie Sie aus der diffusen Anforderung „Digitale Transformation“ priorisierte Handlungsfelder für das Unternehmen ableiten.

VON KIP SLOANE

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und doch häufig nicht recht greifbar. Die Geschwindigkeit der technologischen Veränderungen ist so hoch, dass ein sinnvoller Ansatz schwer erkennbar ist. Es ist ein bisschen so, wie auf einen fahrenden Zug aufspringen zu wollen; doch dieser Sprung ist notwendig, da der Zug sonst, um im Bild zu bleiben, an Ihnen vorbeirast. Teil eins dieser Serie ([sgpREPORT 17-2019](#)) erläuterte, wie Sie eine solide Basis in Ihrem Unternehmen schaffen, um die digitale Transformation gestalten zu können. Teil zwei zeigt auf, wie sich digitale Maßnahmen und Handlungsfelder überhaupt identifizieren lassen und wie sie strukturiert werden können, um sie beherrschbar zu machen.

Hierzu wird in drei Schritten der Digitalisierungsansatz von **rosenbaum nagy** vorgestellt:

- Schritt 1: Bestimmung des digitalen Reifegrades
- Schritt 2: Identifikation und Priorisierung der digitalen Handlungsfelder
- Schritt 3: Umsetzung der Handlungsfelder (Digitale Transformation)

### Schritt 1: Digitalen Reifegrad bestimmen

Die Bestimmung des digitalen Reifegrades im ersten Schritt stellt eine Orientierung für jede Organisation

„Schnelle Erfolge ermutigen das Team und zeigen nachvollziehbar, dass mit der Digitalisierung Mehrwerte geschaffen werden können“

**Kip Sloane,**  
MBA, Berater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH, E-Mail: sloane@rosenbaum-nagy.de

dar. Hierfür wird zum einen der digitale Reifegrad der Branche bestimmt, der im direkten Austausch mit anderen Trägern oder durch Experteneinschätzungen bestimmt werden kann und zum anderen der Reifegrad der Organisation. Die Betrachtung der Branche dient dazu, einzuschätzen in welchem Umfeld sich die Organisation bewegt. Im Anschluss erfolgt eine Fokussierung auf den Reifegrad Ihrer eigenen Organisation, um einzustufen, wie digital das eigene Unternehmen bereits aufgestellt ist. Der Reifegrad gibt dabei den Ist-Zustand wieder. Stellen Sie sich hierzu die einfache Frage: Welche digitalen Lösungen werden aktuell bereits verwendet?

Diese Frage kann z.B. im Rahmen eines Workshops mit Führungskräften und Team-Multiplikatoren beantwortet werden. Die konkrete Bearbeitung kann sich entweder auf die drei relevanten, allgemeinen Bereiche (Prozesse, Kommunikation und Angebote) konzentrieren oder als vertiefende Betrachtung etwas detaillierter ausgearbeitet werden. Im Rahmen der vertiefenden Betrachtung erfolgt die Untersuchung der drei Bereiche für jeden Leistungsbereich der Organisation (Bsp.: Pflege, Hauswirtschaft, Finanzbuchhaltung etc.) separat. Sobald Sie hier eine umfassende Abbildung geschaffen haben, sollten Sie sich mit der Leitfragen auseinandersetzen, welchen Mehrwert (bzw. ob überhaupt einen) die einzelnen Lösungen bieten und wie akzeptiert sie in der Belegschaft sind.

Im Abgleich Ihres Reifegrades mit dem Reifegrad der Branche können dann strategische Stoßrichtungen abgeleitet werden. Ist das Marktumfeld zum Beispiel gering entwickelt, die Organisation jedoch ein Innovationsführer, ergeben sich erhebliche Wettbewerbsvorteile. In anderen Konstellationen kann es dagegen sinnvoll sein, die eigene digitale Entwicklung zu forcieren oder sich sogar aus bestimmten Marktsegmenten gänzlich zurückzuziehen.

### Schritt 2: Reifegrad erhöhen

Nach dieser Einordnung geht es in den zweiten Schritt der Bestimmung relevanter Handlungsfelder. Vereinfacht gesagt, soll der digitale Reifegrad der

Organisation erhöht werden. Für diesen Zweck sollte entsprechend dieselbe Grundstruktur aus dem ersten Schritt verwendet werden. Je nach Detaillierungsgrad sollten Sie entweder die Metabereiche Kommunikation, Prozess und Angebote oder die differenzierten Unternehmensbereiche erneut betrachten. Diesmal jedoch mit der Fragestellung: Welcher Zielzustand soll erreicht werden? Welcher Mehrwert soll in Bezug auf die Prozesse im Allgemeinen oder bspw. in Bezug auf die Pflege-Prozesse im Speziellen erreicht werden? Die Mehrwerte sowie deren Gewichtung und Priorisierung sind extrem trägerspezifisch und sollten sorgfältig bestimmt werden.

Sobald die Mehrwerte (s. Kasten) bestimmt sind, sollte überlegt werden, wie diese Mehrwerte mit Hilfe von digitalen Lösungen erreicht werden können. Es erfolgt sozusagen ein Auffüllen der digitalen Lösungsansätze bis zu dem gewünschten digitalen Reifegrad. Bei der Suche nach digitalen Handlungsoptionen ist es wichtig, immer wieder offen nach neuen Lösungsansätzen zu suchen. Dies kann über externe Beratung, eigene Messe- oder Kongressbesuche, den Austausch mit innovativen Trägern oder in Expertengesprächen erfolgen.

Am Ende dieser Identifikation von Handlungsfeldern steht eine Priorisierung, um einen konkreten handlungsleitenden Maßnahmenplan zu erhalten. Hierzu kann zum Beispiel die rnu-Mehrwert-Matrix (s. Grafik) verwendet werden, die eine Einordnung auf Grundlage der zwei Dimensionen „Mehrwert der Maßnahme“ und „Umsetzungsaufwand der Maßnahme“ vornimmt. Jedes Handlungsfeld wird entsprechend hiernach bewertet und in der Matrix eingeordnet.

Handlungsfelder mit hohem Mehrwert und niedrigem Umsetzungsaufwand stellen schnelle Erfolge dar, die sofort umgesetzt werden sollten. Schnelle Erfolge ermutigen das Team und zeigen nachvollziehbar, dass mit der Digitalisierung Mehrwerte geschaffen werden können. Handlungsfelder, mit denen zwar ein hoher Mehrwert erzielt werden kann, die aber auch aufwendig in der Umsetzung sind, sollten ausführlich vorbereitet und in die Organisation getragen werden, damit sie den gewünschten Erfolg bringen. Demgegenüber sollten solche, die zwar aufwendig sind, aber nur einen überschaubaren Mehrwert bringen, grundsätzlich vermieden werden. Ansätze, die zwar wenig Aufwand bedeuten, gleichzeitig aber auch nur einen geringen Mehrwert bringen, sollten potenziell weiter ausgebaut werden, um den zu erwartenden Mehrwert zu erhöhen.

### Schritt 3: Konkrete Maßnahmen ableiten

Mit dieser Einordnung kann die Ableitung eines konkreten Maßnahmenplans für die Digitale Transformation erfolgen. Für diesen letzten Schritt ergeben sich je nach identifiziertem Handlungsfeld sehr

## Mehrwert-Kategorien:

- Transparenz,
- Geschwindigkeit,
- Effizienz,
- Wirtschaftlichkeit,
- Kollaboration,
- Kommunikation,
- Fokussierung,
- Strukturierung,
- Verfügbarkeit
- uvm.



„Die Mehrwerte sowie deren Gewichtung und Priorisierung sind extrem trägerspezifisch.“

**Kip Sloane,**  
rosenbaum nagy  
unternehmensbera-  
tung GmbH

heterogene Anforderungen und Erfolgsfaktoren. Übergeordnet lässt sich festhalten, dass die digitale Führungskompetenz erheblichen Einfluss auf den Erfolg der digitalen Transformation hat (s. Teil 1 der Artikelserie).

- Abschließend soll der Gesamtprozess an einem **Praxisbeispiel** vorgestellt werden: Ein Altenheimträger hat im Rahmen der Reifegradbetrachtung „Digitalisierung von Steuerungsinstrumenten“ als Kernthema für sich identifiziert. In diesem Themenfeld wird jetzt im Leitungsteam bewertet, wie sich die aktuelle Steuerung im Unternehmen darstellt. Das Ergebnis lautet: Es gibt zwar gute Systeme in allen relevanten Bereichen gibt, diese werden aber nicht im vollen Umfang genutzt; zudem gibt es Probleme bei der Konnektivität der Systeme gibt, was den Informationsfluss einschränkt. Im Rahmen eines Messebesuchs informiert sich der Träger über Möglichkeiten der digitalen Steuerung und arbeitet anschließend unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten heraus, die in der oben abgebildeten Matrix eingeordnet sind. Unter anderem werden so die Handlungsfelder ‚Nutzung bestehender Systeme‘ sowie die ‚Implementierung eines übergeordneten BI-Tools‘ als konkrete Maßnahmen identifiziert. Bei ersterem geht es darum, innerhalb der bestehenden Systeme die Handlungsmöglichkeiten systematisch zu nutzen, um die Steuerung direkt spürbar zu verbessern (Schneller Erfolg). Die Einführung eines BI-Tools hingegen stellt einen langwierigen Prozess dar, bei dem die unterschiedlichen Grundsysteme zusammengeführt und zentral auswertbar gemacht werden – mit erheblichen positiven Effekten auf die Steuerung des Unternehmens. Die Umsetzung der Handlungsfelder wird dann konkret geplant und über die Leitungskräfte unter Betonung der zu erreichenden Mehrwerte in die Umsetzung überführt.

### Eine Chance auch für die Mitarbeiter

Die digitale Transformation stellt eine der großen Herausforderungen unserer Zeit dar. Stellen Sie sich dieser Herausforderung, indem Sie sie systematisch angehen und in bearbeitbare Einheiten herunterbrechen. Aus der Herausforderung Digitalisierung wird so schnell eine Chance: Eine Chance für Sie, handlungsfähig zu bleiben. Und eine Chance für die Mitarbeiter, wieder mehr Zeit für die eigentlichen Dienste am Menschen zu haben. Ein Mehrwert, der für sich steht. ■

Foto: rnu



**Weitere Informationen:**  
[www.rosenbaum-nagy.de](http://www.rosenbaum-nagy.de)