

STRATEGIE

Fahrplan für den digitalen Wandel



VON HELMUT KREIDENWEIS

Prof. Helmut Kreidenweis ist Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Vorstand des Fachverbandes für IT in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e. V. und Inhaber von KI Consult, IT-Beratung für soziale Organisationen.
www.ku.de

Die fundamentale Bedeutung der Digitalisierung für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist mittlerweile allgemein anerkannt. Doch viele Verantwortliche in der Sozialwirtschaft fragen sich, was dies konkret für ihre Organisation bedeuten wird und wie sie die sich abzeichnenden Veränderungen mitgestalten können.

Der digitale Wandel findet statt – und mit ihm eine umfassende Transformation aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche. Die Sozialwirtschaft, ihre Kunden und Partner sind mittendrin. Diese Tatsachen sind mittlerweile hinreichend bekannt (vgl. etwa Rock 2016, Kreidenweis, 2018).

Erklärungsbedürftig erscheint jedoch noch immer, was Digitalisierung für die Sozialwirtschaft konkret bedeutet und wie Sozialdienstleister diesem Phänomen strategisch gerecht werden können. Davon handelt dieser Beitrag.

Digitalisierung: worum geht es?

Im wörtlichen Sinne bedeutet Digitalisierung die Umwandlung analoger Signale oder Dokumente in den computerverarbeitbaren Binärcode. In einem erweiterten Sinne ist damit beispielsweise die Digitalisierung von Geschäftsprozessen in Organisationen gemeint, also deren medienbruchfreie Abbildung in IT-Systemen (vgl. Faiß/Kreidenweis, 2016). Dies ist die klassische Variante der Digitalisierung, die manch andere Branchen längst hinter sich haben. In der Sozialwirtschaft gibt es an diesem Punkt noch viel Nachholbedarf.

Hier geht es aber um primär betriebsinterne IT-Nutzung in Unterstützungsprozessen wie dem Rechnungs- und Personalwesen oder im Leistungsmanagement. Die Websites und Messestände einschlägiger Software-Anbieter strotzen vor solchen Digitalisierungsversprechungen. Doch das ist bestenfalls die halbe Miete.

Digitalisierung, verstanden als gesellschaftlicher Transformationsprozess greift deutlich tiefer. Hier geht es um völlig neue digitale Angebote und Geschäftsmodelle, um plötzlich auftauchende Wettbewerber aus der Digitalwirtschaft und um die komplette Neugestaltung von Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern.

Kurz: Die Organisationen sind im Kern ihrer Mission und Tradition berührt. Bernhard Kölmel formuliert es so: »Es geht nicht um einen digitalen Zuckerguss, einzelne Leuchtturmprojekte oder um mehr Effizienz. (...) Es steht eine echte Wertschöpfungstransformation an.« (2018)

So weit die Theorie – vor der Führungskräfte bisweilen mit blinkenden Fragezeichen in den Augen stehen. Wie aber das Thema nun angehen, um auf der Digitalisierungswelle mitzusurfen und nicht in ihren Strudeln zu versinken?

Culture eats strategy

Zunächst gilt es zu begreifen, dass Digitalisierung ein Phänomen ist, das alle Dimensionen einer Organisation umfasst: von der Marktkommunikation über die Personalwirtschaft und das Leistungsmanagement bis hin zur pädagogisch-pflegerischen Arbeit mit Klienten und zur Vernetzung in Sozialräumen. Die digitale Transformation muss daher erstens Chefsache und zweitens integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein.

Unternehmensstrategie? – Schon hier scheiden sich die Geister. Die Reifegrade der strategischen Ausrichtung von Sozial-

Sieben zentrale Handlungsfelder bei der Digitalisierung

1. IT-Professionalisierung

- Ist die IT-Infrastruktur (Endgeräte, Netzwerke, Server, Speichersysteme usw.) standardisiert, performant und auf aktuellem Stand?
- Ist das Software-Portfolio (Office-Programme, Informations- und Kommunikationssysteme, kaufmännische und Branchen-Software) konsolidiert und modern ausgerichtet?
- Wie hoch ist der Reifegrad im IT-Servicemanagement?
- Ist die IT-Leitung anschlussfähig an strategisch-unternehmerisches Denken?

2. Prozess-Digitalisierung

- Werden Geschäftsprozesse nicht nur dokumentiert, sondern durchweg konsequent auf Effizienz getrimmt und medienbruchfrei mit IT unterstützt?
- Arbeiten Qualitätsmanagement und IT bei der Optimierung von Prozessen intensiv zusammen?
- Sind die Prozesse konsequent vom (digitalen) Kundenbedarf her gedacht und gestaltet?

3. Marktkommunikation

- Ist die Website voll mobilfähig und konsequent kundenorientiert gestaltet?
- Gibt es eine Guideline für die Social Media Nutzung?
- Wird regelmäßig und authentisch aus

verschiedenen Teilen der Organisation über Social Media Kanäle mit dem Umfeld kommuniziert?

- Können Interessenten direkt über die Website Termine buchen oder in einen Dialog mit der Einrichtung treten?

4. Digital gestützte Sozialdienstleistungen

- Suchen eigene Scouts auf Messen, im Internet oder auf App-Stores nach sinnvollen digitalen Hilfsmitteln für Klienten?
- Werden den Klienten aktiv digitale Hilfsmittel wie Gesundheits-Apps oder technische Assistenzsysteme angeboten?
- Können Mitarbeitende die Klienten und Angehörigen bei der Auswahl solcher Systeme kompetent beraten?
- Können Klienten bzw. Angehörige digital, mobil und datengeschützt mit ihren Betreuern kommunizieren?
- Können Klienten bzw. Angehörige per App oder Webportal auf die Verlaufsdokumentation zugreifen und/oder partizipativ dokumentieren?

5. Digitale Teilhabe

- Werden den Klienten kostenlose WLAN-Zugänge und wo sinnvoll auch (mobile) Endgeräte zur Internet-Nutzung bereitgestellt?
- Können Klienten in der Einrichtung Wissen zur kompetenten Nutzung moderner digitaler Medien erwerben?
- Werden Mitarbeitende systematisch

im Bereich digitale Teilhabe aus- und weitergebildet?

6. Plattform-Ökonomie

- Sind die relevanten Player auf dem Markt für Vermittlungs- und Bewertungsplattformen für soziale Dienstleistungen bekannt?
- Hat die Organisation, ihr Dachverband oder Träger eine Plattform-Strategie?
- Ist die organisatorische Infrastruktur und sind die Dienstleistungen »plattform-ready« – können also etwa Anfragen zeitnah beantwortet oder digital gebuchte Dienstleistungen eingetaktet werden?

7. Mitarbeiter-Akzeptanz und Mitarbeiter-Qualifizierung

- Verfügen alle Mitarbeitenden über grundlegende Digital-Kompetenzen und ist dies ein Kriterium bei der Mitarbeiter-Auswahl?
- Wissen die Mitarbeitenden über die Dimensionen des digitalen Wandels und seine Auswirkungen auf die eigene Organisation Bescheid?
- Werden Ängste und Hoffnungen, Chancen und Risiken offen diskutiert?
- Gibt es geeignete Qualifizierungsangebote für die Mitarbeitenden und werden besonders diejenigen, die es am nötigsten haben, zur Teilnahme motiviert?

Helmut Kreidenweis

Abb. 1: Trotz der Verschiedenheit der verbandlichen Strukturen, der Betriebsgrößen, der regionalen Bedingungen und der Besonderheiten der jeweiligen Arbeitsfelder lassen sich sieben zentrale strategische Handlungsfelder hinsichtlich der Digitalisierung identifizieren, die für die meisten Verbände und Sozialunternehmen gelten können.

trägern sind denkbar verschieden: von der ausformulierten und gelebten, jährlich überprüften und mit messbaren Zieldimensionen hinterlegten Strategie bis zum eher situativ oder patriarchisch geprägten Führungshandeln ist die Palette breit.

tungsportfolio, dem Wettbewerb, ihrer Produktionskette, den Geschäftsprozessen und dem IT-Einsatz auseinandersetzen, haben bessere Handlungsoptionen zur Reaktion auf externe Entwicklungen und bei der Nutzung ihrer internen Potenziale.«

»Soziale Organisationen sind im Kern ihrer Mission und Tradition berührt«

Hinzu kommt: Wie soll man in im disruptiven Handlungsfeld des Digitalen, in dem Trends und Technologien beinahe im Monatstakt wechseln, sinnvoll strategisch planen? Peter Faiß (2018) bemerkt dazu: »Träger und Einrichtungen der Sozialwirtschaft, die sich aktiv mit ihrem Leis-

Bei allem Lanzenbrechen für eine strategische Planung gilt aber auch der Peter F. Drucker zugeschriebene Satz: »Culture eats strategy for breakfast.« Für jeden Change-Prozess, besonders aber für den digitalen Wandel wird eine Unternehmenskultur gebraucht, die innovations-

förderlich und fehlertolerant ist, in der Neues ausprobiert und verworfen werden darf, ohne dafür gesteinigt zu werden, in der Querdenker gefragt sind und wo es gewisse Freiräume und auch etwas Spielgeld für verrückte Vorhaben gibt. Kurz: eine digitale Willkommenskultur.

Sollte man das Thema also abhaken, wenn diese Merkmale auf die eigene Organisation nicht zutreffen? – Nein, denn eine solche Kultur kann auch im Tun entstehen, sofern die Führung sie selbst vorlebt und sich selbst auf digitale Experimente einlässt: ein täglicher Vorstandsblog, ein offener Freitagnachmittags-Chat zu Digitalthemen, eine aktive Facebook- und Xing-Präsenz – der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Fast unlösbar wird der gordische Knoten jedoch, wenn das Commitment der obersten Führung fehlt. Die »biologische

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sprache der Website ist an Sprache der Kunden angepasst ■ Bildsprache ist lebendig und kundenorientiert ■ Erste Erfahrungen mit Facebook und Instagram in der Jugendhilfe liegen vor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Website ist nicht mobilfähig ■ Zu viele Klicks werden benötigt, um an Hilfsangebote zu kommen ■ Keine Online-Kommunikation oder Terminvereinbarung vorhanden ■ Keine breite Social-Media-Nutzung ■ Keine einheitlichen Richtlinien für Social-Media-Nutzung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ■ Personalrekrutierung durch aktive Facebook-Präsenz in der Alten- und Behindertenhilfe ■ Weitergabe des Social-Media-Knowhows von der Jugendhilfe in andere Bereiche ■ Erschließung neuer Kundengruppen durch interaktive, mobilfähige Website 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menschen mit Smartphone als Endgerät meiden unsere Website und damit unsere Angebote ■ Wettbewerber mit mobilfähigen Websites verschaffen sich Marktvorteile ■ Menschen, die sich vorwiegend in sozialen Medien bewegen, nehmen Einrichtungen kaum noch wahr

Abb. 2: Am Beginn der Entwicklung einer eigenen Unternehmensstrategie sollte die klassische Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Organisation stehen, wie hier am Beispiel der Marktkommunikation gezeigt werden kann.

Lösung« abzuwarten und auf frisches Blut im Jahr 2025 oder später zu hoffen, wird der digitale Wandel wohl nicht gestatten. Für engagierte, digital affine Mitarbeiter gibt es heute mehr als genug berufliche Alternativen. Und über die starrer und starrer werdenden Organisationen, die sie zurücklassen, werden Markt und Kostenträger den Stab brechen.

Wie anfangen?

Für die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien gibt es – leider – keine Patentrezepte. Schon die einzelnen Arbeitsfelder wie Jugend- oder Altenhilfe, Behindertenhilfe brauchen in Teilen völlig verschiedene Ansätze. Ist im einen Feld etwa der direkte digitale Interessentenkontakt zentral, muss im anderen vielleicht über Zuweiserportale nachgedacht werden. Sind hier Assistenztechnologien ein Thema, dort eher schicke Apps und Messenger.

Dennoch sind sieben zentrale strategische Handlungsfelder identifizierbar, die mehr oder minder für alle Typen von Sozialträgern und Verbänden gelten oder zumindest als Checkliste dienen können (vgl. Abb. 1). Für jedes der Handlungsfelder empfiehlt sich im Sinne eines fundierten Strategieprozesses zunächst eine Ist-Analyse, die Stärken und Schwächen identifiziert und daraus in Kombination mit Umweltfaktoren Chancen und Risiken ableitet – also die klassische SWOT-Methode: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (vgl. Abb. 2).

Dabei gilt es auch, gegenseitige Abhängigkeiten von Zieldimensionen zu

beachten. So macht es etwa wenig Sinn, über eine Klienten- oder Angehörigen-App nachzudenken, wenn die eigene IT nicht dazu in der Lage ist, eine sichere und performante technische Infrastruktur dafür bereitzustellen oder die veraltete Architektur der Fachsoftware keine App-Anbindung ermöglicht.

Die Liste der Handlungsfelder lässt auch vermuten, dass insbesondere kleinere und mittelgroße Organisationen mit vielen Aspekten des digitalen Wandels überfordert sind. Auch macht es wenig Sinn, das Rad x-mal neu zu erfinden. Die Verbände brauchen daher dringend auf verschiedenen Ebenen (Bund, Land, Diözese usw.) Digitalisierungsbeauftragte, die die Aktivitäten koordinieren und proaktiv handeln.

Dazu ein kleines Beispiel: Seit etlichen Jahren wird landauf, landab das Thema Messengerdienste diskutiert: WhatsApp ja oder nein? – und wenn ja, unter welchen Bedingungen oder gibt es Alternativen? Jede Einrichtung versucht hier mehr oder weniger hilflos, eigene Wege zu finden. Warum hat die Wohlfahrt dazu nicht längst eine Hochschulstudie in Auftrag gegeben, die die Bedarfe an Messengerdiensten in der Sozialen Arbeit eruiert, einen Kriterienkatalog für ihre Nutzung entwickelt, das Marktangebot analysiert und fundierte Empfehlungen ausspricht?

Fazit

Sich auf den digitalen Wandel einzulassen, bedeutet immer auch die Denkrichtung zu ändern. Die letzten 100 Jahre

wussten soziale Organisationen immer, was für ihre Klienten gut ist. Diese Ära ist definitiv zu Ende.

Wir haben es mehr denn je mit informierten und digital ausgestatteten Menschen zu tun, auch und gerade dort, wo viele Leitungskräfte es noch nicht vermuten. Und das nächste Hilfsangebot ist nur einen Fingertipp entfernt.

Gefragt sind heute Leitungskräfte, die den Mut aufbringen, sich auf diesen Wandel einzulassen, die Phantasie bei der Finanzierung entwickeln, ihre Mitarbeiter behutsam aber konsequent mitnehmen und denen es gelingt, die Mission der eigenen Organisation in digital gestützte Services zu übersetzen.

Ebenso sollten die Verbandsfunktionäre endlich realisieren, dass die Wettbewerber der Zukunft nicht Diakonie, AWO oder Caritas heißen, sondern Google und Amazon. Die Marktkapitalisierung dieser Digitalgiganten ist höher als das 20-fache des Jahresumsatzes der gesamten Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. ■

Literatur



Faiß, Peter/Kreidenweis, Helmut: Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Baden-Baden 2016.

Faiß, Peter: Digitalisierungsstrategien für Verbände und Komplexträger entwickeln. In: Kreidenweis, Helmut (Hg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden 2018.

Rock, Joachim: Wirtschaft 4.0 – Digitalistnichtig. In: Sozialwirtschaft Nr. 5/2015, S. 24-25.

Kreidenweis, Helmut (Hg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden 2018.

Kölmel, Bernhard, zit. nach Schwetasch, Corinna: Von Plattform-Ökonomie und Arbeiten 4.0. In: Sozialwirtschaft aktuell, Nr. 11/2018, S. 1.

Der gemeinnützige Fachverband für Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e. V. bietet Inhouse-Tagesworkshops zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie an. Informationen: www.finsoz.de