

# Management-Handwerk und Gemeinschaftsleistung

Der Kern eines guten Change-Prozesses ist die Erkenntnis, dass Digitalisierung die konsequente Umsetzung einfacher Prinzipien durch die Nutzung etablierter digitaler Lösungen ist, meint unser Autor. Er gibt Tipps, wie Sie beim Change-Prozess und der Einführung einer Digitalisierungsstrategie in Ihrer Einrichtung vorgehen können.

Text: Jan Appel

**D**igitalisierung hat sich als Schlagwort, Herausforderung, Optimierungsinstrument und vermeidliche Universallösung hartnäckig im medialen und gesellschaftlichen Diskurs bzgl. der Zukunftsgestaltung der stationären Altenhilfe festgesetzt. Vermutlich wird dies auch für die nächsten Jahre oder sogar Jahrzehnte so bleiben.

Unangenehm und unproduktiv ist dabei der teilweise mystifizierende Anstrich, der der „Wunderlösung“ Digitalisierung gegeben wird. Zumindest überhöhte Erwartungen schwingen in vielen Publikationen und Vorträgen

mit, die sicherlich durch die Anbieter digitaler Lösungen und stolze Umsetzer:innen von Leuchtturmprojekten befeuert werden. Diese mediale und diskursive Adaption des Themas hemmt den eigentlichen digitalen Wandel vor allem im Bereich der Sozialwirtschaft und insbesondere im Bereich der stationären Altenpflege.

Mit den Zukunftsphantasien im Kopf ist es schwierig, bodenständiges Digitalisierungshandwerk umzusetzen und alle Beteiligten zu motivieren. Aber genau dieses Verständnis, dass Digitalisierung eben nicht die Einführung von

Technologien nahe der Grenze aktueller Forschung, sondern die konsequente Umsetzung einfacher Prinzipien unter Ausnutzung etablierter digitaler Lösungen ist, ist Kern eines guten Change-Prozesses.

Wer dies versteht, in seiner Digitalisierungsstrategie berücksichtigt und authentisch transportiert, hat gute Chancen, dass Digitalisierung als Gemeinschaftsleistung verstanden wird. Dies hat den Mehrwert, dass auch Kolleg:innen partizipieren, bei denen das Thema nach mehreren erfolglosen IT-Projekten eigentlich schon verbrannt

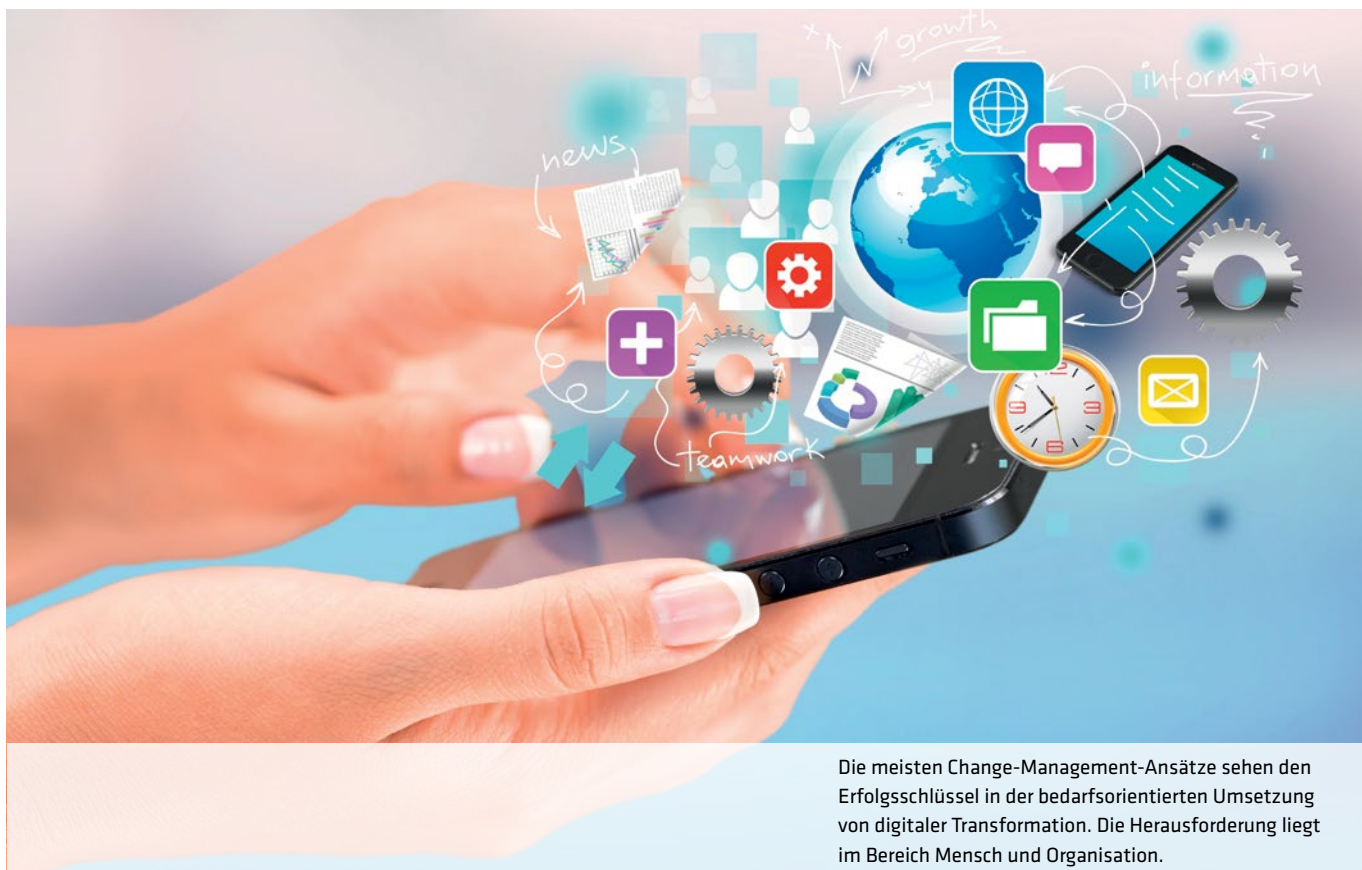
## PRAXISBEISPIEL: M365-EINFÜHRUNGEN

Die Einführung von Microsoft 365 (M365) kann als Paradebeispiel eines Digitalisierungsprojekts angesehen werden. Durch eine nutzerzentrierte und prozessorientierte Bedarfsanalyse, eine durchdachte Planung und sorgfältige Umsetzung kann sie erhebliche Vorteile bringen. Wird sie als einfache Produkt-Einführung weder ausreichend durchdacht noch etabliert, ist sie vor allem teuer und ablenkend.

Die Entscheidung, M365 einzuführen, wird häufig von der IT angeregt, mit dem Ziel vom Eigenbetrieb in die Cloud (hier Azure von Microsoft) umzusteigen. Dieser Gedanke ist nachvollziehbar und steht im Einklang mit dem generellen Trend zum Cloudbetrieb von IT-Lösungen in der Altenhilfe in Deutschland. Um jedoch das volle Potenzial zu verwirklichen und die hohen Kosten zu rechtfertigen, die vor allem eine Lizenzierung für alle Mitarbeitenden mit sich bringt, muss genau analysiert werden, welche Use-Cases durch welche Personenkreise umgesetzt werden können und sollen.

Eine der großen Stärken von M365 ist die Möglichkeit zur digitalen Kollaboration sowie trägerweiten Kommunikation und

die Bereitstellung eines modernen mobilen Arbeitsplatzes. Allerdings hängt die erfolgreiche Nutzung dieser Funktionen stark von der Motivation, dem Zugang zu Endgeräten und der digitalen Kompetenz der Mitarbeitenden ab. Daher ist es sinnvoll, in gute Projektkommunikation und Fortbildungen zu investieren und sogenannte „Key-User“ zu identifizieren, die die neue Lösung intensiv nutzen und anderen Mitarbeitenden bei Fragen oder Problemen zur Seite stehen können. Darüber hinaus sind eine ehrliche Kosten-Nutzen-Analyse und eine sorgfältige Planung, einschließlich ausreichender Testphasen mit echten Mitarbeitenden, unerlässlich („Lassen sich die angedachten Prozesse wirklich nutzerfreundlich abbilden?“). Das größte Potenzial von M365 liegt aber in der Automatisierung und Integration mit anderen Anwendungen. Prinzipiell lassen sich alle Vorgänge im M365-Kosmos mit wenigen Klicks bzw. „low code“ automatisieren und durch entsprechende Schnittstellen auch Drittanbietersoftware anbinden. Allerdings hängt der Erfolg stark von der restlichen Applikationslandschaft des Unternehmens, sowie der Investitionsbereitschaft in Köpfe ab.



Die meisten Change-Management-Ansätze sehen den Erfolgsschlüssel in der bedarfsorientierten Umsetzung von digitaler Transformation. Die Herausforderung liegt im Bereich Mensch und Organisation.

Foto: Adobe Stock/BillionPhotos.com

war. Digitalisierung, digitale Kompetenz und eine angepasste Unternehmenskultur sind eine Notwendigkeit, die uns nicht mehr verlassen wird – ähnlich wie lebenslanges Lernen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder der demografische Wandel. Wir müssen gemeinsam lernen, mit der digitalen Sphäre produktiv und positiv umzugehen. Das Schöne dabei: Richtig angewendet führt eine gute Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung zu mehr Zeit für die eigentliche pflegerische Tätigkeit, bessere Leistungsqualität und zufriedene Mitarbeitende. Ganz nebenbei entstehen effiziente Prozesse und eine resilientere Organisation.

### Digitalisierung ist nicht gleich Digitalisierung

Digitalisierung ist ein Sammelbegriff, dem verschiedene Schlagworte anhaften wie etwa Disruption, Automatisierung oder Agilität. Im ersten Schritt geht es darum, analoge in digitale Prozesse umzuwandeln, wie beispielsweise Papierdokumente zu scannen und als PDF abzulegen. Im englischsprachigen Raum gibt es dafür ein eigenes Wort „digitization“. Solche „elektronifizierten“ Dokumente bringen häufig wenig Effizienzsteigerungen, sondern sparen im besten Falle Papier ein.

Im zweiten Schritt geht es um die Optimierung von Prozessen unter Ausnutzung digitaler Lösungen. Durch neue Technologien, Programme, Schnittstellen, Automatisierung und Plattformen entsteht hier ein riesiges Potenzial.

Leuchtturmprojekte und der mediale Diskurs konzentrieren sich allerdings häufig auf die Stufe drei und vier der Digitalisierung. Nämlich neue digitale Produkte und innovative Geschäftsmodelle, die erst durch die aktuellen Technologien möglich werden. Letztere zeichnen sich durch Disruption und hohe Volatilität aus. Die meisten Einrichtungen tun gut daran, diese letzten zwei Schritte zunächst zu ignorieren. Die Gefahr von Alibi-Projekten und falschem Erwartungsmanagement wiegen viel schwerer als ein potenzieller Nutzen.

Wie gelingt es nun, Schritt eins und vor allem Schritt zwei zu gehen? Die Antwort soll im Folgenden durch ein etabliertes, unaufgeregtes fünfschrittiges Vorgehen (s. Checkliste) dargestellt werden. Am Anfang eines strukturierten Digitalisierungsprozesses steht das **Zielbild**. Dieses muss entlang einer sinnvollen Struktur in **strategische Maßnahmen** übersetzt werden, die anschließend in die Umsetzung gelangen. Teil dieser Umsetzung ist die **Identifizierung** und **Priorisierung** von Digitalisierungs-

potenzialen. Der letzte Schritt ist die konkrete **Umsetzung** bzw. (dauerhafte) Mitwirkung aller Beteiligten und damit i. d. R. aller Mitarbeitenden.

### Nichts Neues für das strategische Management

Am Anfang jeglichen unternehmerischen Handelns steht eine Vision, aus der sich als Aufgabe des strategischen Managements alles Weitere ergibt. Dieser Zusammenhang stellt sich auch beim Thema Digitalisierung nicht anders da. Eine Vision, Mission und werteorientiertes Leitbild helfen, konkrete strategische Ziele zu formulieren und diese zeitlich und inhaltlich zu priorisieren.

Die anschließende Ableitung einer Digitalisierungsstrategie aus der Vision liegt nicht in der Verantwortung der IT-Abteilungen. Vielmehr sollte die IT als Sparringspartner zur Verfügung stehen, wenn es bei der Diskussion von strategischen Zielen darum geht, was umsetzbar ist und wie es die IT-Strategie beeinflusst. Sowohl das Verständnis, dass sich die Digitalstrategie aus der IT-Strategie ergibt, noch dass die IT-Strategie der Digitalstrategie folgt, die wiederum der Gesamtstrategie folgen muss, sind zeitgemäß. Alle drei Strategiebereiche müssen ineinandergreifen und sind bidirektional abhän-

gig. Natürlich muss bei der Digitalisierung sehr pragmatisch darauf geachtet werden, was die IT leisten kann und das Unternehmen in den nächsten Jahren leisten muss. Umgekehrt ergeben sich aus der Digitalisierungsstrategie Forderungen und Herausforderungen für die IT und das Unternehmen bzw. seine Mitarbeitenden als Ganzes.

Um konkrete strategische Ziele formulieren zu können (bitte SMART = Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert), bietet sich eine grobe Strukturierung der möglichen Handlungsfelder an. Hier sind diverse Ansätze etabliert, die sich häufig an Reifegradmodellen orientieren.

Egal, welche Struktur gewählt wird oder welches Reifegradmodell ggf. zugrunde liegt, vier Elemente spielen immer eine Rolle. Die IT-Basis, die Produkte & Technologien, die Prozesse & Organisation und die Menschen. Im klassischen Verständnis wird dabei häufig eine Kausalkette in genau dieser Reihenfolge gebildet. Auf der IT-

Basis aufbauend werden Technologien bzw. Produkte betrieben, aus denen sich die möglichen Prozesse und deren Organisation ergeben, die dann letztendlich durch „menschliche Ressource“ mit Umsetzung gefüllt werden. Dieser alte Denkansatz sollte möglichst schnell verbannt und die sich vielleicht manifestierte Pyramide (s. Grafik) auf den Kopf gestellt werden.

Ein Unternehmen, insbesondere eine Einrichtung der Altenhilfe, ist zunächst ein soziales Gebilde. Zweck aller Digitalisierung und damit auch aller Prozesse, eingesetzter Technologie und IT-Basis ist es, menschliche Bedarfe zu adressieren. In der konsequenten, bedarfsorientierten Umsetzung von digitaler Transformation sehen die meisten Change-Management-Ansätze den Erfolgsschlüssel. Bei einer ernsthaften Auseinandersetzung mit der Digitalstrategie wird es deswegen auch häufig dazu kommen, dass ein Großteil strategischer Ziele im Bereich Mensch und Organisation anzusiedeln sind – ein Ser-

ver lässt sich leicht kaufen, die Änderung der Unternehmenskultur und die Etablierung digitaler Kompetenzen ist hingegen eine Mammutaufgabe.

Die strategischen Ziele sind einrichtungsindividuell. Als Schnittmenge ergeben sich bei den meisten Einrichtungen aber im Bereich Mensch der Aufbau von digitaler Kompetenz und Kultur. Ersteres lässt sich durch geeignete Fort- und Weiterbildungsprogramme sowie Bildungscontrolling erreichen. Letzteres ist deutlich schwieriger zu etablieren und wird oft mit Hilfe von Führungskräftebildungen und diversen Kommunikations- und Partizipationsformaten adressiert. Zur digitalen Kultur gehören dabei das lebenslange Lernen, eine ernstgemeinte Feedback- und Fehlerkultur, echte Key-User:innen und den Freiraum für Mitarbeitende, agil zu gestalten sowie die konsequente Implementierung von PDCA-Zyklen (Plan-Do-Check-Act zur kontinuierlichen Verbesserung) für alle Bereiche der digitalen Sphäre.

## CHECKLISTE: FÜNF SCHRITTE ZUR DIGITALSTRATEGIE

### Vision

- Ist die Vision im Einklang mit der Unternehmensvision?
- Ist die Vision homogen mit den Werten und Leitlinien?
- Stehen die Anwender:innen im Mittelpunkt?
- Hat der Mehrwert bzw. Nutzwert einen ausreichenden Stellenwert?

### Strategische Maßnahmen

- Wurden die wesentlichen Handlungsfelder abgebildet?
- Wurden erfahrene Mitarbeitende aus allen Bereichen und Berufsgruppen am Strategieprozess beteiligt?
- Sind alle strategischen Maßnahmen SMART formuliert?
- Wurden PDCA-Zyklen und digitale Kultur als „Pflichtelemente“ ausreichend berücksichtigt?
- Existieren Ressource und Expertise zur Umsetzung?

### Identifizierung von Digitalisierungspotenzialen

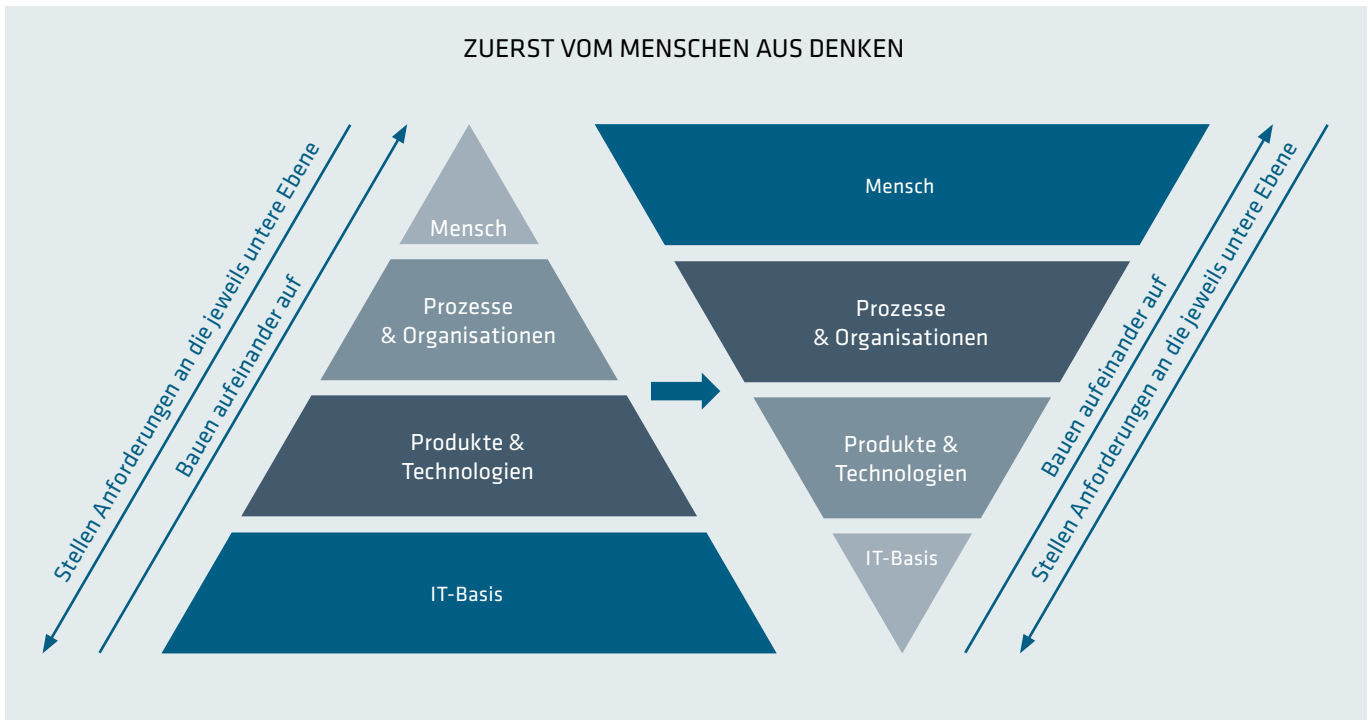
- Wurden geeignete Kriterien zur Bewertung des Potenzials definiert?
- Wurden alle wesentlichen Prozesse berücksichtigt?
- Wurden Potenziale objektiv bewertet?
- Wurden Umsetzungskosten und Personalaufwand je Potenzial geschätzt?

### Priorisierung von Digitalisierungsprojekten

- Wurde ein Verfahren zur Bewertung von (Digitalisierungs-) Projekten vereinbart?
- Sind die Umsetzungsaufwände vor der finalen Entscheidung bekannt?
- Gibt es ein Team mit ausreichender Motivation, zeitlicher Ressource und Expertise, das Projekt umzusetzen?
- Wurden zeitliche und inhaltliche Abhängigkeiten der Projekte berücksichtigt?
- Wurden nur die „sinnvollsten“ Projekte im Sinne des vereinbarten Bewertungsschemas priorisiert?

### Umsetzung

- Verfügen alle Beteiligten über ausreichend Motivation, Ressource und Expertise?
- Gibt es ein einheitliches Vorgehen beim Projektmanagement oder sogar ein zentrales PMO?
- Gibt es eine Kommunikationsstrategie und ist diese von Anfang an Teil der Umsetzung?
- Wurden Key-User:innen frühzeitig akquiriert?
- Wurde ein PDCA-Zyklus zur kontinuierlichen Verbesserung implementiert?



Grafik: Jan Appel

Der alte Denkansatz „Erst IT, dann Mensch“ sollte möglichst schnell verbannt und die sich vielleicht manifestierte Pyramide auf den Kopf gestellt werden.

**Pareto-Prinzip hilft bei den ersten Schritten**

Teil der Strategie ist häufig, in einem ersten Schritt eine Bedarfs- und Prozessanalyse durchzuführen, um anschließend Digitalisierungsprojekte planen und umsetzen zu können. Dieser Schritt fällt meistens am schwersten, insbesondere, weil Ressourcen knapp sind und das Arbeiten konkret wird.

Gut beraten ist, wer für diesen Schritt zunächst stark vereinfacht. Die Fokussierung auf die metaphorisch tiefhängenden Früchte und die konsequente Umsetzung des Pareto-Prinzips helfen hier weiter. In kurzen Workshops mit zentralen Personen der Einrichtung können schnell, entlang der wesentlichen Prozesse, Ineffizienzen und Digitalisierungspotenziale identifiziert werden. Dabei lohnt es sich bei jedem Prozess zu fragen, was der maximale Nutzen (Qualität, Kosten, Ressource, Zufriedenheit, ...) einer optimierten, digitalisierten Version wäre und diesen dem Aufwand für Umsetzung und Betrieb gegenüberzustellen. Anschließend gilt es konservativ zu priorisieren. Umso weniger Projekte geplant werden, umso höher ist die Um-

setzungswahrscheinlichkeit und noch viel wichtiger, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Ressourcen und Motivation der Mitarbeitenden vorhanden sind, die Lösung mit Hilfe eines Key-User-Ansatzes effektiv und effizient zu etablieren. Dies funktioniert aber nur mit oben beschriebener digitaler Kompetenz und digitaler Kultur. Die Priorisierung sollte sich deswegen sehr stark am Mehrwert für die Nutzenorientieren.

Digitalisierung bleibt weiterhin die größte Chance für viele aktuelle Probleme, aber es kann nur als eine Gemeinschaftsleistung aller Mitarbeitenden gelingen.

Digitalisierung und die geschickte Nutzung digitaler Lösungen bei der Transformation der stationären Altenhilfe bietet die Chance, die Herausforderungen der nächsten Jahre zu meistern. Sei es der Personalmangel, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, die Bürokratie, die Ansprüche der „neuen Generationen“ oder der demografische Wandel. Auf die Lösung all dieser Herausforderungen zahlt die Digitalisierung ein. Wichtig ist dabei nicht der Einsatz moderns-

ter Technologie, sondern die gemeinsame Transformation des Unternehmens durch die Mitarbeitenden hin zu einer lernenden, resilienten und sich selbst verbessernden bzw. digitalisierenden Organisation.

Mitarbeitende mit digitaler Kompetenz, die auf eine moderne Unternehmenskultur treffen, identifizieren Digitalisierungspotenziale automatisch. Treffen sie auf eine Organisation, die PDCA-Zyklen entsprechend institutionalisiert hat, wird die Digitalisierung selbst zu einem automatisierten Prozess.

**MEHR ZUM THEMA**

**Kontakt zum Autor:**

[j.appel@borchers-kollegen.de](mailto:j.appel@borchers-kollegen.de)

**Dr. Jan Appel**, Professor für Wirtschaftsinformatik, Partner bei Borchers & Kollegen Managementberatung GmbH, Münster

