

Technologie & Kultur

Wie Pflegeheime widerstandsfähiger für Krisensituationen werden

MIKE KAISER



Herausforderungen wie die Corona-Pandemie und die anhaltende Personalknappheit setzen Pflegeheime stark unter Druck. Einerseits können Technologien wie zum Beispiel eine Pflegeheim-App zur Digitalisierung der internen Kommunikation eine effektive Entlastung bieten. Andererseits wohnt aber auch nachhaltigen Veränderungen in der Unternehmenskultur ein großes Potenzial inne: Die Widerstandsfähigkeit von Pflegeeinrichtungen kann dadurch dauerhaft gestärkt werden.

Widerstandsfähigkeit von Pflegeheimen ist ausbaufähig

Schon vor der Corona-Pandemie war der Betrieb einer Pflegeeinrichtung alles andere als graue Routine. Doch seit COVID-19 hat die Dynamik nochmals deutlich zugelegt. Die Ungewissheit ist zum ständigen Begleiter geworden. Immer öfter sind Dinge, die am Morgen noch galten, am Abend schon wieder überholt. Die Veränderungsgeschwindigkeit hat mittlerweile ein Tempo erreicht, das die Achillesferse vieler Einrichtungen offenbart: ihre grundsätzlich geringe Widerstandsfähigkeit.

Diese mangelnde Robustheit hat vielfältige Gründe. Ein zentraler und ganz augenscheinlicher Faktor ist die nicht nachlassende Personalknappheit. Immer wieder sind Einrichtungen über kurz oder lang unterbesetzt. Das aktive Personal muss Lücken schließen, schiebt viele Dienste am Stück. Dies führt zu Erschöpfung, Stress und Frustration, was Ausfälle und weitere Personalknappheit nach sich

ziehen kann. Es entsteht ein Teufelskreis, der meistens auch Ineffizienz und geringe Produktivität mit sich bringt.

Analoge Kommunikation ist der neuen Dynamik nicht gewachsen

Corona wirkte diesbezüglich wie ein Verstärker. Das entkräftete Personal verlor nun auch noch wertvolle Zeit, weil der unternehmensweite Informationsfluss zu langsam und manchmal auch lückenhaft war. Bislang hatte man wichtige Mitteilungen und Dienstanweisungen ausgedruckt und anschließend am schwarzen Brett aufgehängt oder als Briefe über die Personalpostfächer verteilt. Früher erfüllte das seinen Zweck. Nun hatten die Informationen aber sehr oft schon ihre Halbwertszeit überschritten, bevor sie von den Mitarbeitenden in den Einrichtungen gelesen wurden.

Das machte sich gerade dann bemerkbar, wenn beispielsweise eine signifikante Veränderung bei der Anzahl der Corona-Fälle eingetreten war und damit Ad-hoc-Anpassungen von Besuchsregelungen, Dienstplänen und Betreuungsangeboten synchronisiert umgesetzt werden mussten. In solchen Krisensituationen halfen sich die Mitarbeitenden vielerorts mit SMS-Ketten oder WhatsApp-Gruppen. Letzteres verstößt aber gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und kann eine Abmahnung sowie erhebliche Geldbußen nach sich ziehen.

Der entscheidende Punkt ist aber der folgende: Genau unter solchen Umständen wurde auf schmerzhaft Weise deutlich, dass die althergebrachten Kom-



Mike Kaiser
Geschäftsführer der
LUCI App, Unternehmensberater, Autor
und Podcaster

✉ mike.kaiser@luci-app.de

☎ 0228/50446757

munikationskanäle der neuen Dynamik nicht mehr gewachsen waren. Durch eine unstrukturierte, analoge und dezentral organisierte Kommunikation wurden nicht selten falsche, inkonsistente und veraltete Informationen verbreitet. In der Folge konnte es dann zu Reibungsverlusten wie unkoordinierten Handlungen, Missverständnissen und auch Fehlern kommen.

In der Pandemie war bislang keine Zeit für Optimierungen

Doch in der Hochzeit der Pandemie befanden sich viele Pflegeheime einfach nur im Durchhalte-Modus. Zeit für Fehleranalysen und Innovationen war schlichtweg nicht vorhanden. Und vor der heißen Phase hatte man es versäumt, sich digitale Helferlein zuzulegen, die in einer solchen Lage von großem Vorteil hätten sein können. Vielleicht, weil man diese digitalen Software-Lösungen für zu teuer oder zu kompliziert gehalten hatte.

Das Gute daran ist, dass derlei Erfahrungen auch einen Nutzen haben. Sie ermöglichen uns wichtige Erkenntnisse. Zum Beispiel, dass IT und Digitalisierung für Pflegeheime kein notwendiges Übel sind, sondern mittlerweile als ein integraler, alle Unternehmensbereiche betreffender Bestandteil der Wertschöpfung angesehen werden sollten. Wenn manchmal einfach nicht mehr Personal eingesetzt werden kann, dann muss wenigstens das zur Verfügung stehende Personal so weit wie möglich befähigt werden, absolut effizient zu arbeiten.

Technologien sorgen für mehr Effizienz und Produktivität

Technologien wie zum Beispiel eine Mitarbeiter-App, die speziell auf die Bedürfnisse der Pflegebranche ausgerichtet ist, spielen hier eine wichtige Rolle. Eine solche App verbindet erstmalig alle Mitarbeitenden mobil an einem zentralen Ort und trägt dafür Sorge, dass Informationen digital und in Echtzeit geteilt werden können. Sie garantiert, dass die richtigen Mitarbeitenden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Informationen versorgt werden. Folglich kann das Personal verzögerungsfrei und besser koordiniert zusammenarbeiten. Da auf diesem digitalen Wege eine immer größere Menge an Informationen kontaktlos ausgetauscht werden kann, sinkt indirekt auch das Corona-Infektionsrisiko. Wenn eine solche Software-Lösung zudem ein einfaches und intuitives Design bietet, das den Nutzern bereits durch Facebook oder WhatsApp vertraut ist, dann kann mit einer schnellen Akzeptanz gerechnet werden. Eine Datenspeicherung auf deutschen Servern stellt außerdem sicher, dass das Ganze auch datenschutzkonform ist.

Mitarbeiter- oder Pflegeheim-App spart Zeit und Geld

Final bewirkt eine solche Mitarbeiter- oder Pflegeheim-App, dass das Personal schneller und zuverlässiger kommunizieren kann und damit wirkungsvoll entlastet wird. Das ermöglicht nicht nur mehr Effizienz und eine höhere Produktivität. Die App spart

„Final bewirkt eine solche Mitarbeiter- oder Pflegeheim-App, dass das Personal schneller und zuverlässiger kommunizieren kann.“



[www.luciapp.de](https://luciapp.de)

so auch noch Zeit und Geld und macht Pflegeheime schlussendlich widerstandsfähiger für Krisensituationen.

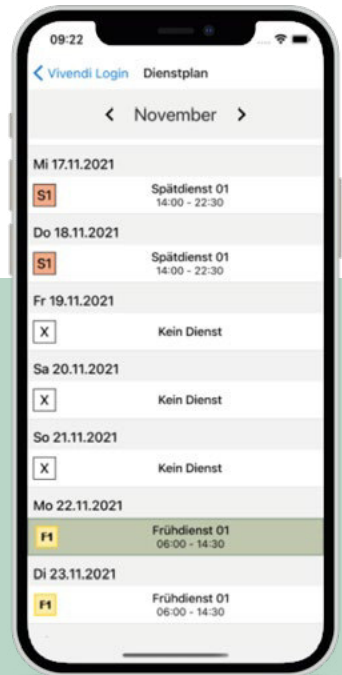
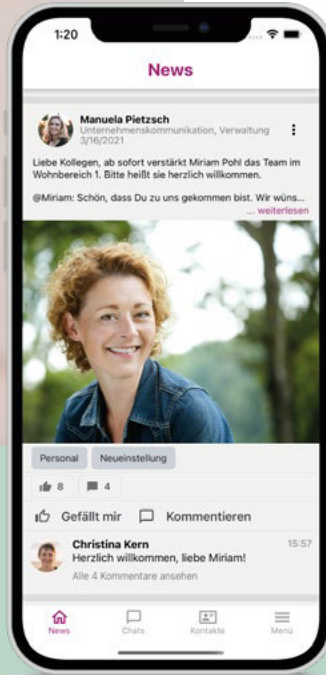
Bei dem VDAB-Mitglied Aurelius-Hof, ein vollstationäres Altenpflegeheim mit 123 Bewohner/innen in Mainhausen bei Offenbach, ist eine solche Pflegeheim-App – die LUCI App von der LUCI GmbH (<https://luciapp.de>) – seit Mai 2021 im Einsatz. „Früher war es viel aufwendiger, alle Mitarbeitenden zu informieren. Heute ist es einfacher und günstiger. Zudem ist das Einbinden der Mitarbeitenden unkomplizierter geworden. Die Akzeptanz ist hoch. Die App ist also eine wertvolle App“, sagt Anja Kaiser, Geschäftsführende Gesellschafterin vom Aurelius-Hof.

Technologie und Kultur sind zwei Seiten derselben Medaille

Technologien wie eine solche App sind aber nur eine Möglichkeit, die Widerstandsfähigkeit einer Pflegeeinrichtung zu stärken. Eine weitere, ebenso wichtige Option stellt die Unternehmenskultur dar bzw. die Potenziale, welche durch die Befolgung veränderter kultureller Prinzipien freigesetzt werden können.

Komplexität führt zu mehr Dynamik und Ungewissheit

Das plötzliche Auftauchen von solch unvorhersehbaren Ereignissen wie der Corona-Pandemie hat uns auf dramatische Weise vor Augen geführt, wie zerbrechlich unsere Altenpflegeheime tatsächlich sind. Das ist so, weil die zunehmende Digitalisierung und



Über die App sehen Sie nicht nur alle wichtigen Neuigkeiten auf einen Blick, Sie können auch die Dienstpläne überblicken.

die wachsende Aufgabenkomplexität zwei Dinge bewirken: die Veränderungsgeschwindigkeit steigt, die Ungewissheit nimmt zu. Das Problem dabei ist, dass Führungskräfte diesen veränderten Rahmenbedingungen häufig mit den gleichen Verhaltensweisen und Problemlösungsstrategien entgegnetreten wie eh und je. Getreu dem Motto: Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, der sieht in jedem Problem einen Nagel.

Traditionelle Managementansätze versagen zum Teil

Während es in der Vergangenheit unter einfachen oder vielleicht auch komplizierten Bedingungen zielführend war, den Betrieb eines Pflegeheims als eine Art Maschine zu betrachten, die man vollumfänglich kontrollieren und auf Effizienz trimmen kann, so weiß man heute aus der Komplexitätsforschung, dass bestimmte Organismen wie zum Beispiel der menschliche Körper, der Wald oder auch soziale Netzwerke zu komplex sind und deshalb das Management solcher „Systeme“ nach den althergebrachten Ansätzen von Frederick Winslow Taylor und anderen nicht funktioniert.

Kontrolle ist unter komplexen Bedingungen eine Illusion

Ein Beispiel: Wenn in einem komplizierten System – wie etwa einer Uhr – ein Problem auftritt, dann kann man dieses Problem analysieren. Und da die Uhr aus einer überschaubaren Anzahl von Elementen besteht, führt dieses Vorgehen auch zum gewünschten Ergebnis. Irgendwann hat man die Ursache des Problems identifiziert. Daraufhin kann man entsprechend reagieren und das Problem lösen. Komplexe Systeme wie zum Beispiel das Immunsystem zeichnen sich demgegenüber durch eine hohe Vernetzungsdichte zwischen den einzelnen Elementen aus. Die Zusam-

menhänge sind hier nicht vollständig erkennbar. Das bedeutet: Ein Eingriff, der einen Teil des Systems betrifft oder betreffen soll, wirkt sich zugleich immer auf viele andere Teile des Systems aus. Die Beeinflussung einer Variablen bleibt also nie isoliert, es gibt immer Fern- und Nebenwirkungen. Ergo ist Kontrolle unter komplexen Bedingungen nicht möglich. Ein oft zitiertes Beispiel, welches diesen Sachverhalt schön verdeutlicht, ist der Schmetterlingseffekt des Mathematikers und Meteorologen Edward Lorenz. Er

„Unternehmen sind widerstandsfähiger, wenn sie Neuheiten in schnellen, kurzen und sich wiederholenden Zyklen etablieren.“

besagt, dass ein einziger Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien potenziell einen Tornado in Texas (USA) auslösen könnte.

Wenn Sie sich nun fragen, was das alles mit dem Betrieb von Pflegeheimen zu tun haben soll, dann schließt sich der Kreis: Denn wie wir zuvor festgestellt haben, sind die Rahmenbedingungen des Systems „Pflegeheim“ mittlerweile ähnlich komplex geworden und haben typische Merkmale wie eine hohe Dynamik, ein hohes Maß an Ungewissheit und Mehrdeutigkeit entwickelt. Daher kann man diese Erkenntnisse auch auf die Pflege übertragen. Doch wie lauten die Prinzipien der Unternehmenskultur, denen unter zunehmend komplexen Arbeitsbedingungen ein größeres Augenmerk geschenkt werden sollte? Nachfolgend werden die drei wichtigsten erläutert.

Drei kulturelle Prinzipien, die Pflegeheime widerstandsfähiger machen

1. AGIL STATT STARR

Traditionelle Unternehmen wurden einmal erdacht, „erbaut“ und hatten im Anschluss immerfort gleich zu funktionieren. Dieses Weltbild beinhaltete auch die Ansicht, dass die Bedingungen im Umfeld ewig dieselben sein würden. Demzufolge führte man den Betrieb unter anderem auf der Basis von langfristigen Planungen sowie der anschließenden Umsetzung und Kontrolle dieser Pläne. Die Einhaltung der Pläne (Regelkonformität) war wichtiger als das Ergebnis. Das Problem ist nur, dass sich die Verhältnisse zwischenzeitlich verändert haben. Unter komplexen und hoch dynamischen Bedingungen muss Raum für Spontaneität gegeben sein. Somit ist es nun sinnvoller, die Organisation als einen lebendigen Organismus zu betrachten und agile Rahmenbedingungen zu etablieren, die das Unternehmen zu einer kontinuierlichen und untraumatischen Anpassung befähigen.

Ein Kernelement einer agilen Arbeitsweise ist, bei der Lösung von Problemen nach dem Prinzip „Bauen-Prüfen-Lernen“ vorzugehen. Soll heißen: sich bei geplanten Neuerungen viele Monate ins stille Kämmerlein zurückziehen, dort einen neuen Prozess, ein neues Konzept, eine neue Dienstleistung oder ein neues Produkt zu entwickeln und den Betroffenen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kundinnen und Kunden etc.) erst das voll entwickelte Endergebnis vorzustellen, ist nicht mehr zeitgemäß. Unternehmen sind widerstandsfähiger, wenn sie Neuheiten in schnellen, kurzen und sich wiederholenden Zyklen etablieren: Man erstellt einen einfachen Entwurf (Modell), testet ihn bei den betroffenen Personen, holt sich Feedback ein und entwickelt die Sache auf der Basis des Gelernten weiter. Diesen Zyklus wiederholt man ergebnisoffen so oft, bis man das Problem gelöst hat.

2. AUS FEHLERN LERNEN STATT FEHLER VERMEIDEN

Um agil arbeiten zu können, wird eine neue Fehlerkultur benötigt. Viele traditionelle Unternehmen fürchten sich vor Fehlern und versuchen, sie bei Strafe zu vermeiden. Doch wer stets versucht, kleine Fehler zu vermeiden, macht letztlich größere. Wer hingegen auf der Basis einer positiven und konstruktiven Fehlerkultur regelmäßig kleine Fehler macht, aus ihnen lernt und sich anpasst, der erhöht seine Widerstandsfähigkeit.

3. SOWOHL-ALS-AUCH STATT ENTWEDER-ODER

In einer Welt, die einfach bis kompliziert ist, kommt man mit einer Schwarz-Weiß- oder einer Ja-Nein-Denke wunderbar zurecht. In komplexen Situationen gibt es in der Regel „viele Wege, die nach Rom führen“. Es macht Unternehmen robuster, wenn sie bei der Lösung von Herausforderungen zum Teil auch widersprüchliche Wege zur gleichen Zeit beschreiben. Also sowohl alte traditionelle Ansätze praktizieren als auch gleichzeitig moderne: Zum Beispiel zugleich traditionelle Planung dort nutzen, wo sie zielführend ist, und gleichzeitig bei der Einführung einer neuen Mitarbeiter-App oder einer neuen Personalakquise-Strategie agil nach dem Prinzip „Bauen-Prüfen-Lernen“ vorgehen.

Schlussendlich geht es bei allen drei kulturellen Prinzipien darum, die Anpassungsfähigkeit der Pflegeeinrichtung zu erhöhen. Denn je anpassungsfähiger der Pflegebetrieb ist, desto widerstandsfähiger ist er in Krisensituationen. ■

Anzeige



**IHR
ABRECHNUNGS
EXPERTE**

AS | ABRECHNUNGSSTELLE
für Heil-, Hilfs- u. Pflegeberufe AG

Persönlicher Ansprechpartner

Keine Vertragslaufzeiten

Auszahlung ab 48 Stunden

Keine Grundgebühren



www.as-bremen.de/abrechnung-pflege.html
0421 303 83 149 | info@as-bremen.de