

The background features a large, semi-transparent green circle on the left side, containing a white dotted path with three white arrowheads pointing clockwise. To the right of this circle is a network diagram consisting of several white circular nodes of varying sizes connected by thin, dotted green lines. The overall color palette is various shades of green, from light lime to a darker forest green.

# GRUNDLAGEN

# PROJEKTPARTNER



[www.kolegeprojekt.de](http://www.kolegeprojekt.de)

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt KoLeGE wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen 02L15A010) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.



# PROJEKTbeschreibung



INTERAGIEREN • KOORDINIEREN • LERNEN  
Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege

Die ambulante Pflege vollzieht derzeit eine umfassende Digitalisierung ihrer Arbeits- und Kommunikationsprozesse. Diese besteht schwerpunktmäßig aus dem Einsatz von PC und Netzwerktechnik in den Pflegezentralen, umfasst zunehmend aber auch sog. »digitale Tourenbegleiter«. Das sind mit spezieller Software ausgestattete Tablets oder Smartphones, die auf den Touren der Pflegekräfte mit den Pflegezentralen verbunden sind und zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden. Der gängige Einsatz der Geräte und Software ist bisher stark auf die Unternehmensanforderungen zum Beispiel einer effizienten Pflegeorganisation [v. a. Tourenplanung, Leistungsdokumentation] ausgerichtet. Die Ansprüche der Pflegekräfte an gute Arbeitsqualität werden oft noch zu wenig berücksichtigt. Das kann zu Akzeptanzproblemen führen, obwohl der Einsatz digitaler Medien in der ambulanten Pflege viele Möglichkeiten bietet, die Arbeit für Pflegekräfte zu erleichtern.

## Projektziele: Gute Arbeitsqualität und Arbeitsorganisation miteinander verbinden

Das Verbundprojekt KoLeGE strebt an, die Potenziale zu heben, die in der Digitalisierung der ambulanten Pflege liegen. Die Einführung digitaler Tourenbegleiter wird beteiligungsorientiert als eine soziale Innovation gestaltet, in der Effizienz und gute Arbeitsqualität miteinander verbunden werden. Im Zentrum stehen dabei das digital gestützte Kommunizieren, Informieren und Lernen

## Praxisorientierte Arbeitsforschung.

Das Projekt verortet sich in der praxisorientierten Arbeitsforschung, in der Praxis, Wissenschaft und weitere Entwicklungspartner eng kooperieren und voneinander lernen. In jedem Arbeitsschritt werden die unterschiedlichen Belange aller Beteiligten in der Praxis möglichst umfassend berücksichtigt. Denn digitale Technik wird nur dann angenommen werden, wenn sie alle Beteiligten in der Praxis als Gewinn einschätzen, gerne nutzen wollen und gut nutzen können. Im Vordergrund steht dabei nicht die technische Machbarkeit, sondern die Nutzbarkeit der Technik für die Praxis und damit die Frage: wie kann Technik der Praxis helfen?

# INHALTSVERZEICHNIS

LESEHILFE

EINFÜHRUNG ..... 06  
Britta Busse

LEITFADEN 1

GRUNDLAGEN ..... 10  
Peter Bleses, Britta Busse und Andreas Friemer

LEITFADEN 2

DATENSCHUTZ UND DATENSICHERHEIT ..... 26  
Jens Breuer und Luka Philippi

LEITFADEN 3

KOMMUNIKATION ..... 36  
Britta Busse und Peter Bleses

LEITFADEN 4

NUTZERFREUNDLICHKEIT ..... 46  
Jens Breuer und Luka Philippi

LEITFADEN 5

KOMPETENZEN ..... 56  
Peter Bleses, Rebecca Kludig und Andreas Friemer

LEITFADEN 6

LERNMANAGEMENT ..... 72  
Peter Bleses, Urte Behling und Britta Busse

ANHÄNGE

INSTRUMENTE UND CHECKLISTEN ..... 90  
Organisieren | Technik und Sicherheit | Lernen und Kompetenzen

GLOSSAR ..... 118

LITERATURNACHWEISE UND LITERATURTIPPS ..... 119

# EINFÜHRUNG

## Aufbau

Die Arbeit in den sozialen Dienstleistungen wird zunehmend digitalisiert. Das betrifft alle Bereiche, auch die Gesundheitsdienstleistungen und auch die Arbeit am und mit Menschen. Diese Leitfadensammlung soll Sie in der Praxis bei der Gestaltung des Digitalisierungsprozesses unterstützen. Die Praxisempfehlungen kommen aus der ambulanten Pflege und richten sich auch zuerst an die ambulante Pflege. Die Empfehlungen sind aber für die personengebundenen sozialen Dienstleistungen insgesamt und insbesondere für alle ambulanten Dienste verwertbar. Sie richten sich an Führungskräfte und an das interessierte Fachpersonal.

Alle Kapitel sind nach einem einheitlichen Muster aufgebaut und geben eingangs Hinweise auf **Chancen**, die Digitalisierung bietet. Dabei geht der zentrale Ansatz von der Stärkung vorhandener Ressourcen und einer Reduktion von Belastungen im Arbeitsalltag aus. Aber auch **Herausforderungen**, die Digitalisierung für einzelne Bereiche birgt, werden dargestellt. Im Anschluss geben wir Ihnen praktische Tipps für die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen (**Vorgehen**). Eine innere Strukturierung ergibt sich aus der Darstellung der zu beachtenden Schritte mithilfe des PD-CA-Zyklus. Die Phasen PLAN, DO, CHECK, ACT bedeuten in unserem Kontext von Digitalisierungsprozessen:

- » Alle vorbereitenden Maßnahmen werden im Prozessschritt PLAN festgehalten,
- » die Umsetzung unter DO.

- » Evaluationsschritte werden unter CHECK angesprochen und
- » die nachhaltige Sicherung des Einsatzes digitaler Mittel unter ACT.

Wichtig ist dabei, dass es sich nicht um eine trennscharfe und einmalige Maßnahmenkette handelt. Im Gegenteil: die langfristig erfolgreiche Umsetzung von organisatorischen Veränderungen, die z. B. mit Digitalisierung einhergehen, erfordert immer wieder das kritische Prüfen der laufenden Prozesse, der aktuellen Neuerungen und noch nicht entdeckter Potenziale. Außerdem sind die genannten Phasen miteinander verschränkt. Die Evaluation, die mit der Einführung neuer Technik einhergehen sollte, betrifft einerseits die erste Umsetzung (DO), andererseits aber auch eine klassische Überprüfung (CHECK).

In jedem Leitfaden werden auch **Stolpersteine** dargestellt, die Digitalisierungsprozesse trotz umfassender Vorkehrungen scheitern lassen können. Diese können je nach Einsatzfeld und Umfang von Digitalisierungsprozessen unterschiedlich ausfallen. Schließlich finden Sie unter **Instrumente** Verweise auf zentrales hilfreiches Handwerkszeug (wie z. B. Checklisten zum Thema), das wir online auf der Projektseite [www.kolegeprojekt.de](http://www.kolegeprojekt.de) zur Verfügung stellen.

## Quick Guide

Die einzelnen Themenfelder, die uns in Zusammenhang mit der Digitalisierung sozialer Dienstleistungsunternehmen besonders wichtig erscheinen (**Grundlagen, Datenschutz und Datensicherheit, Kommunikation, Nutzerfreundlichkeit, Kompetenzen, Lernmanagement**), werden in einzelnen Leitfäden vorgestellt, sodass Sie sich – je nach Interesse – einen schnellen Überblick über den jeweiligen Bereich verschaffen können. Zwischen den Bereichen gibt es allerdings Überschneidungen. Diese werden durch Querverweise ➔ zu den entsprechenden Kapiteln verdeutlicht.

Zentrale Botschaften werden vom Text abgesetzt in Merkkästen dargestellt. Darüber hinaus soll die Verwendung der folgenden Icons einer schnellen Orientierung in den Leitfäden dienen:



**Querverweise**



**Merkkästen**



**Zielsetzung**

**Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffen, Sie mit den vorliegenden Leitfäden unterstützen zu können!**



Der Leitfaden Grundlagen zielt erstens darauf, Ihnen das Basiswissen über die Digitalisierung der Arbeit in den sozialen Dienstleistungen zu vermitteln. Erkennen Sie, welche Chancen sich ergeben und welche Herausforderungen zu bewältigen sind. Zweitens werden Grundlagen des Handelns geschildert, die Ihnen bei der Gestaltung der Digitalisierung in Ihren Organisationen helfen. Im Kern gilt es, Digitalisierungsvorhaben als umfassende Veränderungsprojekte zu begreifen.

## Zusammenfassung

Tiefgreifende organisationale Veränderungen wie Digitalisierung gliedern sich in mehrere Prozesse auf, die miteinander abgestimmt werden müssen. Wir zeigen, welche Aspekte dazu gehören und wie sie bearbeitet werden können, damit das Veränderungsprojekt Digitalisierung erfolgreich verläuft.

Dabei ist immer der Arbeitszusammenhang der sozialen Dienstleistungen und speziell der (ambulanten) Pflege zu beachten. Hier steht die Interaktionsarbeit im Mittelpunkt, die im Gegensatz zur Technik zu stehen scheint. Jedoch kann Technik auch als Stütze der Arbeit in den sozialen Dienstleistungen dienen. Dazu muss allerdings allen Beteiligten klar sein, welchen Nutzen die Technik ihnen bringt, welche Gestaltungsmöglichkeiten Sie selbst haben und wie der Nutzungsrahmen gestaltet ist. Chancen der Digitalisierung liegen in der Erzeugung von Verlässlichkeit, Transparenz und der Verringerung des Arbeitsaufwands. Damit kann die Digitalisierung Handlungssicherheit erhöhen und Stress vermindern. Das wiederum käme der Arbeitsqualität aller Beteiligten zugute.

Die Herausforderung für die Unternehmensführung liegt vor allem

darin, den Prozess vor dem Hintergrund der finanziellen, zeitlichen und vor allem personellen Ressourcenlage zu planen. Auf Seiten der Beschäftigten gilt es zunächst, Hemmschwellen zu überwinden und überfachliche Kompetenzen zu entwickeln.

Es empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen, das sich an den Phasen des PDCA-Zyklus (PLAN – DO – CHECK – ACT) orientiert und immer wieder Überprüfungen und Anpassungen unterzogen wird.

## Orientierung

Die Digitalisierung der Arbeit in der ambulanten Pflege ist ein umfassendes organisatorisches **Veränderungsprojekt**:

- » Zum einen verändert sie grundlegend die organisatorischen Arbeitsmittel, ersetzt sie sogar in größeren Teilen und muss in die Organisation und Arbeitsprozesse sinnvoll eingefügt werden.
- » Zum anderen wird digitale Technik in einen Arbeitsbereich eingeführt, in dem die erfolgreiche persönliche Zuwendung und Interaktion mit unterstützungsbedürftigen Menschen den Kern

des Arbeitssinns und damit der Arbeitszufriedenheit für Pflegekräfte bildet. Ein zusätzlicher Technikeinsatz, der für Pflegekräfte zunächst einmal in seinen Anforderungen und seinem möglichen Nutzen für die „eigentliche“ Pflegearbeit kaum einschätzbar ist, stößt schnell auf Ablehnung. Die Organisation muss daher alles dafür tun, dass Pflegekräfte die digitale Technik akzeptieren und in ihre Pflegearbeit integrieren können.

Die Einführung digitaler Technik in die Arbeit und Arbeitsorganisation geht daher kaum „von selbst“ oder allein „von oben“ gesteuert. Sie bedarf vielmehr der sorgfältigen Planung, eines möglichst gut strukturierten Ablaufs und der aktiven Einbeziehung aller am Projekt beteiligten Gruppen im Unternehmen.

## Digitalisierung der Arbeit in den sozialen Dienstleistungen

Bevor die Chancen und Herausforderungen des Digitalisierungsprozesses geschildert werden, ist zunächst zu klären, was die Digitalisierung der Arbeit in den sozialen Dienstleistungen beinhaltet und bedeutet.

### *Was heißt Digitalisierung der Arbeit?*

Digitalisierung der Arbeit bedeutet ganz allgemein, dass sich die Arbeit von greifbaren Gegenständen entfernt und zunehmend in einen nicht mehr direkt greifbaren „virtuellen“ Raum verlagert. Das zeigt sich sowohl an den eingesetzten Werkzeugen als auch an den bearbeiteten Gegenständen. Im Mittelpunkt steht dabei die Vermittlung von Informationen, die sich von Personen (mündliche

Übermittlung) oder greifbaren Informationsträgern (Brief, Zettel usw.) löst. Der Siegeszug der E-Mail ist ein sehr gutes Beispiel.

Die E-Mail ist ein Kommunikationsmittel, mit dem Informationen digital verfasst und vermittelt werden. Sie wird in der Regel mit einem E-Mail-Programm auf digitalen Geräten (PC, Smartphone, Tablet) verfasst und anschließend über ein Netzwerk vom bzw. von der Absender\*in an einen oder mehrere Empfänger\*innen versendet. Von diesen wird sie auf digitalen Geräten empfangen und lesbar gemacht. Zwar kann die E-Mail dann ausgedruckt werden und somit in einen greifbaren Gegenstand verwandelt werden. Aber für die Erstellung, Übermittlung und den Empfang der Information ist das nicht mehr nötig. Die Information hat sich damit vollständig von ihrer gegenständlichen Übermittlung gelöst.

Die Digitalisierung wird durch einen Ausbau der sog. digitalen Infrastruktur (Kommunikationsnetze, umfassende Verfügbarkeit von Netzzugängen und digitalen Geräten mit Netzzugang) ermöglicht und gleichzeitig vorangetrieben, weil kaum noch Einsatzeinschränkungen bestehen und die Kosten für einen schnellen Netzzugang überschaubar geworden sind.

Die Digitalisierung der Arbeit ist in vielen Dienstleistungsbereichen (z. B. Entwicklungsabteilungen in der Industrie, Grafik und Design, Verwaltung) und in Teilen der Produktion (z. B. in der Prozesssteuerung) bereits weit vorangeschritten. Sie hat die Arbeit und Zusammenarbeit vielfach beschleunigt (zeitsparend) und weniger aufwändig (kostensenkend) gestaltet. Zudem verbindet sie Räume miteinander, die vormals gar nicht verbunden waren. Dadurch kann Arbeit zum Teil auch an ganz anderen Orten erbracht werden als dort, wo sie beauftragt oder verwertet

wird. Beispielsweise kann durch Telemedizin der fachliche Rat eines Spezialisten aus den USA eingeholt werden.

Es gilt dabei allerdings zwei Punkte zu beachten:

- » Erstens bezeichnet die Digitalisierung einen **Prozess**, in dem „digitale“ Arbeit auf Kosten nicht digitaler Arbeit an Bedeutung gewinnt. Auch wenn wir heute sehen, dass – um im Beispiel zu bleiben – etwa die E-Mail den Brief im Arbeitsleben weitgehend verdrängt hat, verlief dieser Prozess doch über viele Jahre. In wenigen Branchen wird daher wirklich bereits ausschließlich digital gearbeitet, obwohl ein großer Teil der Arbeit digitalisierbar wäre.
- » Zweitens ist nicht **jedwede Arbeit (einfach) digitalisierbar**. Und das betrifft vor allem direkte Dienstleistungen am Menschen, die nur in direkter Abstimmung und unter Mitwirkung der Person vor Ort erbracht werden kann.

### **Was heißt Digitalisierung der Arbeit in den sozialen Dienstleistungen?**

Gerade in den sozialen Dienstleistungen, die direkt am Menschen erbracht werden, stehen solche Tätigkeiten im Mittelpunkt der Arbeit, die sich zumindest auf absehbare Zeit nicht ohne weiteres digitalisieren lassen. Dafür kann es verschiedene Gründe geben:

- » Erstens ist die technische Entwicklung noch nicht weit genug, um diese Arbeit zu digitalisieren. Z. B. gibt es noch keine mit künstlicher Intelligenz ausgestatteten Roboter, die Pflegekräfte, Mediziner, Therapeuten usw. auch nur näherungsweise ersetzen könnten.
- » Zweitens wollen die Menschen, die auf die Dienstleistungen angewiesen sind oder die diese Dienstleistungen erbringen, oft keine (vollständige) Digitalisierung dieser Arbeit.

Es wundert daher nicht, dass in den personenbezogenen sozialen Dienstleistungen bislang nicht die direkt am Menschen erbrachte Arbeit, sondern vielmehr solche Arbeitsbestandteile im Mittelpunkt der Digitalisierung stehen, welche diese Arbeit koordinieren und organisatorisch rahmen. Im Mittelpunkt stehen dabei:

- » Verwaltungsaufgaben (z. B. die Leistungsabrechnung),
- » Organisationsaufgaben (z. B. die Dienst- oder auch die Tourenplanung),
- » Qualitätsnachweise, Zustandsdokumentation und Planung des weiteren Vorgehens (z. B. die Pflegedokumentation),
- » Informationsaustausch und Informationsbereitstellung (z. B. im Rahmen der Übergabe von einer Schicht zur nächsten oder der Übermittlung medizinischer Daten innerhalb einer Klinik) und
- » Monitoring, wie z. B. die Kontrolle von Vitalparametern (etwa im Krankenhaus).

Schaut man in die Unternehmen und Organisationen der sozialen Dienstleistungen (wie Krankenhäuser, Pflegeheime, Pflegedienste, Einrichtungen der Behindertenhilfe), fällt sofort auf, dass ein ganz überwiegender Teil der Verwaltungs-, Organisations- und Koordinationsprozesse tatsächlich digitalisiert ist oder sich im Prozess der Digitalisierung befindet. Hier arbeitet mittlerweile fast jede Leitungs- und Verwaltungskraft am PC und tauscht Daten intern mit Kolleg\*innen oder extern etwa mit Leistungsträgern aus. Dienstpläne, Tourenpläne, Urlaubspläne, das alles wird vielleicht am Ende noch ausgedruckt, aber es wird in digitalisierten Pflegezentralen nicht mehr auf Papier, sondern ausschließlich im PC bearbeitet und ggf. auch darüber versendet.

Je weiter man jedoch zur Arbeit am und mit Menschen vordringt, desto geringer ist (noch) der Anteil digitaler Arbeit. Allerdings



dringt er auch hier weiter vor. So setzen etwa Pflegekräfte in vielen Pflegediensten auf ihren Touren oder im Einsatz auf den Stationen in Pflegeheimen oder Krankenhäusern Tablets oder Smartphones ein. Auf den Geräten sind z. B. die Tourenpläne und Informationen über Patient\*innen enthalten, oder es werden im Rahmen der Pflegedokumentation und der Kontrolle von Gesundheitsparametern Daten erfasst und übermittelt.

Damit das möglich ist, sind diese internetfähigen Geräte mit einer Software ausgestattet, die sie mit den Zentralen der Pflegedienste oder Stationen in den Pflegeheimen und Krankenhäusern vernetzt. Wie die Geräte miteinander verbunden sind, entscheidet sich nach den Funktionen und Einstellungen der Software. Ändert beispielsweise die Verwaltungs- oder Leitungskraft in der Zentrale den Tourenplan einer Pflegekraft, die gerade unterwegs ist, wird dieser mit dem Gerät der Pflegekraft synchronisiert – oder die Pflegekraft bekommt einen Hinweis auf den geänderten Plan. In umgekehrter Richtung zeichnet die Pflegekraft auf dem Gerät z. B. die bei Patient\*innen erbrachte Leistung ab. Anschließend überträgt die Software diese Angaben entweder automatisch oder auf Veranlassung der Pflegekraft in die Pflegezentrale an die Leistungsabrechnung, die sie direkt und ohne weiteren analogen Zwischenschritt (z. B. handschriftliche Aufzeichnungen) übernehmen kann.

Betrachtet man allerdings die unmittelbar am Menschen erbrachte Arbeit in Pflege und Betreuung, findet sich – abgesehen von den medizinischen Geräten im Krankenhaus – nur wenig digitale Technik im Einsatz.

Das wird wahrscheinlich auch erst einmal so bleiben. Allerdings gibt es einige Entwicklungen, die den Umfang der pflegerischen

und medizinischen Arbeit vor Ort durch digitale Unterstützung geringer werden lassen können:

- » Telemedizin/Telecare: Die über digitale Technik hergestellte Vernetzung von Medizin und Pflege mit Patient\*innen, die in ihren Wohnungen verbleiben. Hier geht es einerseits um die Kontrolle von Vitalparametern, andererseits auch um die Beratung und ggf. auch Diagnose aus der Distanz.
- » Digitale Assistenzsysteme: Hierunter wird die Ausrüstung einer Wohnung mit intelligenter Hilfstechik verstanden (z. B. Sensoren, die einen Sturz erkennen und dann automatisch Hilfe anfordern; automatische Abschaltinrichtungen an Herden; Erinnerungen an einzunehmende Medizin). Hier ist der technische Fortschritt bereits weit, in der Praxis findet sich davon – abgesehen vom Hausnotruf – aber wenig. Das liegt oft an hohen Preisen, ungeklärter Betreuung der Geräte, Probleme älterer Menschen bei der Bedienung.
- » Digitale Versorgungs- und Servicedienstleistungen im Krankenhaus oder Altenpflegeheim: Hier sind beispielsweise digitale Stationswagen zu nennen, die Pflegekräfte auf den Stationen selbstständig mit Nachschub an Pflegematerialien versorgen und diese bei Bedarf auch aus ebenfalls digitalisierten Lagern holen – oder Roboter, die Bewohner\*innen Getränke anbieten.

Die Potenziale dieser Entwicklungen sind groß. Denn sie können die Pflege und Medizin entlasten und sie können das selbstständige Leben von Menschen erleichtern. Sie stellen allerdings auch Anforderungen an die bestehende technische Ausstattung der Unternehmen bzw. an deren Anpassung an neue digitale Arbeitsmittel und Nutzungsarten.

Problematisch werden sie höchstens dort, wo sie menschliche Ar-

beit und Nähe gegen den Willen der Patient\*innen durch digitale Technik ersetzen. Das allerdings verweist bereits auf Herausforderungen, die mit der Einführung digitaler Technik verbunden sind. Sie werden weiter unten behandelt.

## Chancen

Die Digitalisierung der Arbeit in den sozialen Dienstleistungen bietet vielfältige Chancen. Einige zentrale Vorteile schildern wir im Folgenden. Zuvor sollte aber festgehalten werden, dass diese Chancen nicht ohne weiteres Zutun entstehen. Sie ergeben sich nur dann, wenn die Digitalisierung auch gestaltet wird. Darauf gehen wir weiter unten ein (siehe Vorgehen).

### Unternehmensführung

Bereits die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit hat in den sozialen Dienstleistungen eine erhebliche Effizienzsteigerung bewirkt. Digital unterstützte Arbeiten laufen mit enorm erhöhter Geschwindigkeit ab. Denken Sie zum Beispiel daran, wie lange eine Pflegedienstleitung früher für die Erstellung eines Tourenplans mit Steckkartensystem benötigt hat. Heute geschieht dies in der Regel mithilfe von Branchensoftware in einem Bruchteil der Zeit. Durch die verstärkte Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen ist der Arbeitsanfall in den Verwaltungen, insbesondere der Pflegeeinrichtungen, stark gestiegen. Es ist sehr fraglich, ob dies ohne digitale Unterstützung hätte bewältigt werden können. Trotz der Digitalisierung ist der Arbeitsdruck hier immer noch sehr hoch.

Für die leitenden Führungskräfte ist es daher gar keine Frage, ob sie eine digitale Unterstützung ihrer Arbeit wählen. Die Digitalisierung ist hier Alltag und wird in ihren Funktionen für die Verwaltungsarbeit zunehmend erweitert. Dazu gehört die Verbindung der Zentralen mit digitalen Geräten der Beschäftigten, die sie in den Einrichtungen oder unterwegs zu den Patient\*innen mit sich führen und dort Daten für die Pflegezentrale eingeben.

Nicht zu vergessen ist in Branchen, die unter hohem Fachkräftemangel leiden, der Aspekt, eine Branche und ein Unternehmen durch den Einsatz moderner digitaler Medien gerade für junge Beschäftigte attraktiver zu machen ➔ **KAPITEL NUTZERFREUNDLICHKEIT.**

### Beschäftigte

Nicht für alle Beschäftigten liegen die Chancen durch die Digitalisierung ihrer Arbeit klar auf der Hand. Sie lassen sich aber sehr leicht erkennen, wenn wesentliche **Belastungsfaktoren** der sozialen Dienstleistung innerhalb der Pflege und darüber hinaus betrachtet werden. Hierzu gehören neben der Arbeitsverdichtung und dem daraus erwachsenden **Zeitdruck**, der über die Verrichtungen hinaus kaum noch Zeit für die persönliche Zuwendung lässt, ganz wesentlich Abstimmungsprobleme und Unsicherheiten aufgrund von **Informationsdefiziten**.

In den mobilen Diensten wie der ambulanten Pflege, arbeiten Pflegekräfte vorwiegend allein und müssen in kurzer Zeit weitreichende Entscheidungen treffen. Daher sind eine gute Informationslage und Möglichkeiten, sich schnell noch einmal der Richtigkeit des selbst zu entscheidenden Vorgehens versichern zu können, von enormer Bedeutung für eine **gute Arbeitsqualität**. In diesem Zusammenhang können auch strukturstützende Elemente wie

Qualitätsmanagement mit digitaler Unterstützung in neuer Form eingebettet werden (z. B. durch digitale, ansprechende Aufbereitung der Inhalte) und dadurch besser handhabbar werden. Durch transparente und verfügbare Hilfen wird allen Beschäftigten ein Mittel für erhöhte Handlungssicherheit an die Hand gegeben.

Hierzu gehören erstens gute **Kommunikationsmöglichkeiten** und gute Informationen über die betreuten Personen, möglichst bevor man bei ihnen eintrifft. Zweitens können Notsituationen (z. B. der Sturz eines bzw. einer Patient\*in) oder auch sehr selten ausgeführte Leistungen, die man nicht mit „geschlossenen Augen“ beherrscht (z. B. das Legen eines Katheters) mit **schnell verfügbaren Informationen** zum richtigen Vorgehen sehr viel sicherer durchgeführt werden ➔ **KAPITEL KOMMUNIKATION.**

Große Entlastungseffekte besitzt auch die sichere und schnelle Informationsweitergabe nach dem Einsatz an die Zentrale oder die nachfolgenden Kolleg\*innen, denen man nicht mehr persönlich begegnet. Hier bietet die digital gestützte Kommunikation beispielsweise große Vorteile gegenüber Mitteilungen über Zettel oder über dritte Personen, die Nachrichten weitergeben sollen. Man kann seine Arbeit einfach beruhigter abschließen, wenn eine Nachricht im System sicher hinterlegt werden konnte und klar ist, dass sie gelesen wurde ➔ **KAPITEL KOMMUNIKATION.**

Weitere Chancen liegen im **digital gestützten Lernen** (im Rahmen von E-Learning- bzw. Blended-Learning-Konzepten ➔ **GLOSSAR**). Dieses kann sowohl in die Arbeit integriert als auch daran anknüpfend mit dem Weiterlernen an anderen Orten und zu anderen Zeiten verknüpft werden. Das beginnt mit kleinen Anleitungen für die schnelle Nutzung vor Ort und führt über Verlinkungen zu Hintergrundwissen („Wollen Sie mehr wissen?“) ggf. bis hin zu

formellen Fortbildungsangeboten zu bestimmten Themen. Ein Beispiel bildet das Thema „Sturz“. Hierzu kann auf dem **mobilen digitalen Gerät (Mobile Digital Assistant = MDA)** für den Notfall vor Ort eine Checkliste für das schnelle Handeln eingestellt werden. Diese wird mit Hintergrundwissen zu Sturzgründen verlinkt, das wiederum Bestandteil einer Fortbildung sein kann, die via E-Learning das Thema „Sturzprophylaxe“ behandelt ➔ **KAPITEL LERNMANAGEMENT.**

Das digital gestützte Lernen hat Vorteile, auch wenn es das Präsenzlernen und das gemeinsame Lernen in der Gruppe nicht vollständig ersetzen sollte. Digital gestütztes Lernen ➔ **KAPITEL LERNMANAGEMENT:**

- » lässt sich individualisieren („Wer braucht was?“),
- » kann zu jeder Zeit und an jedem Ort und nicht nur im Büro oder bei Fortbildungsträgern ausgeführt werden (z. B. auch daheim oder bei einer ungeplanten Zusatzpause wegen eines Patientenausfalls auf der Tour) und
- » es spart Zeit und Ressourcen, weil nicht viele Personen zu einem definierten Zeitpunkt zusammenkommen oder einzelne Personen zum Fortbildungsträger an- und abreisen müssen.

## Herausforderungen

Neben diesen beispielhaft genannten Chancen der Digitalisierung der Arbeit für Führungskräfte und Beschäftigte besitzt diese auch Herausforderungen. Ähnlich wie bei den Chancen, die nicht selbstverständlich realisiert werden können, ist es auch bei den Herausforderungen: Ihre Bewältigung setzt Gestaltung voraus, die wir weiter unten schildern (siehe Vorgehen). Dann kann aus einer Herausforderung vielfach auch eine Chance werden.

### Unternehmensführung

Eine offensichtlich große Herausforderung der Digitalisierung stellt gerade in den oftmals nicht sehr ressourcenstarken sozialen Dienstleistungsorganisationen der Investitionsaufwand dar. Nach den zu Beginn zu bewältigenden Investitionskosten für Soft- und Hardware schließen sich laufende Kosten für die Software- und Gerätewartung sowie für den turnusmäßigen Austausch der Geräte an. Weitere Herausforderungen sind vielleicht zunächst nicht so offensichtlich, müssen aber mitbedacht und bewältigt werden. Dabei kann gelten: Je umfänglicher digitalisiert wird, desto größer die auf einmal zu bewältigenden Herausforderungen. Folgende sind hervorzuheben:

- » Auswahl geeigneter Soft- und Hardware  
➔ **KAPITEL NUTZERFREUNDLICHKEIT**
- » Erarbeitung eines passgenauen Datenschutzkonzepts  
➔ **KAPITEL DATENSCHUTZ**
- » Anpassung bzw. Neugestaltung aller unmittelbar und mittelbar betroffenen Organisationsabläufe
- » Neugestaltung der Kommunikationsstrukturen (intern und vielleicht auch mit externen Partnern) ➔ **KAPITEL KOMMUNIKATION**

- » Bearbeitung möglicher Widerstände der Beschäftigten und Bewirken ihrer Mitgestaltung
- » Förderung der Kompetenzentwicklung bei allen Beschäftigtengruppen ➔ **KAPITEL KOMPETENZEN & NUTZERFREUNDLICHKEIT:**
  - » Bereitschaft zur Nutzung digitaler Technik in einer Tätigkeit, die auf die Arbeit am und mit Menschen orientiert ist und in der Technik ein Fremdkörper sein kann
  - » Einführungsprozess inklusive Schulungen gestalten
  - » Bedienung digitaler Technik (Soft- und Hardware)
  - » Infrastruktur digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie („Wohin gehen meine Informationen und wozu tragen sie bei?“, „Von woher kommen meine Informationen und wozu kann ich sie verwenden“)
  - » Folgen und Nebenfolgen der Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie (z. B. Datenschutz der Patient\*innen; Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit)

### ➔ **KAPITEL KOMMUNIKATION**

Die Vielfalt und grundlegende Bedeutung der Herausforderungen für einen erfolgreichen Digitalisierungsprozess spricht für ein schrittweises Vorgehen, um die eigene Organisation nicht zu überfordern. Man kann beispielsweise in der Verwaltung starten und erst später die Beschäftigten in Betreuung und Pflege einbeziehen. Oder man kann stufenweise digitale Prozesse einführen (z. B. zuerst die Kommunikation und anschließend die Dokumentation). Wir gehen darauf beim Vorgehen ein.

## Beschäftigte

Für die Beschäftigten stellen sich ebenfalls eine Reihe von Herausforderungen. Sie sollten bei der Digitalisierung ihrer Arbeit unbedingt berücksichtigt werden. Besonders hervorzuheben sind die beiden folgenden:

- » Technik als Störquelle: In den personenbezogenen sozialen Dienstleistungen steht die Arbeit am und mit Menschen im Vordergrund. Diese setzt die Herstellung einer persönlichen Beziehung zwischen den Beteiligten voraus und gehört zum berufskulturellen Selbstbild der pflegenden und betreuenden Personen. Die Nutzung von Technik könnte in diesem Zusammenhang von beiden Seiten als störend empfunden werden. Für Pflegekräfte stellt sich daher die Herausforderung, digitale Technik erstens zu nutzen und zweitens so in den Alltag zu integrieren, dass die Beziehung zu den Menschen nicht gestört wird.
- » Kompetenzentwicklung: Beschäftigte in den sozialen Dienstleistungen sind in den meisten Fällen (noch) nicht durch ihre Qualifikation auf die Nutzung digitaler Soft- und Hardware bei der Pflege vorbereitet. Das betrifft die verschiedenen Dimensionen der Technikkompetenzen:
  - » die Bereitschaft zur Techniknutzung,
  - » die konstruktive Techniknutzung im Sinne der Organisations- und eigenen Arbeitsziele,
  - » das Wissen um technische Infra- und Prozessstrukturen (z. B. den Informationsströmen im Unternehmen: „Wohin geht meine Information und was geschieht mit ihr?“, „Woher bekomme ich Informationen und warum?“) sowie die Auswirkungen auf den Datenschutz → **KAPITEL DATENSCHUTZ**
  - » die technischen Fähigkeiten zur Nutzung von Soft- und Hardware.

Allerdings kann sich der Umfang der Herausforderungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen unterscheiden. Wichtige Unterschiede bilden etwa:

- » vorhandene Technikkompetenzen (z. B. berufliche oder private Vorerfahrungen mit digitaler Technik)
- » Alter
- » Qualifikationsniveau
- » Lese-, Schreib- und Sprachfähigkeiten
- » Kultureller Hintergrund

Diese Herausforderungen müssen die Unternehmen ebenso wie die Beschäftigten gestaltend bearbeiten, wenn die Einführung und Nutzung digitaler Technik erfolgversprechend gelingen soll. Wir gehen auf die Details der Gestaltungsmöglichkeiten in den verschiedenen Teilen des Leitfadens ein. Zuvor jedoch sollen die Grundlagen angesprochen werden, auf denen jede Gestaltung aufbauen sollte.

## Grundlagen der Gestaltung

Für die Verwirklichung des Veränderungsprojekts „Digitalisierung“ stehen zwei Grundsätze im Mittelpunkt. Schon in der Entscheidungsphase sollte ein **beteiligungsorientiertes** Vorgehen umgesetzt werden, in das sich Vertreter aller betroffenen Beschäftigtengruppen einbringen können. Es muss Raum gegeben werden für die Äußerung von Bedenken und Wünschen, um Ängste abbauen und Potenziale der Technik erkennen zu können.

Die Planung des Einsatzes sollte sich daran orientieren, welche digitalen Funktionen die Beschäftigten benötigen, um ihre Arbeit

und die **Arbeitsqualität verbessern** zu können. Es geht nicht darum, jeglichen Vorgang zu digitalisieren, sondern darum, Technik als nützliche Unterstützung bei der Arbeit einzusetzen und diesen Nutzen auch für alle sichtbar zu machen. In der ambulanten Pflege können MDA z. B. als Hilfen für die Übergabe am Wochenende dienen, aber niemals eine persönliche Übergabe ersetzen, sofern diese stattfinden kann und gewünscht ist.



**Digitale Technik sollte daher gezielt so eingeführt und eingesetzt werden, dass sie eine gute Arbeitsqualität fördert und keine zusätzliche Belastung für die Mitarbeiter\*innen darstellt.**

Im Detail sind im „Veränderungsprojekt Digitalisierung“ die folgenden Punkte zu beachten:

- » Beteiligung aller Gruppen im Unternehmen (u. a. Führungs-, Verwaltungs- und, Pflegekräfte, betriebliche Interessenvertretungen)
- » Nutzer\*innenorientierung (wer braucht was?)
- » Nutzenorientierung (hilft bei der Herstellung von Akzeptanz digitaler Technik und steigert die Zufriedenheit beim Einsatz)
- » Arbeitsqualität und Effizienz als gleichwertige Bezugspunkte (gerade Arbeitsqualität wird bei Technikeinführung noch zu wenig beachtet)
- » Nicht noch mehr Arbeitsverdichtung durch digitale Technik
- » Keine Personaleinsparungen durch digitale Technik
- » Ressourcenlage beachten (Organisation und Beschäftigte nicht überfordern)

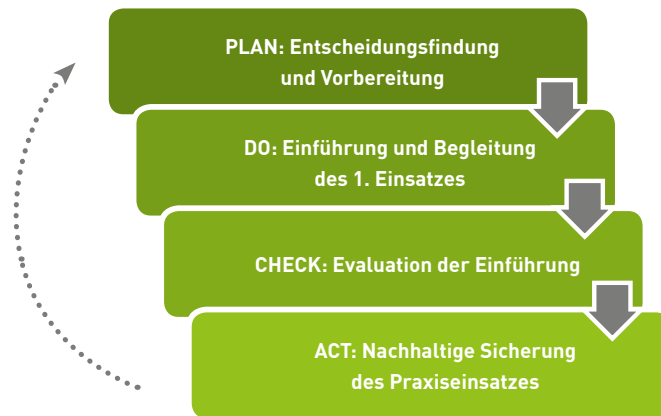
## Vorgehen

Für Digitalisierungsprozesse raten wir generell zu einem Vorgehen, das in mehrere, aufeinander aufbauende Phasen unterteilt werden kann. Auf diese Weise behalten Sie den Überblick und können bei Problemen schneller Ansatzpunkte für Lösungen finden.

Als Hilfestellung für Sie unterteilen wir die Phasen entlang dem bekannten Raster PLAN – DO – CHECK – ACT (PDCA-Zyklus):

- » Unter PLAN verstehen wir vorbereitende Prozesse wie das Treffen von Entscheidungen (z. B. darüber, ob überhaupt digitalisiert werden soll und in welchen Arbeitsbereichen) sowie alle Maßnahmen, die vor dem ersten Einsatz getroffen werden müssen (von der Einbeziehung der Beschäftigten bis zur Anschaffung der Technik).
- » Unter DO fallen die Einführung der Technik (inkl. Schulungen) und eine enge Begleitung der ersten Praxiseinsätze.
- » CHECK steht für die zielgerichtete Evaluation während und nach der Einführung.
- » ACT kennzeichnet die Etablierung von Routinen (z. B. in Form von regelmäßigen Arbeitstreffen), die dazu beitragen, dass die Technik nicht nur im Unternehmen eingeführt wurde, sondern dauerhaft mit dem Unternehmen und dessen sich verändernden Bedarfen weiterentwickelt wird.

Die Übergänge zwischen den Teilschritten sind jedoch fließend und nicht strikt voneinander zu trennen. Beispielsweise gehört die erste Nutzung eines digitalen Mediums zu „DO“, direkt damit verbunden ist aber auch immer eine begleitende Erfolgskontrolle, die bereits zum Schritt „CHECK“ überleitet.



Organisationale Veränderungsprojekte können nur nachhaltig gute Arbeitsrahmen schaffen, wenn Veränderungen als Etappen in einem fortlaufenden Prozess verstanden werden. An jeder Etappe sollten Auswirkungen eingeführter Neuerungen überprüft und neue Bedarfe ermittelt werden. Daraufhin werden neue Entwicklungsschritte abgestimmt.

Außerdem besteht ein umfassendes Veränderungsprojekt wie „Digitalisierung“ immer aus mehreren Teilschritten, wie z. B. die Digitalisierung der Kommunikation oder der Lernangebote. Jeder dieser Teilschritte ist wiederum selbst dem PDCA-Zyklus unterworfen. Da nicht alle Teilschritte parallel starten und nicht in derselben Geschwindigkeit ablaufen können, bedeutet dies für Unternehmen unter Umständen, dass sie mehrere Digitalisierungsprozesse in verschiedenen Stadien gleichzeitig bewältigen müssen. Gerade deshalb ist eine sorgfältige Vorbereitungsphase entscheidend für das Gelingen des Vorhabens Digitalisierung, ebenso wie das Besinnen darauf, nicht alle Organisationsbereiche gleichzeitig zu digitalisieren.

Sofern die nötigen finanziellen Mittel vorhanden sind, ist es empfehlenswert, für die Koordination von Digitalisierungsprozessen externe Organisationsberatungen zurate zu ziehen. Neben der fachlichen Expertise kann dies weitere Vorteile bringen, wie z. B. bessere Voraussetzungen für Offenheit in beteiligungsorientierten Veränderungsprozessen. Ängste und Kritik werden in der Regel leichter gegenüber Außenstehenden geäußert als gegenüber den eigenen Vorgesetzten oder Kolleg\*innen.

### PLAN

Am Anfang organisatorischer Veränderungsprozesse (wie der Digitalisierung) steht die Entscheidungsfindung. Wichtig zu bedenken ist, dass auch die Anfänge vorsichtig vorgenommen werden sollten. Es empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. So könnten Sie zunächst nur mit Teilen der Beschäftigten Testphasen gestalten, nur bestimmte Arbeitsbereiche einbeziehen oder vorerst nur wenige der neu einzusetzenden Funktionen freischalten. Außerdem müssen Sie vor dem ersten Einsatz digitaler Technik überlegen, welche Prozesse und Strukturen dadurch betroffen sein werden. Für die Veränderungen in diesen Bereichen müssen flankierende Regelungen erstellt werden, z. B. um Doppelstrukturen oder Unsicherheiten unter den Beschäftigten zu vermeiden. Gehen Sie transparent vor und geben Sie allen Beteiligten die Möglichkeit, sich in den Prozess der digitalen Umstellung einzubringen. Im Rahmen Ihrer Planung sollten Sie sich daher mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- » In welchen Bereichen sollen neue digitale Mittel eingesetzt bzw. vorhandene neu genutzt werden?
- » Sollen bei mobilen Geräten Poollösungen oder persönlich zugeordnete Geräte eingesetzt werden?
- » Welche Arbeitsabläufe sind davon betroffen?
- » Welche Beschäftigten sind davon betroffen?
- » Welche finanziellen Mittel werden benötigt?

- » Welche zeitlichen Ressourcen müssen für die Beschäftigten bereitgestellt werden?
- » Welche rechtlichen Regelungen müssen für die Unternehmensleitung und die Beschäftigten getroffen werden?
- » Planung der Einführung hinsichtlich
  - » Ablauf der Einführung (In welchen Bereichen? Mit welchen Beschäftigten? Mit welchen Funktionen? Welche Erweiterungen sollen später folgen?)
  - » Notwendige Voraussetzungen (Finanzrahmen; Software und Hardware; Kompetenzentwicklungsmaßnahmen)
  - » Regelungen für den Einsatz (transparente Klärung und Dokumentation)

### DO

Bei der Einführung geht es vor allem darum, alle Beteiligten mitzunehmen und auch für den Fall von Startschwierigkeiten gewappnet zu sein. In diesem Zusammenhang sollten die folgenden Punkte umgesetzt werden:

- » Schulungen aller Beteiligten
- » Evtl. Probedurchlauf (zeitlich begrenzt)
- » Startphase mit parallellaufender, aber zeitlich begrenzter Rückfalloption für den Fall, dass größere Schwierigkeiten auftreten (z. B. Mitnahme ausgedruckter Tourenpläne für das Risiko des Technikausfalls)

### CHECK

Ist digitale Technik erst einmal eingeführt, gilt es, darauf zu achten, dass die Technik selbst, ihr Einsatz sowie begleitende Regelungen auf ihre Praktikabilität überprüft und ggf. angepasst werden. Benötigt werden:

- » Feedback und Suche nach benötigter Unterstützung von Beginn an

- » Bereitschaft, schnell Anpassungen an Technikeinsatz und Unterstützungsmaßnahmen vorzunehmen
- » Feedbackschleifen mit größer werdenden Abständen

### ACT

Schließlich sollte der nachhaltige gute Einsatz digitaler Mittel gesichert werden (auch unter Berücksichtigung technischer Neuerungen). Dazu bietet sich die dauerhafte Etablierung einer Arbeitsgruppe (z. B. in Form eines Steuerungskreises)

➔ **INSTRUMENT STEUERUNGSKREIS** an, die:

- » langfristig Optimierung des Einsatzes im Betrieb prüft (→ dauerhafte Anpassung an Bedarfe des Unternehmens),
- » notwendige Unterstützungsmaßnahmen (Schulungen für neue Mitarbeiter\*innen oder erneute Schulungen bestimmter Nutzungsbereiche für länger Beschäftigte) erkennt
- ➔ **KAPITEL KOMPETENZEN & NUTZERFREUNDLICHKEIT** und
- » die Ergebnisse der Arbeitsgruppe an die übrigen Beschäftigten weitergibt (z. B. in Dienstbesprechungen)

## Stolpersteine

### Ängste der Beschäftigten nicht ernst nehmen

Als Führungskraft in den sozialen Dienstleistungen sollten Sie sich immer vor Augen halten, dass (digitale) Technik kein traditioneller Bestandteil der Berufe und Tätigkeiten in ihrem Bereich ist. Daher fehlt es häufig an einer berufskulturellen Integration von Technik. Technik kann hier schnell als eine zusätzliche Belastung und als etwas Fremdes und Bedrohliches für die Arbeit und den mit der eigenen Arbeit verbundenen Sinn empfunden werden.



Digitale Technik ist für den „Normalbürger“ auch schwer zu durchschauen. Wer weiß schon, welche Apps im Hintergrund Zugriff auf welche Daten haben, was systematisch dokumentiert wird und welche Gefahren bei Datenübertragungen lauern? Viele Beschäftigte haben mit diesen Fragen verbundene Ängste, z. B. vor Kontrolle oder davor, für Geräteschäden, technische Fehler und Datenschutzpannen verantwortlich gemacht zu werden. Häufig sind auch Sorgen vor Überforderung beim Umgang mit neuer Technik und ihren Folgen vorhanden (etwa vor einem erhöhten Zeitdruck). Das alles kann zur Ablehnung der Technik führen!

Daher: Nehmen Sie diese Sorgen und Ängste ernst, auch wenn Sie selbst schon lange digital gestützt arbeiten und die Ängste für sich selbst für unbegründet halten. Bieten Sie im gesamten Prozess Raum für Gespräche über den Technikeinsatz und seine Folgen. Und gehen Sie möglichst offen mit allen Ängsten und Sorgen um. Ängste werden nicht dadurch geringer, dass sie nicht angesprochen werden. Zudem können Sie selbst Sorgen entkräften, indem Sie Klarheit z. B. über den Umgang mit Beschäftigtendaten schaffen. Beispielsweise kann sich die Unternehmensführung betrieblich selbst verpflichten, Daten nicht zu erheben oder auszuwerten, auch wenn sie das prinzipiell könnte (z. B. um die Dauer von Pflegeeinsätzen zwischen Pflegekräften zu vergleichen).

### ***Aufwand und Komplexität des Prozesses unterschätzen***

Ein Veränderungsprojekt, das tief in die Strukturen der Organisation, die Arbeit der beteiligten Gruppen und auch ihre Berufsvorstellungen eingreift, ist aufgrund seiner Größe und Komplexität nicht immer exakt vorweg zu planen. Es entstehen Herausforderungen an Stellen, die man vorher gar nicht bedacht hat. Manches kann sich positiv bestärken, wenn alles gut läuft. Manches kann

sich aber auch negativ bestärken, weil schlechte Erfahrungen in einem Schritt (z. B. der Arbeitsaufwand der Organisationsumstellung) auf den nächsten Schritt (die Erfahrungen in der Praxis) übertragen werden.

Daher: Um die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich bearbeiten zu können, ist sowohl in der Gesamtplanung wie auch in jedem einzelnen Schritt der Blick auf die Möglichkeiten und die Grenzen sowie auf die möglichen Folgen nötig. Anderenfalls droht die Gefahr, an Überforderung zu scheitern oder die Prozessanforderungen aus dem Blick zu verlieren. Das kann sich auf die gesamte Organisation beziehen, auf die Beschäftigten oder auf die Führungskräfte. Zu oft erwarten wir in zu kurzer Zeit zu viel – das ist enttäuschungsanfällig und wird tiefgreifenden Veränderungen auch nicht gerecht. Kalkulieren Sie daher großzügig und rechnen Sie damit, auch mal wieder einen Schritt zurückzugehen, um noch mal neu zu planen oder einfach mal Luft holen zu können.

### ***Gewohnte Routinen werden nicht aufgegeben***

Arbeits- und Prozessroutinen sind eine wichtige Grundlage dafür, dass Aufgaben bewältigt werden können. Denn durch sie werden Aufgaben verstehbar und handhabbar. Sie werden – wenn sie den Arbeitszielen angemessen sind – als sinnhaft erlebt bzw. müssen in ihrer Sinnhaftigkeit nicht beständig hinterfragt werden. Das gibt Sicherheit. Routinen können sich aber auch zu Blockaden entwickeln, wenn sie in Veränderungsprojekten zugunsten der Etablierung umgestalteter oder vollständig neuer Routinen angepasst oder aufgegeben werden müssten, aber tatsächlich weitergeführt werden. Das führt dazu, dass sich neue Routinen nicht durchsetzen oder zumindest neben den alten Routinen um Geltung ringen müssen. Für die Organisation und die verschiedenen

Beteiligten werden Unsicherheiten und Mehraufwand erzeugt. Im schlimmsten Fall wird genau das den neuen Routinen und nicht etwa dem Nebeneinander der Routinen angelastet.

Ein Beispiel: Die bisherige Übergabe nach dem Dienst verlief über Zettel/Bögen in die Fächer von Pflege- und Führungskräften. Die neue Routine besteht in der digital gestützten Übergabe, die in Smartphone oder PC nachlesbar ist. Richten sich einige Pflegekräfte nach der neuen und einige nach der alten Routine, kann es sein, dass Informationen schlicht verloren gehen, weil an den falschen Orten nach ihnen gesucht wird. Oder alle Beteiligten müssen jetzt nicht mehr an einem Ort, sondern an wenigstens zwei Orten nach Informationen suchen, was erheblichen Mehraufwand nach sich zieht.

Daher: Seien Sie konsequent und dulden sie möglichst keine Überschneidungen von alten und neuen Routinen für die gleiche Aufgabe. Stellen Sie klar, ab wann die neue Routine gilt und die alte nicht mehr möglich ist. Sollte es dennoch dazu kommen, dass alte Routinen weiter ausgeführt werden, forschen Sie nach, woran das liegen kann. Sind die neuen Routinen aufwändiger? Sind sie unsicher? Erzeugen sie nicht den Nutzen, den man sich von ihnen versprochen hat? Wenn Sie die Gründe kennen, können Sie die neuen Routinen entsprechend anpassen oder klarer formulieren.

### ***Führungskräfte leben Veränderungsprojekt nicht vor***

Zentral für jegliches Veränderungsprojekt ist die sichtbare Unterstützung durch die Führungskräfte. Diese müssen das Vorhaben vorleben und immer wieder anschieben, wenn es stocken sollte. Das Veränderungsprojekt gewinnt dadurch an Legitimität – oder es büßt seine Legitimität ein, wenn Führungskräfte sich nicht an

die neuen Regeln oder Routinen halten, die durch das Veränderungsprojekt umgesetzt werden sollen bzw. das Veränderungsprojekt ausmachen. Damit ist ein Scheitern des Veränderungsprojekts praktisch vorprogrammiert – und das Vertrauen in zukünftige Veränderungsvorhaben dürfte auch leiden.

Daher: Achten Sie darauf, dass Sie nicht in Widerspruch zu den selbst gesetzten Zielen des Veränderungsprojektes geraten. Sollte Ihnen und Ihren Kolleg\*innen im Führungsteam das nicht möglich sein, forschen Sie auch hier nach, was die Gründe sind: Sind Sie überlastet? Sind nicht alle von den Zielen überzeugt? Wollten Sie zu viel auf einmal? Gestalten Sie die Ziele oder neuen Routinen so, dass Sie in der Lage sind, sie auch vorzuleben. Erfahrungsgemäß helfen in einem Prozess kleinere Schritte gegen Selbstüberforderung. Und Sie können auch leichter nachprüfen, was klappt und bis wohin es geklappt hat, als wenn Sie alles auf einmal neu gestalten wollen.

### **Instrumente**

- » „Beteiligung organisieren“
- » „Steuerungskreis“
- » Checkliste „Beschäftigten- und Kund\*innendatenschutz“
- » Checkliste „Datensicherheit“