

Höchste Zeit für eine Digitalisierungsstrategie

Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert haben viele Pflegeorganisationen einiges aufzuholen. Wie Abschlussprüfungen zeigen, werden die Möglichkeiten zur Vernetzung und Systemintegration häufig noch nicht ausgeschöpft. Doch hinsichtlich des Personalmangels und der Effizienz könnten digitale Innovationen in Zukunft überlebenswichtig sein.

Text: Jan Grabow | Jörg Redmann

Der Sachverständigenrat kommt in seiner Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen und in der Pflege zu der Feststellung, dass das deutsche Gesundheits- und Sozialwesen strukturelle Defizite aufweist: Die vorhandenen Fachkräfte werden nicht effizient eingesetzt und es besteht eine erschreckend beschränkte Nutzung digitaler Technologien. Prof. Heinz Rothgang stellt in seinen Pilotprojekten im Kontext des neuen Personalbemessungsverfahrens (PeBeM) bspw. fest, dass die Pflegeorganisation häufig weder effizient noch kompetenz- und bedarfsgerecht ausgestaltet ist.

Aktuelle Erfahrungen aus der Abschlussprüfung bestätigen, dass die digitale Transformation der kaufmännischen Abteilungen unserer Mandanten sehr unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Ein Großteil der Träger ist immer noch – gemessen an den Möglichkeiten und Potenzialen der am Markt verfügbaren Systeme – rückständig und weit von dem entfernt, was als digital fortschrittlich gelten kann.

Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit und Effizienz von Prozessen

Das Ziel der Abschlussprüfung ist es, die Verlässlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der in Jahresabschluss und Lagebericht enthaltenen Informationen zu bestätigen und insoweit deren Glaubhaftigkeit zu erhöhen. Ob die Prozesse, um die rechnungslegungsbezogenen und steuerungsrelevanten Informationen zu generieren, effizient sind, steht

in der Abschlussprüfung nicht im Vordergrund.

Am Beispiel Personalabgleich in der stationären Pflege (§ 84 Abs. 6 SGB XI) lässt sich allerdings aufzeigen, dass es trotz der Entwicklung der letzten Jahre in bestimmten Bereichen noch erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Effizienz gibt.

Datenmanagement als zentraler Zeitfresser

Aktivitäten wie manuelle Dateneingabe, das Zusammenführen von Informationen, Datensuche und -abgleich, mehrfache Dateneingabe sowie die manuelle Berichterstellung stellen einen erheblichen Teil der Zeitfresser dar. Belegungsdaten werden zum Beispiel

Ein Großteil der Träger ist immer noch rückständig und weit von dem entfernt, was als digital fortschrittlich gelten kann

Prüfung der Ordnungsmäßigkeit auf vollständige Rückstellungsbildung

Die Abschlussprüfung ist insbesondere darauf ausgerichtet festzustellen, ob der Jahresabschluss frei von wesentlichen Fehlern ist. Vor diesem Hintergrund ist auch zu prüfen, ob das in der Pflegesatzvereinbarung festgelegte Stellen-Soll auch tatsächlich vorgehalten wird. Bei Unterschreitung des vereinbarten Stellen-Solls oder Nichtbezahlung der zu Grunde gelegten Gehälter können Vergütungskürzungen und/oder Belegungssperren drohen. Die Prüfung der Einhaltung der Stellenbesetzung betrifft dementsprechend die Ordnungsmäßigkeit.

Aktuelle Erfahrungen aus der Abschlussprüfung bei der Prüfung des Personalabgleichs in der stationären Pflege zeigen jedoch Mängel im Datenmanagement sowie eine häufig unzureichende Vernetzung und Integration der unterschiedlichen Systemmodule.

aus dem Programm für die Heimverwaltung und -abrechnung generiert und dann für den Personalabgleich manuell in Excel übertragen. Aus den Belegungsdaten erfolgt die Herleitung des Stellen-Solls unter Orientierung an den in der Pflegesatzvereinbarung für Pflege und Betreuung im Betrachtungszeitraum vereinbarten Personalstellen und der Fachkraftquote. Hierzu wird in Excel wiederum manuell das vereinbarte Stellen-Soll aus der Pflegesatzvereinbarung erfasst. Das Stellen-Ist wird aus der Personalabrechnung abgeleitet und wiederum manuell in Excel erfasst. Zusätzlich wird aus der Fibu das Fremdpersonal ermittelt und manuell berücksichtigt.

Auch wenn im Ergebnis Stellen-Soll und -Ist passen (Ordnungsmäßigkeit), beanspruchen diese Tätigkeiten häufig in Summe einen großen Teil der Arbeitszeit, was Effizienz und Produktivität beeinträchtigt. Zudem werden per-



Gerade kleinere Träger verzichten aus Kostengründen auf integrierte Systemlösungen, die aus unterschiedlichen Modulen Informationen zusammenführen, und nehmen so aufwändige manuelle Arbeiten in Kauf.

Foto: Adobe Stock/Pormezz

sonelle Kapazitäten zu stark für die Datenaufbereitung gebunden und es steht weniger Zeit für die Interpretation, Ableitung von Maßnahmen oder strategische Arbeit zur Verfügung.

Vorhandene Möglichkeiten der Systemintegration werden häufig nicht ausgeschöpft. Die softwareseitige Vernetzung von Rechnungswesen und Controlling mit anderen Fachbereichen ist ausbaufähig. Unternehmen müssen durch diese mangelnde Vernetzung zwischen Rechnungswesen und Controlling und anderen Unternehmensbereichen Nachteile in Bezug auf Effizienz und strategische Entscheidungsfindung hinnehmen.

Zu unterscheiden ist die Gruppe (z. B. kleinere Träger), die der Meinung ist, sie könne sich die „teuren“ integrierten Systemlösungen, die aus unterschiedlichen Modulen Informationen zusammenführen, nicht leisten und daher aufwändige manuelle Arbeiten in Kauf nimmt. In dieser Gruppe besteht auch häufig Nachholbedarf bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien und Potenzialanalysen.

Die zweite Gruppe schafft sich „teure“ integrierte Systemlösungen an, nutzt aber die Möglichkeiten und Potenziale der Systeme nicht. Vorhandene Möglichkeiten der Systemintegrati-

on werden nicht ausgeschöpft, und die Mitarbeitenden nicht befähigt, diese Potenziale ausreichend zu nutzen.

Mangelnde Vernetzung und fehlende Strategie

Kaum ein Begriff wird derzeit in der Wirtschaft so stark thematisiert und diskutiert wie die digitale Transformation. Um diese bewusst zu gestalten, bedarf es einer integrierten Digitalisierungs- und IT-Strategie.

Für diese Strategieentwicklung bietet sich folgende Vorgehensweise an (siehe Grafik auf S. 46):

- o Status quo-Analyse der IT und Messung des digitalen Reifegrads
- o Analyse der digitalen Handlungsfelder und Prozesse aus den Perspektiven Bewohnerzentrierung, digitale Potenziale, Einrichtung und Mitarbeitende
- o Entwicklung digitaler Zielbilder
- o Ableitung wesentlicher Implikationen für die IT-Strategie
- o Vergleich mit „Benchmark“ und „Best Practice“
- o Ableitung von Handlungsmaßnahmen und Integration der digitalen Zielbilder
- o Entwicklung des IT-Zielkonzeptes
- o Bewertung und Priorisierung identifizierter Maßnahmen

- o Aufbau eines detaillierten Umsetzungsplans inkl. Zeit- und Kostenplanung

Ziel: Entscheidende Informationen sind auf Knopfdruck verfügbar

Neben den Problemgruppen gibt es aber auch Träger, die Investitionen in die Digitalisierung trotz unzureichender Refinanzierung realisieren, hier nach manuelle Arbeiten minimieren und die vorhandenen Möglichkeiten der Systeme ausschöpfen. Beispiele einer EDV-gestützten Generierung von Informationen finden sich in dieser Gruppe z.B. in folgenden Bereichen:

- o Der Personalabgleich im Sinn von § 84 Abs. 6 SGB XI kann tagesgenau aus den unterschiedlichen integrierten Systemmodulen systemseitig generiert werden.
- o Für das Immobilienmanagement, Mietvertragsverwaltung und Buchhaltung für das Unternehmensimmobilienportfolio ist ein spezielles Tool im Einsatz.
- o Ein Altersaufbau der zum Bilanzstichtag bestehenden Forderungen kann systemgestützt generiert werden.
- o Die Berechnung von Personalarückstellungen noch bestehende Urlaubsüberhänge kann zum Bilanzstichtag mitarbeiterbezogen ermittelt werden.

- o Möglichkeiten der EDV-Programme zur Erlösverprobung werden genutzt
- o Die Nachweise zur Führung der sog. Virtuellen Konten werden standardisiert über einen Datendownload in Excel exportiert.
- o Es sind ein Dokumentenmanagement-System, digitale Eingangsrechnungsverarbeitung sowie digitale Klientenakten im Einsatz.
- o Es wird eine Mitarbeiter-App mit Fokus „Personalthemen“ genutzt (Urlaubsantrag, Krankmeldung, Zeiterfassung, Gehaltsabrechnung).

Ausbau Telematikinfrastruktur in Angriff nehmen

Ein Kernelement der Digitalisierung in der Pflege ist die Anbindung aller Pflegeeinrichtungen an die Telematikinfrastruktur. Ein einfacher und schneller, aber dennoch sicherer Austausch von Daten ist dabei oberste Maxime. Nach der erfolgreichen Einführung der elektronischen Gesundheitskarte (eGK) und dem Aufbau einer einrichtungsübergreifenden Kommunikationsinfrastruktur – der sogenannten Telematikinfrastruktur (TI) – unterstützt

der GKV-Spitzenverband konsequent die Einführung Nutzen bringender Telematikanwendungen.

Zum Ausgleich der Kosten der Ausstattung und des Betriebs erhält jede Pflegeeinrichtung eine monatliche TI-Pauschale von den Krankenkassen, die sich aus einer Grundpauschale sowie einer Zuschlagspauschale zusammensetzt. Die Höhe der Grundpauschale beträgt für jede Pflegeeinrichtung 192,80 Euro. Zudem hat jede Pflegeeinrichtung einen Anspruch auf zwei Zuschlagspauschalen in Höhe von jeweils 7,20 Euro.

Auch wenn die Verpflichtung zur Anbindung erst am 1. Juli 2025 greift, sind Engpässe absehbar, wenn die Dienstleistungsunternehmen mehr als 30000 Pflegeeinrichtungen mit allen notwendigen Komponenten ausstatten und so schulen müssen, dass die entsprechenden Anwendungen zum Einsatz kommen können. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass für den gesamten Prozess von der eHBA-Beantragung bis zur Nutzung der TI ein halbes Jahr Zeit einzuplanen ist.

Da auch zukünftig bei Pflegekräften von einem fortbestehenden Personal-

mangel auszugehen ist, müssen digitale Technologien zwingend besser genutzt werden.

Erfahrungen zeigen, dass erhebliche Effizienzpotenziale etwa in der Unterstützung der Pflegekräfte darin liegen, wenn die Dokumentation frei am Smartphone eingesprochen werden kann. Die eingesetzte Software kann automatisch die richtigen Pflegeberichte, Vitaleinträge und Bewegungsprotokolle erstellen und diese per Schnittstelle in das Dokumentationssystem übertragen. Hierdurch gewinnen die Pflegekräfte mehr Zeit für die Pflege bei den Bewohnern, die Dokumentationsqualität verbessert sich und die Pflege kann stärker bedarfsgerecht gestaltet werden.

These: Fachkräftemangel wird zum zentralen Treiber der Digitalisierung

Die Erfahrungen legen nahe, dass gezielte Investitionen in Technologie und Ausbildung notwendig sind, um die Digitalisierung weiter voranzutreiben. Dies könnte die Implementierung neuer Softwarelösungen, den Aufbau von Digitalkompetenz und Schulungen für

GRUNDSÄTZLICHES VORGEHEN BEI DER DIGITALISIERUNGS- & IT-STRATEGIE



Die Entwicklung einer integrierten 360° Digitalisierungs- und IT- Strategie erfolgt in vier grundsätzlichen Schritten.

Quelle: Sanovis

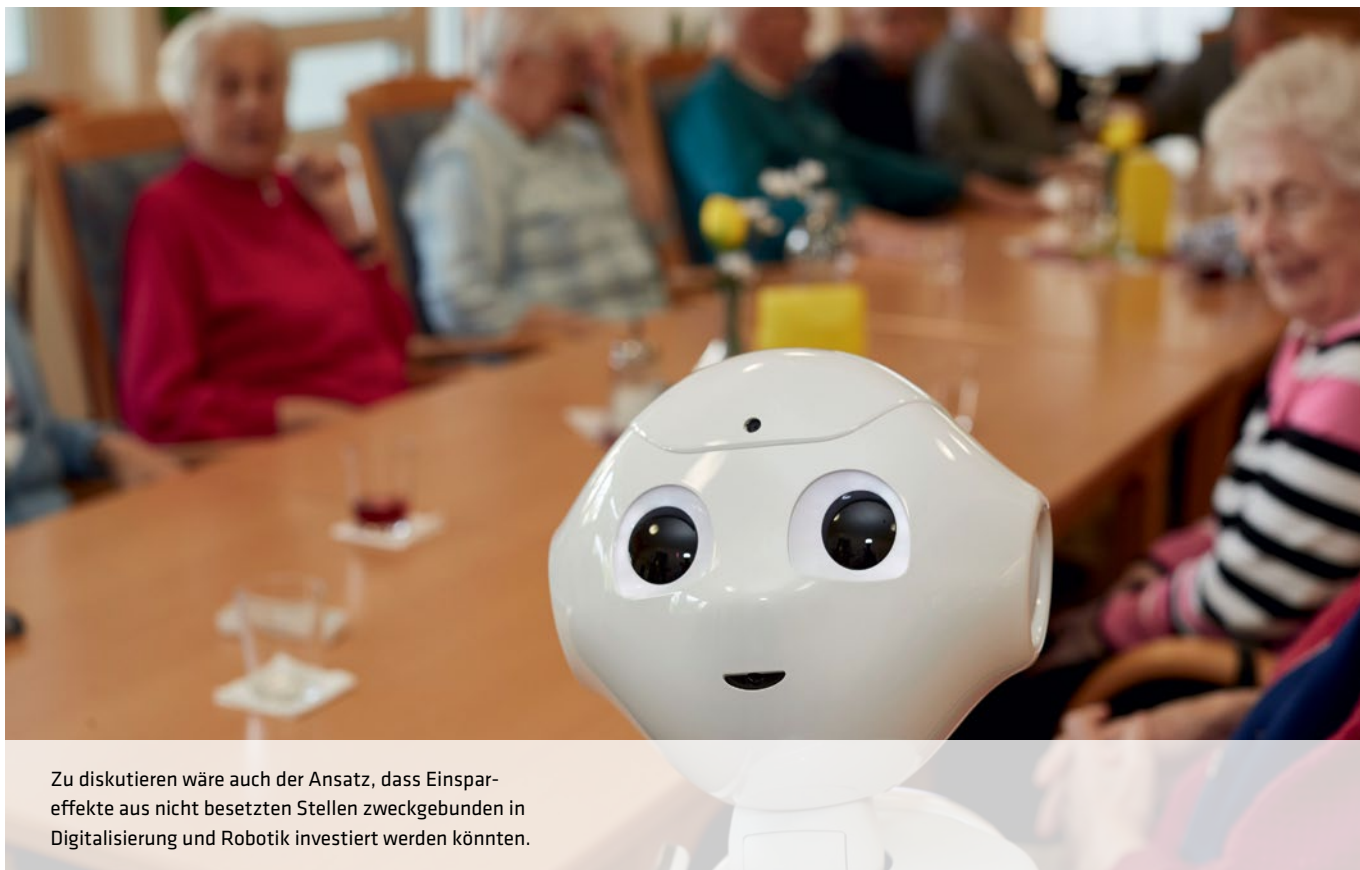


Foto: Werner Krüper

Zu diskutieren wäre auch der Ansatz, dass Einspar-effekte aus nicht besetzten Stellen zweckgebunden in Digitalisierung und Robotik investiert werden könnten.

Mitarbeitende oder die Verbesserung der digitalen Infrastruktur umfassen. Bremsklötze in der Digitalisierung der Pflege liegen in Investitionshemmnissen wie einer unzureichenden Refinanzierung, zögerlicher Bereinigung technischer Schnittstellenprobleme und auch unverändert bestehenden Akzeptanzproblemen beim Pflegepersonal. Weitere Kritikpunkte beziehen sich

Außerdem ist nach Ansicht des Bündnisses auch eine Ergänzung der Kostenanteile (Investitions-, Betriebs- und Personalkosten) für eine angemessene digitale Ausstattung und Infrastruktur im SGB V (häusliche Krankenpflege) erforderlich. Zu diskutieren wäre zudem der Ansatz, dass Einspar-effekte aus nicht besetzten Stellen (temporär) zweckgebunden investiert werden

näher herankommen, ist zur Problemlösung nicht geeignet. Zusätzlich wird die Chance vertan, absehbare Konflikte unter dem Gesichtspunkt der Generationengerechtigkeit zu vermeiden.

Technologische Innovationen, strategische Neuausrichtungen und die Entwicklung von Kernkompetenzen in der Verwaltung und Pflege werden in der Zukunft nicht nur entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg, sondern für das Überleben auf dem Marktsein.

Die softwareseitige Vernetzung von Rechnungswesen und Controlling mit anderen Fachbereichen ist ausbaufähig

auf die bestehende Förderung gemäß § 8 Abs. 8 SGB XI. Sie zielen darauf ab, dass die Einrichtungen und Dienste 18000 Euro selbst aufbringen müssen, um die volle Fördersumme von 12000 Euro zu erreichen. Die aufzubringenden Eigenanteile fehlen bei wachsenden Defiziten aber insbesondere kleineren Trägern in der aktuellen Lage. Und auch mit insgesamt 30000 Euro ist eine nachhaltige Digitalisierung nicht zu finanzieren.

Als Lösung schlägt das Verbändebündnis eine Digitalisierungspauschale vor, die entweder pro Platz, pro Tag oder pro Einsatz anfiel. Dazu müsste eine Ergänzung des SGB XI erfolgen.

können in Digitalisierung und Robotik – wenn die Pflegequalität hierunter nicht leidet.

Hier ist daher der Gesetzgeber gefordert, die Nachhaltigkeit im SGB XI zu verankern und die finanziellen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die Refinanzierung der als betriebsnotwendig anzuerkennenden Investitionen in die Digitalisierung sichergestellt ist. Aber auch der Abbau von Bürokratie, schnellere Genehmigungen und übergreifende Datenschutzbedenken sind in den Blick zu nehmen. Fahren auf Sicht und ein politisches Handeln nach der „Scheinriese Turtur Logik“, dass die Probleme nicht so groß sind, wenn wir

MEHR ZUM THEMA

Kontakt zu den Autoren:

jan.grabow@curacon.de;

joerg.redmann@sanovis.com

Jan Grabow, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Geschäftsführender Partner, Curacon GmbH, Ratingen



Jörg Redmann, Geschäftsführer, Partner, Leiter Geschäftsfeld IT-Management, Sanovis GmbH, München