



Mit Strategie und Vorbildern zu organisatorischen Veränderungen – woran es in der Pflege oftmals noch mangelt

Warum eine Digitalisierungsstrategie wichtig ist

Manche Veränderungen werden von außen an Unternehmen herangetragen, viele Veränderungen ergeben sich aber auch aus dem Wunsch, die eigene Einrichtung zu verbessern, sei es die Pflegekräfte zu entlasten oder Arbeitsabläufe zu optimieren. Veränderungswünsche und -ideen finden häufig Ausdruck in einer Unternehmensstrategie oder einer Vision, die formuliert, welche Ziele das Unternehmen erreichen möchte und welche Mittel und Wege dafür genutzt werden.

„Die Unternehmensführung sollte sich klar werden: ‚Was wird gemacht? Warum? Mit welchem Ziel? Wie?‘ und diese Informationen dann allen Mitarbeiter:innen der Einrichtung geben.“ (Ergebnis des Design Thinking-Workshops zu Beginn des Projektes)

Eine Strategie erleichtert ein planvolles Handeln. Sie

- definiert die langfristigen Ziele, die die Einrichtung erreichen möchte
- legt fest, welche Schritte unternommen werden, um die Ziele zu erreichen
- verdeutlicht, dass die Ziele wichtig und sinnvoll sind
- macht die Ziele für alle Mitarbeitenden greifbar.

Wenn eine Pflegeeinrichtung die Vorteile digitaler Technik nutzen möchte, ist eine klar definierte Digitalisierungsstrategie hilfreich, die klar und transparent kommuniziert wird. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass es hieran in Pflegeeinrichtungen in NRW in der Praxis oftmals mangelt. So liegt der Zustimmungswert zu der Aussage „in unserem Unternehmen gibt es eine klare Digitalisierungsstrategie“ auf einer Skala von -10 Punkte (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 Punkte (stimme absolut zu) bei den Pflegekräften in Durchschnitt bei 0,4 und auch bei den Führungskräften, denen im Rahmen ihrer Vorbildfunktion bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie eine besondere Rolle zukommen sollte, mit einem Durchschnittswert von 1,1 nur leicht höher. Dies ist insbesondere bei den Führungskräften verwunderlich, da sie sowohl

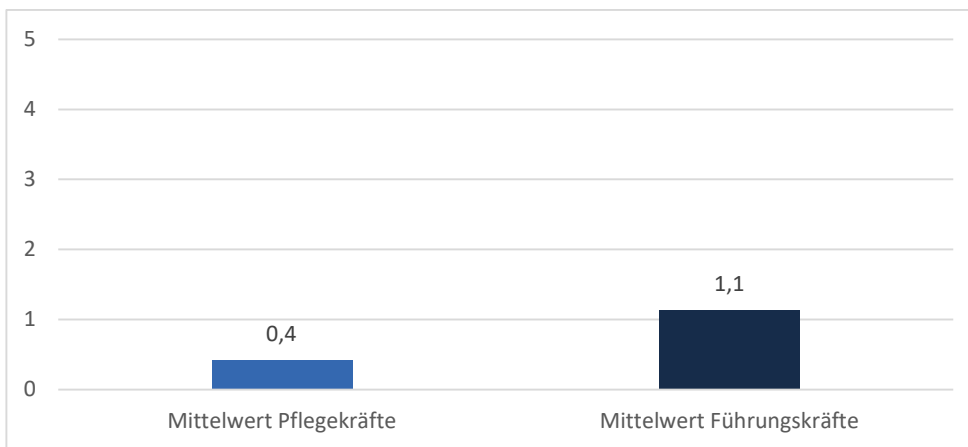


angeben, in strategische Entscheidungen eingebunden zu werden, als auch angeben, sich intensiv damit beschäftigt zu haben, die Einrichtung im Zuge der Digitalisierung strategisch auszurichten (s. Abbildung 3).

Abbildung 1: Digitalisierungsstrategie

Inwieweit trifft die Aussage „In unserem Unternehmen gibt es eine klare Digitalisierungsstrategie“ in Ihrer Einrichtung zu?

-10 Punkte (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 Punkte (stimme absolut zu)



Quelle: IW-Führungskräftebefragung Altenpflege NRW 2021 (N=72) und IW-Pflegekräftebefragung Altenpflege NRW (N=96)

Führungskräfte als Vorbild

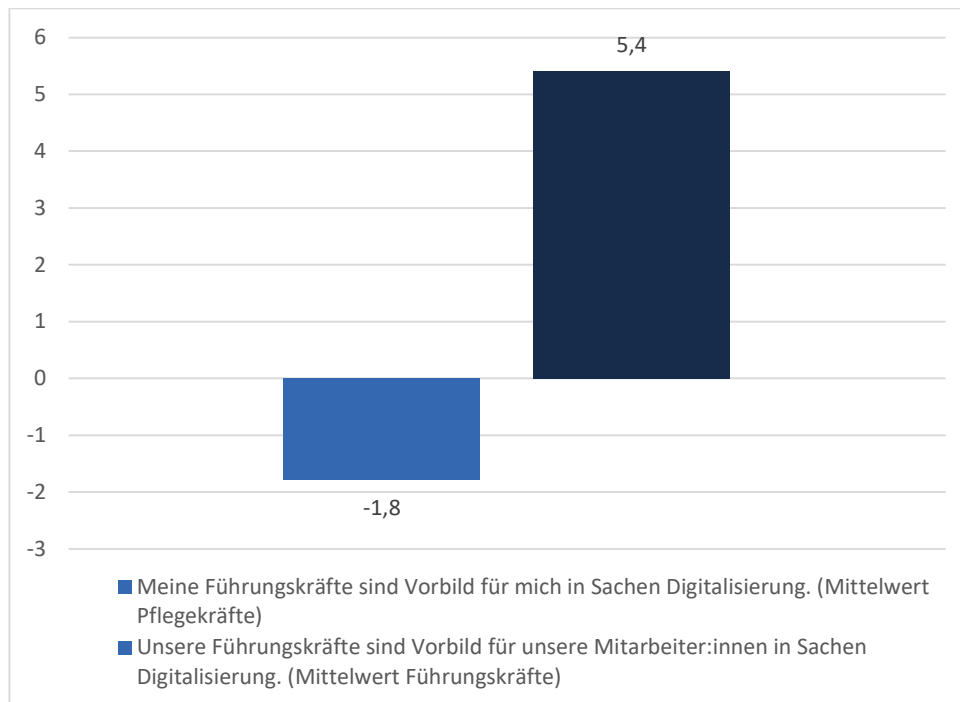
Führungskräfte spielen grundsätzlich eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungen, auch bei der Umsetzung von Digitalisierungsprozessen. Sie dienen als Vorbild und zeigen den Mitarbeitenden, dass sie die Strategie mit Leben füllen, die Umsetzung vorantreiben und – ähnlich wie die Mitarbeitenden - auch dazu lernen müssen und können. In den Befragungsdaten zeigt sich hinsichtlich der Wahrnehmung dieser Vorbildfunktion eine sehr unterschiedliche Einschätzung von Pflegekräften einerseits und Führungskräften andererseits. Während die befragten Führungskräfte auf einer Skala von -10 (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 (stimme absolut zu), ihre Vorbildfunktion mit einem durchschnittlichen Wert von 5,4 recht positiv bewerten, bewerten Pflegekräfte die Vorbildfunktion ihrer Führungskräfte in Sachen Digitalisierung viel geringer mit einem durchschnittlichen Wert von -1,8.



Abbildung 2: Führungskräfte als Vorbild in Sachen Digitalisierung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Gestaltung der Digitalisierung in Ihrer Einrichtung zu?

-10 Punkte (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 Punkte (stimme absolut zu)



Quelle: IW-Führungskräftebefragung Altenpflege NRW 2021 (N=69) und IW-Pflegekräftebefragung Altenpflege NRW (N=96)

Relevanz des Themas Digitalisierung erkannt

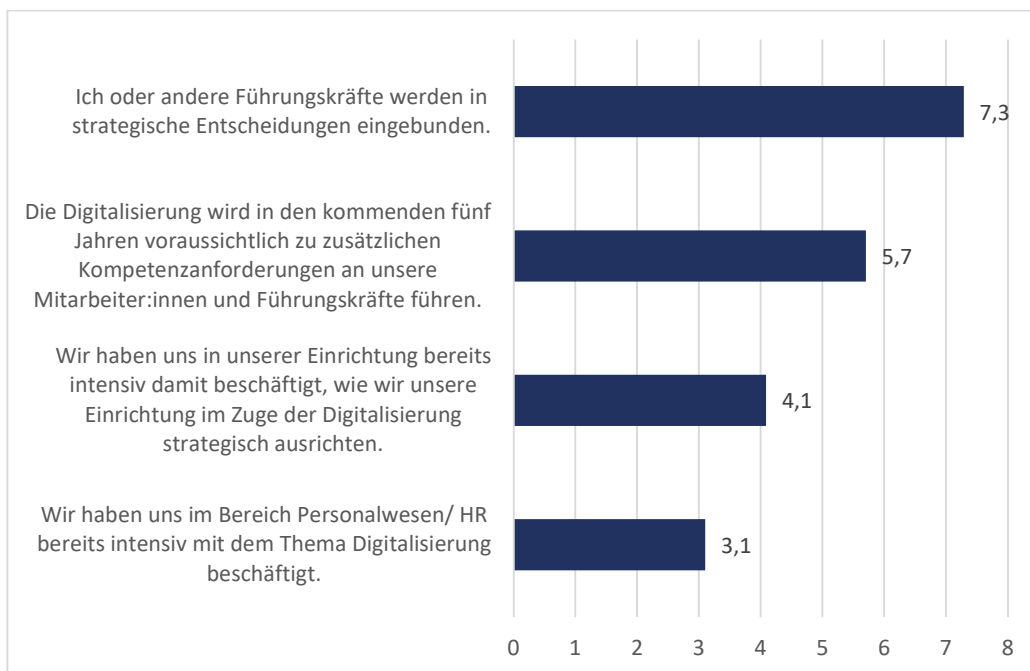
Die Befragung zeigt, dass Führungskräfte sich durchaus in strategische Entscheidungen eingebunden fühlen (Durchschnittlicher Zustimmungswert 7,3 auf einer Skala von -10 Punkte (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 Punkte (stimme absolut zu)). Auch stimmen Führungskräfte mit einem durchschnittlichen Wert von 4,1 der Aussage zu, sich bereits intensiv mit der Frage beschäftigt zu haben, die Einrichtung im Zuge der Digitalisierung strategisch auszurichten. Allerdings scheint sich diese Auseinandersetzung nicht immer in der Personalarbeit wider zu spiegeln: Der Zustimmungswert, sich bereits im Personalwesen/HR mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt zu haben, liegt lediglich bei 3,1. Diese geringe Zustimmung ist insoweit verwunderlich, da vielen Führungskräften bewusst ist, dass die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren zusätzliche Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter:innen und Führungskräfte stellen wird und damit konkreter Handlungsbedarf zumindest mit Blick auf die Qualifizierung der Mitarbeiter:innen besteht. (Der durchschnittliche Zustimmungswert liegt hier bei 5,7.)



Abbildung 3: Beschäftigung mit dem Thema Digitalisierung (Führungskräfte)

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Gestaltung der Digitalisierung in Ihrer Einrichtung zu?

-10 Punkte (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 Punkte (stimme absolut zu)



Quelle: IW-Führungskräftebefragung Altenpflege NRW 2021 (N=73)

Veränderungsbereitschaft vorhanden

Organisatorische Veränderungen setzen die Veränderungsbereitschaft aller Beschäftigten – sowohl der Führungskräfte als auch der Pflegekräfte – voraus.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass hinsichtlich der Pflegekräfte durchaus eine hohe Bereitschaft besteht, den Umgang mit neuen digitalen Geräten und Techniken zu lernen (durchschnittlicher Zustimmungswert 6,0).

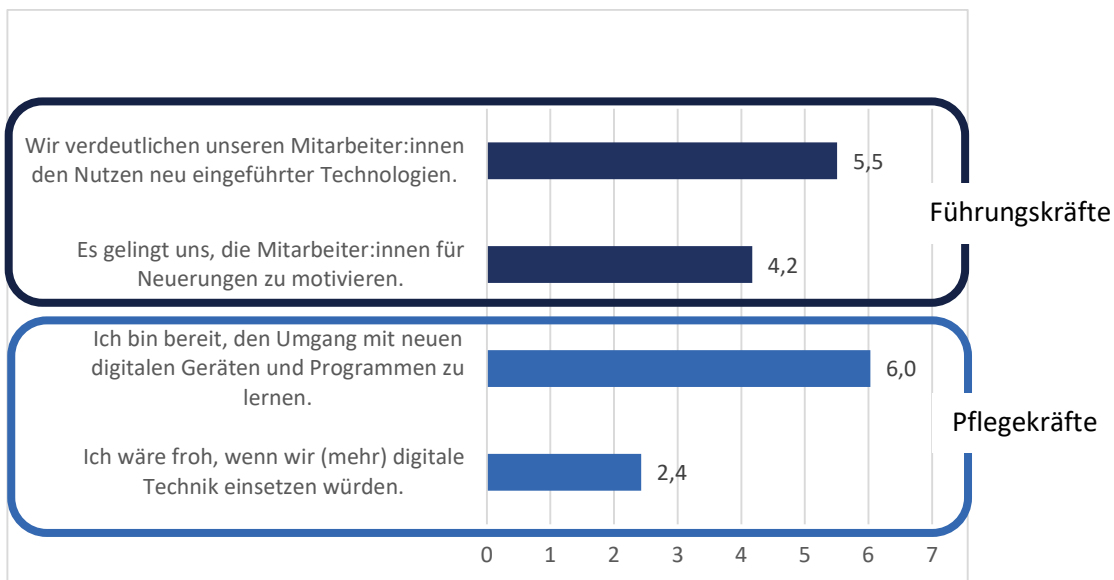
Führungskräfte geben an, dass es ihnen recht gut gelingt, ihren Mitarbeiter:innen den Nutzen neu eingeführter Technologien zu verdeutlichen (durchschnittlicher Zustimmungswert 5,5). Der Zustimmungswert der Mitarbeiter:innen „froh zu sein, neue digitale Techniken einzusetzen“, liegt jedoch nur bei 2,4. Würden sie den Nutzen erkennen, könnte der Zustimmungswert höher ausfallen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass es den Führungskräften nicht so wie erhofft gelingt, den Mitarbeiter:innen den Nutzen digitaler Technik zu verdeutlichen. Neben dem Willen und Mut zur Veränderung ist es sinnvoll, dass sich auch die Führungskräfte weiterbilden, um die

Mitarbeiter:innen im Veränderungsprozess begleiten können.

Abbildung 4: Veränderungsbereitschaft

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Gestaltung der Digitalisierung in Ihrer Einrichtung zu?

-10 Punkte (stimme überhaupt nicht zu) bis +10 Punkte (stimme absolut zu)



Quelle: IW-Führungskräftebefragung Altenpflege NRW 2021 (N=73) und IW-Pflegekräftebefragung Altenpflege NRW (N=106)



Methodenkasten:

Im Rahmen des Projektes „Digitalisierung in der Altenpflege“ wurden quantitative und qualitative Befragungen durchgeführt. Die quantitative Befragung von Führungskräften und Altenpflegefachkräften in NRW erfolgte von Anfang September bis Mitte Dezember 2021 als Online-Befragung. Insgesamt haben sich 80 Führungskräfte und 130 Fachkräfte beteiligt.

Es wurden Fragen zu den größten Problemen der Branche, zum Einsatz digitaler Technik, zu Nutzen und Risiken digitaler Technik sowie Hemmnissen und Gelingensfaktoren gestellt.