

Verkannte Chance oder doch ein Risiko?



VON DOMINIQUE SUSANN NEUMANN

Dominique Susann Neumann ist geschäftsführende Partnerin der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH. In den vergangenen Jahren leitete sie zahlreiche Projekte sowohl für Träger aus der Sozialwirtschaft als auch bei Krankenkassen und Organisationen im Sport.
neumann@rosenbaum-nagy.de

Die Digitalisierung hat tiefgreifende Veränderungen hervorgerufen und wird dies weiterhin tun. Sie ermöglicht es Unternehmen, Prozesse zu optimieren, effizienter zu werden und letztlich Kosten zu senken. Gut eingesetzt, ermöglicht sie auch eine qualitativ hochwertigere Leistungserbringung oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Gleichzeitig führt fortschreitende Digitalisierung aber auch dazu, dass bestehende Geschäftsmodelle obsolet werden und Arbeitsplätze verloren gehen.

Auch in der Sozialwirtschaft hat die Digitalisierung heute schon zu einer Vielzahl von Veränderungen geführt. Allerdings handelt es sich hier um eine Branche, in der gerade das Personal die knappe Ressource auf der Angebotsseite bei zumeist steigender Nachfrage darstellt; in der also die vermeintlichen Risiken fortschreitender Digitalisierung anders zu bewerten sind. Und dennoch ist gerade diese Branche, die so vielen großen Herausforderungen gegenübersteht, diejenige, in der die Möglichkeiten der Digitalisierung bei weitem nicht ausgeschöpft sind.

Man kann sogar so weit gehen, zu sagen, dass viele Entscheidungsträgerinnen und -träger der Sozialwirtschaft der Digitalisierung kritisch gegenüberstehen oder zumindest den Mehrwert hinterfragen. Hierbei unterscheiden sie sich auch wenig von einem Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Berufen, deren primäre Leistungserbringung das Umsorgen und Helfen von Menschen ist, die in vielen Fällen ihren Beruf sogar wegen des Fokus „Zwischenmenschlichkeit“ gewählt haben.

Die große Chance: Prozesse optimieren

Und genau in diesem vermeintlichen Dilemma stecken die riesigen Potenziale durch sinnstiftende Digitalisierungsansätze. Denn eine der größten Chancen der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft ist die Möglichkeit, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten. Durch den Einsatz der richtigen Software und anderer digitaler Tools können beispielsweise administrative Aufgaben automatisiert werden. Damit spart das Personal im Verwaltungsbereich Zeit – aber vor allem wird das Betreuungs- und Pflegepersonal von administrativen Aufgaben entlastet. Denn mit zunehmender Bürokratie und Dokumentationspflicht braucht es technische Lösungen, um für jede einzelne Fachkraft mehr Zeit für das Wesentliche zu sichern: nämlich die Arbeit mit Menschen. Und das geht nur mit optimal digital gestützten Prozessen.

Allen voran ist hier sicherlich die Digitalisierung der Pflegedokumentation zu nennen. Bislang werden die vielfach heute schon vorhandenen Möglichkeiten noch

zu wenig genutzt, wie z.B. Datenerfassung unmittelbar im Bewohnerzimmer oder auch Eingabe per Sprachsteuerung. Jede Minute, die hier eingespart werden kann, bringt mehr Zeit für andere wichtige Aufgaben.

Erhöhung der Pflegequalität

Aber auch in der eigentlichen Leistungserbringung in der Pflege kann die Wahl der richtigen digitalen Lösung die Pflegequalität als solche erhöhen. Modellprojekte, beispielsweise bei unseren europäischen Nachbarn in den Niederlanden, haben längst gezeigt, wie der Pflegealltag mit dem Einsatz von Sensorik unterstützt werden kann. Hierzu gibt es zahlreiche Beispiele: Ein im Bett montierter Sensor übermittelt ein Signal, sobald ein Mensch mit Hinlaufftendenzen nachts das Bett verlässt; ein Sensor meldet, wenn eine Bewohnerin oder ein Bewohner gestürzt ist; einen Sensor im Inkontinenzmaterial, der den notwendigen Wechsel anzeigt. Oder auch Wearables, die eigenständig Vitalwerte erfassen und sie an die Pflegesoftware übermitteln.

Allesamt Möglichkeiten, die neben einer qualitativen Verbesserung für die zu Pflegenden – da sie nachts z. B. nicht mehr so häufig wie bisher geweckt werden müssen – auch den Mitarbeitenden in der Pflege zu mehr Zeit und effizienterem Arbeiten verhelfen. Auch in der Eingliederungshilfe unterstützen digitale Lösungen die Leistungserbringung. So können technische Assistenzsysteme etwa bei der Suchtprävention zum Einsatz kommen. Verhaltensweisen, die einen Suchtrückfall andeuten, können so frühzeitig über Sensoren im Raum beobachtet werden.

Bessere Entscheidungen durch bessere Daten

Auch in anderen Kontexten wird deutlich, welche Potenziale die Digitalisierung bietet. Der gezielte Einsatz von Daten und Analyse-Tools trägt mehr und mehr dazu bei, Entscheidungen auf deutlich besserer Informationslage zu treffen. Mit Hilfe von Business Intelligence-Tools können aus unterschiedlichen Vorkonzepten und Datenquellen z.B. verknüpfte Kennzahlen für das Management oder die operative Bereichsleitung in Echtzeit bereitgestellt und damit die Transparenz und Steuerungsqualität für die Organisation deutlich erhöht werden.

Data Analytics und Data Science, zwei große Entwicklungsfelder in anderen Branchen, sind bei Sozialwirtschaftlichen Trägern bis dato hingegen kaum genutzt. Dabei bieten strukturierte Analysen mit Data Science-Methodiken die Chance (z.B. durch die Vorhersage von Verweildauern), Kundenbeziehungen zu verlängern und nachhaltiger zu gestalten. Machine Learning, eine Methode aus dem Data Science-Baukasten, kann verwendet werden, um sogenannte prädiktive Modelle zu erstellen, die etwa helfen, Kunden zu identifizieren, bei denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass sie zeitnah eine freiwillig bezogene Leistung wie den Hausnotruf kündigen.

Eine weitere Chance der Digitalisierung ist die Möglichkeit, neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation zu entwickeln. Durch die Nutzung von Online-Plattformen und Social-Media-Tools können sich beispielsweise freiwillige Helfer und soziale Einrichtungen besser vernetzen und koordinieren.

Auch durch die Analyse von Kundenbefragungsdaten können Organisationen Trends und Muster in den Merkmalen und Bedürfnissen ihrer Kunden identifizieren. Dies kann dazu beitragen, die Dienstleistungen der Organisation an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen und so die Wirkungsorientierung zu verbessern. Zudem kann die Analyse von Daten zur Leistungserbringung dabei helfen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Ressourcensteuerung zu optimieren. Dies trägt dazu bei, dass Sozialwirtschaftliche Träger effektiver und effizienter arbeiten.

Mehr Vernetzung und Kooperation

Eine weitere Chance der Digitalisierung ist die Möglichkeit, neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation zu entwickeln. Durch die Nutzung von Online-Plattformen und Social-Media-Tools können sich beispielsweise freiwillige Helfer und soziale Einrichtungen besser vernetzen und koordinieren. Durch diese Form des niederschweligen und damit auch flexibleren Zugangs kann

das Potenzial für ehrenamtliche Tätigkeit gesteigert werden. Auch die Möglichkeit, Dienstleistungen online anzubieten, eröffnet neue Kundenkontaktkanäle, in Teilen sogar Geschäftsfelder und erleichtert den Zugang zu Angeboten für Menschen, die aus verschiedenen Gründen Schwierigkeiten haben, sie vor Ort in Anspruch zu nehmen.

Gerade in der internen Koordination und Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Organisation ermöglichen digitale Kollaborationslösungen eine gänzlich neue „Arbeitswelt“. Durch Corona beschleunigt, ist digitale Zusammenarbeit heute weitestgehend etabliert. War es für einen Träger früher noch mit einem

hohen Organisationsaufwand verbunden, z.B. die Einrichtungsleitungen der Besonderen Wohnformen zu einem wichtigen Thema zusammenzubringen, kann dies heute oftmals zeitnah und effizient durch eine Videokonferenz gelöst werden. Ergänzende Kollaborationstools wie digitale Whiteboards oder Cloud-basierte Dokumentenablage bieten dabei die Möglichkeit, auch in einer virtuellen Umgebung bestmöglich zusammenzuarbeiten. Dies schafft auch mehr Flexibilitätsspielräume bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die Risiken sind ernst zu nehmen

Allerdings gibt es auch Risiken, die mit der Digitalisierung in einer Branche wie der Sozialwirtschaft verbunden sind. Ein sehr wichtiges Thema ist der Schutz der Privatsphäre und der Daten von Klienten. Gerade die Verarbeitung von sensiblen Gesundheitsdaten birgt immer ein Datenschutzrisiko. Es ist daher unabdingbar, sicherzustellen, dass sensitive Daten geschützt und nur berechtigten Personen zugänglich sind.

Ein weiteres Risiko ist die Abhängigkeit von Technologie. Wenn z.B. Pflegeeinrichtungen auf Technologie angewiesen sind, um die Bewohner zu versorgen, besteht das Risiko, dass bei Ausfall oder Systemfehlern die Versorgung der Pflegebedürftigen beeinträchtigt ist. Seitens der Einrichtungen können hier wichtige Präventivmaßnahmen ergriffen werden. Eine regelmäßige Wartung technischer Geräte und Systeme trägt dazu bei, dass Ausfälle vermieden werden. Auch sollten die Einrichtungen eng mit ihren Technologielieferanten zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass alle technischen Probleme schnell und effektiv behoben werden. Sie müssen auch sicherstellen, dass sie Zugang zu technischem Support haben, wenn dieser benötigt wird. Um das Risiko von Ausfällen zu minimieren,

Erfahrungen zeigen, dass aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit in unserer digitalen Welt eine reine Grundbeschulung bei der Einführung von Softwarelösungen für die Mitarbeitenden bei weitem nicht mehr ausreicht.

können Einrichtungen zudem redundante Technologien einsetzen. Dies bedeutet, dass es mehrere Systeme gibt, die die gleichen Funktionen ausführen, sodass im Falle eines Ausfalls immer noch ein System verfügbar ist. Und ganz wichtig ist natürlich, dass es Notfallpläne gibt, die beschreiben, wie im Falle eines Technologieausfalls vorzugehen ist. Hier ist auch definiert, welche Aufgaben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Fall z.B. in der Versorgung der Bewohner übernehmen müssen.

Die Mitarbeitenden einbeziehen und unterstützen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aus verschiedenen Gründen ein ganz wesentlicher Schlüssel für Erfolg oder Nichterfolg von Digitalisierungsvorhaben. Ein großes Risiko liegt daher auch in einer nicht ausreichenden Mitnahme und Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung neuer technischer Lösungen. Die Digitalisierung führt dazu, dass sich die

Art und Weise verändert, wie gearbeitet wird. Dies kann für einige Mitarbeitende eine große Herausforderung darstellen und zu Unsicherheit und Stress führen. Diese Ängste müssen ernst genommen werden. Hier braucht es gemäß der entsprechenden Kompetenzlevel ein gezieltes technisches Onboarding und geeignete Maßnahmen zur Befähigung. Erfahrungen zeigen, dass aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit in unserer digitalen Welt eine reine Grundbeschulung bei der Einführung von Softwarelösungen für die Mitarbeitenden bei weitem nicht mehr ausreicht. Vielmehr müssen niederschwellige und laufende Befähigungsformate etabliert werden, die die Fähigkeit zur Transferleistung und die Anwendung im laufenden Arbeitsalltag optimal unterstützen. Hier bieten sich

z.B. Digitalpaten an, die als Ansprechperson für digitale Fragen den Kolleginnen und Kollegen zur Seite stehen.

Dass eine so große Veränderung wie die Digitalisierung auch mit Risiken einhergeht, ist nicht von der Hand zu weisen. Es ist daher unerlässlich, mögliche Risiken zu antizipieren, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und einen klaren Managementfokus auf den Veränderungsprozess zu legen. Denn die Chancen der Digitalisierung sind riesig, sie reichen von einer Verbesserung der Versorgungs- und Betreuungsqualität über die Steigerung der Effizienz und Effektivität von Verwaltungsprozessen, einer modernen und flexibleren Arbeitswelt bis hin zur Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zur Erreichung von Kundengruppen. Auch wenn sich digitale Innovationen in der Sozialwirtschaft durch den restriktiven Refinanzierungsrahmen schwieriger gestalten als in anderen Branchen, bietet sich doch auch für Sozialwirtschaftliche Träger genügend finanzieller Spielraum, der letztlich aktiv – manchmal vielleicht

auch „kreativ“ – genutzt werden muss. Hierfür braucht es den nötigen Managementfokus und einen strukturierten Ansatz, der die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie sichert.

Digitale Transformation: Ein Beispiel aus der Praxis

„Der Verbund katholischer Altenhilfe Paderborn e. V. (VKA) als Träger von ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen im Erzbistum Paderborn hat sich im Jahr 2022 auf den Weg der digitalen Transformation gemacht. Auf diesem Weg wurden wir seitens der Unternehmensberatung rosenbaum & nagy begleitet. Standen zu Beginn der Beratung zunächst die Optimierung der Verwaltungsprozesse durch digitale Softwarelösungen im Fokus, so hat die Erarbeitung einer gemeinsamen „DigitalRoute“ durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte des VKA dazu geführt, noch weitere Handlungsfelder im Rahmen der Digitalisierung zu identifizieren. Die erzielten Ergebnisse zeigen, dass Digitalisierung weit mehr ist als das Streben nach dem papierlosen Büro. Zu den entwickelten Handlungsfeldern und Arbeitspaketen gehören unter anderem

- das Setzen neuer Standards z.B. als Soll-Vorgaben für Softwareauswahlprozesse,
- die Themen Befähigung und Lernagilität sowie auch
- Fragen der strategischen Arbeit und der Geschäftsmodellentwicklung.

Die gemeinsame Entwicklung der „DigitalRoute“ hat zudem das Mindset der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sinnvolle Digitalisierungsmaßnahmen gestärkt und erweitert. Gleichzeitig ist uns bewusst geworden, wie wichtig es sein wird, die wichtigste Ressource des VKA – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen, Abteilungen und Diensten des VKA – im Rahmen der digitalen Transformation mitzunehmen, einzubinden und zu befähigen.“

*Oliver Breuer, Verwaltungsleitung,
Verbund katholischer Altenhilfe
Paderborn e. V.*