

Zukunftsgestaltung in der Sozialwirtschaft: Wie die Digitale Transformation, Big Data und KI neue Wege eröffnen

Digitalisierung verändert unseren Alltag und die Arbeitswelt auf vielfältige Weise. Diese tiefgreifenden Veränderungen beeinflussen unsere Gesellschaft und sämtliche Branchen, und sie prägen unweigerlich auch die Sozialwirtschaft. Und dennoch scheint uns vielleicht nicht immer ausreichend bewusst, wie rasant und revolutionär dieser technische Fortschritt wirklich ist, und dass eine Organisation oder ein Unternehmen hier strategische Antworten finden muss, um seine Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Ein sehr anschauliches Beispiel für die Entwicklungsgeschwindigkeit ist die technische Ausstattung der Apollo-11-Mission. Der Apollo Guidance Computer (AGC), der 1969 die erste Mondlandung unterstützte, verfügte über einen Arbeitsspeicher von rund 4.000 Byte. Zum Vergleich: Smartphones bieten heutzutage in der Regel mindestens 4 Gigabyte RAM – mehr als das Millionenfache des Apollo-Computers – und somit eine Großrechnerkapazität jederzeit zugänglich für jeden von uns.

WhatsApp, vor gerade einmal 15 Jahren gegründet, ist heute ein wesentlicher Bestandteil globaler Kommunikation. Die erste Apple Watch, eingeführt vor 10 Jahren, übertraf innerhalb von zweieinhalb Jahren nach ihrer Markteinführung sämtliche traditionelle Schweizer Uhrenhersteller in der Produktionsmenge. Netflix und andere Streaming-Dienste haben mittlerweile Fernsehsender in ihrem Rang abgelöst.

Das zeigt, Technologie verändert Branchen, Geschäftsmodelle und Nutzungsverhalten tiefgreifend.

Derzeit heiß diskutiert sind die Auswirkungen von

Künstlicher Intelligenz (KI) auf unsere Arbeitswelt. Innerhalb von nur fünf Tagen erreichte der KI-Assistent ChatGPT die beeindruckende Marke von einer Million Nutzern – ein Rekordtempo, das zuvor kein anderes Tool erzielt hatte. Zum Vergleich: Selbst Instagram benötigte über zwei Monate, um diese Nutzerzahl zu erreichen. Und hier sind die nächsten rasanten Entwicklungsschritte noch kaum abzuschätzen.

Als Unternehmen oder Organisation muss ich für diese Transformation von Gesellschaft und Arbeitswelt Handlungsstrategien entwickeln.

ChatGPT und die Zukunft der KI-Technologie in der Sozialwirtschaft

KI-Unterstützung ist in der Sozialwirtschaft kein völlig neues Thema. In zukunftsgerichteten Systemlösungen ist beispielsweise KI für Dienst- und Tourenplanung oder durch intelligente Systeme zur Sprachdokumentation bereits integriert. Hier sind die Mehrwerte schon spürbar.

Was wir jedoch in den letzten Monaten erleben, ist ein ganz neuer Meilenstein der KI-Nutzung, angeführt von Technologien wie ChatGPT, die auf Verarbeitung mit natürlicher Sprache setzen. Diese Entwicklung schafft einen völlig neuen Zugang und Nutzbarkeit von KI ohne vorherige Programmierungsleistung. Damit ergeben sich ganz neue und flexible Anwendungsfälle, sei es für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch in der Interaktion mit und der Nutzbarkeit für Klientinnen und Klienten.

In einer Branche wie der Sozialwirtschaft kann der Einsatz von KI-Technologien wie ChatGPT und anderen KI-Assistenten also transformative Effekte haben, von der Optimierung interner Abläufe bis

hin zur Verbesserung der Interaktion mit Klienten oder der Verbesserung der grundsätzlichen Fürsorge in Form „persönlicher Assistenten/ Ansprechpartner“.

Die Herausforderung besteht jedoch darin, mit der Dynamik im Bereich KI Schritt zu halten. Große Unternehmen investieren mittlerweile Millionenbeträge in die Entwicklung und Nutzbarmachung eigener KI-gestützter Lösungen. Und selbst im ersten Schritt der Heranführung an bereits bestehende, frei zugängliche Lösungen, stehen zwingende Fragen wie z.B. Datenschutzkonformität im Raum, die geprüft und beantwortet werden müssen.

Wo und wie also anfangen?

Der erste, aber wichtige Schritt ist sicherlich, sich bewusst zu machen, dass KI für die Branche und die eigene Organisation Relevanz hat. Wir reden hier also nicht von einem Trend, sondern von einer digitalen Innovation, die die Arbeitswelt revolutioniert und riesige Chancen aber auch notwendiges Augenmerk mit sich bringt.

Im zweiten Schritt geht es vor allem um Befähigung im Umgang mit KI. Denn der *EU AI Act* legt fest, dass alle Beteiligten, die KI entwickeln, einsetzen oder überwachen, umfassend geschult sein müssen. Dies ist nicht nur eine regulatorische Anforderung, sondern schafft auch die Grundlage, um die Chancen voll ausschöpfen zu können. Dies gilt vor allem in der Sozialwirtschaft, wo ethische Überlegungen und Datenschutz besonders wichtig sind.

Wir als Beratung erleben hier eine zunehmende Offenheit und strukturierte Beschäftigung mit dem Thema Generative KI bei einzelnen Kundengruppen. Und natürlich sind hier Geschäftsfeld-Bezug und die Art der Kernleistungen Gradmesser für die wahrgenommene Relevanz. So erscheint die unmittelbare Anwendbarkeit beispielsweise bei NGOs zunächst mehr ersichtlich als bei einem Träger der Altenhilfe, dessen Leistungserbringung

die Pflege und Betreuung von Menschen ist. Für NGOs bieten KI-Assistenten z.B. bei konzeptionellen Fragen im Kontext von Kampagnenplanung oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gute Unterstützung.

Aber mit Blick auf die vielfältigen Potenziale und Anwendungsfälle sind aus unserer Sicht für jedes Geschäftsfeld Potenziale zu heben und damit Aktivitäten zu entfachen. Der Appell richtet sich vor allem an die Dachverbandsstrukturen, die nicht nur Vordenker sein sollten und eine Position zum Thema KI entwickeln müssen, sondern auch über gezielte Entwicklungsprojekte, Investitionsstrategien und Befähigungskonzepte die Technologie ihren Trägern zugänglich machen müssen.

Seitens der Politik braucht es daneben notwendige Reformen, die eine bessere Refinanzierungsmöglichkeit für Zukunftsinvestitionen gewährleisten. Etwas, woran die Branche auch grundsätzlich mit Blick auf ihre zwingend notwendige Digitale Transformation bis dato noch krankt. Und natürlich braucht es auch hier die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine faire und ethisch vertretbare Nutzung von KI in der Sozialwirtschaft.

Es bedarf also koordinierter Anstrengungen auf verschiedenen Ebenen, um die Potenziale zukunftssträchtiger digitaler Innovation auch für die Sozialwirtschaft zunehmend besser auszu-schöpfen.

Die Notwendigkeit einer Datenrevolution

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen ist der Umgang mit Daten. Die fortschreitende Digitalisierung führt auch unweigerlich zu einem exponentiellen Wachstum der Datenmenge. Jeden Tag entstehen derzeit weltweit über 2,5 Trillionen Bytes. Diese immensen Datenströme – generiert durch berufliche Korrespondenzen, Wearables, eCommerce, Handynutzungsdaten, Social-Media-Posts, Fotos und mehr – bieten damit Organisationen und Unternehmen Chancen, ihre internen

Arbeitsweisen zu optimieren und ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden zu entwickeln.

Doch in einer Welt, in der fast jeder Sektor bereits datengetrieben arbeitet und von den Einblicken in den eigenen Datenschatz profitiert, scheint die Sozialwirtschaft noch hinten an. Es werden teilweise Stunden damit verbracht, mühsam Excel-Exporte aus verschiedenen Systemen zusammenzuführen, nur um festzustellen, dass das Ergebnis vielleicht mehr Fragen aufwirft als Antworten zu liefern.

Aber warum ist gerade dieser Sektor noch so wenig datenbasiert?

Ein möglicher Grund liegt hier häufig schon in der Auffassung: Soziale Arbeit wird traditionell nicht als datenintensives Feld gesehen. Die vorherrschende Meinung ist, dass menschliche Interaktion und persönliche Beziehungen mehr zählen als Zahlen und Statistiken. Doch stellt dies wirklich einen Widerspruch dar? Die Antwort ist ein klares Nein.

Daten und Dienstleistung am Menschen müssen kein Gegensatz sein. Tatsächlich können Daten dazu beitragen, die Effizienz und Wirksamkeit sozialer Dienstleistungen erheblich zu verbessern, ohne dabei die menschliche Komponente zu beeinträchtigen. Wenn Daten sorgfältig erfasst und systematisch analysiert werden, können sie wertvolle Einsichten bieten, die helfen, die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten besser zu verstehen und zu bedienen. Sie ermöglichen es, Ressourcen optimal zu allokalieren, Arbeitsabläufe deutlich effizienter zu gestalten und Routineaufgaben schnell und fehlerfrei zu erledigen. Damit werden wiederum wertvolle Ressourcen für wichtigere Aufgaben frei.

Zwar gibt es bei einer Entwicklung hin zur „datengestützten Organisation“ Bedenken bezüglich Datenschutz, fehlender Kompetenzen der Mitarbeiterschaft, veralteter und nicht kompatibler Systeme. Doch oft, und das zeigt die Beratungs-

erfahrung, wird vor allem der eigentliche Mehrwert von Daten unterschätzt. Dies ist ein zentraler Knackpunkt: Die Systemlandschaft kann integriert und konnektiv gestaltet werden, Kompetenzen lassen sich durch gezielte Weiterbildungen aufbauen, und Datenschutzmaßnahmen können gründlich geprüft und sichergestellt werden. Der wahre Entwicklungsschritt erfolgt allerdings erst dann, wenn die beteiligten Akteure den Wert von Daten erkennen und von der Erhebung und Eingabe, über die Pflege bis hin zur Analyse dies beherzigen. Hier besteht die klare Handlungsnotwendigkeit. Digitalisierung und Daten bedeuten Potenziale, die die Sozialwirtschaft dringend erkennen und heben muss.

Was eine strukturierte Nutzung von Daten in der Sozialwirtschaft bewirken kann

Besonders in den folgenden Bereichen kann die strukturierte Nutzung von Daten erheblichen Mehrwert stiften und signifikante Verbesserungen bewirken.

1. Evidenzbasierte Planung und strategisches

Controlling: Daten ermöglichen es Organisationen, über Intuition hinausgehende fundierte und evidenzbasierte Entscheidungen zu treffen. Durch präzise Datenanalyse können Ressourcen genau dort eingesetzt werden, wo sie den größten Nutzen bringen. Dies führt zu einer optimierten Planung und zu einer generellen Steigerung der Organisations-effizienz. Eine datenbasierte Sicht auf Budgets, Ressourcen und Wirkungen ermöglicht es Führungskräften, die strategischen Ziele ihrer Organisation effektiver zu unterstützen und zu verfolgen.

2. Operatives Controlling und Vertriebs-

controlling: Daten sind die Grundlage für die Entwicklung und Überwachung von Erfolgsmessgrößen (KPIs) wie u.a. Produktivität, Effizienz und Rentabilität. Daneben können mit ihrer Hilfe Aussagen über vertriebliche Aktivitäten und die Bewertung unterschiedlicher Ansprache- und Vertriebskanäle getroffen werden, um so Passgenauig-

keit und Ressourceneinsatz bestmöglich zu steuern.

3. **Optimierung von Arbeitsabläufen:** Interne Prozesse sind oft mit Engpässen und Ineffizienzen behaftet, die durch gezielte Datenanalysen identifiziert und behoben werden können. Durch das Aufdecken und Verbessern dieser Schwachstellen können Organisationen ihre Abläufe straffen, was zu erheblichen Zeit- und Kosteneinsparungen führt. Daten ermöglichen eine präzise Überwachung und Verwaltung von Mitarbeiterzeiten, Optimierung von Dienstplänen und eine effiziente Ressourcenallokation. Zudem können Daten genutzt werden, um Prozesse automatisiert anzustoßen und Routineaufgaben so schnell und fehlerfrei zu erledigen. Damit werden wertvolle Ressourcen für wichtigere Aufgaben frei.
4. **Markt- und Wettbewerbsanalysen:** Durch Markt-, Wettbewerbs- und Trendanalysen können Träger in der Sozialwirtschaft verstehen, wie sich das Geschäftsfeld entwickelt und wie sie sich im Vergleich zum Wettbewerb positionieren, z.B. mit Blick auf Nachfrage- und Preisentwicklungen. Diese Informationen sind unerlässlich, um proaktiv auf Marktveränderungen reagieren zu können und z.B. Dienstleistungen entsprechend den sich wandelnden Bedürfnissen der Zielgruppe anzupassen.
5. **Wirkungsmessung und Qualitätsmanagement:** Eine der größten Herausforderungen in der Sozialwirtschaft ist es, die Effektivität von Maßnahmen zu messen und nachzuweisen. Daten bieten eine wertvolle Grundlage, um nicht nur die direkte Wirksamkeit der Leistungen zu bewerten, sondern auch, um Qualitätsmanagementprozesse zu optimieren. Dies ist vor allem mit Blick auf die Veränderung von Refinanzierungsrahmen entscheidend.
6. **Personalisierte Dienstleistungszuweisung und Klientenbetreuung:** Schließlich können Daten dazu genutzt werden, sicherzustellen, dass Dienstleistungen gezielt dort und in der Weise angeboten werden, wo sie am

meisten benötigt werden. Durch die Analyse von Klientendaten können Organisationen individuelle Betreuungspläne erstellen, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Umstände der Klientinnen und Klienten zugeschnitten sind. Dies trägt zu einer Steigerung der Qualität der Betreuung bei gleichzeitiger Verbesserung des Ressourceneinsatzes bei.

Der strategische Einsatz von Daten hilft somit dabei, den vielfältigen Herausforderungen, denen sich die Sozialwirtschaft z.B. durch steigende Versorgungsbedarfe und den Fachkräftemangel gegenüberstellt, zu begegnen.

Digitale Transformation in der Sozialwirtschaft: Strategische Leitfragen für Organisationen

Die rasanten Entwicklungen bei digitalen Tools im Bereich der Künstlichen Intelligenz und im Kontext von Big Data können zunächst überfordernd wirken. Organisationen reagieren dann eher situativ und denken in Einzellösungen. Was es aber braucht, ist ein ganzheitlicher Ansatz und das Verständnis, dass die Digitale Transformation den notwendigen Managementfokus benötigt.

Welche strategischen Fragen sollten sich Organisationen stellen:

1. **Was ist unser Ziel bei der Digitalisierung? Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?** Bei der Entwicklung einer ganzheitlichen Herangehensweise im Zuge der Digitalen Transformation ist es wichtig, im Führungskreis zu überlegen, welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele erreicht werden sollen. Folgende Leitfragen können hier Orientierung bieten: Welche Mehrwerte erhoffen wir uns als Organisation von den digitalen Möglichkeiten? Wo erleben wir derzeit noch prägende analoge Prozesse? Wo laufen Arbeitsprozesse nicht gut, weil sie langsam oder fehlerbehaftet oder ineffizient sind? Wo nutzen wir den Funktionsumfang bestehender Lösungen nicht aus? Wo haben wir bereits gute Lösungen im

Einsatz, aber noch nicht ausreichend geschult? Basierend auf diesen Überlegungen können Handlungsfelder identifiziert und mit Maßnahmen und Verantwortlichkeiten versehen werden, die den Weg in eine digitalere Zukunft sichern.

2. Wie schaffen wir eine inklusive Digitalisierungskultur, die alle Mitarbeitenden befähigt und einbezieht?

Eine erfolgreiche Digitalisierung setzt voraus, dass alle Mitarbeitenden aktiv beteiligt und befähigt werden. Durch die Etablierung von regelmäßigen und zielgerichteten Formaten zur Befähigung und Beteiligung wird sichergestellt, dass die Veränderungen von allen getragen und Ängste abgebaut werden. Dabei ist es wichtig, über klassische Grundschulungen hinaus zu denken. Es braucht praxisrelevante Unterstützungen für den Arbeitsalltag, z.B. in Form von Digitalpaten oder auch regelmäßigen, niederschweligen Befähigungs- und Info-Formaten, die sowohl die „Digitalisierung“ als auch das „Lernen“ zu einem Dauerthema für die Organisation machen.

3. Wie können wir aus unseren Daten einen Mehrwert schaffen?

In einer zunehmend vernetzten Welt wird der effektive Einsatz von Daten zum Erfolgsfaktor. Es braucht also eine Klarheit darüber, wo und wie Daten in der Organisation entstehen, wie Datenströme verlaufen und welche Daten miteinander verknüpft werden müssen, um effektiv zu steuern. Aber auch eine Antwort auf die Frage, wie das Verständnis für die Potenziale von Daten gesteigert und wie Daten z.B. in Form von Visualisierungen allen zugänglich gemacht werden können. Organisationen müssen also Datenmanagement zu einer wichtigen Aufgabe ernennen.

4. Wie können wir eine Kultur der Neugier und des Experimentierens etablieren?

Die Förderung einer Kultur, die Neugier und Ausprobieren neuer Technologien unterstützt,

ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg im Kontext der Digitalen Transformation. Hier ist vor allem die Führung gefordert. Sie muss einerseits mit gutem Vorbild vorangehen, andererseits aber auch Erprobungsräume schaffen, um innovativen Technologien wie z.B. Robotik und KI-basierte Tools in Pilotansätzen zu testen. Digitalisierung kann begeistern, und das muss erlebbar werden.

Fazit: Digitale Innovationen sind ein Schlüsselfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Branche

Die Sozialwirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Sei es in der Frage der Versorgungssicherheit oder der Refinanzierbarkeit von Leistungen. Digitale Innovationen sind ein Schlüsselfaktor, diesen Herausforderungen zu begegnen. Dies zu erkennen, und sowohl Rahmenbedingungen als auch Handlungsansätze in Richtung einer digitaleren Zukunft zu gestalten, ist ein wichtiger Appell an und Auftrag für alle Akteure im System.

Die Autoren:



Dominique Neumann
Geschäftsführende Partnerin
neumann@rosenbaum-nagy.de



Julius Elting
Fachberater
elting@rosenbaum-nagy.de