

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 91 (2020)  
**Heft:** 7-8: Blick über die Grenze : wie Unterstützung anderswo funktioniert

**Artikel:** Die digitale Transformation erfordert eine Verankerung in der Unternehmensstrategie : eine Chance für Innovationen  
**Autor:** Thürig, André / Mattle, Alexander / Mingolla, Sandro  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1032737>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Die digitale Transformation erfordert eine Verankerung in der Unternehmensstrategie

# Eine Chance für Innovationen

Die Digitalisierung macht nicht Halt vor den Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Die Tertianum-Gruppe und die Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL haben einige Erfahrung damit. Sie zeigen auf, wie die Transformation gelingen kann.

Von André Thürig, Alexander Mattle und Sandro Mingolla\*

Der Bund und die Kantone haben gemeinsam die Strategie «eHealth Schweiz 2.0» erarbeitet, mit der Vision, dank der Digitalisierung das Gesundheitssystem qualitativ besser, sicherer und effizienter zu gestalten. Damit sind die Digitalisierung und die Auseinandersetzung mit dem Thema auch in Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf angekommen. Die erste grundlegende Herausforderung liegt darin zu erkennen, ob die strategische Ausrichtung der eigenen Institution stimmt respektive welche Weichen zu stellen sind. Die digitale Transformation und der Nutzen daraus sollten in das Bewusstsein der Entscheidungsträger auf der obersten Hierarchiestufe rücken. Und zwar auch

### Die Leitungsperson hat mit ihrer persönlichen Einstellung eine entscheidende Rolle.

deshalb, weil die Auswirkungen der Digitalisierung verschiedenste Funktionen einer Organisation tangieren können. Doch wie wird die Digitalisierung greifbar? Zwei Mitgliederinstitutionen von Curaviva Schweiz aus den Fachbereichen «Menschen im Alter» und «Menschen mit Behinderung» gewähren einen Blick hinter die Kulissen und zeigen auf, wie das Thema «Digitalisierung» in der Einrichtung verstanden wird und welche Instrumente angewendet werden. Zum einen handelt es sich um die Tertianum-Gruppe, die schweizweit grösste Dienstleisterin im Bereich Leben und Wohnen im Alter. Tertianum bietet mit rund 4900 Mitarbeitenden an 80 Standorten Wohn- und Betreuungsangebote für ältere Menschen an. Zum anderen legt die im Kanton Luzern tätige Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL ihre Strategie offen. Sie betreut und begleitet mit ihren 860 Mitarbeitenden Frauen, Männer und Kinder mit geistiger und mehrfacher Behinderung in über 400 Wohn- und Tagesplätzen in den Lebensbereichen Wohnen, Arbeit und Beschäftigung sowie Freizeit. Diese «grossen» Betriebe verfügen bereits über einige Erfahrung im Umgang mit der Digitalisierung. Ihr Verständnis von Digitalisierung und die Handlungsempfehlungen könnten durchaus auch bei vielen kleineren, gemeinnützigen Betrieben einen Paradigmenwechsel auslösen.

### Mehr als die Installation technischer Infrastruktur

Im Jahr 2019 hat der Branchenverband Curaviva Schweiz in Zusammenarbeit mit Forschungs- und Praxisexperten den aktuellen Digitalisierungsgrad in den Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf untersucht. Die im Februar auf der Website von Curaviva Schweiz aufgeschaltete Studie ([www.curaviva.ch/digitalisierung](http://www.curaviva.ch/digitalisierung)) ging insbesondere der Frage nach, wie es um die innere Haltung bei Leitungspersonen,

\* **André Thürig** ist Leiter Finanzen der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL in Emmen. **Alexander Mattle** ist Executive Director bei Turicum Services AG in Kloten. **Sandro Mingolla** ist Internal Auditor & Risk Manager bei Swiss Prime Site in Olten. Die drei Autoren sind Teilnehmer des Executive MBA der Hochschule Luzern – Wirtschaft.



Die Digitalisierung spielt im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden in den Institutionen für Menschen mit Unterstützungsbedarf eine immer wichtigere Rolle.

Foto: Adobe Stock

Mitarbeitenden und bei der Klientel sowie deren Angehörigen zum Einsatz von digitalen Technologien steht. Die Quintessenz dieser Studie zeigt, dass die Leitungsperson mit ihrer persönlichen Einstellung eine entscheidende Rolle einnimmt, wie und in welchen Formen sich die Digitalisierung innerhalb einer Institution präsentieren soll. Dabei richtet sich die einzunehmende Haltung nicht nur auf die technische Infrastruktur, sondern sollte Fragen zu Veränderungen der Geschäftsprozesse bis hin zur Unternehmenskultur aufgreifen. Institutionen sollten sich über ihre nachhaltige Positionierung in der digitalen Zukunft bewusst Gedanken machen.

#### **Mentale Blockaden lösen**

In der Tertianum-Gruppe ist die Digitalisierung innerhalb der Unternehmensstrategie eingebettet. «Digitalisierung ist allgegenwärtig und manifestiert sich aus der Unternehmensstrategie heraus in der Identifikation und Umsetzung von Massnahmen», wie Markus Bühler, Leiter Unternehmensentwicklung, sagt. Aus diesem Bewusstsein erwachsen Wettbewerbsvorteile, es lassen sich neue Märkte erschliessen, und zudem wird die Wirtschaftlichkeit gefördert. Mit dem gezielten Aufbau des eigenständigen Fachbereichs «InnovationLab» wird eine Plattform für Ideen für Mitarbeitende geschaffen. Dabei werden systematisch Initiativen und Verbesserungspotenziale aus dem Arbeitsalltag der Mitarbeitenden thematisiert, in Projekten entwickelt und getestet. Der Bottom-up-Ansatz wird explizit als Teil der Gesamtstrategie verstanden.

Darüber hinaus werden einzelne Tertianum-Betriebe gezielt für Pilotprojekte ausgewählt, um innovative Technologien auf deren Alltagstauglichkeit zu prüfen. Solche Testphasen helfen, mentale Blockaden zu lösen und Potenziale zur Weiterentwicklung zu erkennen. Mirjam Roser, Leiterin strategisches Pflege-

management der Tertianum-Gruppe, unterstreicht die Verantwortung der Führungskräfte, die Mitarbeitenden dazu zu motivieren, sich aktiv für Verbesserungen einzusetzen.

Im Allgemeinen wird damit eine Kultur von Offenheit und Bereitschaft zum interdisziplinären Austausch gefördert. Dadurch steigt das Interesse am Thema Digitalisierung und schafft die nötige positiven Haltung, um die Bedürfnisse und Wünsche aller Anspruchsgruppen gleichermaßen zu erfüllen. Dies gilt als Voraussetzung für den Erfolg der digitalen Transformation. Nebst der Führungsverantwortung hebt Mirjam Roser

hervor, dass aus ihrer Sicht jede Institution eine fundierte Prozesssicherheit, wie beispielsweise die angemessene Umsetzung des Pflegeprozesses, brauchen würde. Damit würde die Umsetzung digitaler Massnahmen erfolgsversprechend und letztlich rentabel funktionieren.

Zur Unterstützung der Unternehmensstrategie wurde in der Stiftung für Schwerbehinderte Luzern SSBL zusammen mit einer externen Beratungsfirma eine Informations-, Kommunikations- und Technologiestrategie (kurz ICT-Strategie) erarbeitet. Das Ziel lag darin, die Planung und Priorisierung von IT-basierten Initiativen strukturiert und systematisch mit den Mehrjahreszielen aus der Unternehmensstrategie abzugleichen. Dadurch wurden einerseits die Planungssicherheit und die Abstimmung aller Abhängigkeiten und Schnittstellen gestärkt. Andererseits liessen sich Verbesserungspotenziale der bestehenden IT-Systemlandschaft entdecken, was letztlich auch Kosten sparte. Der sinnvolle Techniqueinsatz zum richtigen Zeitpunkt unterstützte sämtliche Geschäftseinheiten in

deren Zielerreichung und sichert somit einen langfristigen Unternehmenserfolg.

Nach einer anfänglichen Analyse der gegenwärtigen IT-Systemlandschaft wurde die Ist-Situation erfasst. Unter Einbezug der strategischen Unternehmensziele wurden die Überlegungen der zukünftigen IT-Ausrichtung thematisiert und als Soll-Zustand formuliert. Dieser Soll-Zustand zeigte unter anderem auf,

welche Abläufe zukünftig digitalisiert werden sollten oder wie die Komplexität der verschiedenen Applikationen und Schnittstellen im Zuge der Digitalisierung reduziert werden könnten. Die Feststellung des notwendigen Handlungsbedarfs offenbarte sich in der Analyse der Abweichungen des Ist- zum Soll-Zustand (Gap-Analyse). Daraus liessen sich die notwendigen Ressourcen wie beispielsweise Projektmitarbeitende, Know-how, Zeit und Budget erkennen. Als diese Informationen

---

#### **Mit dem «Innovation-Lab» werden Mitarbeitende aufgefordert, Ideen einzubringen.**

---

vorlagen, wurden die Handlungen priorisiert und als Fahrplan (Roadmap) niedergeschrieben. Die Visualisierung und die nachträgliche systematische Überwachung dieses Fahrplans förderten dank der höheren Transparenz und Nachvollziehbarkeit das gemeinsame Verständnis sowie die Verbindlichkeit. Die direkte Verbindung zur Unternehmensstrategie war damit gelegt.

Im Dezember 2018 wurde die ICT-Strategie als Entscheidungsgrundlage im Sinne einer nachhaltigen strategischen Positionierung vom Stiftungsrat genehmigt. Seither arbeitet die SSBL kontinuierlich an der Realisierung dieser Ziele. In regelmässigen Abständen wird dem Stiftungsrat über den Fortschritt der einzelnen Teilprojekte berichtet. Trotz hoher Volatilität im IT-Umfeld erweist sich für die SSBL dieses strukturierte Vorgehen für die Planung und Abstimmung der strategischen Ziele als nutzbringend.

#### **Die Haltung zur Digitalisierung ist Chefsache**

Die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung ist ein bewusst gewählter Weg und benötigt eine solide Verankerung in der Unternehmensstrategie. An erster Stelle ist zu empfehlen, den umfassenden Begriff «Digitalisierung» für die eigene Institution zu präzisieren und allen Mitarbeitenden verständlich zu kommunizieren. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist eine offene Haltung der Führungsebene gegenüber Veränderungen und Neuentwicklungen in der digitalen Transformation. Die daraus entstehende offene Kultur ist für die strategische Ausrichtung einer Institution ein zentraler Erfolgsfaktor für eine effiziente und effektive Implementierung einer Digitalisierungsstrategie. Die Innovationsmöglichkeiten können von der Grösse einer Institution abhängig sein. Die Organisationsgrösse hält jedoch nicht davon ab, sich den Herausforderungen der Digitalisierung zu stellen. Eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema gilt als massgebende Notwendigkeit, um mit der Geschwindigkeit der Digitalisierung Schritt halten zu können. Es ist daher unbedingt zu empfehlen, diese Angelegenheit bei der Institutionsleitung anzusiedeln, da die Frage der Digitalisierung aus einer unternehmensweiten Sicht beantwortet werden muss. Dabei stellt sich für die meisten Institutionen die Frage, wie sie sich in Zukunft beispielsweise am Klienten- und Personalmarkt präsentieren möchten und wie die Digitalisierung dabei unterstützend einen sinnvollen Nutzen stiften kann. Diese Frage soll mit Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen erarbeitet und beantwortet werden. Die Sensibilisierung der involvierten Parteien erhöht die Möglichkeit, eine klare Strategie zu erarbeiten und umzusetzen.

#### **Prozesse sorgfältig durchdenken**

Bekanntlich führen viele Wege nach Rom, auch bei der Suche nach der «richtigen» Strategie. Der Blick in die Zukunft bietet Chancen und Optionen, weshalb die Beobachtung der stetigen Weiterentwicklung und Trends im Umfeld unvermeidbar ist. Für kleinere Institutionen kann es einen hohen Nutzen darstellen, sich strategisch einem grösseren Verbund anzuschliessen, um daraus gemeinsam Synergien zu entwickeln. Empfehlenswert ist auch eine Zusammenarbeit mit Hochschulen oder

Universitäten, um bei Projekten auf die erforderliche wissenschaftliche Evidenz zurückgreifen zu können. Solche und andere Themen eignen sich, den stetigen Austausch mit anderen

Organisationen zu pflegen. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass durchaus der Ansatz eines «Early Adopters» angewendet werden kann. Das heisst, eine bewährte digitale Lösung aus dem Umfeld frühzeitig zu identifizieren und zu implementieren, um einen möglichen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Für eine Strategieentwicklung reichen oft einfache Methoden und Instrumente aus. Empfehlenswert ist es, die Prozesse der eigenen Institution sorgfältig durchzudenken und dabei die organisatorischen Regeln und Abläufe sowie die Umfeldeinflüsse zu berücksichtigen. Daraus lässt sich dann eine Vorstellung des zukünftigen Soll-Zustands ableiten. Dies reicht aus, um eine Digitalisierungsstrategie mit sinnvollem Inhalt zu füllen. Eine nachvollziehbare Formulierung sowie eine konsequente Umsetzung und Überwachung dieser Inhalte erhöhen die Verbindlichkeit und folglich die Chancen auf Erfolg. Die bewusste und ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Digitalisierung sowie mit der Zukunft legt den Grundstein für eine nachhaltig erfolgreiche Tätigkeit. ●

Anzeige

**CURAVIVA weiterbildung**

Praxisnah und persönlich.

**Kommunikation  
ohne Worte  
mit verbal  
eingeschränkten  
Menschen**

**KoW®-Basis-Training**

**10./11. September 2020, Luzern**

**[www.weiterbildung.curaviva.ch/pflege](http://www.weiterbildung.curaviva.ch/pflege)**