
„Digitale Transformation“ in der Sozialwirtschaft - eine Managementherausforderung

Warum erfolgreiche Digitalisierung keinesfalls nur eine technische Frage ist!

Mit diesem Artikel möchten wir – in Teilen vielleicht auch durch provokative Thesen – einen Impuls dafür setzen, den Managementauftrag hinter der vermeintlichen IT-Thematik „Digitalisierung“ zu erkennen und gleichzeitig eine Orientierung für einen strukturierten Transformationsprozess für Organisationen in der Sozialwirtschaft liefern.

Aber was bedeutet denn „Digitale Transformation“ für eine Branche wie die Sozialwirtschaft?

Der Begriff allein gilt vielleicht nicht wirklich als Unwort, aber ist doch zumindest ein Schlagwort, auf das eine Reihe von Führungskräften sozialwirtschaftlicher Träger „euphemistisch ausgedrückt“ mit verhaltener Begeisterung reagiert. Dabei ist die strategische Bedeutung der Digitalisierung weithin bekannt, und viele Organisationen in der Sozialwirtschaft stehen nun einmal vor der Herausforderung, in Anbetracht der Veränderungsgeschwindigkeit sowie durch zunehmend komplexere Rahmenbedingungen die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Und dennoch lautet die Frage im Kontext von Digitalisierungsvorhaben häufig eher „ob überhaupt?“ denn „wie?“.

Aber warum ist das so? In einer Branche, in der die Digitale Transformation (noch immer) nicht die Transformation des Kerngeschäfts und die Abkehr vom tradierten Geschäftsmodell bedeutet. In einer Branche, die praktisch noch kaum von Disruption betroffen ist und in der Digitalisierung die Chance bieten würde, wieder mehr Zeit für das Wesentliche – nämlich die Arbeit mit Menschen zu haben. Der Fokus von Digitalisierungsprojekten in der Sozialwirtschaft liegt bis dato vor allem auf einer digitalen Unterstützung und damit weitreichenden Optimierung von Unterstützungs-, Leistungserbringungs- und Managementprozessen. Und dennoch, auch mit diesem Verständnis „Digitaler Trans-

formation“, bleibt die eigentliche Umsetzung des Prozesses alles andere als trivial, und dies somit vielleicht auch die Ursache für den etwas zögerlichen Umgang.

Was braucht es also, um als Träger oder Organisation in dieser neuen Welt bewusst in den Transformationsprozess zu starten, die richtigen Entscheidungen zu treffen und nachhaltig erfolgreich zu sein?

Es braucht vor allem eines: einen klaren Managementfokus. Digitalisierung erzwingt auch für die Sozialwirtschaft neue Herangehensweisen, neue Kompetenzen, neue Konzepte und neue Strukturen. Digitalisierung ist also auch hier weit mehr als die technische Ausstattung einzelner Bereiche. Digitalisierung ist vor allem eine gemeinsam getragene Strategie für eine digitalere Zukunft, in der neben technischen Komponenten insbesondere auch Fragen des zukünftigen Profils und der richtigen Ressourcen, ein neuer Qualitätsanspruch und damit sinnvolle Innovationen in der Leistungserbringung, „schlanke“ SOLL-Prozesse, Befähigung und Mitnahme aller Anspruchsgruppen sowie die digitale Führungskompetenz zu Erfolgsfaktoren werden. Digitalisierung wirkt somit umfänglich auf alle Bereiche einer Organisation.

Dies zu erkennen und diese Komplexität beherrschbar zu machen, ist im Kern eine Managementaufgabe. Die konkrete Aufgabe liegt also darin, dem Transformationsprozess eine sinnvolle Struktur zu geben, und (mit Beteiligung verschiedener Anspruchsgruppen) optimale Entscheidungen zu treffen sowie festzulegen, welche Stoßrichtungen und Maßnahmen in der individuellen Träger- oder Organisationsrealität die richtigen sind. Dabei gilt, nicht alles, was technisch möglich oder wirtschaftlich profitabel ist, muss auch sinnvoll sein.

Bausteine der Digitalen Transformation

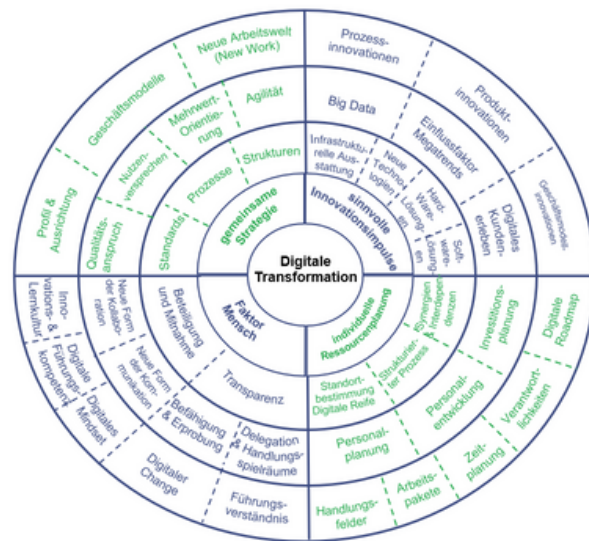


Abb.1: Relevante Erfolgsfaktoren und Aspekte im Digitalen Transformationsprozess

Die Ganzheitlichkeit einer Organisation und die Tragweite von Entscheidungen im Blick zu halten, braucht Managementenerfahrung. Und es bedarf eines strukturierten Ansatzes, in dessen Verlauf die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Antworten zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren bei Digitalisierungsvorhaben gefunden werden. Die Beteiligung der Mitwirkenden in diesem Prozess muss dabei als zentraler Aspekt des „Erfolgsfaktors Mensch“ gesichert sein. Weitere Faktoren sind die gemeinsam getragene Strategie, eine organisationsindividuelle Ressourcenplanung sowie das Aufgreifen sinnvoller Innovationsimpulse. Hinter diesen vier Erfolgsfaktoren steckt eine Vielzahl an Aspekten, die es im Zuge des Transformationsprozesses zu beachten gilt.

Der Faktor Innovationsimpulse zeigt, dass neben der übergeordneten strategischen Komponente somit natürlich auch die Frage von Technik eine zentrale Rolle für den Umsetzungserfolg spielt. Aber mit Blick auf die technische Ausstattung ist es wichtig, die für die eigene Trägerrealität wirklich sinnvollen Impulse aufzugreifen und passgenaue Lösungen zum Einsatz zu bringen. Das muss z.B. für einen Altenhilfeträger somit nicht zwingend der

Betreuungsroboter Pepper oder die Anschaffung von Exoskeletten sein, wenn es immer noch an einem integrierten System zur Leistungsdokumentation und -abrechnung mangelt und Schnittstellenprobleme vorliegen. „Passgenau“ richtet sich somit nicht nach dem Maß, das „technisch Neueste“, sondern das „Mehrwertstiftendste“ für die Erreichung meiner Organisationsziele auszuwählen. Die Mehrwert- und damit Nutzenfrage ist dabei entscheidend für die Mitnahme aller Beteiligten in einem herausfordernden Veränderungsprozess. Dass Digitalisierung kein Selbstzweck ist, sondern dass sich durch die Veränderung große Chancen und ein hoher Nutzen auch für das eigene Arbeitsumfeld ergeben, sind wichtige Botschaften. Mehrwerte stecken dabei in Zeitersparnissen und Vereinfachungen, möglichen Effizienz- oder Wirtschaftlichkeitsgewinnen, höherer Transparenz und Datenverfügbarkeit oder einfach in der Ermöglichung und Unterstützung von Kommunikation und Kollaboration. Gerade mit Blick auf den letzten Aspekt hat Corona sicherlich eine enorme Beschleunigungswirkung in Deutschland entfacht. Dennoch scheinen die Mehrwerte der Digitalisierung noch immer nicht ausreichend vermittelt. Auch dies ist eine zentrale Aufgabe von Management und Führung.

Neben der Wahl der „richtigen“ Soft- oder Hardwareausstattung ist für den Erfolg des Digitalisierungsvorhabens zudem die organisationsindividuelle Planung und Steuerung des Vorhabens prägend. Entscheidungsprozesse sowie die Anschaffung und Implementierung von neuen digitalen Lösungen benötigen sowohl finanzielle als auch zeitliche Ressourcen. Organisationen „verkräften“ Veränderungen nur sukzessive. Mögliche Interdependenzen, aber auch potenzielle Synergien müssen daher zwingend bedacht und Schritte entsprechend sinnvoll gleichzeitig bzw. bewusst iterativ geplant werden. Auch hier ist Management sowohl bei der Planung als auch bei der Steuerung und Nachverfolgung angestoßener Aktivitäten gefordert.

Aber was verstecken sich hinter dem Begriff „Management“ an Anforderungen oder Kompetenzen für die Führung von heute?

Was meinen wir, wenn wir den „Faktor Mensch“ als einen, wenn nicht sogar den wesentlichen Erfolgsfaktor der Digitalisierung bezeichnen? Um im Digitalen Transformationsprozess fundierte Entscheidungen treffen zu können, bedarf es der Fähigkeit als Führungskraft, das große Ganze der Organisation zu sehen. Die jüngere Generation der Führungskräfte – zumeist sogenannte „Digital Natives“ – braucht eine Idee davon, was organisatorisch überhaupt tragfähig ist, d.h. das Wissen darum, wo die Einzelnen in einer Organisation mit Blick auf Fähigkeiten stehen, und was aufgrund auch von knappen zeitlichen Ressourcen wann umsetzbar scheint. Die ältere Generation braucht eher Unterstützung bei der Weiterentwicklung dessen, was man gemeinhin digitale Kompetenz nennt. Beides bedingt zwingend die Entwicklung eines neuen Verständnisses von Führung. Erfolgreich die Digitalisierung gestalten, kann in einer Organisation nur, wer sich ernsthaft mit Digitalisierung und den Herausforderungen vor allem im Kontext von Führung auseinandersetzt, die Zusammenhänge und Mechanismen versteht und die Anwendung von neuen Instrumenten und Formaten erlernt und erprobt. Führungskräfte brauchen

in der Digitalen Transformation neben dem Verständnis für Digitalisierung auch das praktische Handwerkszeug, um die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Organisation optimal zu nutzen und gleichzeitig die „Betroffenen“ zu „Beteiligten“ zu machen und die Organisation „mitzunehmen“.

Es reicht daher nicht, die Digitale Transformation einzig als Aufgabe des Managements zu sehen. Vielmehr betrifft Digitalisierung alle Ebenen der Organisation und muss von allen mitgetragen werden. Beteiligung und Mitbestimmung, bereichs- oder teamübergreifende Zusammenarbeit sowie Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen zunehmend an Bedeutung für erfolgreiche Digitalisierungsvorhaben. Neben der Initiierung von Digitalisierungsprojekten liegt damit die Hauptaufgabe für Führung und Management darin, über Handlungsspielräume und Verantwortungsübergabe sowie Aufbrechen tradierter Strukturen, Akzeptanz und Begeisterung für den Veränderungsprozess zu schaffen und gleichzeitig eine neue, innovative Kultur in der Organisation zu fördern. Und auch darin, mit ausreichend Ressourcen für die Befähigung der Organisation und damit für den Digitalen Wandel zu sorgen. Denn nur, wer sich ausreichend im Umgang mit digitalen Lösungen befähigt fühlt, ist auch bereit, sich auf Neues einzulassen und dies trotz möglicher Umstellungsherausforderungen als Chance zu sehen. Hierbei stellen Software-Schulungen nur einen Teil der Möglichkeiten dar. Studien belegen, wie wichtig neben einer Grundbefähigung vor allem auch das Lernen im Team, sprich untereinander ist. Zu einem neuen Organisationsverständnis in sich schnell verändernden Strukturen gehört somit auch die Etablierung von niederschweligen Befähigungsformaten wie z.B. Digitalpaten oder Formen der kollegialen Beratung. Hierbei geht es darum, dass sich Teammitglieder untereinander praktische Unterstützung in dieser neuen Arbeitswelt bieten. Auch eigens erstellte Online-Tutorials ermöglichen die Vermittlung von neuem Wissen in der passenden Lerngeschwindigkeit, die ja gerade im

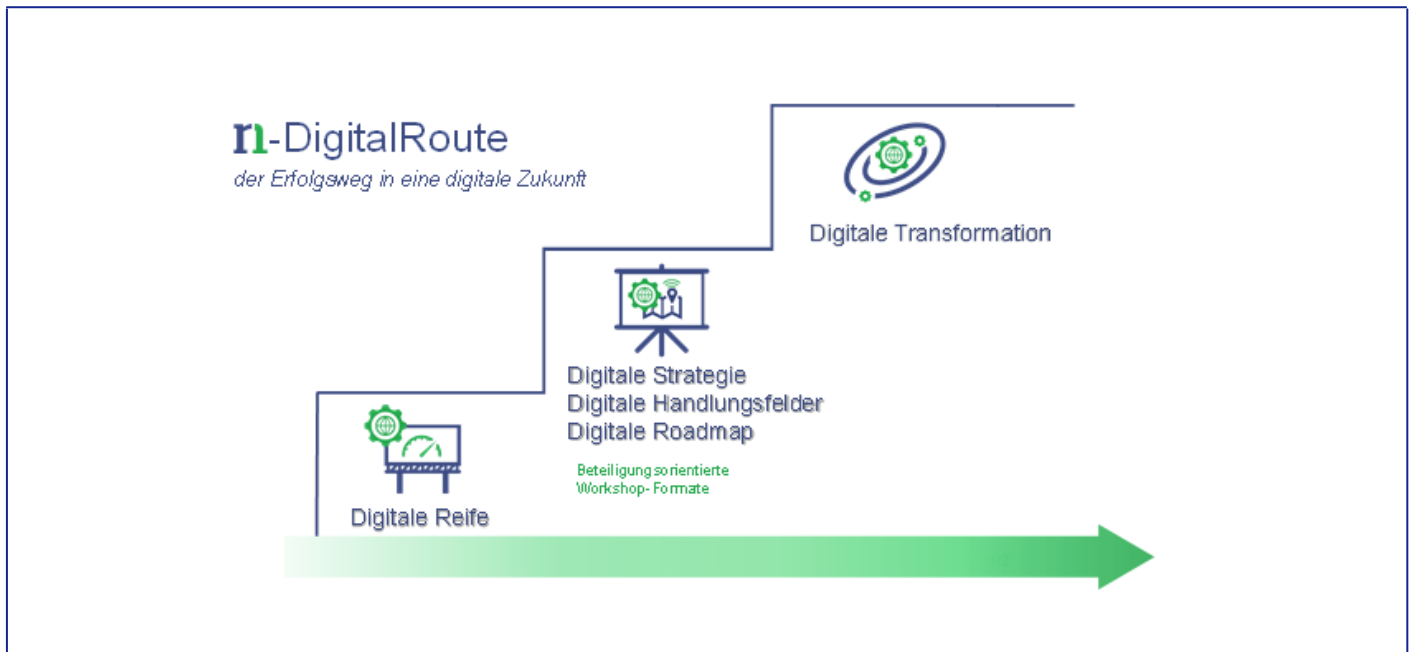


Abb. 2: rn-DigitalRoute – Begleitung Sozialwirtschaftlicher Organisationen in der Digitalen Transformation

Kontext von Digitalem sehr unterschiedlich in Organisationen sein kann.

Um auf die oben geforderten Erfolgsfaktoren und Aspekte jeweils die richtige Antwort in der eigenen Organisationsrealität geben zu können, haben wir als rosenbaum nagy einen spezifischen Ansatz zur Begleitung von Digitalen Transformationsprozessen für Organisationen in der Sozialwirtschaft entwickelt – die **rn-DigitalRoute**.

In Analogie einer Bergbesteigung durchlaufen wir mit unseren Kunden die wesentlichen Entwicklungsschritte bis hin zur erfolgreichen Digitalen Transformation der Organisation und erarbeiten bewusst gemeinsam die Antworten auf die oben benannten Fragestellungen. Dabei sichern wir über gezielte Formate sowohl die Entwicklung der digitalen Führungskompetenz als auch die Beteiligung und Mitnahme wesentlicher Akteure in der Organisation.



Dominique Neumann
Geschäftsführerin rosenbaum
nagy management & marketing
GmbH

Die DigitalRoute umfasst dabei folgende Schritte:

1. Bestimmung der digitalen Reife

Um eine sinnvolle Digitalisierungsstrategie entwickeln zu können, muss eine systematische Auseinandersetzung mit der aktuellen digitalen Reife einer Organisation erfolgen. Dies dient zum einen der umfassenden Standortbestimmung, zum anderen aber auch der Identifikation erster Handlungsansätze. Strukturierendes Element der Reifegradermittlung ist die Orientierung an den Prozessarten einer Organisation: Unterstützungs-, Leistungserbringungs- und Managementprozesse sowie infrastrukturelle Gegebenheiten. Die Reifegradermittlung erfolgt dabei in drei Schritten:

1. Sammlung in Verwendung befindlicher digitaler Lösungen in relevanten Kernprozessen je Prozessart und infrastruktureller Gegebenheiten sowie Benennung „prägender“ analoger Prozesse
2. Diskussion der Ergebnisse (digitale Lösungen/analoge Prozesse) sowie Blitzlicht und Erörterung zu flankierenden Erfolgsfaktoren wie z.B. der digitalen Führungskompetenz

3. Bewertung der gefundenen Lösungen und der infrastrukturellen Gegebenheiten anhand von Indikatoren

2. Gemeinsam getragene Strategie, Erarbeitung der digitalen Handlungsfelder und Zusammenführung zu einer Digitalen Roadmap

Auf Basis des digitalen Reifegrades werden die relevanten Handlungsfelder für die Transformation im Zuge eines beteiligungsorientierten Tagungsformats bestimmt. Diese können sich aus der notwendigen Weiterentwicklung analoger Prozesse, aus der Verbesserung bestehender (teil-)digitaler Lösungen, aus der Schaffung organisationaler Voraussetzungen und eines neuen Führungsverständnisses sowie aus sinnvollen externen technologischen Impulsen ergeben. Weitere relevante Impulse für die digitale Zukunft fließen über das Format einer Zukunftswerkstatt mit ein. Die Gesamtheit der Handlungsfelder inkl. konkreter Arbeitspakete wird dann priorisiert, zu einer Digitalen Roadmap (differenzierter Maßnahmenplan) zusammengeführt und im Rahmen eines Strategieworkshops unter eine einheitliche Strategie gestellt.

3. Digitale Transformation

In Veränderungsprozessen sichert die Umsetzung insbesondere über interne Organisations-Ressourcen eine bestmögliche Befähigung, Mitnahme und Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Vor diesem Hintergrund sieht die DigitalRoute vor, dass eine Umsetzung der Handlungsfelder und Arbeitspakete den verantwortlichen Führungskräften und ihren Teams obliegt. Die Verantwortlichen werden auch in der Umsetzungsphase über entsprechende Formate sowie erprobte handlungsfeldbezogene Instrumente (Projektpläne, Prozessbeschreibungen, Erstellung von Lastenheften, Softwareauswahl o.ä.) extern unterstützt.

Zusammenfassend können im Kontext Digitalisierung folgende Managementbedarfe festgehalten werden:

1. Digitalisierung fordert klaren Managementfokus und ein klares Commitment der Führung.
2. Digitalisierung ist weit mehr als eine reine IT-Fragestellung. Digitalisierung tangiert alle Organisationsbereiche und verändert Prozesse, Strukturen und Führung nachhaltig.
3. Digitalisierung ist im Kern somit ein fortlaufender Veränderungsprozess. Das bedeutet, dass das Management die richtigen Instrumente für die typischen Herausforderungen in Changeprozessen beherrschen muss. Hierzu gehören neben Transparenz, Mitnahme und Beteiligung auch der offene Umgang mit Rückschlägen.

Der Digitale Transformationsprozess ist also tatsächlich alles andere als trivial. Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt ist das Nichtstun aber mit den größeren Risiken behaftet, während strukturierte und sinnvoll von der Führung gesteuerte Schritte in Richtung einer digitaleren Zukunft große Potenziale realisieren können.