
Digitale Transformation

Digitalisierung als wesentliche Managementaufgabe in der Pflege

Von Dominique Neumann und Daniel Beckers



Die Relevanz der Digitalisierung in der Pflege nimmt immer stärker zu. Dies hat auch die Corona-Pandemie gezeigt. Sie hat vielen Organisationen vor Augen geführt, dass sie die Potenziale der Digitalisierung besser und effektiver nutzen können, wenn nicht sogar müssen. Aber hierfür braucht es Fokus, Innovationswillen und Führungskompetenz – also Management.

Viele Altenhilfeträger stehen vor der Herausforderung, in Anbetracht der Veränderungsgeschwindigkeit und der zunehmend komplexeren Rahmenbedingungen die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Und dennoch lautet die Frage im Kontext von Digitalisierungsvorhaben bei vielen Trägern häufig eher „ob überhaupt“ denn „wie“. Aber warum ist das so? In einer Branche, in der die digitale Transformation (noch immer) nicht die Transformation des Kerngeschäfts und die Abkehr vom tradierten Geschäftsmodell bedeutet. In einer Branche, die praktisch noch kaum von Disruption betroffen ist und in der Digitalisierung die Chance bieten würde,

wieder mehr Zeit für das Wesentliche, nämlich die Arbeit mit Menschen, zu haben.

Der Fokus von Digitalisierungsprojekten in der Pflege liegt bis dato vor allem auf einer digitalen Optimierung von Unterstützungs- und Kernleistungs-Erbringungsprozessen, wie der Finanz- und Personalbuchhaltung, Dienstplanung oder Pflegedokumentation. Oftmals ist allerdings die Konnektivität der genutzten Systeme untereinander nur unzureichend sichergestellt. Die Folge: Ein immer noch sehr hoher manueller Aufwand, z. B. bei der händischen Erfassung von Kontoauszügen oder der Stammdatenpflege von identischen Datensätzen in unterschiedlichen Systemen. Ein Neudenken von Managementprozessen, wie z. B. die Einführung digitaler Austauschformate, und echte Innovationsprojekte, bei denen beispielsweise Familienangehörige über digitale Anwendungen Fotos oder Musik auf den Smart-TVs der Bewohner*innen einspielen können, bilden aktuell noch die Ausnahme bei den Digitalisierungsvorhaben.

Klarer Managementfokus

Und dennoch, auch mit diesem Verständnis von digitaler Transformation als Optimierung von Prozessen bleibt die eigentliche Umsetzung alles andere als trivial. Was braucht es also, um als Träger den digitalen Wandel nachhaltig erfolgreich zu gestalten? Es braucht vor allem eines: einen klaren Managementfokus. Digitalisierung erzwingt auch für die Sozialwirtschaft neue Herangehensweisen, neue Kompetenzen und neue Strukturen. Digitalisierung ist also auch hier weit mehr als die rein technische Ausstattung einzelner Bereiche. Digitalisierung ist vor allem eine gemeinsam getragene Strategie für eine digitalere Zukunft, in der neben den technischen Aspekten Fragen des zukünftigen Profils und der richtigen Ressourcen, ein neuer Qualitätsanspruch und damit sinnvolle Innovationen in der Leistungserbringung, „schlanke“ SOLL-Prozesse, die Befähigung und Mitnahme aller Anspruchsgruppen sowie die digitale Führungskompetenz zu Erfolgsfaktoren werden. Digitalisierung wirkt somit umfänglich auf alle Bereiche einer Organisation. Dies zu erkennen und diese Komplexität beherrschbar zu machen, ist im Kern eine Managementaufgabe.

Erfolgsfaktoren: Mensch und Technik

Die Beteiligung der Mitwirkenden in diesem Prozess muss dabei gesichert sein. Weitere Faktoren sind die gemeinsam getragene Strategie, eine organisationsindividuelle Ressourcenplanung sowie das Aufgreifen sinnvoller Innovationsimpulse. Hinter diesen vier Erfolgsfaktoren steckt eine Vielzahl an Aspekten, die es im Zuge des Transformationsprozesses zu beachten gilt.

Der Faktor Innovationsimpulse zeigt, dass natürlich auch die Frage von Technik eine zentrale Rolle für den Umsetzungserfolg spielt. Aber mit Blick auf die technische Ausstattung ist es wichtig, die für die eigene Trägerrealität wirklich sinnvollen Impulse aufzugreifen und passgenaue Lösungen zum Einsatz zu bringen. Das muss für einen Altenhilfeträger somit nicht zwingend der Betreuungsroboter Pepper sein, wenn es immer

noch an einem funktionierenden WLAN oder einem integrierten System zur Leistungsdokumentation und -abrechnung mangelt. „Passgenau“ meint somit, nicht das technisch Neueste, sondern das „Mehrwertstiftendste“ für die Erreichung der Organisationsziele auszuwählen. Dass Digitalisierung kein Selbstzweck ist, sondern dass sich durch die Veränderung große Chancen auch für das eigene Arbeitsumfeld ergeben, sind wichtige Botschaften für alle. Im Bereich der Kernleistungsprozesse sind die Dokumentation bzw. Leistungserfassung per mobilem Endgerät oder in Zukunft per Spracherkennung wertstiftende Optimierungsschritte. Auch Dienstpläne sowie individuelle Arbeitszeitkonten per Smartphone-App sind als echter Mehrwert unmittelbar greifbar. Dennoch scheinen die Vorteile der Digitalisierung noch immer nicht ausreichend vermittelt. Auch dies ist eine zentrale Aufgabe von Management und Führung.

„Digitalisierung betrifft alle Ebenen der Organisation und muss von allen mitgetragen werden.“

Strukturen und Prozesse gestalten

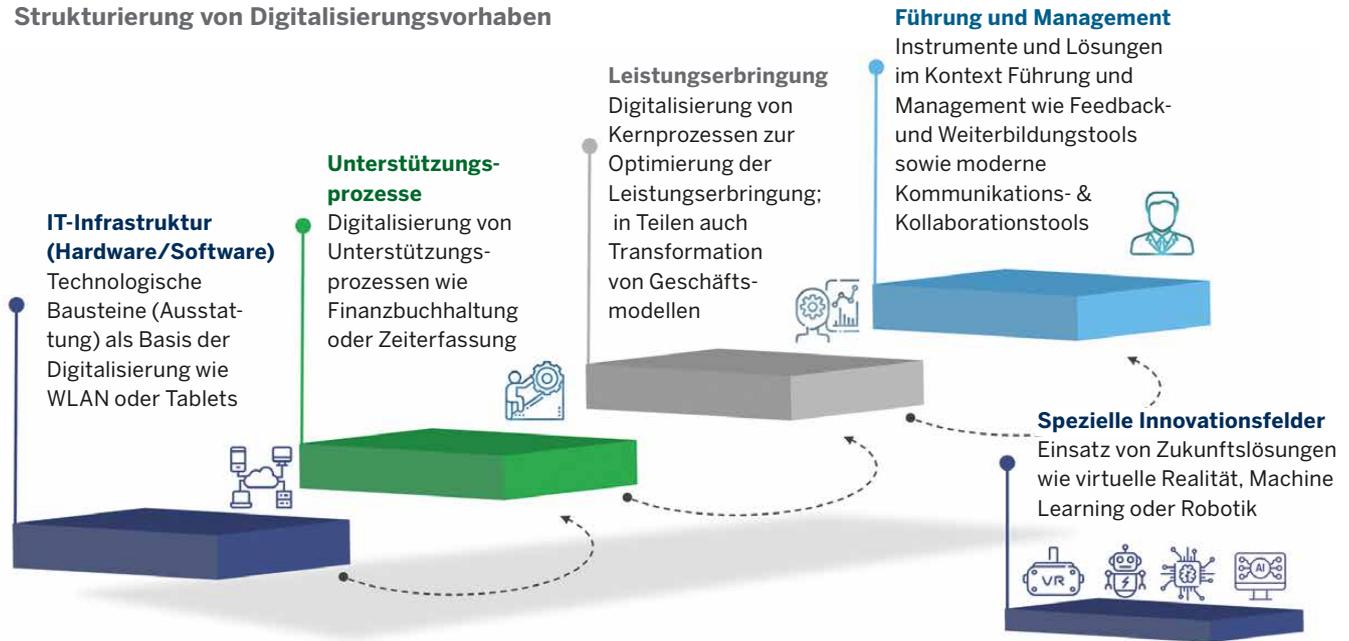
Neben der Wahl der „richtigen“ Soft- oder Hardwareausstattung ist für den Erfolg des Digitalisierungsvorhabens zudem die organisationsindividuelle Planung und Steuerung prägend. Entscheidungsprozesse sowie die Anschaffung und Implementierung von neuen digitalen Lösungen benötigen sowohl finanzielle als auch zeitliche Ressourcen. Organisationen verkraften Veränderungen nur sukzessive. Mögliche Interdependenzen, aber auch potenzielle Synergien müssen daher bedacht und Schritte gleichzeitig bzw. bewusst iterativ geplant werden.

Hier bietet die Prozesssicht einer Organisation eine gute Orientierung für sinnvoll aufeinanderfolgende Schritte, veranschaulicht in der Grafik auf der kommenden Seite.

IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur stellt die Basis jeglichen Vorhabens dar. Denn ohne z.B. die Grundvoraussetzungen einer ausreichend schnellen Internetverbindung und eines funktionierenden WLANs kann sich eine Organisation nicht mit digitalen Weiterentwicklungen wie z.B. der mobilen Pflegedokumentation beschäftigen.

Prozessuale Sicht einer Organisation zur Strukturierung von Digitalisierungsvorhaben



Unterstützungsprozesse

Im Kontext von Unterstützungsprozessen setzen die meisten Unternehmen bereits heute auf Softwarelösungen, z. B. in der Finanz- und Lohnbuchhaltung, bei Dienstplan oder Zeiterfassung. Wenn eine ausreichende Vernetzung der verschiedenen Anwendungen sichergestellt ist, sind in diesem Bereich weitere Entwicklungsschritte, wie z. B. eine mobile Zeiterfassung per App oder eine digitale Rechnungsverarbeitung, möglich.

Leistungserbringung

Die originäre Leistungserbringung wird durch die Digitalisierung von Kernprozessen in ihrer Effizienz und Qualität wesentlich weiterentwickelt. Im Bereich der ambulanten Pflege kann dies beispielsweise durch den Einsatz einer KI-gestützten Software erreicht werden, die die Touren nicht nur nach der schnellsten oder kürzesten Route, sondern auch unter Berücksichtigung weiterer Parameter, wie z. B. einer optimalen Wertschöpfung, plant.

sichtigung weiterer Parameter, wie z. B. einer optimalen Wertschöpfung, plant.

Führung und Management

Auch Führung und Management haben sich im Zuge von Digitalisierung verändert. Moderne Tools und Lösungen zu Feedback, Kommunikation und Kollaboration bieten Unterstützung, z. B. bei vielen Standorten. Neben der durch die Coronakrise mittlerweile etablierten Videokonferenz gibt es spannende Lösungen, die das Zusammenarbeiten auf Distanz verbessern.

Spezielle Innovationsfelder

Beispiele für Innovationsfelder finden sich in der vor Kurzem erschienenen Studie „Potenziale einer Pflege 4.0 für die Langzeitpflege“ der Bertelsmann Stiftung. Innovative Pflegetechnologien, wie z. B. Sensorsysteme, intelligente Datenbrillen

oder Ambient-Assisted-Living-Systeme, werden hier anhand konkreter Fallbeispiele mit den Entlastungseffekten für die Pflege aufgezeigt. Auch wird dargestellt, welche Voraussetzungen in der deutschen Pflegepraxis gegeben sein müssen, damit die Wirkungspotenziale künftig noch besser zum Tragen kommen. Aber nicht nur das Ziel, wieder mehr Zeit für die Pflegenden zu haben, steht hier im Fokus. Die Pflegenden selber profitieren auch unmittelbar von neuen Entwicklungen.

Ohne Führung geht es nicht

Im digitalen Transformationsprozess bedarf es der Fähigkeit als Führungskraft, das große Ganze zu sehen. Die jüngere Generation der Führungskräfte – sogenannte „Digital Natives“ – benötigt eine Idee davon, was organisatorisch überhaupt tragfähig ist. Sie muss wissen, wo Einzelne im Hinblick auf Fähigkeiten stehen und was aufgrund von knappen Ressourcen wann umsetzbar scheint. Die ältere Generation braucht eher Unterstützung bei der Weiterentwicklung dessen, was man gemeinhin „digitale Kompetenz“ nennt. Beides bedingt zwingend die Entwicklung eines neuen Verständnisses von Führung. Führungskräfte benötigen neben diesem Verständnis zudem auch das praktische Handwerkszeug, um die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Organisation optimal zu nutzen und gleichzeitig die „Betroffenen“ zu „Beteiligten“ zu machen.

Digitalisierung betrifft alle Ebenen der Organisation und muss von allen mitgetragen werden. Neben der Initiierung von Digitalisierungsprojekten liegt die Hauptaufgabe für Führung und Management darin, über Handlungsspielräume sowie Aufbrechen tradierter Strukturen Akzeptanz und Begeisterung für den Veränderungsprozess zu schaffen und gleichzeitig eine neue, innovative Kultur in der Organisation zu fördern.

Personalentwicklung ist entscheidend

Das Management hat auch dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, digitale Lösungen sicher und effizient zu nutzen. Denn nur, wer sich ausreichend sicher fühlt, ist auch bereit, sich auf Neues einzulassen – trotz möglicher Herausforderungen. Hierbei stellen

Software-Schulungen nur einen Teil der Möglichkeiten dar. Studien belegen, wie wichtig neben einer Grundbefähigung das Lernen im Team ist. Zu einem neuen Organisationsverständnis in sich schnell verändernden Strukturen gehört somit auch die Etablierung von niederschweligen Befähigungsformaten wie z. B. Digitalpaten und die praktische Unterstützung untereinander. Auch eigens erstellte Online-Tutorials ermöglichen die Vermittlung von neuem Wissen in der passenden Lerngeschwindigkeit.

Dies alles zeigt die Umfänglichkeit von Digitalisierungsvorhaben. Es kommt also nicht nur darauf an, technisch richtige und neue Lösungen für das Geschäftsfeld Pflege zu finden. Vielmehr geht es darum, einen strukturierten Prozess anzustoßen, der einerseits die Komplexität beherrschbar macht und andererseits die Menschen in der Organisation auf dem Weg in die neue, digitalere Welt mitnimmt. 🌱



Dominique Neumann

Geschäftsbereichsleiterin Digitalisierung
rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH
Geschäftsführerin
rosenbaum nagy management &
marketing GmbH
neumann@rosenbaum-nagy.de

Daniel Beckers

Seniorberater und
Geschäftsbereichsleiter Altenhilfe
rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH
beckers@rosenbaum-nagy.de