

Digitalisierung als Managementaufgabe

Digitalisierungsvorhaben im Geschäftsfeld ambulante Pflege erfordern nicht nur technisch passende Lösungen. Es gilt, einen strukturierten Prozess zu initiieren, der die Komplexität des Ganzen beherrschbar macht und Mitarbeitende gezielt mitnimmt.

Text: Dominique Neumann und Christopher Floßbach



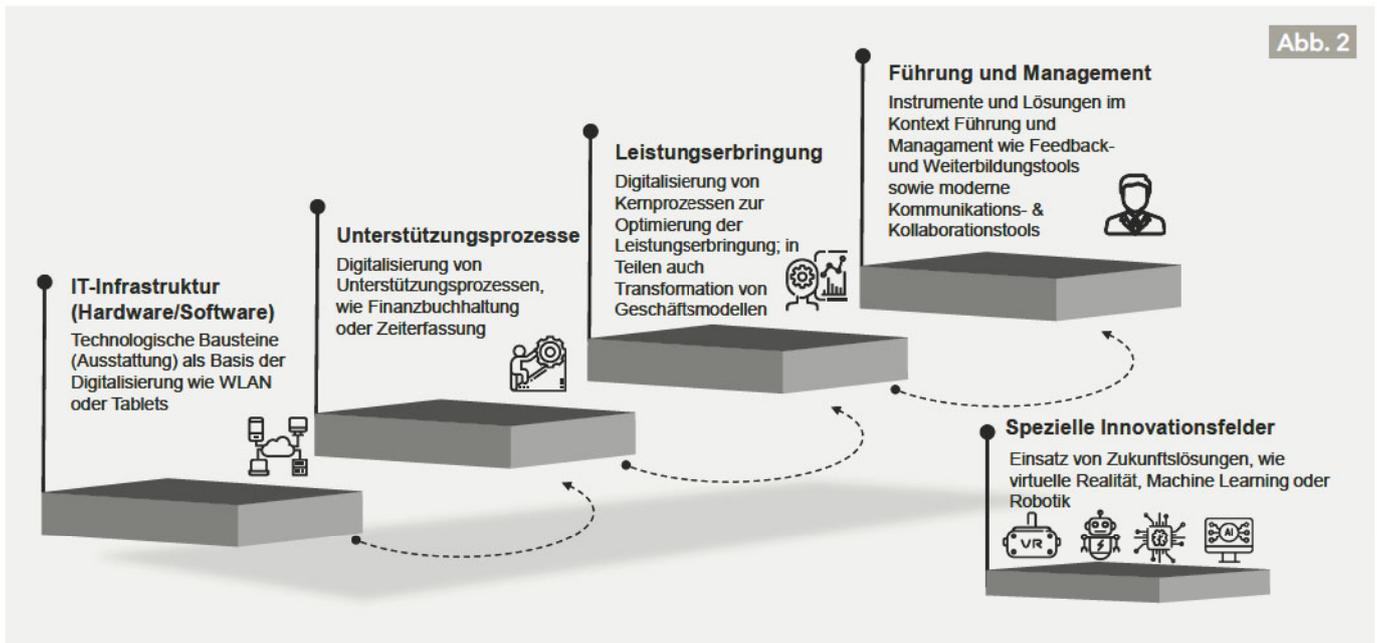
Die Relevanz der Digitalisierung in der ambulanten Pflege im Speziellen und in der Sozialwirtschaft im Allgemeinen nimmt immer stärker zu. Dies hat insbesondere auch die Corona-Pandemie gezeigt, denn sie hat vielen Organisationen vor Augen geführt, dass die Potenziale der Digitalisierung besser und effektiver genutzt werden können. Hierfür braucht es aber einen Fokus, Innovations- und Veränderungswillen sowie Führungskompetenz – also Management.

Gegenüber anderen Geschäftsfeldern kann man der ambulanten Pflege jedoch zuschreiben, dass die eigentliche Leistungserbringung in weiten Teilen bereits gut digitalisiert ist, insbesondere im Hinblick auf die Steuerung der Dienstleistung und den dahinter liegenden Prozess mithilfe der eingesetzten Software-Lösungen.

Der Fokus von Digitalisierungsprojekten in der ambulanten Pflege liegt bis dato vor allem auf einer digitalen Unterstützung und damit weitreichenden Optimierung von Unterstützungs- und Kernleistungserbringungsprozessen, wie der Steuerung der Leistungserbringung, der Finanz- und Personalbuchhaltung, der Dienstplanung sowie der Pflegedokumentation. Oftmals ist allerdings die Konnektivität der genutzten Systeme untereinander nur unzureichend sichergestellt. Auch die Kostenträger hemmen in der Vergangenheit in Teilen die digitale Transformation der ambulanten Pflege, wenn es beispielsweise um Abrechnung und dergleichen geht.

Die Folge: Ein immer noch sehr hoher manueller Aufwand, z.B. bei der händischen Erfassung von Kontoauszügen, Schaffung von Abrechnungsgrundlagen oder der

Abb. 2



Prozessuale Sicht einer Organisation zur Strukturierung von Digitalisierungsvorhaben

Organisation eine gute Orientierung für sinnvoll aufeinanderfolgende Schritte (Abb. 2).

- Die IT-Infrastruktur stellt die Basis jeglichen Vorhabens dar. Ohne z.B. die Grundvoraussetzungen einer ausreichend schnellen Internetverbindung und eines funktionierendes WLANs zu erfüllen, kann sich eine Organisation nicht mit digitalen Weiterentwicklungen beschäftigen.
- Im Kontext von Unterstützungsprozessen setzen die meisten Unternehmen bereits heute auf Softwarelösungen z.B. in der Finanz- und Lohnbuchhaltung, Dienstplan und/oder Zeiterfassung, zumeist integriert in die Steuerungssoftware der ambulanten Pflege. Wenn eine ausreichende Vernetzung der verschiedenen Anwendungen sichergestellt ist, sind in diesem Bereich weitere Entwicklungsschritte wie z. B. eine digitale Rechnungsvorverarbeitung möglich.
Praxisbeispiel: Erste Pilotprojekte zur weitestgehend automatisierten Dienstplanung in der ambulanten Pflege unter Einbeziehung KI-gestützter Softwarelösungen laufen gerade an.
- Die originäre Leistungserbringung wird durch die Digitalisierung von Kernprozessen in ihrer Effizienz und Qualität wesentlich verbessert.
Praxisbeispiel: 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.
- Auch Führung und Management haben sich im Zuge von Digitalisierung verändert. Moderne Tools und Lösungen zu Feedback, Kommunikation und Kollaboration bieten Unterstützung. Neben der durch die Coronakrise mittlerweile

etablierten Videokonferenz gibt es spannende Lösungen, die das Zusammenarbeiten auf Distanz verbessern.
Praxisbeispiel: Nutzung von innovativen Kollaborationsmöglichkeiten und zur digitalen Ausgestaltung von Workshops von Pflegediensten, die räumlich getrennt sind. Hierzu werden aktuell Plattformen wie „Miro-Boards“ usw. eingesetzt.

- Beispiele für „wirkliche Innovationsfelder“ finden sich in der erschienenen Studie „Potenziale einer Pflege 4.0 für die Langzeitpflege“ der Bertelsmann Stiftung, die in Teilen auch auf die ambulante Pflege übertragbar sind. Innovative Pflegetechnologien wie z. B. Sensorsysteme, Kameras, intelligente Datenbrillen oder Ambient-Assisted-Living-Systeme werden hier anhand konkreter Fallbeispiele aus dem In- und Ausland mit den Entlastungseffekten für die Pflege aufgezeigt und auch dargestellt, welche Voraussetzungen in der deutschen Pflegepraxis realisiert werden müssen, damit die Wirkungspotenziale künftig noch besser zum Tragen kommen. Aber nicht nur das Ziel, wieder mehr Zeit für die Pflegbedürftigen zu haben, steht hier im Fokus. Die Pflegekräfte und pflegenden Angehörigen selber profitieren auch unmittelbar von neuen Entwicklungen, indem beispielsweise ein Sensor im Inkontinenzmaterial dafür sorgen kann, dass man in der Nacht nicht umsonst geweckt werden muss, sie einen intensiven Kontakt zu ihren Angehörigen über Videotelefonie pflegen oder auch ihren Rollstuhl per Sprachsteuerung bedienen können.
Praxisbeispiel: KI-gestützte Begutachtung von Wunden im Wundmanagement, inkl. Bewertung des Heilungsfortschritts. Hierdurch kann eine weitere Sicherheit, auch für erfahrene Pflegefachkräfte, sichergestellt werden.

Das große Ganze sehen

Was es neben der Strukturierung nach Einsatzfeldern noch braucht, sind die hinter dem Begriff „Management“ steckenden Anforderungen und Kompetenzen für die Führung von heute: Der „Faktor Mensch“ als einen, wenn nicht sogar den wesentlichen Erfolgsfaktor der Digitalisierung. Im Digitalen Transformationsprozess bedarf es der Fähigkeit als Führungskraft, das große Ganze zu sehen. Die jüngere Generation der Führungskräfte – sogenannte „Digital Natives“ – benötigen eine Idee davon, was organisatorisch überhaupt tragfähig ist, d.h. das Wissen darum, wo Einzelne mit Blick auf Fähigkeiten stehen und was aufgrund auch 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 brauchen in der Digitalen Transformation 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 dabei alle Ebenen der Organisation und muss von allen mitgetragen werden. Beteiligung, bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen zunehmend an

Bedeutung. Neben der Initiierung von Digitalisierungsprojekten liegt die Hauptaufgabe für Führung und Management somit auch 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.

Wo Ihre Organisation im Hinblick auf die Digitalisierung steht, können Sie mithilfe der Ersteinschätzung in Abbildung 3 selbst bewerten.

In personelle Ressourcen investieren

Abschließend ist noch festzuhalten, dass nachhaltiger Erfolg auch stark von der Investition in „personelle Ressourcen“ abhängt. 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, und dies trotz möglicher Umstellungs-herausforderungen. Hierbei stellen Software-Schulungen nur einen Teil der Möglichkeiten dar. Studien belegen, wie wichtig neben einer Grundbefähigung vor allem auch das Lernen im Team, sprich untereinander ist. Zu einem neuen Organisationsverständnis in sich schnell verändernden Strukturen gehört somit auch die Etablierung von niederschweligen Befähigungsformaten wie z.B. Digitalpaten und praktische Unterstützung untereinander in dieser neuen Arbeitswelt. 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 ambulante 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 mitnimmt und sie für diese neue digitalere Welt „fit“ macht. Es geht bei der Digitalisierung in der ambulanten Pflege nicht nur um „Technik“, sondern ganz viel um „Management“! 

Abb. 3

Ist eine Digitalstrategie Teil der Trägerstrategie für die ambulante Pflege?	Ja/Nein
Gibt es ein digitales Zielbild für Ihren Dienst?	Ja/Nein
Wird das Thema Digitalisierung aktiv vorangetrieben? Ist die Digitalisierung Teil der Regelkommunikation?	Ja/Nein
Ist das Thema Digitalisierung Thema von regelmäßigem Austausch?	Ja/Nein
Interagieren die eingesetzten Softwaresysteme und Einzellösungen automatisiert?	Ja/Nein
Wird eine Steuerungssoftware umfänglich eingesetzt, d.h. inkl. mobiler Datenerfassung usw.?	Ja/Nein
Sind die Unterstützungsprozesse (Beispiel: Rechnungseingang) digitalisiert?	Ja/Nein
Findet Kommunikation innerhalb der Organisation auch digital statt?	Ja/Nein
Gibt es digitale Austauschformate mit den Angehörigen?	Ja/Nein

9 Fragen zur indikativen Ersteinschätzung der Digitalisierung



Dominique Neumann

Partnerin und Geschäftsbereichsleiterin
Digitalisierung
rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH
neumann@rosenbaum-nagy.de



Christopher Floßbach

Partner und Geschäftsbereichsleiter
Altenhilfe
rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH
flossbach@rosenbaum-nagy.de