

# SOZIAL WIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen

## Editorial

### Sozialwirtschaft im Handbetrieb: Ein Effizienzcheck für die digitale Automatisierung

Von Helmut Kreidenweis

### Living Care Labs: Soziale Innovation statt digitalem Fake Change

Von Irmtraud Ehrenmüller,  
Claudia Haider, Jacqueline Zaiko

### Hacking: Wie kann sich die Sozialwirtschaft schützen?

Von Matthias Niedung

### Digitales Assistenzsystem „SIDEKICK“: Programmieren für Nicht-Informatiker

Von Andrea Ludwig

### People Analytics: Neue Wege im Personalmanagement

Von Markus Krings und Werner Heister

### Transformation: Die vielfältigen Facetten der Digitalisierung

Von Tobias Fitting

### Praxisbericht: Digitale Führungskräfteentwicklung

Von Sarah Theune und Lukas Heinzmann

### Fachkräftemangel: Wie Organisationen der Sozialen Arbeit alternative Arbeitsmodelle nutzen können

Von Silke Völz

### Digitalisierung: Verkannte Chance oder doch ein Risiko?

Von Dominique Susann Neumann

### Organisationsentwicklung: New Work – ein Überblick

Von Christian Geyer

### Vom Input zum Impact: Die Wirkung von Dienstleistungen steigern

Von Paul Brandl

### Supervision und Coaching: Orientierung in turbulenten Zeiten

Von Annette Mulkau und Robert  
Erlinghagen

### Sozial-ökologische Transformation: Freie Wohlfahrtspflege und Klimawandel

Von Gerhard Timm und Michael Vilain

### Zum guten Schluss

## 5 Sozialwirtschaft im Handbetrieb | Ein Effizienzcheck für digitale Automatisierung Seite 7



7

10

Natürlich ist IT längst unverzichtbarer Bestandteil vieler Prozesse in Verwaltung, Pflege und Betreuung. Dennoch: Der Einsatz digitaler Technik ist vielerorts alles andere als optimal gestaltet. Die Erhebungen des IT-Reports für die Sozialwirtschaft belegen das seit vielen Jahren, und im Beratungsalltag zeigen sich immer wieder erhebliche Optimierungspotenziale. Wo Potenziale der Automatisierung liegen und wie sich diese heben lassen, erläutert Prof. Helmut Kreidenweis von der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALWIRTSCHAFT und des Informationsdienstes SOZIALWIRTSCHAFT *aktuell*.

## 7 Digitales Assistenzsystem „SIDEKICK“ | Programmieren für Nicht-Informatiker Seite 16



14

16

Fachkräfte in der Eingliederungshilfe können auch ohne Programmierkenntnisse digitale Assistenzsysteme selbst entwickeln und nachhaltig je nach Bedarf konfigurieren. Projektleiterin Andrea Ludwig bei der Ostfriesischen Beschäftigungs- und Wohnstätten GmbH stellt als praktisches Beispiel ein Pick-by-Light-System vor, das in einem Unternehmen der Eingliederungshilfe eingeführt wurde. Es zeigt: Kostspielige Pick-by-Light-Systeme von der Industrie, die nicht selbstständig von den Fachkräften auf neue Arbeitsschritte angepasst werden können, müssen nicht sein.

## 16 People Analytics | Neue Wege im Personalmanagement

Seite 19



22

Die Entwicklung digitaler Technologien ermöglicht es dem Personalmanagement, neue Potenziale zu nutzen. Eines der derzeit intensiv diskutierten ist People Analytics. Markus Krings (Diakonisches Werk Rheinland-Westfalen-Lippe e.V.) und Prof. Werner Heister (Hochschule Niederrhein) geben einen Einblick in das Thema People Analytics und ordnen es in sozialwirtschaftliche Kontexte ein.

## 27 Supervision und Coaching | Orientierung in turbulenten Zeiten

Seite 38



30

33

Die Unternehmen der Sozialwirtschaft werden aus- und umgebaut, verändern sich parallel zu den dynamischen gesellschaftlichen Prozessen. Wie Organisations-, Projekt- und Teamberatung die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation erhalten oder steigern können, erläutern Dr. Annette Mulkau und Robert Erlinghagen, Vorstände bei der DGSv.

### Hinweis der Redaktion

Auf eine gendersensible Sprache zu achten, das halten wir gerade im Bereich der Sozialwirtschaft heute für selbstverständlich. Die Redaktion ist überzeugt, dass entsprechende Formulierungen die Beiträge in dieser Zeitschrift nicht schlechter lesbar machen – dafür aber präziser und freundlicher für alle Leserinnen und Leser. Dabei soll unsere Lösung nicht dogmatisch sein. Wir möchten zum Gendern nicht nur den Doppelpunkt nutzen, sondern auch Doppelnennungen (Erzieherinnen und Erzieher), Partizipien (Studierende), Mischformen (Pflegerin und Betreuer) sowie geschlechtsneutrale Wörter. Wir bitten um Verständnis, falls die Umsetzung unseres gendersensiblen Leitbildes nicht in jedem Fall perfekt gelingen sollte. Auch möchten wir eingereichte Artikel diesbezüglich nicht eigenmächtig anpassen.

Die Redaktion

# HERAUSGEBER

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.  
Oranienburger Straße 13-14, 10178 Berlin  
Telefon 030 24089-0 | Fax 030 24089-134  
E-Mail: info@bag-wohlfahrt.de | Internet: www.bagfw.de

# BEIRAT

Dr. Berthold Becher, Bonn; Prof. Dr. Jörg Dittmann, Fachhochschule Nordwestschweiz; Brigitte Döcker, Vorstandsmitglied des AWO Bundesverbandes e.V.; Sandra Eischer, Diakonisches Werk Württemberg; Dr. Charlotte Giese, Deutsches Rotes Kreuz; Prof. Dr. Waltraud Grillitsch, FH Kärnten; Prof. Dr. Klaus Grünwald, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Daniel Kiesel, Sankt Nikolaus KJF Berufsbildungs- und Jugendhilfenzentrum, Dürrlauringen; Jörg Klärner, Caritasverband für Diözese Limburg e. V.; Prof. Helmut Kreidenweis, Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt; Abraham Lehrer, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.; Walter Marschitz, Sozialwirtschaft Österreich; Prof. Dr. Gabriele Moos, Fachhochschule Koblenz; Thomas Niermann, Landeswohlfahrtsverband Hessen, Kassel; Dr. Joachim Rock, Leiter der Abteilung Arbeit, Soziales und Europa beim Paritätischen Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V.; Prof. Dr. Monika Sagmeister, Duale Hochschule Baden-Württemberg; Prof. Dr. Stefan Schick, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht, Stuttgart; Dr. Bernd Schubert, Bad Oldesloe; Uwe Schwarzer, ZertSoft GmbH, Stuttgart; Dr. Gerhard Timm, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V., Berlin; Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt, Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e. V., Stuttgart; Prof. Dr. Jürgen Zerth, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt; Kongress der Sozialwirtschaft e.V.

# CHEFREDAKTION

Medienbüro Ulrike Lentze, Geisbergstraße 17, 50939 Köln  
E-Mail: sozialwirtschaft@nomos-journals.de | www.sozialwirtschaft.nomos.de

# IMPRESSUM

## SOZIALWIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen  
ISSN 1613-0707

### Manuskripte und andere Einsendungen:

Alle Einsendungen sind per E-Mail an die Chefredaktion zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigefügt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweitverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigefügte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter [www.nomos.de/urheberrecht](http://www.nomos.de/urheberrecht). Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

### Urheber- und Verlagsrechte:

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, soweit sie vom Einsendenden oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der urheberrechtliche Schutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnliche Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

### Anzeigen:

Verlag C.H. BECK  
Anzeigenabteilung  
Bertram Mehling (V. i. S. d. P)  
Wilhelmstraße 9  
80801 München

### Media-Sales:

Tel.: (089) 381 89-687  
mediaberatung@beck.de

### Verlag und Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestr. 3-5  
76530 Baden-Baden  
Telefon: 07221/2104-0  
Telefax 07221/2104-27  
www.nomos.de

### Geschäftsführer: Thomas Gottlöber

HRA 200026, Mannheim

### Sparkasse Baden-Baden Gaggenau:

IBAN DE05662500300005002266  
(BIC SOLADES1BAD)

### Erscheinungsweise: zweimonatlich

### Preise:

Individualkunden: Jahresabo € 134,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Vorzugspreis für Studierende € 59,- inkl. digitaler Einzelplatzlizenz; Institutionen: Jahresabo € 251,- inkl. digitaler Mehrplatzlizenz. Der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt. Miniabo (3 Ausgaben) € 29,- inkl. Vertriebskosten u. Porto; Einzelheft: € 28,-; Die Abpreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 20,-/Ausland € 30,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 2,50; Kombiabonnement Sozialwirtschaft/Sozialwirtschaft aktuell inkl. digitaler Einzelplatzlizenz 219,- € Privatbezieher, Institutionen 308,- €. Die Abpreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland € 66,-) bzw. Direktbeorderungsgebühr € 10,40; Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Heftes des Jahrgangs. Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

### Kundenservice:

Telefon: +49-7221-2104-280  
Telefax: +49-7221-2104-285  
E-Mail: zeitschriften@nomos.de

Hier erhalten Sie unter Angabe Ihrer Abo-Nummer auch die Zugangsdaten für die Online-Nutzung.

### Kündigung:

Abbestellungen mit einer Frist von vier Wochen zum Kalenderjahresende.

### Adressenänderungen:

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Anschriftenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.

# Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell

Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell unterrichtet alle zwei Wochen schnell und kompakt über neue Entwicklungen in der Sozialwirtschaft. Im Mittelpunkt stehen Informationen und Kommentare zu politischen, fachlichen, rechtlichen und steuerlichen Trends. Neben kurzen Fachbeiträgen informieren Kurzmeldungen, Unternehmensnachrichten, Tipps, Personalien und Terminhinweise.

Leserinnen und Leser sind Vorstände sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Wohlfahrtsverbänden, Vereinigungen, Initiativen und Einrichtungsträgern, Leitungskräfte in sozialen Diensten und Einrichtungen, Referenten in Verwaltungen und Organisationen, Beraterinnen und Berater, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende in Aus- und Weiterbildung.

Der Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell wird herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Das Jahresabonnement des Informationsdienstes SOZIALWIRTSCHAFT aktuell kostet 139,- Euro.

Der Kombi-Preis für die Zeitschrift SOZIALWIRTSCHAFT und den Informationsdienst SOZIALWIRTSCHAFT aktuell beträgt zusammen 219,- Euro.

### Probehefte und Bestellung:

Nomos Verlagsgesellschaft  
Waldseestraße 3-5  
76530 Baden-Baden,  
Janina Kremser  
Ines Karch  
Tel.: +49 (0) 7221 2104-280  
E-Mail: abo@nomos.de  
www.nomos.de





*Ulrike Lentze*  
*Chefredakteurin*

*E-Mail:*  
*sozialwirtschaft@nomos-journals.de*  
*www.sozialwirtschaft.nomos.de*

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Führungskräfte stehen heute vor enormen Herausforderungen: Wohl nie zuvor hat sich die Arbeitswelt so schnell gewandelt, waren kommende Entwicklungen so wenig vorhersehbar. Eine wesentliche Rolle bei der gegenwärtigen dynamischen Veränderung spielt die Digitalisierung – sie erfasst zunehmend auch die Soziale Arbeit. Das betrifft nicht nur die Kommunikation zwischen Klient:innen und Fachkräften, sondern auch die professionellen Beziehungen und das Organisationshandeln.

Damit sind Führungskräfte nicht mehr nur für den laufenden Betrieb und die Entwicklung ihres Unternehmens verantwortlich, sondern auch für das Thema digitale Transformation. Digitale Transformation umfasst weit mehr als die Installation einzelner Tools oder die Auswahl eines Software-Lieferanten. Vielmehr geht es darum, sie in der gesamten Organisation zu verankern. Eine besondere Bedeutung kommt hier dem Prozessmanagement zu: Die Abläufe und Prozesse müssen zu den gewählten IT-Lösungen passen. In seinem Beitrag „Sozialwirtschaft im Handbetrieb“ stellt Helmut Kreidenweis jedoch fest, dass der Einsatz digitaler Technik in vielen Organisationen alles andere als optimal gestaltet ist – das zeigten die Erhebungen des IT-Reports für die Sozialwirtschaft. Ab Seite 7 erläutert Professor Kreidenweis, warum das so ist und wie das große Potenzial der digitalen Automatisierung beim Prozessmanagement genutzt werden kann.

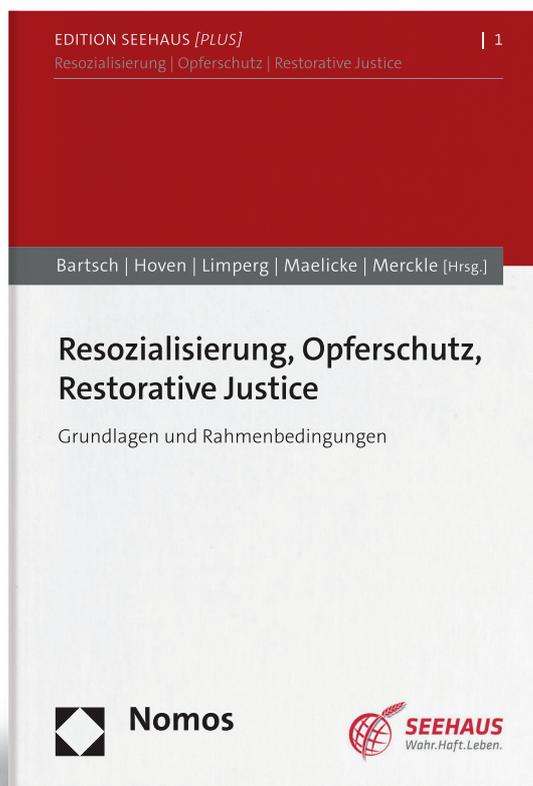
Dass neue Technologie nicht automatisch die Arbeit erleichtert, darauf verweist Irmtraud Ehrenmüller in ihrem Artikel „Soziale Innovation statt digitalem Fake Change“: Die vielversprechenden Möglichkeiten der digitalen Assistenzsysteme im Bereich Ambient Assisted Living (AAL) seien im Pflegealltag noch nicht wirksam angekommen. Ein echter Nutzen der Prozessveränderung entstehe nur, wenn die Assistenzsysteme Aufgaben von Pflegekräften übernehmen, ohne dabei neue oder unverhältnismäßig viele zusätzliche Aufgaben auszulösen, die mit der Bedienung der Systeme verbunden sind. Mit ihrem Konzept des Living Care Labs stellt Professorin Ehrenmüller einen methodischen Ansatz vor, um die Effizienz digitaler Assistenzsysteme für Pflegeprozesse zu untersuchen (S. 10).

Ein wachsendes Problem im Zuge der Digitalisierung ist die Sicherheit. Seit Jahren steigt die Zahl der Cyber-Attacken. Auch die Sozialwirtschaft gerät zunehmend in den Fokus von Hackergruppen. Vielen Unternehmen und Organisationen gelingt es aber bisher nicht, gut geschützt und ohne hohe Sicherheitsrisiken durch den Alltag zu kommen. Matthias Niedung weist auf die Gefahren hin und erklärt, wie sich die Sozialwirtschaft schützen kann (S. 14). Neben vielen weiteren Artikeln zum Schwerpunkt Digitalisierung finden Sie im Heft wie gewohnt natürlich auch andere aktuelle und interessante Themen. Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihre

# Nachhaltige Resozialisierung

## Evidenzbasierter Umgang mit Kriminalität



### Resozialisierung, Opferschutz, Restorative Justice

Grundlagen und Rahmenbedingungen

Herausgegeben von Prof. Dr. Tillmann Bartsch,  
Prof. Dr. Elisa Hoven, Präs'in BGH Bettina Limperg,  
Prof. Dr. Bernd Maelicke und Tobias Merckle

2023, 148 S., brosch., 39,- €

ISBN 978-3-8487-8858-3

E-Book 978-3-7489-3424-0

(Edition Seehaus [plus], Bd. 1)

Band 1 der neuen Schriftenreihe *Edition Seehaus [plus]* geht den drei Seehaus-Themen Resozialisierung, Opferschutz und Restorative Justice auf den Grund. Die Autorinnen und Autoren analysieren aktuelle (inter-)nationale Entwicklungen sowie die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Resozialisierung.

#### Mit Beiträgen von

Dirk Baier | Tillmann Bartsch | Clivia von Dewitz | Otmar Hagemann |  
Michael Kilchling | Bernd Maelicke | Kim Magiera | Bernd-Rüdeger  
Sonnen | Laura Treskow

#### Aus dem Vorwort:

„Ein erstaunliches Projekt hat mit diesem ersten Band (...) Gestalt angenommen. „An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis soll die neu eingerichtete *Edition Seehaus [plus]* einen Beitrag zur Entwicklung eines evidenzbasierten und nachhaltigen Umgangs mit Kriminalität und Opferschutz leisten“; so steht es in einem Konzeptpapier, das den Beginn nicht nur einer Buchreihe, sondern eines Gesamtprojektes beschreibt, das wohl in Deutschland einzigartig sein dürfte.“



EIN EFFIZIENZCHECK FÜR DIGITALE AUTOMATISATION

# Sozialwirtschaft im Handbetrieb



## VON HELMUT KREIDENWEIS

Prof. Helmut Kreidenweis ist Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und dort Leiter der Arbeitsstelle für Sozialinformatik. Außerdem ist er Gründer und ehrenamtliches Vorstandsmitglied des Digitalverbandes FINSOZ e.V. sowie Inhaber von KI Consult, Digitalisierungs- und IT-Beratung für soziale Organisationen. Helmut Kreidenweis ist Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALWIRTSCHAFT und des Informationsdienstes SOZIALWIRTSCHAFT *aktuell*.  
hk@ki-consult.de

„Wieso Handbetrieb? Wir setzen doch schon fast überall Computer ein!“ – so könnte die Reaktion mancher Führungskraft auf die durchaus provokante Überschrift dieses Beitrages lauten. Natürlich ist IT längst unverzichtbarer Bestandteil vieler Prozesse in Verwaltung, Pflege und Betreuung. Dennoch: Der Einsatz digitaler Technik ist vielerorts alles andere als optimal gestaltet. Die Erhebungen des IT-Reports für die Sozialwirtschaft belegen das seit vielen Jahren (vgl. Kreidenweis/Wolff, 2020, S. 14 f.), und im Beratungsalltag zeigen sich immer wieder erhebliche Optimierungspotenziale.

Obwohl die meisten Führungskräfte es als vorrangiges Ziel bezeichnen, ihre Prozesse mit Hilfe von IT effizienter zu gestalten, gelingt es ihnen seit geraumer Zeit offensichtlich nicht, dies auch wirksam umzusetzen (vgl. Kreidenweis/Wolff, 2021, S. 15 f.). Dabei sind die Potenziale enorm: In organisationsinternen Abläufen können im Durchschnitt 44 Prozent, in der Spitze gar über 80 Prozent der eingesetzten Zeitressourcen gespart werden (vgl. Faiß/Kreidenweis, 2016, S. 35).

## Die Ursachen sind komplex

Warum gelingt es sozialen Organisationen partout nicht, diese Potenziale zu heben? Einfache Antworten auf diese Frage sucht man vergebens. Es handelt sich vielmehr um ein komplexes Phänomen, dessen einzelne Elemente bei den Trägern unterschiedlich stark ausgeprägt sein können, mit hoher Wahrscheinlichkeit aber vielerorts anzutreffen sind:

**1. Mangelndes Prozessverständnis.** Geschäftsprozessmanagement ist in den meisten Aus- und Fortbildungen für

Fach- und Führungskräfte noch immer kein Thema. Zwar gibt es häufig eine diffuse Ahnung, dass die eigenen Prozesse voller Medienbrüche, unnötiger Schleifen und Instanzen sind, aber es fehlt oft an Wissen, um diese Effizienzkiller konsequent zu beseitigen. Das klassische Qualitätsmanagement ist hier auch keine Hilfe, ist es doch auf Regelkonformität und Auditierung getrimmt und hat oft wenig Fokus auf Prozesseffizienz. Es fehlt vor allem daran, Software und Prozesse konsequent zusammenzudenken. Selbst in aktueller Literatur zum Prozessmanagement in der Sozialwirtschaft wird dieser zentrale Aspekt oft sträflich vernachlässigt (etwa Brandl 2021).

**2. Schwache Software-Unterstützung.** Viele Fachsoftware-Systeme für Klientenverwaltung, Planung und Dokumentation von Hilfen oder Dienst- und Einsatzplanung sind noch immer klassisch aus aneinandergereihten Einzelfunktionen aufgebaut. Konsequent prozessorientierte

Architekturen finden sich eher selten (vgl. Kreidenweis, 2018, S. 197 f.). Vermutlich auch, weil sie – siehe oben – bislang wenig nachgefragt werden. Und dort, wo sie zumindest ansatzweise implementiert sind, werden sie kaum genutzt, weil das Know-how dafür unterentwickelt ist und von den Anbietern wenig Unterstützung kommt. Interessante Möglichkeiten gibt es dagegen bei moderner betriebswirtschaftlicher Software, die häufig auch in Branchen genutzt wird, die einem höheren Rationalisierungs- und Automatisierungsdruck ausgesetzt sind als die Sozialwirtschaft.

**3. Rolle der IT-Abteilung.** Noch immer verstehen sich viele IT-Abteilungen in der Branche primär als Betreiber technischer Systeme und nicht als Partner der Geschäftsfelder, um diese bei der Digitalisierung und Automatisierung nachhaltig zu unterstützen. Dazu gehört freilich auch die andere Seite der Medaille: Wie sehr lassen sich die Funktions- und Fachbereiche von der IT in die Karten schauen und sind dazu bereit, Veränderungsimpulse aus diesem Bereich anzunehmen und eigene Prozesse kritisch zu hinterfragen?

**4. Fehlende Anreize.** Produktivitätsgewinne durch Automatisierung werden in der sozialwirtschaftlichen Leistungslogik kaum belohnt. Im Gegenteil: Wer kostengünstig wirtschaftet, dem werden nicht selten Zuschüsse oder Leistungsentgelte gekürzt. Gesetzliche Vorgaben wie Fachkraftquoten oder steinzeitliche Kommunikationskanäle zu den Leistungsträgern setzen weitere enge Grenzen für die Steigerung der Effizienz.

Die oben genannten Faktoren eins bis drei liegen im Gegensatz zum vierten Faktor komplett in der Hand der Träger und können durch unternehmerische Entscheidungen erheblich beeinflusst werden. Der Gewinn ist dabei freilich nur teilweise monetär zu beziffern. Zeitersparnis, höhere Versorgungsqualität und vor allem mehr Mitarbeiter- und Klientenzufriedenheit sind jedoch Ziele, die in Zeiten des Fachkräftemangels durchaus lohnend erscheinen.

Faktor vier kann nur langfristig durch konsequente politische Lobbyarbeit beseitigt werden. Die Aktivitäten

der Wohlfahrt auf diesem Feld waren bislang jedoch überschaubar. In den Verhandlungen mit Gesetzgebern und Leistungsträgern liegt der Fokus fast ausschließlich auf Entgelten, dafür werden oft irrwitzige Dokumentations- und Berichtspflichten in Kauf genommen. Und bis heute hat die Wohlfahrt keine Studien in Auftrag gegeben, die die Kosten solcher Bürokratiemonster etwa in der Kinder- und Jugend- oder der Eingliederungshilfe valide beziffern.

### Wie lassen sich die Potenziale heben?

Wo liegen also Potenziale der Automatisierung, und wie kann man sie „auf die Straße“ bringen? Hier hilft zunächst der Blick auf die verschiedenen Typen von Prozessen in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Klassisch wird zwischen Managementprozessen, Kern- oder Leistungsprozessen und Unterstützungsprozessen unterschieden (vgl. Faiß/Kreidenweis, 2016, S. 21 f.). Während man sich in der Industrie oder in vielen anderen Dienstleistungsbranchen primär auf die Kernprozesse fokussiert, weisen diese in der Sozialwirtschaft meist nur ein überschaubares Automatisierungspotenzial auf. Hier handelt es sich zum großen Teil um kommunikative oder handlungspraktische Dienstleistungen von Mensch zu Mensch, die sich stark an den tagesaktuellen Bedarfen der Klienten orientieren und keiner linearen Prozesslogik folgen. Doch sind auch diese Prozesse oft eng verknüpft mit Elementen, die eher den Unterstützungsprozessen zuzuordnen sind: Fachliche Dokumentation, Arbeitszeit- und Leistungsdokumentation, An-/Abwesenheitserfassung und vieles mehr. Daneben gibt es auch klientenunabhängige Unterstützungsprozesse, die im Hintergrund ablaufen: Leistungs- und Gehaltsabrechnung, Urlaubs- und Krankheitsverwaltung, Finanzbuchhaltung, Bestellwesen usw.

Genau hier liegt das größte Potenzial für Automatisierung. Doch wie kann man es erkennen? Im Grunde ganz einfach: an der Anzahl und Nutzungsintensität von Papier-, PDF- oder Wordformularen, Exceltabellen, Mails, telefonischen Rückfragen und Faxen (Ja, auch die gibt es noch) in solchen Routineprozessen. Am besten lassen sich die Bruchstellen aufspüren, indem man die Ist-Prozesse hochauflösend in Form von Schwimm-

bahndiagrammen modelliert und in einer zusätzlichen Spalte die jeweils benutzten Medien mit auflistet (vgl. Faiß/Kreidenweis, 2016, S. 60 f.).

### Nicht-wertschöpfende Prozessschritte eliminieren

Anschließend geht es um die Soll-Modellierung. Dabei sollte man sowohl organisatorische als auch softwaretechnische Potenziale in den Blick nehmen: Im ersten Schritt gilt es, nicht-wertschöpfende Prozessschritte wie Suchen, Rückfrageschleifen, unnötige Freigaben usw. zu eliminieren. Um die Potenziale von Software in der Prozessmodellierung zu nutzen, ist Wissen um die Möglichkeiten moderner Systeme vonnöten. Dies kann man sich in Anbieterpräsentationen, auf Fachmessen oder über externe Beratung aneignen. Primär geht es hier um Funktionen der Informationsweitergabe und Prozesssteuerung innerhalb der Systeme, also ohne zusätzliche Mails, Telefonate oder sonstige Medien. Beides kann man durch passende Software-Funktionen ein gutes Stück automatisieren: Die Möglichkeit zum Einbau von vordefinierten Informations-, Genehmigungs- und Zuständigkeitspfaden, Datenprüfungen, Wenn-Dann-Regeln, Schwellwerten usw. ist hier nützlich und kann viel bewirken. Allerdings muss zuvor oft auch das interne Regelwerk genau definiert und der Zuständigkeitswirrwarr glatt gezogen werden.

Um das organisatorisch zu leisten, ist ein gutes Zusammenspiel von IT-Abteilung, Qualitätsmanagement und Fachabteilungen erforderlich. Die IT sollte wissen, welche Möglichkeiten der Automation die Software bietet, das QM sollte die Prozesse kennen und sich in effizienzorientiertem Geschäftsprozessmanagement weiterbilden, um Prozessknow-how in die Fachabteilungen zu tragen. Und die Fachabteilungen müssen – gegebenenfalls mit Hilfe des QM – ihre Prozesse reformieren und dabei auch manche alten Zöpfe schmerzhaft kappen.

### Was tun, wenn die Software schwächelt?

Mitunter wird man bei diesem Unterfangen merken, dass die Automatisierungspotenziale in der eigenen Software-Landschaft stark limitiert sind. Trotz vollmun-

diger Werbeaussagen mancher Hersteller ist in der Sozialwirtschaft noch immer viel antiquierte Software im Einsatz, die wenig Möglichkeiten dazu bietet. Dies betrifft nicht nur die Prozessgestaltung in den Hilfebereichen und in der Leistungsabrechnung, sondern auch das Finanz- und Personalwesen. Ansatzpunkte sind hier etwa die (teil-)automatisierte und mobile Leistungserfassung und -abrechnung, der Rechnungseingang sowie die Urlaubs- und Krankheitsverwaltung.

Dann gilt es, sich am Markt nach neuen Lösungen umzusehen, die hier deutlich mehr Möglichkeiten bieten. Hat man seine wichtigsten Prozesse wie oben geschildert im Ist und Soll modelliert, so lässt sich auch relativ einfach ermitteln, ob und wann sich die Neuanschaffung einer Software rechnet, die die Soll-Prozesse abbildet. Spart man beispielsweise allein beim Urlaubsantragsprozess, der bei einem Träger mit 1.000 Mitarbeitenden etwa 5.000-mal im Jahr durchlaufen wird, pro Durchlauf auch nur 10 Minuten, so sind das gut 800 Stunden oder die Arbeitszeit einer halben Stelle, was in Summe etwa 25.000 € pro Jahr oder 125.000 € in fünf Jahren ausmacht. In Anbieter-Workshops lässt sich durch vordefinierte Use-Cases gut ermitteln, wie viel oder wenig Klicks und Maskenwechsel benötigt werden, um die Abfolge der Prozessschritte zu erledigen.

Echte Automatisierung ist also ein machbares, aber erst einmal aufwendiges Geschäft, das ein Umdenken in der Organisation erfordert. In der Mitarbeiterschaft sind damit oft auch Ängste verbunden. Ungeachtet dessen, dass kaum irgendwo ein Arbeitsplatz so sicher ist wie in der Sozialwirtschaft, entsteht nicht selten Panik, die eigene Stelle zu verlieren. Hier hilft nur offene und klare Kommunikation von der Kommandobrücke: Niemand wird seinen Arbeitsplatz verlieren, aber es wird dazu kommen, dass sich Stellen und Tätigkeitsprofile verändern. Flexibilität in den Köpfen ist also das Gebot der Stunde.

## Was leistet Künstliche Intelligenz?

Der in jüngster Zeit vor allem durch Chat-GPT befeuerte Hype um Künstliche Intelligenz (KI) bringt natürlich die Frage ins Spiel, welche Automatisierungspotenziale diese Technologie für die Sozialwirtschaft bietet. Hier müssen wir unterscheiden zwischen branchenüber-

greifenden und branchenspezifischen Anwendungen, denn der Aufwand für die Implementation ausgereifter KI-Funktionen in Software ist enorm hoch. Im branchenübergreifenden Bereich, dort wo es also um wesentlich breitere, oft sogar internationale Märkte geht, gibt es durchaus bereits spannende Anwendungen, die insbesondere größeren Sozialträgern interessante Möglichkeiten eröffnen.

Im Rechnungswesen sind vor allem Routinetätigkeiten im Rechnungseingangs- und Bankauszugsmanagement interessant, wobei selbstlernende Systeme hier die Zuverlässigkeit der Erkennung von Buchungstexten und Rechnungselementen spürbar erhöhen können (vgl. [bigdata-insider.de](http://bigdata-insider.de)). Im Recruiting unterstützen mittlerweile recht ausgereifte Tools dabei, Bewerbungen mittels automatisierter Dokumentenanalyse zu systematisieren, interessante Kandidat\*innen zu identifizieren und Teile der Bewerberkommunikation mit Chatbots zu unterstützen (vgl. Berner u.a. 2022). Inwieweit solche Funktionen angesichts des eklatanten Fachkräftemangels in der Sozialwirtschaft derzeit wirklich sinnvoll sind, muss jede Organisation selbst beurteilen.

## Das Training der KI benötigt große Datenmengen

Branchenspezifisch sind aktuell besonders zwei KI-basierte Anwendungsformen im Fokus: Die Spracherkennung in der Fachdokumentation und die Erstellung bzw. Optimierung von Dienstplänen. Die Spracherkennung setzt grundsätzlich auf branchenübergreifende Tools und muss lediglich in feldspezifische Dokumentationssoftware implementiert werden. Hier lassen sich mittlerweile schon erste Erfolge erkennen, belastbare Studien zu den Effizienzeffekten liegen jedoch noch nicht vor (vgl. Konsortium Sprint-Doku, 2022). Die KI-basierte Dienstplanung steckt derzeit noch in den Kinderschuhen (vgl. Renner/Kutzias, 2022). Ein Grundproblem sind hier – wie in anderen sozialwirtschaftlichen Anwendungsfeldern – vor allem die riesigen Datenmengen, die benötigt werden, um KI-Systeme so zu trainieren, dass sie der menschlichen Intelligenz mindestens ebenbürtig sind.

Aus anderen Ländern wie den USA, Neuseeland oder Österreich liegen bereits Berichte zum Einsatz von KI zur Entscheidungsunterstützung im fach-

lichen Bereich wie dem Erkennen von Kindeswohlgefährdungen oder der Beurteilung der Vermittlungschancen auf dem Arbeitsmarkt vor (vgl. etwa [drk-wohlfahrt.de](http://drk-wohlfahrt.de), [oconos.social](http://oconos.social)). Auch in Deutschland gibt es schon erste Ansätze, etwa zur gezielten Auswahl individueller pädagogischer Methoden in der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. [kiju-assistenz.de](http://kiju-assistenz.de)). Chatbots in der Beratung sind ein weiteres potenzielles Anwendungsfeld, dessen Möglichkeiten und Grenzen jedoch ebenfalls noch nicht erforscht sind. Ob in solchen Bereichen angesichts intensiver ethischer Diskussionen und praktischer Umsetzungshürden in nächster Zeit wirklich nennenswerte Automatisierungspotenziale zu heben sind, bleibt abzuwarten. Führungskräfte sollten sich also vorerst primär auf die Automatisierung im Bereich der Unterstützungsprozesse fokussieren, ohne jedoch die KI-Potenziale aus dem Blick zu verlieren.

## Literatur

**Berner, Julia/Renner, Niclas/Evcenko, Dimitri/Kett, Holger:** Marktstudie daten- und KI-basiertes Recruiting. Stuttgart 2022.

**bigdata-insider.de**/ki-birgt-grosses-potenzial-im-rechnungswesen-a-827079a46d2e62b43a-6d4217ab5d5989, Abruf: 27.03.2023

**drk-wohlfahrt.de**/blog/eintrag/kuenstliche-intelligenz-und-die-rolle-im-sozialen, Abruf: 27.03.2023

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

**kiju-assistenz.de**, Abruf: 27.03.2023

**Konsortium Sprint-Doku:** Sprint-Doku – Sprachsteuerung in der Mensch-Maschine-Interaktion – Intelligente Vernetzung für Altenpflegedokumentationssysteme. Essen 2022

**Kreidenweis, Helmut:** Offen für alles? Neue Anforderungen an Branchensoftware für die Sozialwirtschaft. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Baden-Baden 2018, S. 195-204.

**Kreidenweis, Helmut/Wolff, Dietmar:** IT-Report für die Sozialwirtschaft 2020. Eichstätt 2020.

**Kreidenweis, Helmut/Wolff, Dietmar:** IT-Report für die Sozialwirtschaft 2021. Eichstätt 2021.

**oconos.social**/kuenstliche-intelligenz-in-der-arbeitsmarktintegration, Abruf: 27.03.2023

**Renner, Niclas/Kutzias, Damian:** Künstliche Intelligenz: Schritt für Schritt. In: Sozialwirtschaft Nr. 5/2022, S. 13-15.

# Soziale Innovation statt digitalem Fake Change

VON IRMTRAUD EHRENMÜLLER  
CO-AUTORINNEN: CLAUDIA HAIDER  
UND JAQUELINE ZAIKO



Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller ist FH-Professorin für Organisation und Prozessmanagement an der Fachhochschule Oberösterreich, Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management. Die Verbindung von Wissenschaft und Praxis ist ihr ein besonderes Anliegen, das sie unter anderem mit dem Forschungsgebiet „Living Care Lab“ zur Umsetzung bringt.  
Irmtraud.Ehrenmueller@fh-linz.at



Claudia Haider, BA, studierte Sozial- und Verwaltungsmanagement mit Schwerpunkt Public Management. Seit 2021 arbeitet sie bei der FH OÖ Forschungs- und Entwicklungs GmbH als wissenschaftliche Mitarbeiterin in unterschiedlichen Projekten.  
Claudia.Haider@students.fh-linz.at



Jacqueline Zaiko, BA, ist DGKP und seit 2019 Lehrperson für Gesundheits- und Krankenpflege am Salzkammergutklinikum Vöcklabruck. Sie studiert berufsbegleitend im Masterstudium Gesundheits-, Sozial- und Public Management mit Schwerpunkt Gesundheitsmanagement.  
Jacqueline.Zaiko@students.fh-linz.at

Das Konzept des Living Care Labs stellt einen methodischen Ansatz dar, um die Narrative digitaler Assistenzsysteme für Pflegeprozesse auf den Prüfstand zu stellen und ihren Beitrag zur nachhaltigen, wirksamen Entlastung von Pflegekräften zu evaluieren. Dieser Artikel erläutert wichtige Meilensteine auf dem Weg zur nachhaltig akzeptierten Entwicklung derartiger technologischer Innovationen und stellt die Ergebnisse eines Forschungsprojekts an der FH Oberösterreich vor.

## 1. Hintergrund: Der Fachkräftemangel in der Pflege

Der Mangel an Fachkräften hat zahlreiche Lebens- und Wirtschaftsbereiche erreicht. Pflege und Betreuung ist nur einer davon, allerdings ist dieser Bereich – nicht zuletzt durch die mediale Berichterstattung während der Pandemie – besonders in den Blickpunkt der Öffentlichkeit geraten. Dabei hat die Pandemie diesen speziellen Fachkräftemangel nicht ausgelöst, sondern höchstens verstärkt. Tatsächlich wurden die fehlenden Fachkräfte schon vor der Pandemie berechnet und der damit drohende Pflegeengpass thematisiert. Expertengremien wurden eingeladen, Lösungen zu entwickeln, die Ergebnisse wurden publiziert, aber geändert hat sich nur wenig.

Die Pandemie ist daher nicht ursächlich für die bedrohliche Situation, wenn sie auch die Entwicklung von wirksamen Lösungen gegen den Pflegekräftemangel verzögert hat, da viele Kräfte mit der Bewältigung der Pandemie beschäftigt waren. Diese Aussagen können mit Zahlen und Fakten aus Österreich veranschaulicht werden: Im Jahr 2019 waren in Österreich rund 127.000 Pflege- und Betreuungspersonen im akutstationären

Bereich und im Langzeitpflegebereich beschäftigt; der aufgrund zu erwartender Pensionierungen und der demografischen Entwicklung errechnete Zusatz- und Ersatzbedarf an Pflegefachkräften bis 2030 liegt bei rund 76.000 zusätzlich benötigten Personen (vgl. Rappold und Jurasovich 2019, 4 f.).

## Der Versorgungsnotstand droht

Der damalige Minister für Gesundheit und Soziales startete unmittelbar vor Beginn der Pandemie mit dem Projekt „Taskforce Pflege“ einen Strategieprozess unter Einbindung der wesentlichen Stakeholder. Zielsetzung war, das System der Langzeitbetreuung und -pflege weiterzuentwickeln und für die Menschen auch in Zukunft bedarfsgerechte Versorgung anzubieten (vgl. Rappold et al. 2021, S. III). In dem 2021 veröffentlichten Ergebnisbericht mit 17 Zielen und 63 Maßnahmen finden sich unter Punkt M. 19 und M. 20 zwei Maßnahmen, die sich auf die verstärkte Entwicklung und den Einsatz von digitalen Assistenzsystemen zur direkten und indirekten Entlastung von Pflegekräften beziehen (vgl. Rappold et al. 2021, S. 19).

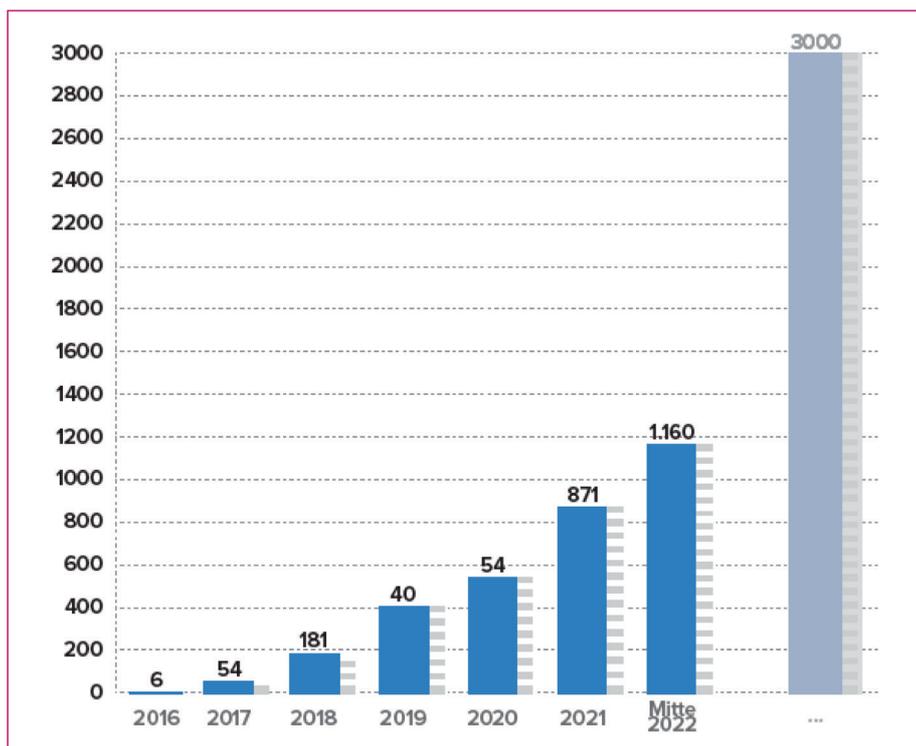


Abbildung 1: Freie Plätze in Alten- und Pflegeheimen in Oberösterreich aufgrund von Personalmangel (Ferihumer und Bayer 2022, S. 12)

Im Oktober 2022 veröffentlichte das Amt der oberösterreichischen Landesregierung, Abteilung Soziales, den Bericht „Fachkräftestrategie Pflege“, in dem mit den Maßnahmen 41. bis 43. (von 50) der Ausbau von Innovation und Digitalisierung ausdrücklich thematisiert wird (vgl. Ferihumer und Bayer 2022, S. 9). Eine bemerkenswerte Feststellung, die unter anderem in diesem Bericht erläutert wird, ist die Entwicklung der freien Plätze in oberösterreichischen Alten- und Pflegeheimen aufgrund von Personalmangel: Standen 2016 sechs Plätze mangels Personal leer, waren es Mitte 2022 bereits 1.160; in den nächsten Jahren droht der Leerstand auf 3.000 freie Plätze anzuwachsen (s. Abb. 1, vgl. Ferihumer und Bayer 2022, S. 12). Diese Zahlen bedeuten, dass pflegebedürftige und -berechtigte Personen nicht versorgt werden und auf andere, weniger geeignete Strukturen angewiesen sind, die jedoch ebenfalls keine freien Ressourcen mehr aufweisen, wie z.B. mobile Dienste.

Diese nur beispielhaft angeführten Fakten weisen darauf hin, dass der Pflegekräftemangel ein gesellschaftlich relevantes Thema ist, und der Einsatz von digitalen Assistenzsystemen als ein Baustein zur Lösung dieses Problems gesehen wird. Die „Narrative“ der Technologie, insbesondere im AAL-Bereich (Ambient

Assisted Living, auch Active Assisted Living), aber auch in der Entwicklung von pflegerelevanter Robotik sind vielversprechend, aber im Pflegealltag sind diese Möglichkeiten noch nicht wirksam angekommen. Handelt es sich beim Einsatz von digitalen Assistenzsystemen daher vielleicht um „Fake Change“, und wenn ja, wie kann man aus dieser Veränderungsfalle entkommen, um zu sozial innovativen Lösungen zur Abmilderung des Pflegekräftemangels zu gelangen?

## 2. Fake Change oder wirksame Veränderung?

Digitale Assistenzsysteme werden als eine wesentliche Möglichkeit gesehen, den Pflegekräftemangel und damit verbunden die Unterversorgung mit pflegenden Dienstleistungen einzudämmen. Dazu müssen diese Systeme aber wirksam eingesetzt werden. In diesem Kontext bedeutet das, dass die Assistenzsysteme einerseits Aufgaben von Pflege- und Betreuungskräften übernehmen, um diese zu entlasten, dabei aber keine oder zumindest weniger neue Aufgaben auslösen, die mit der Bedienung der Systeme verbunden sind. Der „Netto-Nutzen“ einer Prozessveränderung muss aus der Sicht der Pflegekräfte gegeben sein, damit die Maßnahme positiv gegen den

Pflegekräftemangel wirken kann, andernfalls stehen wir einem Fake Change gegenüber. Fake Change ist das Gegenteil von Real Change und kann anhand von drei Ausprägungen illustriert werden (Mueller-Oerlinghausen 2021, S. 36):

1. Viel gewollt – wenig umgesetzt
2. Richtige Ziele, falscher Weg, scheinbarer Wandel
3. Unrealistischer Anspruch und Angst vor echtem Wandel

Bezieht man in die Überlegungen mit ein, dass Digitalisierung ein Prozess ist, der komplexes Changemanagement erfordert (vgl. Mania 2022), liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei so manchem Projekt, das die Einführung digitaler Assistenzsysteme zum Thema hat, um Fake Change handelt. Dieser Eindruck wird dadurch verstärkt, dass oft die technologischen Möglichkeiten über den Einsatz eines digitalen Assistenzsystems bestimmen und nicht die Anforderungen der Pflegekräfte an Unterstützung. Dabei ist „in der digitalen Transformation der Prozess die Lösung – und nicht die Technologie“ (Mania 2022, S. 40).

### Das Ziel muss klar definiert sein

Keinesfalls wird dabei schlechte Absicht unterstellt. Fake Change wird nicht absichtlich ausgelöst, sondern ist das Ergebnis, wenn wesentliche Aspekte, die zu einer nachhaltig wirksamen Transformation führen, nicht im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Zu diesen Aspekten gehören (vgl. Berenbold und Vögel 2021, 44 f.):

- Echter Change geschieht immer im Dienst der Sache; dazu braucht es ein klares Zielbild: Wofür soll die Veränderung gut sein?
- Der Change Impact beschreibt in Folge den Erfüllungsgrad dieses Zielbilds durch die eingesetzten Maßnahmen.
- Wirksamer Change kann (nur) dann postuliert werden, wenn sich „etwas“ messbar verändert hat.

Um diese Anforderungen zu bewältigen, braucht es unter anderem (vgl. Mueller-Oerlinghausen 2021, S. 37):

- Führungskräfte, die etwas verändern wollen;
- einen echten „Business Case“;
- eine attraktive Veränderungsgeschichte mit echtem Anspruchsniveau;

- Veränderungen im Alltag, in strategischen Initiativen und im echten Geschäft;
- Wandel mit messbaren Ergebnissen, die transparent gemacht werden.

Um das gesellschaftsrelevante Ziel einer nachhaltig wirksamen Entlastung von Pflegekräften durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme in der Pflege zu sichern, braucht es einen Real Change, der transparente und realistische Zielsetzungen verfolgt und von Maßnahmen getragen wird, die darauf ausgerichtet sind, diese Zielsetzungen messbar zu machen. Wenn die für diese Veränderung eingesetzten digitalen Assistenzsysteme von den Pflegekräften akzeptiert und angewendet werden, können wir von sozialer Innovation sprechen. Welche Anforderungen dafür zu erfüllen sind, untersuchte ein Forschungsprojekt an der FH Oberösterreich. Der folgende dritte Teil dieses Artikels fasst die wesentlichen Erkenntnisse daraus zusammen. (vgl. Haider et al. 2023)

### 3. Living Care Labs als Weg zu wirksamer digitaler Assistenz für Pflegeprozesse

Vier Themenkreise wirken zusammen, um einen Weg zum nachhaltigen Einsatz von digitaler Assistenz in der Pflege zu beschreiben:

- Pain Points der Pflegekräfte
- Digitale Assistenzsysteme für die Pflege

- Living Care Lab für wirksame digitale Entwicklungen
- Wirkungsmessung als integraler Teil der Entwicklung

#### 3.1. Pain Points der Pflegekräfte

Zugegeben: Studien und Pilotprojekte, in denen es um digitale Assistenz im Pflegebereich geht, sind weder einzigartig noch innovativ. Viel seltener hingegen wird die Frage gestellt, wo in der täglichen Pflegearbeit tatsächlich der Schuh drückt und vor allem warum? In der zitierten Studie wurde daher als erstes die Frage nach den Pain Points der Pflege wissenschaftlich erhoben und analysiert. Die Pain Points lassen sich gemäß dieser Analyse in drei Entwicklungsstufen gliedern, die aufeinander aufbauen (s. Abb. 2).

Solange die Herausforderungen, die überwiegend körperlicher Natur sind, nicht entlastet werden, werden die Ursachen für die Überlastungen nicht behoben, die überwiegend psychischer Natur sind. Die Vermutung ist gegeben, dass diese Überlastungen auch eine wesentliche Ursache für den Austritt aus dem System darstellen. Zu den Herausforderungen gehören insbesondere lange Wege für Transporte, Hol- und Bringdienste oder auch Dokumentationsaufgaben, für die wiederum lange Wegstrecken zurückgelegt werden müssen. Wirksame digitale Assistenz soll daher bei den körperlichen Herausforderungen ansetzen: Reduktion von Wegstrecken durch die Übernahme von Transportdiensten und Dokumentationsanforderungen.

#### 3.2. Digitale Assistenzsysteme

Um wirksame Unterstützung zu sichern, müssen digitale Assistenzsysteme geeignet sein, die Pain Points der Pflege zu erleichtern. Die große Zahl an derartigen technologischen Entwicklungen kann in diese Kategorien eingeteilt werden (vgl. Kubek 2020, S. 15):

- Elektronische Dokumentation
- Ersatz von analoger Dokumentation
- Vernetzung von Dokumentationssystemen
- Technische Assistenz
- Ambient Assisted Living-Systeme
- Telecare/Telemedizin
- Technische Hilfe in besonderen Situationen
- Robotik
- Service-Robotik
- Assistenz-Robotik
- Unterhaltungs-Robotik

Der Service- und Assistenz-Robotik sowie der Vernetzung von Dokumentationssystemen kommt dabei in Hinblick auf die körperlichen Herausforderungen der Pflege besondere Bedeutung zu; gerade diese sind aber unter dem Aspekt der wirksamen Entlastung noch (zu) wenig im Einsatz. (vgl. Egger 2022, S. 75)

#### 3.3. Living Care Lab als Entwicklungsumgebung

Als eine methodische Antwort auf die komplexen Anforderungen an wirksame digitale Assistenzsysteme werden Living Labs genannt (vgl. Ehrenmüller et al. 2021). In einem Living Lab werden

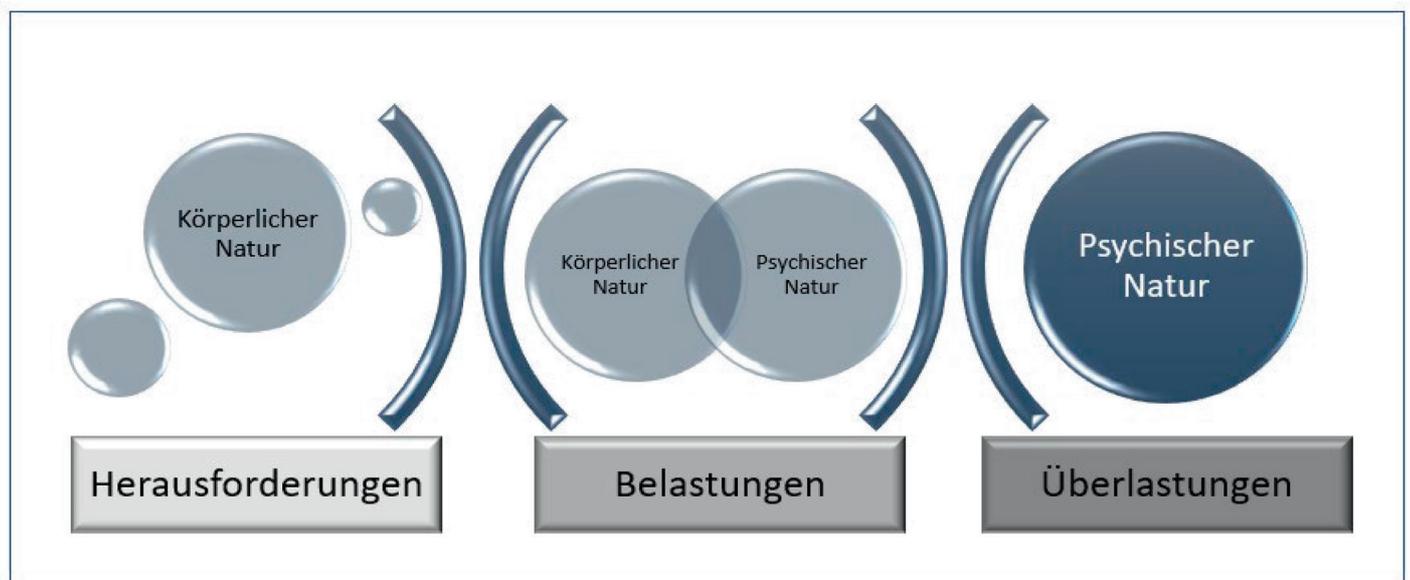


Abbildung 2: Pain Points der Pflege (eigene Darstellung nach Haider et al. 2023, S. 54)

Innovationsprozesse in einer realweltlichen Umgebung getestet, damit die Durchführung unter Einbeziehung der Nutzer\*innen möglich wird (vgl. Geibler et al. 2013, S. 11). Der Fokus liegt in der Entwicklung neuer Methoden, der Sammlung von Wissen und der Entwicklung neuer Lösungen für ein vorherrschendes (gesellschaftliches) Problem. Die Besonderheit dieser Forschung in einem Living Lab liegt darin, dass die sozialen Auswirkungen einer technischen Lösung in einen realen Kontext gestellt werden (vgl. Schuurman und Leminen 2021, S. 1).

Das im Rahmen unseres Forschungsprojekts weiterentwickelte Living Care Lab baut auf diesen Erkenntnissen auf und geht einen Schritt weiter, indem es die real simulierte Testumgebung außerhalb des Pflege- und Reha-Alltags zur Verfügung stellt. Damit werden wesentliche Ziele angestrebt, die in herkömmlichen Living Labs nicht sichergestellt werden können:

- Der Pflegealltag wird nicht durch unausgereifte Technologie belastet.
- Unbeteiligte Personen wie z. B. gebrechliche Bewohner\*innen eines Pflegeheims werden nicht durch die Erforschung noch nicht fertig ausgereifter Methoden gestört oder gefährdet.
- Die Integration ethischer und rechtlicher Rahmenbedingungen in die Forschungsarbeit ist wesentliches Element des Living Care Labs.
- Ziel der Entwicklung ist die Evaluierung der eingesetzten Technologie hinsichtlich ihres Beitrags zur nachweislich wirksamen Unterstützung von Pflegeprozessen aus der Sicht der Nutzer.
- Die Relevanz einer technologischen Innovation für die Pflege wird anhand genau beschriebener, realer Use-Cases getestet und bei Bedarf weiterentwickelt.
- Der Beitrag der Technologie zur Reduktion des Pflegekräftemangels ist ein maßgebliches Erfolgskriterium.

Ein Living Care Lab ist räumlich offen zu verstehen: Es kann sowohl im unmittelbaren Forschungskontext eingerichtet werden, um als Plattform zwischen Anbieter\*innen, Anwender\*innen und Wissenschaft Entwicklungen zu unterstützen als auch für konkrete Fragestellungen („Use-Cases“) unmittelbar in

einer Pflege- oder Rehaeinrichtung auf Zeit etabliert werden.

### 3.4. Wirkungsmessung im Living Care Lab

Eine „conditio sine qua non“ für den erfolgreichen Projektverlauf in einem Living Care Lab ist die Vorwegnahme der Wirkungsevaluation. Es werden zu Beginn konkrete Wirkungsziele („Objectives“) festgelegt und mit Schlüsselkriterien („Key Results“) messbar gemacht. Indikatoren legen den Zielwert fest. Damit wird die Entwicklung und Evaluierung von digitalen Assistenzsystemen mit Messmethoden begleitet, die geeignet sind, die Erreichung der Wirkungsziele und damit den Erfolg des Change-Prozesses aus der Sicht der Nutzer zu belegen oder auch zu widerlegen.

## 4. Zusammenfassung

Mit dem Konzept des Living Care Labs, das eine Weiterentwicklung herkömmlicher Living Labs darstellt, soll eine Möglichkeit geschaffen werden, für Pflegekräfte nachhaltig wirksame digitale Assistenzsysteme zu entwickeln. Wesentlich ist die Akzeptanz und Bedienerfreundlichkeit derartiger Systeme durch die Nutzer, um Veränderungen im Verhalten und in der Prozessgestaltung zu sichern. Damit soll echter Wandel im Sinne der körperlichen, zeitlichen und psychischen Entlastung der Pflegekräfte sichergestellt und ein Beitrag zur Reduktion des Pflegekräftemangels geleistet werden.

## Literatur

- Berenbold, Sandra; Vögel, Sandra** (2021): Wirksamer Change. Ein Appell gegen halbherzige Veränderungsvorhaben. In: *Organisationsentwicklung* 2021 (01), S. 44–47.
- Egger, Katrin** (2022): Assistenzroboter in der Langzeitpflege. Masterarbeit. FH Oberösterreich, Linz. Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management. Online verfügbar unter <https://permalink.obvsg.at/fho/AC16640668>.
- Ehrenmüller, Irmtraud; Hasenauer, Rainer; Belviso, Carlotta** (2021): Living Labs in Social Service Institutions. An effective methodology to improve the ethical reliable usage of digital assistive robots to support social services. Beitrag in Picmet ,21 Conference, Südkorea.
- Ferihumer, Anna; Bayer, Wolfgang** (2022): Fachkräftestrategie Pflege. Ergebnisbericht der

Allianz zur Attraktivierung der Langzeitpflege in Oberösterreich. Hg. v. Amt der oberösterreichischen Landesregierung. Abteilung Soziales. Linz.

**Geibler, Justus; Erdmann, Lorenz; Liedke, Christa; Rohn, Holger; Stabe, Matthias; Berner, Simon** et al. (2013): Living Labs für nachhaltige Entwicklung. Potenziale einer Forschungsinfrastruktur zur Nutzerintegration in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Wuppertal: Wuppertal-Inst. für Klima Umwelt Energie (Wuppertal spezial, 47).

**Haider, Claudia; Zaiko, Jacqueline; Ehrenmüller, Irmtraud** (2023): Planung Living Care Lab. Ein innovativer Lösungsansatz zur Entwicklung wirksamer digitaler Assistenzsysteme für die Pflege. Hg. v. FH Oberösterreich. Department Gesundheits-, Sozial- und Public Management. Linz.

**Kubek, Vanessa** (2020): Digitalisierung in der Pflege. Zur Unterstützung einer besseren Arbeitsorganisation. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg. Online verfügbar unter <https://livivo.idm.oclc.org/login?url=https://ebookcentral.proquest.com/lib/zbmed-ebooks/detail.action?docID=6152184>.

**Mania, Heiko** (2022): Die Digitalisierung verändert (auch) die Pflege. Robotik, Sensorik und KI im Berufsalltag. In: *ProCare* (3), S. 40–42.

**Mueller-Oerlinghausen, Jens** (2021): If you can't make it, fake it. Drei Archetypen von Fake Change. In: *Organisationsentwicklung* 2021 (01), S. 36–37. DOI: ISSN.

**Rappold, Elisabeth; Jurasovich, Brigitte** (2019): Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz. Wien.

**Rappold, Elisabeth; Jurasovich, Brigitte; Weißenhofer, Sabine; Edtmayer, Alice** (2021): Taskforce Pflege. Begleitung des Prozesses zur Erarbeitung von Zielsetzungen, Maßnahmen und Strukturen. Hg. v. Gesundheit Österreich. Wien.

**Schuurman, Dimitri; Leminen, Seppo** (2021): Living Labs Past Achievements, Current Developments, and Future Trajectories. In: *Sustainability* 13 (19). DOI: 10.3390/su131910703.

# Wie kann sich die Sozialwirtschaft schützen?



## VON MATTHIAS NIEDUNG

Matthias Niedung ist Berater für IT-Sicherheit und Datenschutz bei der Althammer & Kill GmbH & Co. KG. [mn@althammer-kill.de](mailto:mn@althammer-kill.de)

**Seit Jahren verändert sich die Sicherheitslage im IT-Bereich nur in eine Richtung: mehr Angriffe, höherer Schaden. Trotz massiver, erfolgreicher Cyber-Attacken und zahlreicher Erkenntnisse über die Angriffsmuster gelingt es vielen Unternehmen und Organisationen nicht, geschützt und ohne hohe Sicherheitsrisiken durch den Alltag zu kommen.**

Waren es in der Vergangenheit vor allem Großkonzerne, so sind es heute in hohem Maße Kommunen, Gesundheitseinrichtungen oder Universitäten, die Opfer der Cyber-Angriffe werden. Die Täter scheinen sich auf die erhöhten Aufwände in bestimmten Bereichen anzupassen und haben, so zumindest lassen sich die Schlagzeilen der letzten Monate interpretieren, ihre Ziele auf weniger gesicherte Bereiche verlagert. Somit haben entsprechende Hackergruppen nun auch die Gesundheits- und Sozialwirtschaft ins Visier genommen. Einrichtungen und Organisationen sollten sich daher auf mögliche Angriffe vorbereiten – das Motiv der Hacker ist in der Regel, einfach und schnell an Geld zu kommen.

### Warum steigt Cyberkriminalität so stark an?

Die Aussicht auf hohe monetäre Gewinne für die Angreifenden hat Unternehmen und Organisationen zu lukrativen Zielen werden lassen. Insbesondere die fortlaufende Digitalisierung, die Auslagerung von Wissen und Prozessen in das Internet und die Komplexität der Systeme spielt dabei den Hackergruppen in die Hände. Lagen einst die Informationen in abgeschlossenen Aktenschränken, ist das Unternehmens-Know-how heute meist von außen erreichbar.

Cyberkriminelle sind inzwischen sehr professionell aufgestellt und global vernetzt. Sie entwickeln immer neue Angriffsszenarien, vor allem mit der mittlerweile einschlägig bekannten Ransomware. Es gibt fachkundige Anbieter umfangreicher Cybercrime-Dienstleistungsangebote. Diese Gruppen statten andere Angreifer mit Know-how und Technik aus und werden dafür am erzielten Gewinn beteiligt.

### Der Gesundheitssektor – ein beliebtes Ziel?

Noch sind die Angriffe auf Unternehmen, Einrichtungen und Institutionen aus dem Sozial- und Gesundheitssektor überschaubar. Denn die Hacker wissen, dass derzeit noch andere Wirtschaftszweige mehr Beute versprechen. Doch gerade die immer häufiger auftretenden Angriffe auf Universitäten und Gemeinden lassen Schlimmes befürchten.

Das Sozialwesen sowie die Pflege- und Gesundheitsbranche sind in hohem Maße von der Verfügbarkeit der eigenen Daten abhängig. Kleine und mittelständische Organisationen arbeiten oft noch mit veralteten IT-Systemen. Dabei sind weitverzweigte Systeme keine Seltenheit. Auch die sogenannte Schatten-IT ist ein Problem – das sind Systeme, Apps oder Cloud-Dienste, die ohne Wissen oder

Zustimmung der IT-Abteilung von Mitarbeitenden eines Unternehmens genutzt werden. Diese Schatten-IT haben die Verantwortlichen oft gar nicht auf dem Schirm. Seit der Corona-Pandemie sorgt die Verlagerung der Datenverarbeitung ins Homeoffice für zusätzliche Sicherheitslücken. Die verbreitete Mischung aus Arglosigkeit und leichtfertigen Umgang mit sensiblen Daten erhöht das Risiko für eine Cyberattacke und verschafft den Angreifenden zudem gute Erfolgsaussichten.

## Angriffe hatten bereits ernste Folgen

In der Vergangenheit sind schon einige Organisationen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Opfer eines Hacks geworden. So traf es im Jahr 2020 das Düsseldorfer Universitätsklinikum; in Folge des Ausfalls von IT-Systemen verstarb ein Patient. In Olching wurde im Jahr 2021 ein Sozialdienst gehackt, mit schwerwiegenden Auswirkungen. Auch in München schlugen Hacker zu und attackierten die dortige Caritas.

Ein deutsches Unternehmen aus dem Umfeld der Diakonie mit mehr als 2.000 Angestellten wurde 2022 mit Ransomware der BlackCat-Gruppe infiziert. Die Mitarbeitenden konnten nicht mehr auf IT-Systeme, Dateien und Arbeitsmittel zugreifen, ein Weiterarbeiten war in vielen Bereichen nicht möglich. Nur aufgrund funktionierender Back-ups ist es gelungen, Daten wiederherzustellen, während die infizierten Systeme isoliert wurden.

## Wie kommen die Hacker ins System?

Die möglichen Wege in die Systeme sind so vielfältig wie die IT-Landschaften der Unternehmen und Institutionen. In den letzten Jahren haben sich aber zwei wesentliche Angriffsszenarien abgezeichnet: Einmal die Systeme selbst und zum anderen die Mitarbeitenden, die sie bedienen. Bei systemseitigen Angriffen werden Sicherheitslücken durch sogenannte Exploits (Schadsoftware) ausgenutzt. Bei Angriffen direkt auf Mitarbeitende werden diese durch einen betrügerischen Ansatz dazu gebracht, schadhafte Dateien auszuführen. Beim ersten Angriffsszenarium nutzen Angreifende oftmals eingesetzte Software und analysieren diese auf Schwachstellen. Werden jene Hacker fündig, und sind dem Unternehmen diese Lücken nicht bekannt, installieren die Cyberkriminellen Hinter-

türen und sichern sich somit langfristig den Zugriff auf die Systeme.

Im zweitgenannten Fall versuchen die Angreifenden durch Zusenden von schadhafte Dateien wie etwa Excel-Dateien mit Makros, den Empfangenden zu einer Interaktion zu zwingen, durch die sie den Weg in die Systeme finden. Doch auch weitere Szenarien sind möglich. So ist das erlangte Passwort des Administrators genauso zielführend wie ein erbeutetes E-Mail-Konto der Institution. Sind die Hacker oder Hackerinnen erst einmal unerkannt im Netzwerk angekommen, lassen sich diese meist Zeit, um die IT-Landschaft zu erkunden und lukrative Ziele zu orten. Zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt dann das Kopieren der Daten und deren Verschlüsselung. Spätestens dann ist der Kampf gegen die Angreifer verloren.

## Erfolgreich angegriffen – was nun?

Im Falle eines erfolgreichen Angriffs besteht bestenfalls ein Notfallplan. Das Erstellen und Pflegen wichtiger Kontakte, die im Notfall unterstützen können, ist dabei essenziell. Hierzu zählen zum Beispiel die Cyber-Crime-Dienststellen der Landeskriminalämter genauso wie forensische Unternehmen, welche bei der Aufklärung des Angriffs behilflich sein können. Zudem ist es notwendig, mit der IT oder dem entsprechenden IT-Dienstleister das Vorgehen proaktiv und vor einem potenziell erfolgreichen Angriff zu besprechen: Hat es Sinn, alle Systeme vom Netz zu nehmen? Sind die Back-ups so gelagert, dass ein Angriff darauf keine Auswirkungen hat? Ein wesentliches Augenmerk sollte auf der Schadensbegrenzung liegen, z. B. durch Segmentierung von Netzwerken und das Einziehen von Schranken hinter der Firewall.

## Wie können sich Organisationen schützen?

Seit Jahren steigen die Zahlen von Cyber-Attacken auf Unternehmen und Organisationen stark an. Laut Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) entstehen täglich bis zu 553.000 neue Schadprogramm-Varianten. Und das Bild ändert sich kontinuierlich. Auch der Worst Case sollte also vorher geplant und ein geeignetes Vorgehen mit professioneller Unterstützung erarbeitet werden.

So komplex, wie sich die Angriffe gestalten, ist auch eine nachhaltige und dauerhafte Abwehr. Denn was bringt ein

sicheres Passwort, wenn die Software an anderer Stelle eine Sicherheitslücke aufweist? Oder was kann ein hoch abgesichertes Rechenzentrum bewirken, wenn ein Benutzer unfreiwillig Schadsoftware installiert? Organisationen, die einen effektiven Schutz vor Angriffen gewährleisten wollen, kommen nicht umhin, Informationssicherheit in voller Gänze zu betrachten. Von einer ordnungsgemäßen Administration über eine sichere Auswahl von Dienstleistern bis hin zur Kenntnis der aktuellen Bedrohungsszenarien. Die Anforderungen für eine wirksame Informationssicherheit sind vielfältig. Um dieser Komplexität gerecht zu werden, haben sich verschiedene Standards etabliert. International anerkannt ist die ISO-Norm 27001, welche den Umgang mit der Sicherheit von Informationen regelt. Praxistauglicher hingegen ist der deutsche Grundschutz-Katalog des BSI. Dabei ist es bei allen Vorgehensweisen wichtig, folgende Schritte einzuhalten:

- IT-Landschaft und Prozesse kennen,
- Systeme mit hohem Schutzbedarf identifizieren,
- Risiken erkennen und passende Maßnahmen entwickeln,
- Budgets und Ressourcen einplanen,
- Mitarbeitende sensibilisieren und regelmäßig schulen.

Gerade die BSI Grundschutzbausteine bieten hier eine breite Palette an Hinweisen und unterstützen sowohl die Leitung als auch die IT in der konkreten, nachhaltigen Umsetzung von IT- und Informationssicherheit. Daneben stellt auch der Lagebericht von FINSOZ e.V. acht Handlungsoptionen ausführlich dar und gibt einen guten Überblick. Natürlich müssen sich alle Mitarbeitenden in den jeweiligen Strukturen der eigenen Verantwortung bewusst sein und das Unternehmen bei der Umsetzung unterstützen. Grundlegend sollte mindestens die sichere Nutzung von Passwörtern vermittelt, der Umgang mit E-Mails geschult und die richtigen Partner für die Umsetzung von IT-Projekten gewählt werden. Denn hier gilt: Sicherheit ist ein fortlaufender Prozess, den alle Beteiligten zu jeder Zeit unterstützen und leben müssen, damit er gegen die Kniffe und Tricks der Angreifer wirken kann. Auch wenn Organisationen keine dicke Kapitaldecke haben – kleine Budgets sind schon sehr viel besser als keine Budgets: das Geld muss nur clever eingesetzt werden.

# Programmieren für Nicht-Informatiker leichtgemacht



VON ANDREA LUDWIG

Andrea Ludwig leitet das Projekt- und Fördermittelmanagement bei der Ostfriesischen Beschäftigungs- und Wohnstätten GmbH und ist Prokuristin eines Tochterunternehmens (gWerk GmbH). In ihrer Tätigkeit als Leitung für Projektmanagement verantwortet sie verschiedene Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte im Bereich Unternehmenskultur, Learning & Development und Arbeit 4.0. Andrea Ludwig studierte Erziehungswissenschaft mit den Schwerpunkten Erwachsenen- und Betriebliche Bildung sowie in den Nebenfächern Betriebswirtschaft und Psychologie an der Universität Hamburg und ist zertifizierte Trainerin und Online-Coach.

A.Ludwig@obw-emen.de

**Fachkräfte in der Eingliederungshilfe können auch ohne Programmierkenntnisse digitale Assistenzsysteme selbst entwickeln und nachhaltig je nach Bedarf konfigurieren. In diesem Beitrag wird als praktisches Beispiel ein Pick-by-Light-System vorgestellt, das in einem Unternehmen der Eingliederungshilfe eingeführt wurde. Es zeigt: Kostspielige Pick-by-Light-Systeme von der Industrie, die nicht selbstständig von den Fachkräften auf neue Arbeitsschritte angepasst werden können, müssen nicht sein.**

Soziale Organisationen befinden sich in einer grundlegenden Transformation ihrer internen, aber auch externen Prozesse. Die Einflussfaktoren sind zahlreich: Reformen der gesetzlichen Grundlagen (z.B. BTHG), Aus- und Nachwirkungen der Pandemie, Fachkräftemangel und demografische Entwicklung, aber eben auch die digitale Transformation führen zu nachhaltigen Veränderungen in den Unternehmen der Sozialwirtschaft. Nicht nur in der Industrie, wo schon lange ein hoher Grad an Digitalisierung assoziiert wird, sondern auch im Bereich der Dienstleistungen findet ein hoher Anteil an digital unterstützter Arbeit statt. So sind im produzierenden Gewerbe 83 Prozent der Beschäftigten nach eigener Aussage in ihrem Arbeitsumfeld von Digitalisierung betroffen, im Dienstleistungsbereich sind es sogar 84 Prozent (Schmucker 2016, S. 6).

Die digitale Transformation ist dabei einerseits ein großer Treiber von Veränderung und andererseits ein Faktor, welcher die Veränderungsmöglichkeiten und -geschwindigkeiten maßgeblich beeinflusst. Die Lernprozesse der Akteur\*innen sowie das Wissensma-

nagement in den Organisationen werden dabei auf ganz neue Füße gestellt, wenn der Themenbereich, der Zeitpunkt, der Zeitraum, das Medium und die Methode des Lernens von den Akteur\*innen, also den Mitarbeiter\*innen, anhand digitaler Lernangebote und Tools selbstständig und eigenverantwortlich gewählt werden können. Die digitalen Kompetenzen müssen mit dieser rasanten Entwicklung Schritt halten. Arbeitgeber können diesen Prozess aktiv unterstützen, indem sie neben Fort- und Weiterbildungsangeboten ebenso arbeitsplatznahe Lernangebote (Learning-near-the-job) etwa mittels E-Learning oder Qualitätszirkel sowie selbstgesteuertes Lernen ermöglichen. Eine regelmäßige aktive Nutzung der neu erlernten digitalen Tools nach einer Weiterbildung ist dabei unbedingt notwendig, da dies den Lerntransfer nachhaltig positiv beeinflusst.

**Mit digitalen Assistenzsystemen in der Fertigung Arbeitsprozesse neu gestalten**

Wenn wir über die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung sprechen, so müssen

wir in der Sozialwirtschaft den Fokus auch um den Blick auf die Kund\*innen, also die Adressaten der Angebote erweitern. An einem Beispiel aus der Eingliederungshilfe wird dies sehr deutlich: Um hier als Dienstleister Menschen mit Teilhabebeeinträchtigungen attraktive Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben anbieten zu können, sollten diese Arbeitsangebote mit der Entwicklung der Technik Schritt halten können. So können digitale Assistenzsysteme den Arbeitsprozess unterstützen und Sicherheit bei neuen Arbeitsschritten geben. Die Fachkräfte in ihrer Funktion als Betreuende werden in dieser Situation entlastet, was wiederum der gesamten Abteilung zugute kommt.

Im Kommissionierungs- und Montagebereich können zum Beispiel Pick-by-Light-Systeme diese Aufgaben übernehmen. Die Herausforderung dabei ist aber, dass diese Technik sehr teuer ist und Anpassungen zum Beispiel aufgrund neuer Arbeitsschritte teilweise Programmierkenntnisse erfordern.

### „Wissen macht Zukunft“

Im Rahmen des ESF-geförderten mehrjährigen Personal- und Organisationsentwicklungsprojekts „Wissen macht Zukunft – mit Digitalisierung die Arbeitswelt von morgen gestalten“ der Ostfriesischen Beschäftigungs- und Wohnstätten GmbH sollten von August 2019 bis Juni 2022 die Möglichkeiten und Wege zur Implementierung von modular-anpassbaren, leicht zu konfigurierenden digitalen Assistenzsystemen in zwei Organisationen der Eingliederungshilfe (obw GmbH und Lebenshilfe Leer e.V.) eruiert und entwickelt werden. Dieser Projektbaustein war einer von insgesamt vier Themensträngen, in denen richtungsweisende Strategien und Maßnahmen im Bereich Arbeit 4.0 konzipiert und von verschiedenen Qualifizierungseinheiten flankiert umgesetzt wurden (s. dazu auch [www.obw-emden.de/branchendialog-2022](http://www.obw-emden.de/branchendialog-2022)).

Die Entwicklung des Assistenzsystems SIDEKICK erfolgte im Rahmen des vom ESF-Partnerschaftsprogramm „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ (kurz: rückenwind+) geförderten Projekts „Wissen macht Zukunft“.

Im Themenbereich „Digitale Assistenzsysteme“ bildete sich eine Projektgruppe aus interessierten Fachkräften, die planvoll diese Thematik vorbereitet und in folgenden Schritten bearbeitet hat:

- Bedarfsermittlung erheben und die Einsatzfelder in den beiden Organisationen eingrenzen;
- Übersicht und Informationen über bestehende Assistenzsysteme in der Eingliederungshilfe und deren Anbieter einholen;
- Ausschreibung auf den Weg bringen und Zuschlag erteilen.

Der Zuschlag ging an den Fachbereich Technik der Hochschule Emden-Leer, der bereits Assistenzsysteme entwickelt hatte. Die ersten Schritte der Zusammenarbeit fielen in die erste Phase der Pandemie, weshalb der Austausch sowie ein erster Bedarfsermittlungs-Workshop online stattfinden mussten. In der zweiten Projektphase, der Entwicklungs- und Lernphase, fanden erste Präsenztreffen vor Ort statt, die die Zusammenarbeit und den Austausch intensivierten. Die Projektgruppe hatte sich mittlerweile mit fachlicher Unterstützung der Hochschule Emden-Leer auf ein digitales Assistenzsystem nach dem Vorbild sogenannter Pick-by-Light-Systeme für die Werker\*innen-Unterstützung an Montage- und Kommissionierungsarbeitsplätzen festgelegt.

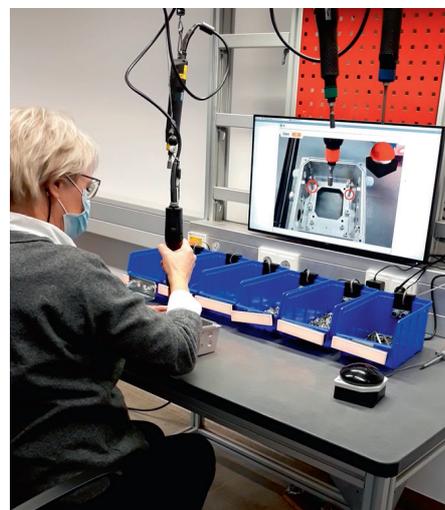
### Pick-by-Light-Systeme

Pick-by-Light-Systeme sind in der Industrie an Montagearbeitsplätzen schon seit mehreren Jahren im Einsatz. Sie unterstützen komplexe Montageprozesse, bei denen eine Vielzahl an Montageteilen und -schritten im Einsatz sind. Sobald ein Arbeitsschritt zu erfolgen hat, signalisiert ein grünes LED-Licht an einem Sichtlagerkasten, dass aus diesem das nächste Bauteil zu entnehmen ist. Die Lichter an den anderen Sichtlagerkästen leuchten in dem Moment rot. Die korrekte Montage wird am Arbeitsplatz auf einem Monitor mit dem Bild des zu fertigenden Werkstücks angezeigt. Mit einem Taster signalisiert die werkende Person, dass der nächste Arbeitsschritt angezeigt werden soll. Diese Arbeitsprozessplanung und -unterstützung kann z. B. bei Einarbeitungsprozessen oder komplexen Arbeitsprozessen genutzt werden.

Das Besondere an diesem Kooperationsprojekt ist: Flexible, modulare Komponenten in Kombination mit Open-Source-Lösungen ermöglichen Personen mit Beeinträchtigung die Teilhabe an vielfältigen Produktionsprozessen, die sie sonst nicht ausführen könnten oder wofür sie eine intensive Betreuung benötigt hätten.

### Der Prototyp SIDEKICK

Der in dem Projekt neu entwickelte Prototyp SIDEKICK ist eine Variante der Pick-by-Light-Systeme und wurde speziell für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen konzipiert. Der Prototyp beinhaltet eine begrenzte Anzahl an Arbeitsschritten (z.B. Sichtlagerkästen) und enthält neben den Fotos der einzelnen Bauteile auch sogenannte Piktogramme (siehe auch <https://www.metacom-symbole.de/>), die auf Basis der Leichten Sprache der Zielgruppe bekannt sind. Sie ersetzen Wörter und Begriffe und sind somit auch von Personen nutzbar, die nicht lesen können. Der Prototyp SIDEKICK kann wie sein Vorbild, die Pick-by-Light-

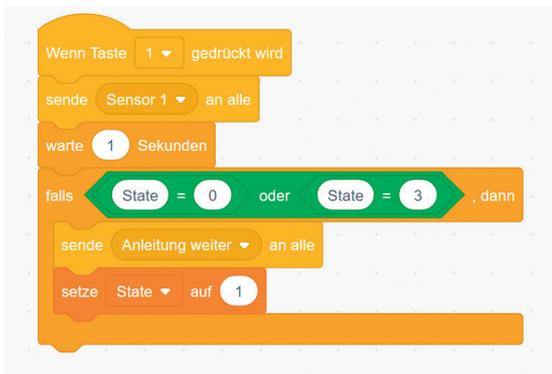


Prototyp SIDEKICK in der Erprobung

Systeme, vielfältig eingesetzt werden. Er ist jederzeit modellierbar und vor Ort anpassbar, ohne dass die Fachkräfte Programmierkenntnisse benötigen. Die eingesetzte und frei verfügbare Software „Scratch“ besteht aus sogenannten farbigen Steuerungsblöcken, die mittels Drag and Drop wie in einem Baukastensystem zu einer Abfolge von Schritten zusammengestellt werden können.

Im Arbeitsprozess lösen die Werker\*innen (Personen mit Teilhabebeeinträchtigung) dann mit einem Taster (Buzzer)

den nächsten Montageschritt auf dem Monitor aus und werden so Schritt für Schritt durch den Arbeitsprozess geleitet. Der programmierte Arbeitsprozess wird auf einem Monitor am Montagearbeitsplatz angezeigt, indem Bilder der zu montierenden Teile den Montageprozess visualisieren. Es können je nach Kundenauftrag in kurzer Zeit von den Fachkräften neue Schrittfolgen eingefügt und die Peripherie (Sichtlagerkästen, Akkuschauber etc.) hinzugefügt und angepasst werden.



Steuerungsblöcke in der Programmier-Plattform SCRATCH

### Kostengünstige Hardware plus Open-Source-Software

Die entwickelte Lösung kombiniert dazu auf geschickte Weise günstige Hardware-Komponenten aus dem Maker-Bereich (z.B. den Computer Raspberry Pi) mit Open-Source-Lösungen, sodass ein flexibel anpassbares Assistenzsystem entsteht. Eine einfach einzurichtende digitale Führung durch den Arbeitsprozess kann dabei durch verschiedene Sensoren mit Ereignissen – wie dem Griff in eine Sichtlagerkiste oder dem Ablegen der fertigen Konstruktion auf einer Waage – die Mitarbeitenden begleiten. Zusätzlich eingebaute Mechanismen wie an den Sichtlagerkästen angebrachte LEDs unterstützen die Aufmerksamkeitsführung und helfen den Werkenden so, motiviert den jeweils nächsten Arbeitsschritt richtig zu erkennen und durchzuführen.

Die Hardwarekomponenten sind günstig zu erwerben und ein digital unterstützter Arbeitsplatz mit Monitor, Sensoren, LEDs und einem Raspberry Pi kostet nicht mehr als 500 Euro. Weitere Komponenten wie z.B. ein Buzzer, Akkuschauber oder eine Waage sind jederzeit integrierbar. Zum Vergleich: Ein digitales Assistenzsystem aus der Industrie kann schnell eine fünfstellige Summe kosten.

### Die Programmier-Plattform Scratch

Der Prototyp SIDEKICK wurde auf der Programmier-Plattform Scratch von Studierenden im Rahmen einer Projektarbeit entwickelt und mit Hardware aus der Makerszene zusammengebaut. Seine Feuertaufe in der Werkstatt hat er erfolgreich bestanden – die Resonanz der Werkenden war durchweg positiv. Das digitale Assistenzsystem fand besonders positiven Zuspruch, führte es doch zu einer deutlichen Attraktivitätssteigerung ihrer Arbeitsplätze.

Die Erstellung der Schrittfolgen, also das Programmieren sowie der Zusammenbau der Hardware sollten im Rahmen von Workshops den Fachkräften aus den beiden Organisationen vermittelt werden, damit weitere SIDEKICKs dort entstehen können. Aufgrund neuerlicher Kontaktbeschränkungen, man befand sich mittlerweile

im zweiten Pandemiejahr, entschied die Projektleitung gemeinsam mit dem zuständigen Professor Thies Pfeiffer, die Schulung online durchzuführen. Dies hatte den Vorteil, dass der Umgang mit Scratch direkt am PC oder am Laptop im Rahmen der Schulung von den Teilnehmenden ausprobiert werden konnte. Sie meldeten sich auf der Plattform <https://scratch.mit.edu/> direkt an und erstellten erste kleine Programmierabfolgen. Das erhöhte den Lerneffekt und die Motivation bei dieser doch für die meisten ungewohnten Tätigkeit.

Ein weiterer wichtiger Vorteil war, dass die Online-Schulung aufgezeichnet wurde. Das Video konnte im Anschluss bearbeitet und in viele kleine Lerneinheiten gegliedert werden. Die erstellten Kurzvideos (Dauer ca. 4-15 Minuten) wurden auf der ebenfalls im Rahmen des *rückenwind+* geförderten Projekts neu konzipierten E-Learning-Plattform in kleine E-Learning-Trainingseinheiten integriert und mit Bildern, Bauplänen und Aufgaben angereichert. Mittlerweile stehen insgesamt fünf Lerneinheiten für die Programmierung und den Zusammenbau von digital unterstützten Montagearbeitsplätzen zur Verfügung, welche von den Fachkräften jederzeit abgerufen werden können. Weitere Lerneinheiten sollen folgen.

### Sicherung des Know-how-Transfers mittels Blended Learning

Die Projektgruppe arbeitet nach erfolgreichem Projektabschluss weiterhin an der nachhaltigen Einführung von SIDEKICK und der damit verbundenen Wissensvermittlung. Die oben erwähnten E-Learning-Einheiten sind dabei nun ein wichtiger Baustein im Blended-Learning-Konzept, welche als Vor- und Nachbereitung von Präsenzs Schulungen zum Auf- und Zusammenbau von weiteren digitalen Arbeitstischen nach dem Vorbild von SIDEKICK dienen. Präsenzworkshops im eigens eingerichteten Prototypenraum sollen die Fachkräfte bei der Erstellung von weiteren digitalen Arbeitstischen optimal unterstützen.

Die Bausteine zur Wissenssicherung und zum Wissenstransfer im Überblick:

- Ablage der Scripte und Baupläne in einem GitHub (netzbasierter Dienst zur Versionsverwaltung für Software- und Entwicklungsprojekte), auf den die Beteiligten jederzeit zugreifen können;
- Regelmäßige Online-Treffen der Projektgruppe zum Know-how-Transfer: Austausch neuer Ideen und Entwicklungsschritte sowie Abgleich von Bauteilen und Programmierschritten;
- Präsenz- und Onlineschulungen zu Scratch und Hardwaremontage;
- E-Learning-Einheiten zu Scratch und Hardwaremontage;
- Austausch der Projektgruppe und Fachkräfte im Rahmen von Netzwerktreffen (Präsenz);
- Planung weiterer Kooperationen mit der Hochschule Emden-Leer mit dem Ziel der Optimierung von SIDEKICK im Arbeitsalltag in den Werkstätten;
- Regelmäßige Kleingruppenarbeit in den Teilhabeangeboten zur Verbesserung und Weiterentwicklung der digital unterstützten Arbeitsplätze.

### Quelle

**Schmucker, R.** (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Berlin: Institut DGB-Index. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++76276168-aofb-1e6-8bb8-525400e5a74a>  
Zugriff am 12.03.2023.

## PEOPLE ANALYTICS

# Neue Wege im Personalmanagement

VON MARKUS KRINGS UND  
WERNER HEISTER



Markus Krings ist Sozialmanager M.A. und Betriebswirt B.A. Er ist in leitender Funktion für das Diakonische Werk Rheinland-Westfalen-Lippe e.V. tätig. [m.krings@diakonie-rwl.de](mailto:m.krings@diakonie-rwl.de)



Prof. Dr. Werner Heister ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaft im Sozialen Sektor an der Hochschule Niederrhein sowie Mitgründer und Institutsrat im SO.CON – Institut für Forschung & Entwicklung in der Sozialen Arbeit. Er ist außerdem Digitalisierungsbeauftragter des Fachbereichs und lehrt u.a. das Fach Personalmanagement. [werner.heister@hs-niederrhein.de](mailto:werner.heister@hs-niederrhein.de)

**Die exponentielle Entwicklung digitaler Technologien ermöglicht es dem Personalmanagement, neue Potenziale zu nutzen. Eines der derzeit intensiv diskutierten ist People Analytics. Der vorliegende Beitrag gibt einen Einblick in das Thema People Analytics und ordnet es in sozialwirtschaftliche Kontexte ein.**

Im Rahmen der Sozialwirtschaft basieren Entscheidungen häufig auf Intuition oder Erfahrung. Eine datengestützte Entscheidungsfindung bleibt oftmals aus. Im Zeitalter der Digitalisierung gewinnen Daten allerdings immer mehr an Bedeutung. Ihre Erhebungs- und Auswertungsmöglichkeiten sind in den letzten Jahren deutlich vorangeschritten. Auch im Personalmanagement stehen immer mehr Daten zur Verfügung, die tiefgreifende Analysen vorstellbar und realisierbar machen. Hieraus erwächst ein neuer Gestaltungsbereich: People Analytics.

## Begriffsbestimmung

People Analytics (alternative Begriffe: HR Analytics, Workforce Analytics) unterliegt keinem einheitlichen Begriffsverständnis. Fasst man die einschlägigen Definitionen zusammen, lässt sich People Analytics vereinfacht als zielgerichtete Nutzung von Daten zur Unterstützung personalwirtschaftlicher Entscheidungen beschreiben. Die Möglichkeit, Daten als Instrument der Personalarbeit heranziehen zu können, ist grundsätzlich nicht neu. Die Abbildung 1 (S. 20) zeigt den bisherigen Entwicklungsverlauf datengestützter Personalarbeit.

In den ersten Entwicklungsstufen datengestützter Personalarbeit – Personalreporting und Personalcontrolling – geht es in erster Linie um die kompakte Sammlung und Darstellung von Daten:

Mitarbeitendenzahl, Fehlzeitenquote, Personalkosten etc. Durch unmittelbare Vergleiche im Zeitverlauf werden Sachverhalte häufig nur rückblickend (Reporting) bzw. im Hinblick auf die Ist-Situation (Controlling) beurteilt, interpretiert und als Entscheidungsgrundlage genommen (vgl. Reindl/Krügl 2017, S. 30 ff.). People Analytics, verstanden als neue Entwicklungsstufe, geht darüber hinaus. Es stellt verstärkt Beziehungen, Kausalitäten, Einflüsse und Wechselwirkungen in den Fokus und richtet die Datenverwendung häufig mit Blick auf die Zukunft aus (vgl. Ruf 2019, S. 361).

## Potenziale und Anwendungsfelder

Mitarbeitende sind die zentrale Erfolgsgröße einer jeden sozialwirtschaftlichen Organisation. People Analytics verspricht, diese Erfolgsgröße besser verstehen zu lernen und Antworten auf personalbezogene Fragestellungen zu finden. Es ist wichtig, neben Intuition und Erfahrung auch objektive Entscheidungskriterien heranzuziehen (vgl. Reindl/Krügl 2017, S. 19 f.). Eine evidenzbasierte Personalarbeit kann nicht nur die Entscheidungsqualität erhöhen, sondern auch zu mehr Transparenz und einer höheren Nachvollziehbarkeit in der Entscheidungsfindung führen (vgl. Hammermann/Lehr/Burstedde 2022, S. 7). Mit People Analytics lassen sich Erkenntnisse gewinnen, die passgenaue

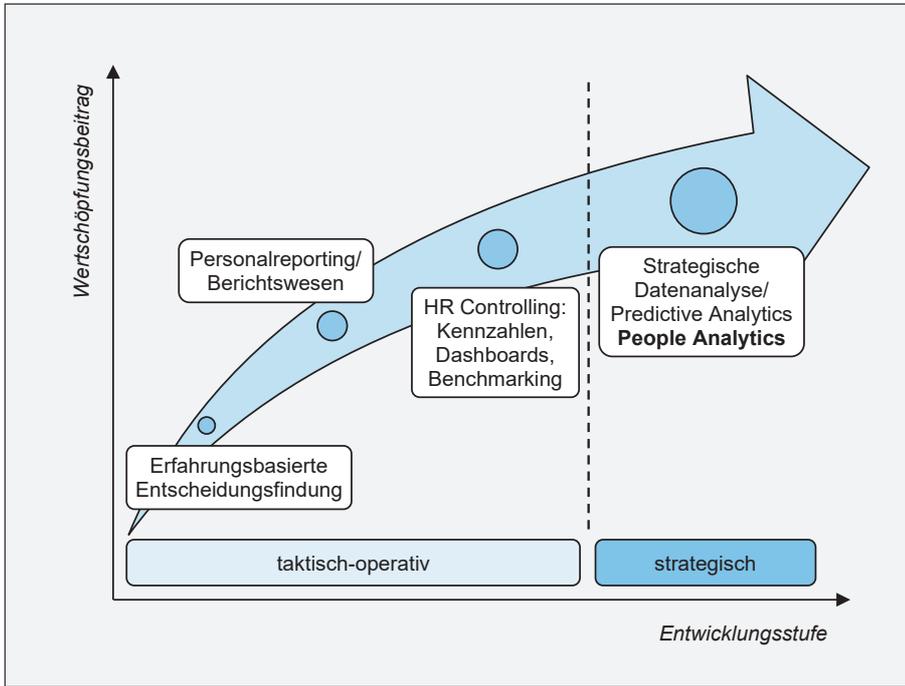


Abbildung 1: Entwicklungsverlauf datengestützter Personalarbeit (in Anlehnung an Smith 2019, S. 9 ff.)

Angebote für (potenzielle) Mitarbeitende ermöglichen und so dazu beitragen, insbesondere Fachkräfte zu finden und zu binden. Insgesamt bietet sich der Personalfunktion die Chance, mittels People Analytics weiter an strategischer Bedeutung zu gewinnen und ihre Position als wichtiger Partner für die Geschäftsleitung zu stärken (vgl. Biemann et al. 2017, S. 8).

Die Anwendungsfelder von People Analytics sind vielfältig und können sich über alle personalwirtschaftlichen Bereiche erstrecken. Abbildung 2 stellt Beispiele entlang der Personalwertschöpfungskette vor, von der Personalbeschaffung bis zum Personalaustritt.

**Vorgehensmodell**

Ein praktikables und erprobtes Vorgehensmodell für People-Analytics-Projekte besteht aus sechs Schritten (in Anlehnung an Loscher 2021, S. 38):

1. Problem identifizieren
2. Zusammenhänge erarbeiten
3. Hypothesen formulieren
4. Empirisch untersuchen
5. Daten analysieren
6. Ergebnisse kommunizieren

Ausgangspunkt stellt die Identifikation eines Problems dar (erster Schritt). Maßgebend für den Erfolg von People-Analytics-Projekten ist, dass das Problem

von hoher Relevanz für das Management ist. Abgesehen davon muss das Problem klar definiert und abgegrenzt werden. Darauf aufbauend ist in einem zweiten Schritt eine fundierte Recherche zur Problemstellung erforderlich. Für die meisten Probleme im Personalbereich liegen inzwischen wissenschaftliche Erklärungsansätze vor, sodass eine Sekundäranalyse in bestehenden Veröffentlichungen und Materialien entscheidende Erkenntnisse über theoretische Zusammenhänge im Problemkontext liefern kann.

Der dritte Schritt ist nun die Formulierung spezifischer und präzise auf die Problemstellung bezogener Hypothesen. Diese sollten an „Wenn-Dann-Aussagen“ geknüpft sein, wie beispielsweise: „Wenn die Krankmeldungen im Jahresverlauf weiter ansteigen, dann sind Kündigungen wahrscheinlicher.“ Danach erfolgt eine empirische Untersuchung der Hypothesen mittels qualitativ hochwertiger Daten (vorhandene Daten und eigens für den Untersuchungszweck zu erhebende Daten). Im fünften Schritt geschieht die Datenanalyse, also die Auswertung der Daten unter Berücksichtigung relevanter und anerkannter statistischer Methoden. Das Vorgehensmodell schließt mit der Ergebniskommunikation ab. Dieser Schritt ist nicht zu unterschätzen, da die Art und Weise der Kommunikation erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung des entscheidungstragenden Managements haben kann (vgl. Loscher 2021, S. 37 ff.).

**Konsequenzen ziehen**

Auch wenn das Vorgehensmodell an dieser Stelle endet, darf es bei der Kom-

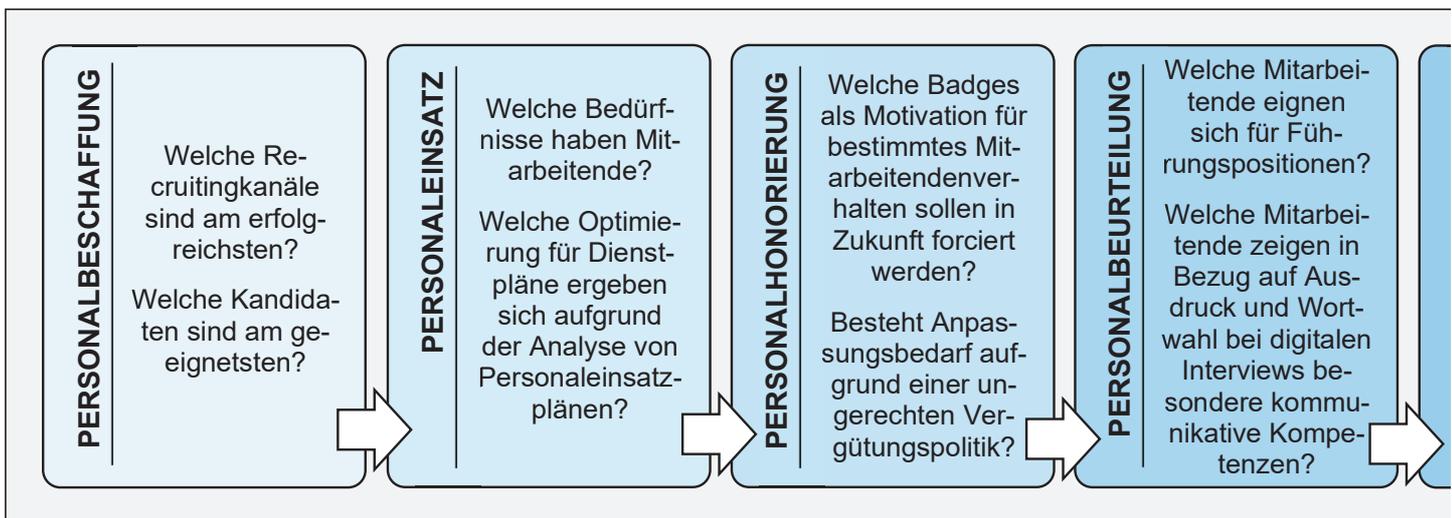


Abbildung 2: Anwendungsfelder von People Analytics (eigene Darstellung)

munikation der Ergebnisse nicht bleiben. Es ist zu prüfen, ob die Ergebnisse ausreichende Erkenntnisse bringen oder weitere Untersuchungen erforderlich sind. Entsprechend den generierten Ergebnissen sind dann die Rahmenbedingungen in der sozialwirtschaftlichen Organisation zu hinterfragen – und damit auch konkret die Ziele, das Leitbild und die Elemente der Corporate Identity (CI). Weiterhin ist das langfristige Verhalten festzulegen (Strategien), und es sind kurz- bis mittelfristige Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Mittels Ergebnis- und Maßnahmenkontrolle sind die Fortschritte zu evaluieren. Wenn also zum Beispiel die Krankmeldungen als Zeichen der Unzufriedenheit signifikant ansteigen – und damit auch die Sorge, dass Fachkräfte zunehmend eine Kündigung erwägen –, könnten in der Konsequenz Ziele gelockert und somit angepasst werden. Ferner kann die interne Corporate Communication verbessert und strategisch individuell auf die Bedarfe der Fachkräfte eingegangen werden (Individualisierungsstrategie statt Segmentierung). Zur Erreichung der Strategien sind entsprechende Maßnahmen möglich wie etwa regelmäßig stattfindende, zwanglose Meetings mit dem Vorstand, transparent und auf Augenhöhe.

## Hemmnisse

Trotz der beschriebenen Potenziale und der vielseitigen Anwendungsfelder erfährt People Analytics bislang nur einen geringen Praxiseinzug innerhalb der Sozialwirtschaft. In einer 2022 publizierten Studie unter leitenden Personalmanager:innen sozialer Organisationen bejahte lediglich ein Fünftel die Frage nach ihrer Anwen-

dung. Mehr als zwei Fünftel (41 Prozent) schlossen eine Analyse personalbezogener Daten in Form von People Analytics kategorisch aus (vgl. Krings 2022, S. 111). Ein wesentliches Hemmnis sind fehlende (daten-)analytische wie auch strategische Kompetenzen im Personalmanagement. Ein weiteres ist in der Datenhaltung zu finden. Nur die wenigsten Organisationen der Sozialen Arbeit sind derzeit digital so fortgeschritten, dass sie über eine digitale Personalakte oder ein Data Warehouse verfügen (vgl. Krings 2022, S. 109 ff).

People Analytics ist zwar grundsätzlich auch mit einer rudimentären Datenhaltung möglich, die Potenziale sind jedoch umso größer und die Einführung ist umso leichter, je stärker die Prozesse im Personalwesen digitalisiert sind und je professioneller die Datenhaltung erfolgt (vgl. Hammermann/Lehr/Burstedde 2022, S. 4). Ein drittes Hemmnis stellt der angemessene Umgang mit Daten dar. Bei allen technischen Möglichkeiten steht das Personalmanagement vor der Herausforderung, ein „richtiges Maß“ an datenbasierten Entscheidungshilfen zu finden. Das „richtige Maß“ zeichnet sich dadurch aus, dass

- aussagekräftige Informationen zielgenau und fokussiert erhoben werden,
- alles beachtet wird, was für die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden wichtig ist,
- alle datenschutzrechtlichen Vorschriften beachtet werden,
- das Vorhaben ethisch-moralisch voll vertretbar ist,
- ein hohes Maß an motivierender Transparenz über Methoden und Ergebnisse für alle Mitarbeitenden besteht.

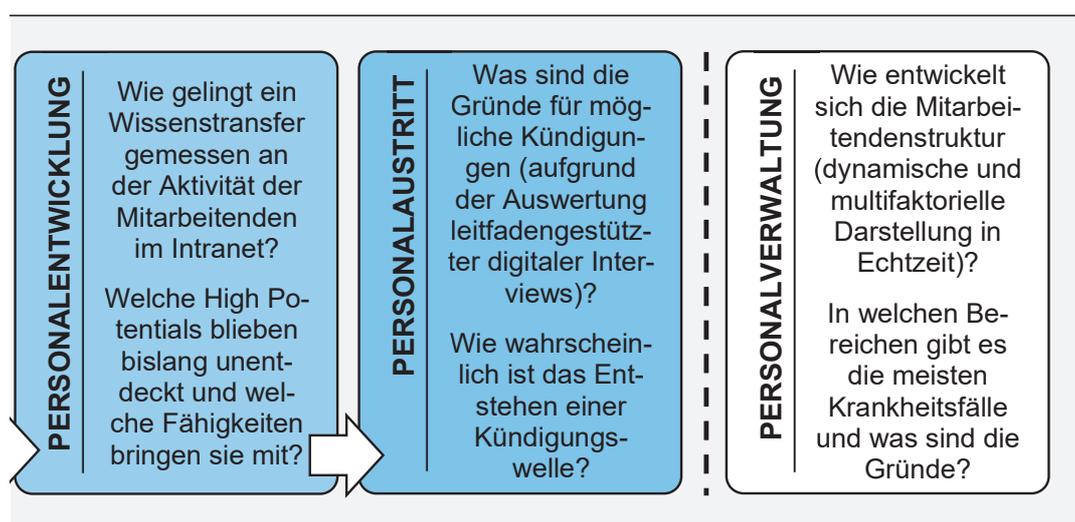
Hilfreich ist es auch, wenn die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, die persönlichen Daten individuell zu verwalten, also auch zu löschen, und das Management nur anonymisierte und aggregierte Daten erhält. Grundsätzlich ist zu beachten, dass People Analytics mitbestimmungspflichtig ist. Gerade im Sozialen sind alle diese Aspekte von hohem Stellenwert.

## Fazit

Die datenbasierte Personalarbeit gewinnt auch in der Sozialwirtschaft zunehmend an Relevanz. Mit People Analytics besteht die Möglichkeit einer neuen Dimension in der Nutzung personalrelevanter Daten. Primäres Ziel ist es, Kausalitäten und Zusammenhänge auszumachen, um daraus gesicherte Entscheidungen für das Personalmanagement ableiten zu können. Organisationen der Sozialen Arbeit sollten insbesondere in der Zeit des sich zuspitzenden Fachkräftewettbewerbs die Potenziale, die sich durch People Analytics ergeben, nicht ignorieren, sondern sich mit diesen perspektivisch auseinandersetzen und attraktive Arbeitsbedingungen schaffen.

## Literatur

- Biemann, T./Englmaier, F./Sliwka, D./Weller, I.** (2017): People Analytics – Personaldata als Erfolgsfaktor. In: PERSONALquarterly. Jg. 69. H.3. S. 8-15.
- Hammermann, A./Lehr, J./Burstedde, A.** (2022): HR Analytics: Anwendungsfelder und Erfolgsfaktoren. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): IW-Report 28/2022. Köln.
- Krings, M.** (2022): Das Personalmanagement sozialer Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung. Baden-Baden.
- Loscher, G.** (2021): Quick Guide People Analytics: Wie Sie das Personalmanagement verändern können. Wiesbaden.
- Reindl, C./Krügl, S.** (2017): People Analytics in der Praxis: Mit Datenanalyse zu besseren Entscheidungen im Personalmanagement. Freiburg.
- Ruf, M.** (2019): Personalmanagement 4.0. In: Erner, M. (Hrsg.): Management 4.0: Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden. S. 349-387.
- Smith, T.** (2019): HR Analytics. The What, Why and How. o.O.



# Die vielfältigen Facetten der Digitalisierung



## VON TOBIAS FITTING

Tobias Fitting ist als Bildungsreferent für Digitalisierung an der Paritätischen Akademie Berlin für die Bildungsangebote rund um die digitale Welt im Rahmen der Sozialwirtschaft zuständig. Er studierte Politikwissenschaft und Filmregie und arbeitete in der Film- und Fernsehbranche. Parallel dazu absolvierte er Weiterbildungen zum Coach/Trainer/Mediator, Projektmanagement, Cloud Computing und zur Online-PR. [fitting@akademie.org](mailto:fitting@akademie.org)

**Digitalisierung ist ein Überbegriff für viele transformatorische Phänomene. Idealerweise erreichen Organisationen und Unternehmen durch einen klugen Einsatz digitaler Tools eine tatsächliche Arbeitserleichterung für die Mitarbeitenden. Außerdem sind wir gerade im sozialen Bereich mit den Schattenseiten digitaler Welten konfrontiert: von Fake News über Hatespeech und Cybermobbing bis hin zur Gefahr von Hackerangriffen auf IT-Strukturen.**

An der Paritätischen Akademie Berlin haben wir verschiedene Themenfelder im Paritätischen Digitalforum geschaffen, um angesichts der Komplexität des Themas besser Orientierung bieten zu können. Im Paritätischen Digitalforum behandeln wir die Bereiche digitale Transformation und Digitalisierungsstrategien, digitale Arbeitswelten, Social Media und Networking, Medienpädagogik, Demokratie und Gesellschaft sowie außerdem Anwendungsschulungen.

## Die vorhandenen Möglichkeiten nutzen lernen

In Gesprächen und bei Schulungen fällt immer wieder auf, dass Organisationen häufig bereits cloudbasierte Lösungen verwenden. Eine der bekanntesten und weitverbreitetsten ist sicherlich Microsoft 365. Doch die Möglichkeiten sind vielen oft gar nicht bekannt. So ist die praktische Verwendung im Endeffekt dieselbe wie vor zehn Jahren. Dies ist auch sehr verständlich, da in den meisten sozialen Organisationen einerseits wenig Zeit besteht, um sich mit neuen digitalen Tools oder Arbeitsweisen zu befassen – und bei

vielen Mitarbeitenden schlicht das zwischenmenschliche miteinander Arbeiten im Vordergrund steht. Die Technik wird nur als Mittel zum Zweck gesehen. So verständlich das ist: Es ist schade, dass dadurch weiterhin eher umständlich gearbeitet wird und dies oft mit unnötig mehr Administrations- und Organisationsarbeit am Bildschirm einhergeht. Häufig werden analoge Arbeitsweisen eins zu eins ins Digitale übersetzt. Oder es werden neue Möglichkeiten bekannter Software nicht genutzt. Ein klassisches Beispiel: Texte, die in Word geschrieben wurden, werden trotz vorhandenem SharePoint weiterhin in verschiedenen Versionierungen hin und her gemailt, anstatt dass alle gemeinsam an einer Datei arbeiten.

Für die Sozialwirtschaft steht der Mensch im Mittelpunkt. Und so geht bei vielen die Sorge umher, dass Digitalisierung zu mehr Arbeit am Bildschirm führen könnte. Eine durchdachte Verwendung von Software wird jedoch das Gegenteil erreichen: weniger manuelle Eingaben und automatische Informationsverarbeitung. Daher betonen wir im Paritätischen Digitalforum regelmäßig die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Entwicklung und vor

allem einer strategischen digitalen Transformation. Eine Digitalstrategie, die auch die Prozesse evaluiert und Medienbrüche (den Wechsel zwischen Software und teils manuellem Übertragen von Informationen) verringert. Dabei sollten auch möglichst die Bedarfe aller Mitarbeitenden bedacht werden, um Vorurteile abzubauen und die Zusammenarbeit nachhaltig zu erleichtern. Eine verpasste oder schlechte Umsetzung digitaler Arbeitsweisen wird zudem eine Organisation langfristig gesehen mehr Zeit und Geld kosten. Es lohnt sich also, Ressourcen für das Thema zu verwenden.

### Datenschutz und Datensicherheit

Auch die Themen Datenschutz und Datensicherheit sind für alle Organisationen relevant. Es ist weiterhin knifflig, einen Weg zwischen DSGVO und Pragmatismus zu finden, wenn es um Microsoft, Zoom oder Google geht. Da die meisten Organisationen Windows und die dazugehörigen Microsoft-Office-Anwendungen verwenden, ist der Schritt zu Microsoft 365 ein logischer und meist auch der kostengünstigste. Hier bleibt zu hoffen, dass sich die DSGVO-Fragen weiter klären.

Ein akuter Punkt beim Datenschutz und der Datensicherheit ist die Cybersicherheit generell. Während sich Hacker und Schadsoftware ständig weiterentwickeln und immer wieder neue Formen von Angriffen, Phishing-Mails etc. entwickelt werden, ist die Sensibilität dafür und das Wissen darüber bei vielen Mitarbeitenden und Organisationen nicht stark genug ausgeprägt. Gefahren werden unterschätzt, während es auch immer wieder Angriffe auf kleinere Unternehmen und Organisationen gibt. Meist mit monetären, manchmal sogar mit politischen Absichten.

Daher ist es umso wichtiger, sichere und unterschiedliche Passwörter zu verwenden, alle Konten (und besonders die mit administrativen Rechten) mittels zweiten Faktors doppelt zu schützen und zum Beispiel einen Passwortmanager in der Organisation zu nutzen. Auch ein gesundes Misstrauen und ein genauer Blick auf einkommende Mails und deren Anhänge – Stichwort Phishing – sind elementar. Für wahrscheinlich jede Organisation wäre ein plötzlich durch Ransomware verschlüsselter Mailserver oder der Verlust von personenbezogenen Daten von Mitarbeitenden oder Klient:innen ein Supergau.

### Digitale Teilhabe und Barrierefreiheit

Digitale Angebote gehen mit vielen Erleichterungen einher. Das Zahlen mit dem Handy, Online-Banking, Buchen von Zugtickets per App, die elektronische Steuererklärung und vieles mehr sind im Alltag vieler angekommen. Doch was ist mit den Menschen, die nicht so intuitiv Laptop, Smartphone und QR-Codes verwenden? Und wie kann man Menschen mit Beeinträchtigungen die Bedienung und Verwendung digitaler Mittel erleichtern?

## Für soziale Organisationen ist es wichtig, am Puls der Zeit zu sein, um Klient:innen Alltagserleichterungen vermitteln zu können.

Für eine gesellschaftliche Teilhabe braucht es digitale Teilhabe und entsprechende barrierefreie Angebote und Lösungen, um auch weiterhin möglichst allen Menschen Zugang zu Angeboten und Informationen zu gewährleisten.

Digitale Tools und auch künstliche Intelligenz sind nicht nur Hürden, sondern auch großartige Hilfsmittel im Alltag, um gesellschaftliche und digitale Teilhabe herzustellen. Es gibt bereits viele spannende Werkzeuge, die sich mit den neuen Innovationen sicherlich in naher Zukunft stark verbessern werden. Für soziale Organisationen ist es auch hier wichtig, am Puls der Zeit zu sein, um Klient:innen Alltagserleichterungen vermitteln zu können. Oder um gemeinsam mit Betroffenen die Möglichkeiten zu entdecken und zu nutzen.

### Tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen

Die digitale Transformation und die teils exponentiellen Innovationen in Bereichen der KI, Deep Learning, Medizin, Big Data, Internet of Things, Robotics und Automatisierung wirken als treibende Kräfte hin zu einer Zukunft, die wir uns heute wohl noch gar nicht richtig vorstellen können. Auch die Transformation hin zur Klimaneutralität erfordert in vielen Bereichen smarte Lösungen wie zum Beispiel ein digitalisiertes Stromnetz, das sich viel genauer an Bedarfe und Verfügbarkeiten anpassen kann.

Für soziale Organisationen ist es wichtig, zumindest zu erfassen, welche gesell-

schaftlichen Aufgaben gerade auch auf die Sozialwirtschaft zukommen, wenn

- einerseits ganze Berufsgruppen obsolet werden,
- andererseits neue Berufe entstehen,
- zahlreiche tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen stattfinden,
- viele Menschen nicht mit diesem schnellen Wandel umgehen können.

Leider ist zu vermuten, dass es zukünftig viele Menschen geben wird, die sich „abhängig“ oder verunsichert fühlen. Diese gilt es aufzufangen und mitzunehmen.

### Viele Aufgaben für die Sozialwirtschaft

Digitalisierung bedeutet für soziale Organisationen also nicht nur Zoom-Meetings und Team-Chats. Idealerweise gehen die (digitalen) Arbeitswelten Ihrer Organisation mit praktikabler Software und durchdachten Prozessen einher, damit organisatorische Arbeit möglichst vom Computer übernommen wird. Ziel sollte sein, Digitalisierung so einzusetzen, dass Fachkräfte bei der organisatorischen Arbeit entlastet werden und so wieder mehr Zeit für soziale und inhaltliche Tätigkeiten haben.

Im Zuge der Digitalisierung stehen große Veränderungen in Arbeitswelten und Gesellschaft bevor. Soziale Organisationen brauchen moderne Arbeitsumgebungen, um für potenzielle Fachkräfte attraktiv zu sein. Und sie brauchen ein Verständnis dafür, wie man Veränderungen medienpädagogisch und empathisch begleiten kann. Wir sehen einer spannenden, teils unsicheren, teils faszinierenden Zukunft entgegen, die wir als Gesellschaft und auch als Sozialwirtschaft mitgestalten und nicht nur großen Tech-Unternehmen überlassen sollten.

Politik und Institutionen wie die Ethikkommission beschäftigen sich mit der Frage, wie digitale Welten und insbesondere künstliche Intelligenzen künftig unser Leben prägen und wo ethische Grenzen sind. Genau bei diesen Aushandlungen braucht es auch eine laute soziale Stimme, die sich für eine gerechte und barrierefreie digitale Welt einsetzt.

## PRAXISBERICHT

# Digitale Führungskräfteentwicklung in der Sozialwirtschaft

VON SARAH THEUNE UND  
LUKAS HEINZMANN



Sarah Theune ist Vorständin von vediso. Gemeinsam mit ihrem Team unterstützt sie die Mitglieder ihres Verbands dabei, die Chancen der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft konkret zu nutzen. Zuvor war sie in verschiedenen leitenden Positionen bei unterschiedlichen Wohlfahrtsträgern tätig.  
s.theune@vediso.de



Lukas Heinzmann ist Gründer und Geschäftsführer des Start-ups gyde, das sich auf Talent- und Führungskräfteentwicklung spezialisiert. Das Unternehmen unterstützt Führungskräfte in dezentralen Organisationen bei der Weiterbildung durch digitale „Lernreisen“.  
heinzmann@gyde.io

Einer der wirkmächtigsten, jedoch oft unterschätzten Hebel im Bereich Mitarbeitendenbindung und -motivation ist die Führungskräfteentwicklung. Sie lässt sich durch digitale Methoden verbessern. Dieser Beitrag zeigt auf, wie Sozialunternehmen die großen Herausforderungen bei der Befähigung von Führungskräften lösen können. Um das Thema in der Tiefe zu durchdringen und konkrete Unterstützungsangebote machen zu können, haben wir intensive Recherchen sowie Workshops mit Expert:innen und Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Gemeinsam mit Kunden konnten in praktischen Projekten zu sogenannten digitalen Lernreisen mit hunderten Führungskräften der Sozialwirtschaft wichtige Erfahrungen gesammelt werden.

Seit Jahren rangiert Unzufriedenheit mit der direkten Führungskraft unter den Top-Kündigungsgründen von Fachkräften in und außerhalb der Sozialwirtschaft. Auch in einer aktuellen, sektorübergreifenden Studie der renommierten Unternehmensberatung McKinsey wurden diese Ergebnisse wieder bestätigt. Kündigungsgrund Nummer 1 ist die unzureichende Vergütung mit 39 Prozent, direkt gefolgt von der Unzufriedenheit mit Führungskräften mit 36 Prozent (*McKinsey-Umfrage: Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung, vom 21.12.2022*).

Das Spannende daran: Während Faktoren, die einen ähnlichen Einfluss auf Fluktuation, Krankheitstage und Motivation haben – wie vor allem das Gehalt –, nur mit großen finanziellen

Aufwänden bedient werden können, können Aktivitäten im Bereich der Führungskräfteentwicklung mit wenig eingesetztem Geld einen großen Effekt erzielen. Besonders durch Methoden der Digitalisierung können Wirksamkeit und Effizienz erhöht und somit Kosten gespart werden.

## Wer ist Führungskraft?

Eine wichtige Klarstellung an dieser Stelle: In unseren Gesprächen haben wir gemerkt, dass es kein einheitliches Verständnis zwischen unterschiedlichen Sozialunternehmen dazu gibt, welche Personen als Führungskraft verstanden werden und welche nicht. Für den Zweck dieses Artikels und auch der vorgeschlagenen Befähigung zählen wir hier all

diejenigen Personen zu dieser Gruppe, die konkret im Arbeitsalltag andere Mitarbeitende anleiten. Dazu gehören auch Wohngruppenleitungen, Schichtleitungen etc. – eine disziplinarische Führungsrolle ist hierzu nicht notwendig.

### **Führungskräfteentwicklung in der Sozialwirtschaft ist schwer**

Die Rahmenbedingungen für gute Führung und Führungskräfteentwicklung sind in der Sozialwirtschaft denkbar schwierig. Wir möchten dies anhand der zwei hauptsächlich involvierten Personengruppen konkret verdeutlichen: der Führungskräfte selbst und der Personalentwickler:innen.

Die meisten Führungspositionen in der Sozialwirtschaft sind sehr herausfordernd. Viele Führungskräfte leiden unter dauernder Überlastung durch den Fachkräftemangel. Ständig fehlen Mitarbeitende. Schichten und Angebote können kaum ausreichend besetzt werden, und immer wieder müssen Führungskräfte selbst operativ einspringen, um Feuer zu löschen. Zudem steigen die zeitlichen Anforderungen und die Komplexität durch Dokumentation, IT, Regulatorik ständig weiter. All dies verhindert den Führungserfolg vieler Personen. In unseren Interviews haben wir zudem festgestellt, dass viele Führungskräfte keine Klarheit über ihre Rolle und deren Anforderungen haben. Auch dies ist ein potenzielles Hindernis für den Führungserfolg. Als Fazit lässt sich festhalten: Für das Führen der eigenen Mitarbeitenden bleibt wenig Zeit. Für den Besuch von Seminaren zur Weiterentwicklung der eigenen Führungsfähigkeiten noch viel weniger.

Um Führungskräfte in ihrer Aufgabe zu unterstützen und weiterzuentwickeln, haben viele Sozialunternehmen eine Personalentwicklung. Wie schwierig die Rahmenbedingungen für diese Aufgabe sind, wird oft unterschätzt. In den meisten Organisationen, die wir beobachten, haben die Personalabteilungen gute Führungskonzepte in Form von Leitbildern, Richtlinien oder Entwicklungsprogrammen für Führungskräfte erarbeitet. Jedoch erreichen Sie die Führungskräfte in den meisten Fällen mit den eingesetzten Formaten (vorwiegend Präsenzseminare und manchmal klassisches E-Learning) schlicht nicht oder zumindest nicht so, dass diese das Gelernte im Alltag umsetzen können.

Dies liegt an mehreren Gründen. Einerseits kämpfen die Personalentwicklungen stark gegen die beschriebene Situation der Führungskräfte an. Diese nehmen Seminare und Workshops oft als Zusatzbelastung wahr und sagen diese in der Folge oft ab. Oft ist es schon schwierig, die Führungskräfte mit Informationen zu Angeboten zu erreichen und zur Anmeldung zu motivieren. Zusätzlich haben die Personalentwickler:innen in der Sozialwirtschaft stark mit der Dezentralität der Organisationen zu kämpfen, denn diese Verteilung in der Fläche bringt zwei entscheidende Nachteile.

Nachteil 1: Präsenzs Schulungen sind mit enormen Anfahrtszeiten verbunden. Das verursacht einerseits Kosten für Fahrten und ggf. Übernachtung. Andererseits erhöht es den Zeitaufwand für

### **Lösungsansätze**

Um Führungskräfte in ihrer Aufgabe und Entwicklung besser zu unterstützen, braucht es in der Sozialwirtschaft drei Bausteine:

- Erstens: Führungskräfteentwicklung braucht mehr Aufmerksamkeit vom Top-Management.
- Zweitens: Personalentwickler:innen müssen mit den richtigen Werkzeugen ausgestattet werden.
- Drittens: Führungskräfte müssen so befähigt werden, dass sie schnell Antworten auf drängende Fragen erhalten, die Weiterbildung sich mit ihrem stressigen Arbeitsalltag vereinbaren lässt und sie schnell in die Umsetzung kommen.

**Lösungen, die die Führungskräfte auf dem Smartphone abrufen können, lassen sich deutlich einfacher in den operativen Alltag, beispielsweise in der Pflege, und auch in die Kaffeepause oder den Arbeitsweg integrieren als solche, die nur über den Computer zugänglich sind.**

die Führungskräfte, was wiederum zu Absagen führt, wenn im Tagesgeschäft ein kompletter Fehltag nicht durch Kolleginnen oder Kollegen kompensiert werden kann.

Nachteil 2: Gute Führung und Lernen in einer Organisation geht am besten gemeinsam und nah am Alltag. Wir alle lernen am besten im Austausch mit anderen und profitieren vom Rat von Kolleg:innen. Genau dieser kollegiale Austausch auf gleicher Ebene ist für viele Führungskräfte in der eigenen Einrichtung nicht gegeben. Damit fällt ein wichtiger Faktor weg, der Führungskompetenzen im Alltag verankert: die gemeinsame Diskussion und Reflexion.

Einige Abteilungen haben daher mit E-Learningformaten experimentiert. Diese werden jedoch erfahrungsgemäß aufgrund des mangelnden Austauschs in den wenigsten Organisationen angenommen. Bisher fehlt der Personalentwicklung oft der richtige Kanal bzw. die richtige Technologie, um die wichtigen Inhalte in den Alltag der Führungskräfte zu bringen.

Denn für Wissen auf Vorrat hat in der aktuellen Situation niemand Zeit. Branchenübergreifend setzen nur zwölf Prozent der Mitarbeitenden das Wissen aus Fortbildungen im Alltag um (*Where companies go wrong with learning and development, Steve Glaveski, Harvard Business Review, Oktober 2019*). Das können wir uns nicht leisten.

### **Umsetzungsvorschläge für die Praxis**

Was können Sozialunternehmen also konkret tun? Wie können Personalentwickler:innen mit den richtigen Werkzeugen ausgestattet werden, um Führungskräfte im Alltag zu erreichen und zu unterstützen? Hierzu drei konkrete Vorschläge aus der Praxis:

1. Eintrittshürden beseitigen
2. Fokus auf konkrete Problemlösungen legen
3. Austausch fördern  
Was bedeutet das spezifisch?

## 1. Eintrittshürden beseitigen

Konkrete Maßnahmen und Anpassungen können dabei helfen, die geografischen und zeitlichen Hürden zu beseitigen, die Führungskräfte von der Weiterbildung abhalten. Ein wertvoller Baustein ist das sogenannte Micro-Learning: Kurze Lern- und Reflexionshappen von 5-10 Minuten, die sich einfach in den Alltag integrieren lassen. Wichtig ist hier auch das Endgerät, auf dem diese Lernhappen zur Verfügung gestellt werden. Lösungen, die die Führungskräfte auf dem Smartphone abrufen können, lassen sich deutlich einfacher in den operativen Alltag, beispielsweise in der Pflege, und auch in die Kaffeepause oder den Arbeitsweg integrieren als solche, die nur über den Computer zugänglich sind. Im Idealfall werden Plattformen genutzt, die von allen gängigen Geräten wie Laptop, Tablet und selbst dem privaten Smartphone aus sicher und einfach genutzt werden können.

So entfallen lange Anfahrtszeiten, und Führungskräfte müssen sich nicht extra große Zeiträume für die eigene Weiterbildung blocken. Zudem kann so eine längerfristige Beschäftigung mit den Themen ermöglicht werden, die für den Lernerfolg und die Umsetzung im Alltag höchst förderlich sind. „Kurze Lerneinheiten am Smartphone ermöglichen es unseren Führungskräften, Weiterbildung und Reflexion einfach in ihren Arbeitsalltag zu integrieren“, berichtet Stefan Kirchmayer, stellvertretender Leiter der Personalabteilung des Sozialverbands VdK Bayern.

Aber auch im Schritt davor, bei der Bewerbung und Anmeldung kann mit digitalen Tools angesetzt werden: Kurze Video-Nachrichten mit einer Zusammenfassung der Lerninhalte und der konkreten Vorteile erzielen deutlich höhere Öffnungs- und Anmeldequoten unter Führungskräften als Texte und Aushänge. „Durch Videobotschaften konnten wir unser Angebot einfacher unter den Führungskräften bekannt machen und Interesse für eine Anmeldung wecken“, sagt Diana Fuchsenthaler, Mitglied der Geschäftsleitung der Caritas-Zentren Oberbayern.

## 2. Fokus auf konkrete Problemlösungen

Die Aufmerksamkeit und Zeit der Lernenden erhalten wir immer dann, wenn

wir Lösungen für aktuell drängende Themen anbieten können. „Der Alltag unserer Führungskräfte ist prall gefüllt. Oft bleibt nur Zeit für die dringendsten Problemstellungen. Andere wichtige Themen geraten aus dem Fokus. Genau hier wollen wir ansetzen und für die Bewältigung dieser Themen praktische Hilfestellungen anbieten“, erzählt Constantin Knall, Geschäftsführer Personal des Komplexträgers „Die Zieglerschen“.

Während früher oft in Seminargruppen vor Ort Schulungen für eine größere Zahl an Führungskräften angeboten wurden, besteht heute die Möglichkeit, einfacher individuell passende und wirksame Lösungen zu finden. Einerseits können über kurze digitale Umfragen die aktuell drängendsten Probleme der Führungskräfte einfach durch die Personalabteilung erfragt werden. Andererseits können auf digitalen Lernplattformen individuell passende Lerneinheiten auch für kleinere Gruppen von Führungskräften erstellt und ausgespielt werden, um die erkannten Bedarfe zeitnah und individuell zu adressieren.

## 3. Austausch fördern

Wir Menschen lernen am besten mit und von anderen. Wie bereits ausgeführt, ist der regelmäßige Austausch mit Kollegen auf gleicher Ebene für viele Führungskräfte in der Sozialwirtschaft schwierig. Auch hier können mit digitaler Technologie einfach wirksame Lösungen realisiert werden. Denn digital muss nicht unpersönlich bedeuten. Coaching-Methoden wie kollegiale Fallberatungen etc. sind bekannt und weit verbreitet. Mit nur wenig Übung und Gewöhnung lassen sich diese über Videotelefonie-Lösungen wie Microsoft Teams, Zoom oder Google Meets für alle Führungskräfte in Flächenorganisationen regelmäßig und dauerhaft anbieten. Es tut Führungskräften gut, gemeinsam die Probleme des Alltags zu besprechen, sie zu lösen und zu erfahren, dass andere die gleichen Herausforderungen haben.

Dort wo Führungskräfte noch etwas mit dem virtuellen Austausch fremdeln, kann für den Beginn auf Moderator:innen, Coaches oder Facilitatoren zurückgegriffen werden, die sich auf den digitalen Raum spezialisiert haben. Erfahrungsgemäß erwerben Führungskräfte die Kompetenz zur

eigenständigen, virtuellen kollegialen Beratung schnell. Zudem können so gleichzeitig wichtige Digital- und Toolkompetenzen unter den Führungskräften aufgebaut werden. „Durch den Einsatz digitaler Tools in der Führungskräfteentwicklung steigern wir die Digitalkompetenz der Führungskräfte, sodass diese zum Vorbild für ihre Teams werden. Das leistet einen wichtigen Beitrag zur Digitalisierung der Organisation“, so die Erfahrung von Sabine Hohenadel, Leiterin Personalentwicklung und -bindung der Stiftung Nieder-Ramstädter Diakonie.

## Statistische Ergebnisse

Aus den Erfahrungen mit in digitalen Lernreisen geschulten Führungskräften aus der Sozialwirtschaft können wir folgende Ergebnisse berichten:

- 91 Prozent der Teilnehmenden empfehlen das virtuelle Gruppenaustausch- und Lernformat weiter.
- 82 Prozent der Teilnehmenden sagen, dass sich Micro-Learning per App und virtuelles Coaching einfach in ihren Arbeitsalltag integrieren lassen.
- 80 Prozent der Teilnehmenden berichten von konkreten Umsetzungserfolgen im Alltag (Durchschnitt bei traditionellen Entwicklungsformaten: 12 Prozent, Quelle: Harvard Business Review).

Ein digitales Tool in der Führungskräfteentwicklung muss besondere Anforderungen erfüllen. Neben Inhalten, die auch für andere Branchen relevant sind, gibt es für die Sozialwirtschaft spezifische Bedarfe zum Beispiel bei der Frage, wie gutes Onboarding unter den Rahmenbedingungen der Hilfefelder gelingen kann. Dort wo diese Bedarfe durch engagierte Verantwortliche, Personalentwicklungen und Partner gelöst werden, eröffnen sich so neue Möglichkeiten für bessere Führungskräfteentwicklung, bessere Führung und letztlich höhere Bindung und Motivation der Mitarbeitenden.

FACHKRÄFTEMANGEL

# Wie Organisationen der Sozialen Arbeit alternative Arbeitsmodelle nutzen können



VON SILKE VÖLZ

Silke Völz ist Ergotherapeutin und hat einen Master in Alternde Gesellschaften. Als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut Arbeit und Technik (IAT, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen) beschäftigt sie sich u.a. mit den Gestaltungsmöglichkeiten beim ortsflexiblen Arbeiten und Lernen in sozialen Dienstleistungsbranchen.  
voelz@iat.eu

**Die Fachkräftelücke ist so groß ist wie nie zuvor: Im Bereich der Sozialen Arbeit und Sozialpädagogik fehlten im letzten Jahr schon über 20.000 Expert\*innen. Organisationen der Sozialwirtschaft fällt es zunehmend schwer, ausreichend Fachkräfte mit passender Qualifikation zu rekrutieren. Mit gezielten Maßnahmen im Personalmanagement können sie ihre Attraktivität für Fachkräfte erhöhen.**

Branchenübergreifend stehen Organisationen aktuell vor tiefgreifenden Veränderungen. Eine der größten Herausforderungen ist der Fachkräftemangel. Es wird davon ausgegangen, dass dieser sich in den nächsten Jahren weiter zuspitzt. Viele Branchen und Organisationen, auch in der Sozialwirtschaft, sind betroffen von der Anforderung, mit immer weniger Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt die Aufgaben adäquat zu erledigen. Unter den zehn Berufen mit den größten Fachkräftelücken befinden sich drei Berufe aus dem Handwerk und fünf aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich. Für die Sozialarbeit und Sozialpädagogik spricht das Institut der deutschen Wirtschaft (Hickmann/Koneberg 2022) von einem „traurigen Rekord“: Hier fehlten im Jahr 2022 ca. 20.600 Expert\*innen. In keiner Berufsgruppe gab es mehr unbesetzte Stellen, die rein rechnerisch nicht von arbeitslosen Personen mit passender Qualifikation besetzt werden könnten. Die Fachkräftelücke ist so groß wie nie zuvor für diese Gruppe. Die Anforderung für Organisationen der Sozialwirtschaft liegt also darin, Fach-

kräfte in ausreichender Anzahl und mit passender Qualifikation zu rekrutieren und langfristig an sich zu binden. Besonders Organisationen in der Sozialarbeit sind aufgefordert, gezielte Maßnahmen im Personalmanagement umzusetzen, um für Fachkräfte attraktiv zu sein.

Alsago und Meyer berichten, dass unter anderem bedingt durch den Fachkräftemangel die wahrgenommene berufliche Erschöpfung von Beschäftigten in der Sozialarbeit – und damit ihr Burnout-Risiko – derzeit besonders hoch sei (ver.di-Bundesvorstand 2022). Mehrarbeit und verkürzte Pausen würden für viele zum Arbeitsalltag gehören, um die anfallenden Arbeitsaufgaben trotz der Personalnot erfüllen zu können. Auch vor dem Hintergrund gesteigener wahrgenommener Belastungen durch die Arbeit haben sich die Anforderungen und Erwartungen verändert, die Menschen an ihre Arbeitgebenden haben: Sie wünschen sich häufiger Arbeitsmodelle, die ihnen eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine gelingende Work-Life-Balance ermöglichen, bei allen Freiheiten aber auch

Sicherheit bieten. Außerdem streben sie nach Sinnfindung und Selbstverwirklichung, was einen Einfluss auf Motivation und Freude an der Arbeit haben kann. Inzwischen stellen zahlreiche Arbeitgebende diese Wünsche in den Mittelpunkt ihrer Strategieentwicklungen. Mit alternativen Arbeitsformen und -prinzipien, die häufig unter dem Begriff „New Work“ zusammengefasst werden, versuchen sie ihre Attraktivität für Fachkräfte zu verbessern und deren Zufriedenheit zu erhöhen (Foelsing/Schmitz 2021). Ein weiterer Treiber, der die Arbeitswelt in Richtung New Work forciert, ist Digitalisierung und die damit zusammenhängenden Veränderungsprozesse. Digitalisierung ist gleichzeitig in vielen Fällen eine Voraussetzung für die Umsetzung alternativer Modelle und Ansätze.

### Zunehmende „Hybridisierung der Dienstleistungserbringung“

Die Digitalisierungsgrade der sozialen Dienstleistungsbranchen sind im Vergleich zu anderen Branchen deutlich geringer (Roth 2017). Dennoch werden auch hier durch die digitale Transformation flächendeckend Veränderungsprozesse angestoßen. Diese Tendenz lässt sich auch in den unterschiedlichen Bereichen der Sozialarbeit beobachten. Obwohl die Kerntätigkeiten in der professionellen Arbeit an und mit Menschen liegen (Holler/Dörflinger 2021), werden zunehmend digitale Tools eingesetzt. Häufig wird im Schwerpunkt die Digitalisierung von arbeitsprozessbegleitenden Rahmenbedingungen angeführt, die auch Veränderungen in Arbeitsprozessen zur Folge haben (Seelmeyer/Waag 2020). Beispielsweise werden häufiger Dokumentationen digital in sogenannten E-Akten vorgenommen. Auch für interne (mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten) und externe Interaktionen (z.B. mit Klient\*innen, anderen Dienstleistenden) werden zunehmend digital gestützte Interaktionsmedien genutzt (Meyer/Alsago 2021).

Dies entspricht auch den veränderten Erwartungen der Adressat\*innen der Sozialarbeit. Inzwischen wünschen sich immer mehr Personen, über digitale Anwendungen mit Dienstleistenden in Kontakt treten zu können. Beispielsweise steigt die Nachfrage nach Online-Beratungen sowie Kontaktmöglichkeiten per E-Mail und Messenger-Diensten deutlich an. Dementsprechend verändert sich auch das digital

gestützte Dienstleistungsangebot in der Sozialarbeit – wie auch in den anderen Branchen der Sozialwirtschaft. So haben beispielsweise inzwischen ca. 76 Prozent der Organisationen in der Sozialwirtschaft einen Facebook-Auftritt und 51 Prozent nutzen alternative Messenger-Dienste (Kreidenweis/Wolff 2021). Vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklungen der digitalen Technik sprechen Seelmeyer und Waag (2020) für die Sozialarbeit inzwischen von einer „Hybridisierung der Dienstleistungserbringung“: Digitale Technik kann zunehmend die Dienstleistungen von Fachkräften ergänzen und in Anteilen Tätigkeiten ersetzen, wenn beispielsweise KI-gestützte Chatbots erste Beratungen anbieten.

### Büros verlieren an Bedeutung

Durch die zunehmende Verbreitung von digital gestützten Arbeitsmitteln entstehen neue Möglichkeiten, zumindest Anteile von arbeitsbezogenen Tätigkeiten ortsflexibel zu erledigen. Traditionelle Arbeitsorte wie beispielsweise Büros verlieren damit an Bedeutung. Gleichzeitig wird jeder öffentliche und private Raum zu einem potenziellen Arbeitsort. Örtlich und zeitlich flexible Arbeitsmodelle gewinnen im Rahmen von New Work-Ansätzen an Bedeutung. Viele Organisationen setzen bereits alternative Arbeitsmodelle um, die für Beschäftigte Flexibilitätsoptionen in Arbeitsort und Arbeitszeit bieten. Damit versuchen sie, den Wünschen von Beschäftigten nach verbesserter Work-Life-Balance und mehr Selbstbestimmung Rechnung zu tragen. Neben den Vorteilen, die sich für Individuen bieten, wenn beispielsweise Arbeitswege wegfallen, werden branchenübergreifend zudem die positiven Auswirkungen fokussiert, die unter ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten (etwa durchs Energiesparen) zu verzeichnen sind. Unternehmen nehmen als Vorteil zudem z.B. eine bessere Arbeitsqualität wahr, wenn die Arbeitsmodelle gut gestaltet sind.

Viele Personen konnten branchenübergreifend während der Covid-19-Pandemie erste Erfahrungen im orts- und zeitflexiblen Arbeiten sammeln. Sie entdeckten Möglichkeiten, die Flexibilität auch für ihre jeweiligen Arbeitsaufgaben nutzbar zu machen. Dabei handelte es sich meist um eine Form des mobilen Arbeitens, die unabhängig von der arbeitsrechtlichen Regelung, die dieser Art zugrunde liegt,

häufig als „Homeoffice“ bezeichnet wird, weil die Arbeit vor allem aus dem eigenen Zuhause erbracht wird. Vor dem Hintergrund der zahlreichen Chancen ortsflexiblen Arbeitens fordern zunehmend auch Beschäftigte im Bereich der Sozialarbeit, die Vorteile für sich nutzen zu können.

### Ortsflexible Sozialarbeit – eine Ist-Analyse

In diversen wissenschaftlichen Studien wurde auf Basis unterschiedlicher Merkmale berechnet, wie hoch das Potenzial für Beschäftigte ist, im Homeoffice arbeiten zu können. Beispielsweise Alipour et al. (2020) geben für die Branchen des Gesundheits- und Sozialwesens ein (zum Teil nicht ausgeschöpft) Homeoffice-Potenzial an. Für viele Branchen ist aber nach wie vor nicht untersucht, wie die gelebte Praxis in Bezug auf Angebot und Nachfrage ortsflexibler Arbeit aussieht. Die ver.di-Bezirke Ruhr-West und Westfalen realisierten daher in Zusammenarbeit mit dem Institut Arbeit und Technik (IAT, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen) eine Online-Befragung im Bereich der Sozialarbeit. Ziel war es, für diese Branche zu explorieren, inwiefern und unter welchen Rahmenbedingungen ortsflexible Arbeitsmodelle Verbreitung finden. Insgesamt nahmen über 1.300 Beschäftigte aus der Sozialarbeit daran teil. Auf einer Fachtagung unter dem Titel „Digitalisierung (in) der Sozialarbeit?!“ wurden die Ergebnisse dieser Befragung vorgestellt und mit Fachexpert\*innen diskutiert ([www.sozialarbeit-homeoffice.de](http://www.sozialarbeit-homeoffice.de)).

1.325 Personen gaben im Rahmen der Online-Befragung Auskunft über ihre Erfahrungen mit ortsflexiblen Arbeitsmodellen. Lediglich 217 davon (16 %) hatten demnach bisher noch nie aus dem eigenen häuslichen Umfeld Tätigkeiten für ihre Arbeit erledigt. Für die Teilnehmenden der Fachtagung, Expert\*innen aus unterschiedlichen Bereichen der Sozialarbeit, war dieses Ergebnis nicht überraschend: Dass Homeoffice inzwischen auch in der Sozialarbeit Realität geworden sei, hätten sie vielfach beobachtet. Einzelne Stimmen gehen davon aus, dass diese Veränderung auch für die Profession zukünftig einen Vorteil bieten könnte. Zum einen könnten einzelne arbeitsbezogene Tätigkeiten mit mehr Ruhe und somit mit höherer Qualität erledigt werden, außerdem könne durch wegfallende Arbeitswege Zeit gespart werden. Dies könne auch der hohen Ar-

beitsverdichtung und dem damit zusammenhängenden großen Burnout-Risiko entgegenwirken. Zudem steige durch die zunehmenden Flexibilisierungsmöglichkeiten die Attraktivität des Berufsfelds.

## Überlastung auch im Homeoffice möglich

Homeoffice ist in der Sozialarbeit jedoch nur in Ausnahmefällen die alleinige Arbeitsform. Deutlich verbreiteter ist die hybride Arbeitsorganisation. Die meisten Befragten arbeiten durchschnittlich lediglich einzelne Stunden oder ein bis zwei Tage pro Woche aus dem eigenen Zuhause, während sie die meiste Zeit in der eigentlichen Arbeitsstätte verbringen. Auch die zur Verfügung gestellte technische Ausstattung entspricht in den meisten Fällen den Anforderungen des hybriden Arbeitens. So können die meisten Befragten für ihr Homeoffice auf einen Laptop (53 %) zurückgreifen und haben einen ortsflexiblen Zugriff auf E-Mails (71 %) und Daten (62 %), während weniger ortsflexible Ausstattungen wie ein zusätzlicher Monitor (14 %) und Drucker (2 %) deutlich weniger Beschäftigten zur Verfügung stehen. Insgesamt sehen 55 Prozent der Befragten einen Verbesserungsbedarf bei der zur Verfügung gestellten Ausstattung, um gut und gesund auch im Homeoffice arbeiten zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen Beschäftigte jedoch nicht nur eine passende (technische) Ausstattung, sondern auch Unterstützung, um mit den besonderen Anforderungen des Homeoffice adäquat umgehen zu können. So sind Strategien und Kompetenzen (z.B. zu Selbst- und Zeitmanagement) erforderlich, die einer Überlastung durch die Entgrenzung von Arbeits- und Privatraum sowie Arbeits- und Freizeit entgegenwirken. Unterstützung in Form von Beratung oder Seminaren wurde lediglich 10 Prozent der Befragten von ihren Arbeitgebern angeboten.

Der „Betrieb als sozialer Ort“ (Rat der Arbeitswelt 2021) fällt teilweise weg, wenn Teammitglieder im Homeoffice arbeiten. Dies hat einen Einfluss auf die Zusammenarbeit von Beschäftigten und Vorgesetzten sowie unter Kolleg\*innen. Mit 82 Prozent hat eine deutliche Mehrheit der in der Online-Befragung Teilnehmenden das Gefühl, ihre Führungskräfte würden darauf vertrauen, dass sie im Homeoffice gute Arbeit leisten. Bei der Fachtagung wurde aber auch über vorhandene Miss-

trauens- und Präsenzkulturen gesprochen, die Umsetzung und Erfolg ortsflexiblen Arbeitens deutlich erschweren. 45 Prozent der Befragten fühlen sich im Homeoffice zuweilen einsam und über die Hälfte bewerten die Zusammenarbeit in Teams mit Homeoffice-Nutzung schlechter. Somit sind Teams dazu aufgerufen, Arbeitsroutinen, -prozesse und -kulturen gezielt für hybride Zusammenarbeitspraktiken zu reorganisieren. Ein Ort für dienstlichen und sozialen Austausch sollte gemeinsam gestaltet werden. Unterstützend werden auch explizite Absprachen und kodifizierte Regelungen gefordert, um Flexibilitätsmöglichkeiten und Autonomie der Beschäftigten sowie gleichzeitig Grenzen zu sichern. Hier waren sich auch die Teilnehmenden der Fachtagung einig: Das Arbeiten im Homeoffice führe leicht dazu, unbemerkt Überstunden zu leisten und sogar trotz Krankheit zu arbeiten. Vor allem, um Beschäftigte vor weiteren Überlastungsrisiken zu schützen, sollten daher Regeln und Unterstützungsmöglichkeiten zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern ausgehandelt und gestaltet werden.

## Gestaltungschancen und -herausforderungen

Aufgrund des extremen Fachkräftemangels brauchen Organisationen in der Sozialarbeit neue Ansätze im Personalmanagement, um die eigene Organisation – aber auch die gesamte Branche – für Qualifizierte und für Interessierte attraktiver zu machen. Ein Ansatzpunkt kann sein, New Work-Modelle in die Praxis zu implementieren. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung auch in der Sozialarbeit lässt sich u.a. das ortsflexible Arbeiten zumindest teilweise umsetzen. Mit der Möglichkeit den Arbeitsort flexibel zu wählen, wird der Wunsch der Beschäftigten nach mehr Souveränität erfüllt. Wird das hybride Arbeitsmodell gut gestaltet, kann auch die Belastung reduziert und somit das Burnout-Risiko gemindert werden. Dazu müssen aber Zusammenarbeits- und Interaktionsroutinen reorganisiert und vor allem vertrauensvolle Zusammenarbeits- und Führungskulturen gefördert werden.

Sozialarbeiter\*innen sollten sich als Expert\*innen der eigenen Profession aktiv in die Veränderungsprozesse einbringen, insbesondere wenn sie bereits erste Erfahrungen mit einzelnen New Work-Dimensionen gesammelt haben. Wenn sich die Expert\*innen an fachlichen und fachpo-

litischen Debatten aktiv beteiligen, kann sich dieser Prozess nur verbessern. Besonders ist, dass Sozialarbeiter\*innen bei allen Veränderungen auch die Nutzer\*innen ihrer Dienstleistungsangebote mit deren Bedürfnissen und Ressourcen im Blick behalten und so Veränderungen als soziale Prozesse gestalten.

## Quellen

- Alipour, Jean-Victor; Falck, Oliver; Schüller, Simone** (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In: ifo Schnelldienst 73 (7), S. 30–36.
- Foelsing Jan; Schmitz, Anja** (2021): New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hickmann, Helen; Koneberg, Filiz** (2022): Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken. In: IW-Kurzbericht 67/2022.
- Holler, M.; Dörflinger, N.** (2021): Interaktionsarbeit: Die Arbeit an und mit Menschen als besondere Form der Erwerbsarbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Kreidenweis, Helmut; Wolff, Dietmar** (2021): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2021. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt: Arbeitsstelle für Sozialinformatik.
- Meyer, Nikolaus; Alsago, Elke** (2021): Soziale Arbeit am Limit? Professionsbezogene Folgen veränderter Arbeitsbedingungen in der Coronapandemie. In: Sozial Extra 45, S. 210–218.
- Rat der Arbeitswelt** (2021): Arbeitswelt-Bericht 2021: Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten. Impulse für eine nachhaltige Arbeitswelt zwischen Pandemie und Wandel. Berlin: Geschäftsstelle für die Arbeitswelt-Berichterstattung in Deutschland.
- Roth, Ines** (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Berlin: ver.di.
- Seelmeyer, Udo; Waag, Philipp** (2020): Hybridisierung personenbezogener sozialer Dienstleistungen. In: Nadia Kutscher, Thomas Ley, Udo Seelmeyer, Friederike Siller, Angela Tillmann und Isabel Zorn (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 180–189.
- ver.di-Bundesvorstand** (2022): Beschäftigte vor dem Burnout – ver.di veröffentlicht erste vorläufige Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Situation der Beschäftigten in der Sozialen Arbeit. URL: <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilung/n/+co+u+2d3e6564-813c-11ed-b181-001a4a16012a> – Letzter Zugriff: 24.03.2023.

# Verkannte Chance oder doch ein Risiko?



VON DOMINIQUE SUSANN NEUMANN

Dominique Susann Neumann ist geschäftsführende Partnerin der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH. In den vergangenen Jahren leitete sie zahlreiche Projekte sowohl für Träger aus der Sozialwirtschaft als auch bei Krankenkassen und Organisationen im Sport.  
neumann@rosenbaum-nagy.de

Die Digitalisierung hat tiefgreifende Veränderungen hervorgerufen und wird dies weiterhin tun. Sie ermöglicht es Unternehmen, Prozesse zu optimieren, effizienter zu werden und letztlich Kosten zu senken. Gut eingesetzt, ermöglicht sie auch eine qualitativ hochwertigere Leistungserbringung oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Gleichzeitig führt fortschreitende Digitalisierung aber auch dazu, dass bestehende Geschäftsmodelle obsolet werden und Arbeitsplätze verloren gehen.

Auch in der Sozialwirtschaft hat die Digitalisierung heute schon zu einer Vielzahl von Veränderungen geführt. Allerdings handelt es sich hier um eine Branche, in der gerade das Personal die knappe Ressource auf der Angebotsseite bei zumeist steigender Nachfrage darstellt; in der also die vermeintlichen Risiken fortschreitender Digitalisierung anders zu bewerten sind. Und dennoch ist gerade diese Branche, die so vielen großen Herausforderungen gegenübersteht, diejenige, in der die Möglichkeiten der Digitalisierung bei weitem nicht ausgeschöpft sind.

Man kann sogar so weit gehen, zu sagen, dass viele Entscheidungsträgerinnen und -träger der Sozialwirtschaft der Digitalisierung kritisch gegenüberstehen oder zumindest den Mehrwert hinterfragen. Hierbei unterscheiden sie sich auch wenig von einem Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sozialen Berufen, deren primäre Leistungserbringung das Umsorgen und Helfen von Menschen ist, die in vielen Fällen ihren Beruf sogar wegen des Fokus „Zwischenmenschlichkeit“ gewählt haben.

## Die große Chance: Prozesse optimieren

Und genau in diesem vermeintlichen Dilemma stecken die riesigen Potenziale durch sinnstiftende Digitalisierungsansätze. Denn eine der größten Chancen der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft ist die Möglichkeit, Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten. Durch den Einsatz der richtigen Software und anderer digitaler Tools können beispielsweise administrative Aufgaben automatisiert werden. Damit spart das Personal im Verwaltungsbereich Zeit – aber vor allem wird das Betreuungs- und Pflegepersonal von administrativen Aufgaben entlastet. Denn mit zunehmender Bürokratie und Dokumentationspflicht braucht es technische Lösungen, um für jede einzelne Fachkraft mehr Zeit für das Wesentliche zu sichern: nämlich die Arbeit mit Menschen. Und das geht nur mit optimal digital gestützten Prozessen.

Allen voran ist hier sicherlich die Digitalisierung der Pflegedokumentation zu nennen. Bislang werden die vielfach heute schon vorhandenen Möglichkeiten noch

zu wenig genutzt, wie z.B. Datenerfassung unmittelbar im Bewohnerzimmer oder auch Eingabe per Sprachsteuerung. Jede Minute, die hier eingespart werden kann, bringt mehr Zeit für andere wichtige Aufgaben.

### Erhöhung der Pflegequalität

Aber auch in der eigentlichen Leistungserbringung in der Pflege kann die Wahl der richtigen digitalen Lösung die Pflegequalität als solche erhöhen. Modellprojekte, beispielsweise bei unseren europäischen Nachbarn in den Niederlanden, haben längst gezeigt, wie der Pflegealltag mit dem Einsatz von Sensorik unterstützt werden kann. Hierzu gibt es zahlreiche Beispiele: Ein im Bett montierter Sensor übermittelt ein Signal, sobald ein Mensch mit Hinlaufftendenzen nachts das Bett verlässt; ein Sensor meldet, wenn eine Bewohnerin oder ein Bewohner gestürzt ist; einen Sensor im Inkontinenzmaterial, der den notwendigen Wechsel anzeigt. Oder auch Wearables, die eigenständig Vitalwerte erfassen und sie an die Pflegesoftware übermitteln.

Allesamt Möglichkeiten, die neben einer qualitativen Verbesserung für die zu Pflegenden – da sie nachts z. B. nicht mehr so häufig wie bisher geweckt werden müssen – auch den Mitarbeitenden in der Pflege zu mehr Zeit und effizienterem Arbeiten verhelfen. Auch in der Eingliederungshilfe unterstützen digitale Lösungen die Leistungserbringung. So können technische Assistenzsysteme etwa bei der Suchtprävention zum Einsatz kommen. Verhaltensweisen, die einen Suchtrückfall andeuten, können so frühzeitig über Sensoren im Raum beobachtet werden.

### Bessere Entscheidungen durch bessere Daten

Auch in anderen Kontexten wird deutlich, welche Potenziale die Digitalisierung bietet. Der gezielte Einsatz von Daten und Analyse-Tools trägt mehr und mehr dazu bei, Entscheidungen auf deutlich besserer Informationslage zu treffen. Mit Hilfe von Business Intelligence-Tools können aus unterschiedlichen Vorkonzepten und Datenquellen z.B. verknüpfte Kennzahlen für das Management oder die operative Bereichsleitung in Echtzeit bereitgestellt und damit die Transparenz und Steuerungsqualität für die Organisation deutlich erhöht werden.

Data Analytics und Data Science, zwei große Entwicklungsfelder in anderen Branchen, sind bei Sozialwirtschaftlichen Trägern bis dato hingegen kaum genutzt. Dabei bieten strukturierte Analysen mit Data Science-Methodiken die Chance (z.B. durch die Vorhersage von Verweildauern), Kundenbeziehungen zu verlängern und nachhaltiger zu gestalten. Machine Learning, eine Methode aus dem Data Science-Baukasten, kann verwendet werden, um sogenannte prädiktive Modelle zu erstellen, die etwa helfen, Kunden zu identifizieren, bei denen die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass sie zeitnah eine freiwillig bezogene Leistung wie den Hausnotruf kündigen.

**Eine weitere Chance der Digitalisierung ist die Möglichkeit, neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation zu entwickeln. Durch die Nutzung von Online-Plattformen und Social-Media-Tools können sich beispielsweise freiwillige Helfer und soziale Einrichtungen besser vernetzen und koordinieren.**

Auch durch die Analyse von Kundenbefragungsdaten können Organisationen Trends und Muster in den Merkmalen und Bedürfnissen ihrer Kunden identifizieren. Dies kann dazu beitragen, die Dienstleistungen der Organisation an die Bedürfnisse der Kunden anzupassen und so die Wirkungsorientierung zu verbessern. Zudem kann die Analyse von Daten zur Leistungserbringung dabei helfen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Ressourcensteuerung zu optimieren. Dies trägt dazu bei, dass Sozialwirtschaftliche Träger effektiver und effizienter arbeiten.

### Mehr Vernetzung und Kooperation

Eine weitere Chance der Digitalisierung ist die Möglichkeit, neue Formen der Zusammenarbeit und Kooperation zu entwickeln. Durch die Nutzung von Online-Plattformen und Social-Media-Tools können sich beispielsweise freiwillige Helfer und soziale Einrichtungen besser vernetzen und koordinieren. Durch diese Form des niederschweligen und damit auch flexibleren Zugangs kann

das Potenzial für ehrenamtliche Tätigkeit gesteigert werden. Auch die Möglichkeit, Dienstleistungen online anzubieten, eröffnet neue Kundenkontaktkanäle, in Teilen sogar Geschäftsfelder und erleichtert den Zugang zu Angeboten für Menschen, die aus verschiedenen Gründen Schwierigkeiten haben, sie vor Ort in Anspruch zu nehmen.

Gerade in der internen Koordination und Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Organisation ermöglichen digitale Kollaborationslösungen eine gänzlich neue „Arbeitswelt“. Durch Corona beschleunigt, ist digitale Zusammenarbeit heute weitestgehend etabliert. War es für einen Träger früher noch mit einem

hohen Organisationsaufwand verbunden, z.B. die Einrichtungsleitungen der Besonderen Wohnformen zu einem wichtigen Thema zusammenzubringen, kann dies heute oftmals zeitnah und effizient durch eine Videokonferenz gelöst werden. Ergänzende Kollaborationstools wie digitale Whiteboards oder Cloud-basierte Dokumentenablage bieten dabei die Möglichkeit, auch in einer virtuellen Umgebung bestmöglich zusammenzuarbeiten. Dies schafft auch mehr Flexibilitätsspielräume bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### Die Risiken sind ernst zu nehmen

Allerdings gibt es auch Risiken, die mit der Digitalisierung in einer Branche wie der Sozialwirtschaft verbunden sind. Ein sehr wichtiges Thema ist der Schutz der Privatsphäre und der Daten von Klienten. Gerade die Verarbeitung von sensiblen Gesundheitsdaten birgt immer ein Datenschutzrisiko. Es ist daher unabdingbar, sicherzustellen, dass sensitive Daten geschützt und nur berechtigten Personen zugänglich sind.

Ein weiteres Risiko ist die Abhängigkeit von Technologie. Wenn z.B. Pflegeeinrichtungen auf Technologie angewiesen sind, um die Bewohner zu versorgen, besteht das Risiko, dass bei Ausfall oder Systemfehlern die Versorgung der Pflegebedürftigen beeinträchtigt ist. Seitens der Einrichtungen können hier wichtige Präventivmaßnahmen ergriffen werden. Eine regelmäßige Wartung technischer Geräte und Systeme trägt dazu bei, dass Ausfälle vermieden werden. Auch sollten die Einrichtungen eng mit ihren Technologielieferanten zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass alle technischen Probleme schnell und effektiv behoben werden. Sie müssen auch sicherstellen, dass sie Zugang zu technischem Support haben, wenn dieser benötigt wird. Um das Risiko von Ausfällen zu minimieren,

Art und Weise verändert, wie gearbeitet wird. Dies kann für einige Mitarbeitende eine große Herausforderung darstellen und zu Unsicherheit und Stress führen. Diese Ängste müssen ernst genommen werden. Hier braucht es gemäß der entsprechenden Kompetenzlevel ein gezieltes technisches Onboarding und geeignete Maßnahmen zur Befähigung. Erfahrungen zeigen, dass aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit in unserer digitalen Welt eine reine Grundbesuchung bei der Einführung von Softwarelösungen für die Mitarbeitenden bei weitem nicht mehr ausreicht. Vielmehr müssen niederschwellige und laufende Befähigungsformate etabliert werden, die die Fähigkeit zur Transferleistung und die Anwendung im laufenden Arbeitsalltag optimal unterstützen. Hier bieten sich

auch „kreativ“ – genutzt werden muss. Hierfür braucht es den nötigen Managementfokus und einen strukturierten Ansatz, der die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie sichert.

## Erfahrungen zeigen, dass aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit in unserer digitalen Welt eine reine Grundbesuchung bei der Einführung von Softwarelösungen für die Mitarbeitenden bei weitem nicht mehr ausreicht.

können Einrichtungen zudem redundante Technologien einsetzen. Dies bedeutet, dass es mehrere Systeme gibt, die die gleichen Funktionen ausführen, sodass im Falle eines Ausfalls immer noch ein System verfügbar ist. Und ganz wichtig ist natürlich, dass es Notfallpläne gibt, die beschreiben, wie im Falle eines Technologieausfalls vorzugehen ist. Hier ist auch definiert, welche Aufgaben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Fall z.B. in der Versorgung der Bewohner übernehmen müssen.

### Die Mitarbeitenden einbeziehen und unterstützen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aus verschiedenen Gründen ein ganz wesentlicher Schlüssel für Erfolg oder Nichterfolg von Digitalisierungsvorhaben. Ein großes Risiko liegt daher auch in einer nicht ausreichenden Mitnahme und Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einführung neuer technischer Lösungen. Die Digitalisierung führt dazu, dass sich die

z.B. Digitalpaten an, die als Ansprechperson für digitale Fragen den Kolleginnen und Kollegen zur Seite stehen.

Dass eine so große Veränderung wie die Digitalisierung auch mit Risiken einhergeht, ist nicht von der Hand zu weisen. Es ist daher unerlässlich, mögliche Risiken zu antizipieren, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen und einen klaren Managementfokus auf den Veränderungsprozess zu legen. Denn die Chancen der Digitalisierung sind riesig, sie reichen von einer Verbesserung der Versorgungs- und Betreuungsqualität über die Steigerung der Effizienz und Effektivität von Verwaltungsprozessen, einer modernen und flexibleren Arbeitswelt bis hin zur Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen zur Erreichung von Kundengruppen. Auch wenn sich digitale Innovationen in der Sozialwirtschaft durch den restriktiven Refinanzierungsrahmen schwieriger gestalten als in anderen Branchen, bietet sich doch auch für Sozialwirtschaftliche Träger genügend finanzieller Spielraum, der letztlich aktiv – manchmal vielleicht

### Digitale Transformation: Ein Beispiel aus der Praxis

„Der Verbund katholischer Altenhilfe Paderborn e. V. (VKA) als Träger von ambulanten und stationären Pflegeeinrichtungen im Erzbistum Paderborn hat sich im Jahr 2022 auf den Weg der digitalen Transformation gemacht. Auf diesem Weg wurden wir seitens der Unternehmensberatung rosenbaum & nagy begleitet. Standen zu Beginn der Beratung zunächst die Optimierung der Verwaltungsprozesse durch digitale Softwarelösungen im Fokus, so hat die Erarbeitung einer gemeinsamen „DigitalRoute“ durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte des VKA dazu geführt, noch weitere Handlungsfelder im Rahmen der Digitalisierung zu identifizieren. Die erzielten Ergebnisse zeigen, dass Digitalisierung weit mehr ist als das Streben nach dem papierlosen Büro. Zu den entwickelten Handlungsfeldern und Arbeitspaketen gehören unter anderem

- das Setzen neuer Standards z.B. als Soll-Vorgaben für Softwareauswahlprozesse,
- die Themen Befähigung und Lernagilität sowie auch
- Fragen der strategischen Arbeit und der Geschäftsmodellentwicklung.

Die gemeinsame Entwicklung der „DigitalRoute“ hat zudem das Mindset der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sinnvolle Digitalisierungsmaßnahmen gestärkt und erweitert. Gleichzeitig ist uns bewusst geworden, wie wichtig es sein wird, die wichtigste Ressource des VKA – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Einrichtungen, Abteilungen und Diensten des VKA – im Rahmen der digitalen Transformation mitzunehmen, einzubinden und zu befähigen.“

*Oliver Breuer, Verwaltungsleitung,  
Verbund katholischer Altenhilfe  
Paderborn e. V.*

# New Work: Ein Überblick für die Sozialwirtschaft



## VON CHRISTIAN GEYER

Dr. Christian Geyer ist Fachlicher Vorstand des Sozialunternehmens Bathildisheim e.V., Lehrbeauftragter der Hochschule Fulda und Vorstandsmitglied im BeB – Der evangelische Fachverband für Teilhabe. [c.geyer@bathildisheim.de](mailto:c.geyer@bathildisheim.de)

**New Work wird im Personalmanagement seit geraumer Zeit diskutiert und findet sich auf den Top-Plätzen der HR-Trends der letzten Jahre. Der Begriff wird zur Chiffre für eine Vielzahl neuer Arbeitsmodelle und -formen. Auch in der Sozialwirtschaft kann beobachtet werden, dass dieser Begriff von Vorständen in den Mund und die entsprechende Managementlektüre zur Hand genommen wird. Doch sind flexibles, mobiles, kollaboratives oder agiles Arbeiten oder der Kicker und die Kreativecke im Büro schon New Work?**

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Die Indizien sind evident: demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, die Erwartungen der Generationen Y und Z nach Sinnerfüllung und Selbstbestimmung bei einer verlässlichen Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeiten. Diese Veränderungen wirken sich radikal auf die Erwerbsarbeit und die Unternehmen aus. Die Zukunft der Arbeit ist eine andere, womöglich neue Arbeit.

### „Was wir wirklich, wirklich tun wollen“

Der Begriff „New Work“ geht ursprünglich auf den Philosophen Frithjof Bergmann (1930-2021) zurück, der damit ein sozialphilosophisches Konzept der Befreiung aus fremdbestimmter und abhängig machender Lohnarbeit bezeichnet. Oder positiv formuliert: Arbeit ist für Bergmann ein Mittel zur Persönlichkeits- und Potenzialentfaltung. Insofern sollte der Mensch in seinem Tätigsein nur dem nachgehen, „was er wirklich, wirklich tun möchte“. Der Kern der New

Work-Philosophie ist die Autonomie des Menschen, der gerne tätig ist, um sich in Gemeinschaft selbst zu verwirklichen. Infolgedessen kann New Work auch mit „selbstbestimmter Arbeit in Gemeinschaft“ übersetzt werden. Die Arbeit, die der Mensch leistet, hat ihren Ursprung im willentlichen Entschluss des Einzelnen.

### Mehr Selbstbestimmung

Die Lohnarbeit hingegen ist für Bergmann Ausdruck eines kapitalistischen Wirtschaftssystems, das den Menschen von dem entfremdet, was er wirklich will, um die Arbeitskraft des Einzelnen für die Gewinnmaximierung auszubeuten. Der Mensch verlernt in diesem System, was er wirklich will und wird so unfrei. Ein Symbol dieser Entfremdung ist für Bergmann die vertikal hierarchische Organisation, die er eine „quasimilitärische Organisation“ nennt, weil sie auf dem Prinzip der Unterordnung aufbaut. Folgerichtig entwickelt er ein „alternatives Wirtschaftssystem“, das selbstbestimmte Arbeit möglich macht.

## Kritik am hierarchischen Organisationsmodell

Die Sozialutopie einer „Ökonomie der Neuen Arbeit“ wird von Frithjof Bergmann in den 1980er Jahren im Kontext der Massenentlassungen in der US-amerikanischen Automobilindustrie entworfen. Im Zentrum dieser Utopie steht eine lokale Ökonomie, die die Produktion von der Lohnarbeit entkoppelt und von einer sogenannten gemeinschaftlichen „High-Tech-Eigen-Produktion“ in kleinen Werkstätten vor Ort ausgeht. Das Ziel ist die Sicherstellung der Selbstversorgung als Basis für Tätigkeiten, die für den Einzelnen Sinn stiften. Ausgehend von der Hierarchiekritik im Hinblick auf das Ordnungsmodell des Kapitalismus skizziert Bergmann für die „Community Production“ ein laterales Organisationsmodell.

## Die Befähigung und Ermächtigung zu fachlich kompetentem, sinnstiftendem, autonomem und wirksamem Handeln des Einzelnen ist zugleich Aufgabe und Ziel einer Organisation, die New Work praktizieren will.

Im aktuellen New Work-Diskurs wird der Begriff ohne diese sozialphilosophischen und utopischen Grundlagen als ein neues Konzept der Arbeit im kapitalistischen Wirtschaftssystem verwendet. Der Begriff wird insofern ohne seine radikale und revolutionäre Energie genutzt und ist zu einem Containerbegriff geworden, der zahlreiche Verständnisse und Instrumentalisierungen zulässt. Im Folgenden werden zwei Konzepte von New Work vorgestellt, die empirisch untersucht wurden. Es handelt sich um das ökonomische Konzept von Benedikt Hackl und das sozialpsychologische Konzept von Carsten Schermuly. Das New Work-Barometer rundet den Überblick ab.

### Agilität und betriebswirtschaftliche Effizienz

Seit 2013 forscht eine Gruppe um Benedikt Hackl zur Frage nach der „Organisation der Zukunft“. Auslöser dieser Fragestellung sind Veränderungen auf der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene, die unter anderem mit den Begriffen

Demografie, Fachkräftemangel und Individualisierung beschrieben werden. Diese Veränderungen wirken sich auf das Verständnis von Arbeit sowohl auf der gesellschaftlichen/politischen, der organisationalen und der personalen Ebene aus. Die empirischen, nicht repräsentativen Studien beleuchten die individuellen Einstellungen von Mitarbeitenden verschiedener Branchen im Vergleich zu den wahrgenommenen organisationalen Rahmenbedingungen. New Work wird als ein Faktor untersucht, der es ermöglicht, die Überlebensfähigkeit der Organisationen durch die Gleichzeitigkeit von Kreativität der Mitarbeitenden und Effizienz der Prozesse zu sichern.

Das New Work-Konzept von Frithjof Bergmann wird lose aufgegriffen und ohne die sozialökonomische Utopie verwendet. So meint New Work hier eine weitgehend selbstgesteuerte Arbeitsge-

staltung sowie eine sinnstiftende Arbeit im System der Marktwirtschaft. Fünf Kategorien werden für New Work entwickelt, denen 12 New Work-Instrumente zugeordnet werden. Die Kategorien lauten: Individualität, Führung, Agilität, Flexibilität und Bürokonzepte. Die Befragungen machen insbesondere eine starke Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und Umsetzung bei den folgenden Instrumenten deutlich: Mitarbeiterbeteiligung, selbstbestimmtes Arbeiten und demokratische Führungskultur. Am meisten wünschen sich die Befragten schnelle Entscheidungsprozesse und flexible Arbeitszeiten. Bei den Arbeitszeiten liegen Wunsch und Wirklichkeit bereits am weitesten beieinander.

### Die Fluktuationsquote sinkt

Die Korrelationsanalysen haben ergeben, dass es positive Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von New Work-Instrumenten und Umsatz, Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität gibt. Diese Ergebnisse werden gestützt

durch die negative Korrelation zwischen Fluktuationsquote und dem Instrumenteneinsatz. Das heißt: Je weniger New Work praktiziert wird, desto höher ist die Fluktuation. Als Barrieren zur Umsetzung von New Work in den Organisationen werden acht Einflussgrößen identifiziert. Auf den ersten vier Plätzen stehen die Geschäftsführung, die Führungskräfte, die finanziellen Ressourcen und die Unternehmenskultur.

Die Autoren schlussfolgern aus den Ergebnissen:

- Erstens kommt es durch Hierarchieabbau zu einer Demokratisierung von Arbeitsbeziehungen in den Unternehmen,
- zweitens ist Führung als Aufgabe statt als hierarchische Rolle zu verstehen,
- drittens sollte das Management die Mitarbeiterbeteiligung zum Kernanliegen machen,
- viertens sei das Management auf eine Strategie-, Agilitäts- und Individualitätsorientierung auszurichten.

### Psychologisches Empowerment

Während im Forschungscluster um Benedikt Hackl die strukturelle Dimension aus ökonomischer Perspektive im Vordergrund steht, setzt sich Carsten Schermuly mit der (sozial-)psychologischen Dimension von New Work auseinander. Der Mensch in der Organisation, mit seinen individuellen Wahrnehmungen und seinem einzigartigen Erleben von Situationen, Kontexten, Begegnungen und Aufgaben, Strukturen und Methoden, steht im Fokus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Damit knüpft Schermuly an den humanistischen Ansatz von Frithjof Bergmann an, der von der Prämisse ausgeht, dass die Arbeit dem Menschen dienen solle. Auch Schermuly greift die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Neuvermessung im New Work-Ansatz von Bergmann nicht auf, sondern konzentriert sich auf das psychologische Empowerment als das primäre Ziel von New Work. Der Begriff New Work wird unter dieser Maßgabe in die Formulierung „gute Arbeit gestalten“ übertragen. Gute Arbeitsbedingungen und -beziehungen liegen dann vor, wenn diese die Menschen in der Organisation psychologisch empoweren.

Im psychologischen Empowerment geht es im Kern um vier Wahrnehmungsdimensionen. Menschen nehmen ihre

Kompetenz im Beruf, die Bedeutsamkeit ihrer Aufgabe (Sinnstiftung), ihre Selbstbestimmung in der Arbeitsgestaltung (Autonomie) und ihren Einfluss (Macht) am Arbeitsplatz wahr. Je nachdem wie kompetent, bedeutsam, selbstbestimmt und einflussreich sich Menschen in ihrer beruflichen Rolle erleben, können sie proaktiv handeln. Die Befähigung und Ermächtigung zu fachlich kompetentem, sinnstiftendem, autonomem und wirksamem Handeln des Einzelnen ist zugleich Aufgabe und Ziel einer Organisation, die New Work praktizieren will. Insofern wird das psychologische Empowerment von den Rahmenbedingungen der Orga-

Für eine Umsetzung der New Work-Philosophie kommt es nach Schermuly auf die Berücksichtigung aller Dimensionen an und bedarf einer organisationalen Haltung, die das Empowerment trägt.

## Das New Work-Barometer

Seit dem Jahr 2020 erhebt das Institute for New Work and Coaching der SRH Berlin Hochschule unter Leitung von Carsten Schermuly und Partnern eine Übersicht zum Verständnis von New Work: das New Work-Barometer. Es handelt sich um jährliche Neuerhebungen, die nicht repräsentativ sind.

## Schlussfolgerungen für die Sozialwirtschaft

Die Arbeitswelt ist auch in der Sozialwirtschaft im Umbruch. Hinzu kommt, dass sozialwirtschaftliche Organisationen wertebundene Unternehmen sind, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen und für Personenzentrierung und Teilhabe eintreten. Insofern müssen sich diese Organisationen fragen, wie Arbeit zu gestalten ist, damit sie den Menschen, also Klient:innen und Mitarbeiter:innen, dient.

Mit der New Work-Philosophie werden diese Fragen auf der Makro-, Meso- und Mikroebene der Sozialwirtschaft virulent. So wird durch New Work

- (a) auf der Makro-Ebene die politische Ökonomie der Quasi-Märkte infrage gestellt;
- (b) auf der Meso-Ebene eine Hierarchiekritik formuliert, in deren Folge es um eine demokratische und agile Führungskultur (strukturelles Empowerment) geht;
- (c) auf der Mikro-Ebene der Mensch individuell befähigt und ermächtigt, um anders arbeiten zu können (psychologisches Empowerment).

Der Überblick zeigt, dass New Work, wenn es im eigentlichen Sinn verstanden und umgesetzt wird, für die Sozialwirtschaft eine politische, ökonomische und humanistische Erneuerung der Arbeitsgestaltung bedeutet. Es ist dann viel mehr als die Einführung agiler Methoden, ein Obstkorb am Arbeitsplatz oder mobiles Arbeiten.

## Literatur

- Bergmann, Frithjof (2017):** Neue Arbeit, Neue Kultur, 6. Auflage, Freiamt: Arbor.
- Hackl, Benedikt u.a. (2017):** New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer.
- Schermuly, Carsten (2019):** New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern, 2. Auflage, Freiburg u.a.: Haufe.
- Schermuly, Carsten/Meifert, Matthias (2022):** Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022, [https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule\\_Berlin/New\\_Work-Barometer\\_2022\\_Ergebnisbericht.pdf](https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/New_Work-Barometer_2022_Ergebnisbericht.pdf) (letzter Zugriff: 30.01.2023).

## In Metaanalysen konnte nachgewiesen werden, dass ein psychologisches Empowerment einen großen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und einen mittleren Zusammenhang mit der Organisationsbindung sowie der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden aufweist.

nisation beeinflusst, hier insbesondere von Kultur und Struktur. Eine psychologische Befähigung und Ermächtigung geht also einher mit einem strukturellen Empowerment. Schermuly weist aber darauf hin, dass die strukturelle Dimension ein Mittel zum Zweck ist, während das Empowerment des Individuums einen Selbstzweck darstellt.

Verschiedene Studien zeigen deutlich, dass Arbeitnehmer:innen in Deutschland sich zwar als sehr bedeutsam und kompetent im Beruf erleben, aber weniger selbstbestimmt und einflussreich. Geschlechtsunterschiede spielen hier keine Rolle. In Metaanalysen konnte nachgewiesen werden, dass ein psychologisches Empowerment einen großen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und einen mittleren Zusammenhang mit der Organisationsbindung sowie der Arbeitsleistung der Mitarbeitenden aufweist. Allerdings wirken hier die vier Dimensionen zusammen, da sie in einer komplexen Wechselwirkung stehen. Die Wirkung eines psychologischen Empowerments wird fraglich, wenn zwei von vier Dimensionen (hier Selbstbestimmung und Einfluss) weniger stark ausgebildet sind.

In der Erhebung 2022 stand die Frage nach der Funktion von Agilität für New Work im Mittelpunkt. Demnach wird Agilität zur New Work-Philosophie gezählt und als Mittel zur Steigerung von Leistung und Innovation wahrgenommen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass in der Praxis ein ökonomisches Verständnis von New Work/Agilität verbreitet ist.

Jedes Jahr wird auch die Zustimmung zu vier Verständnissen von New Work abgefragt. Es handelt sich um folgende Konzepte: Frithjof Bergmann, New Work-Charta, psychologisches Empowerment und mobiles Arbeiten. Die Sozialutopie von Bergmann erreicht die niedrigsten Zustimmungswerte. Das psychologische Empowerment und die New Work-Charta liegen bei den höchsten Zustimmungswerten dicht beieinander, gefolgt vom Verständnis einer Arbeitszeit- und Arbeitsplatzautonomie. Daraus schlussfolgern die Autoren, dass sich die Unternehmen bei der Umsetzung von New Work intensiver auf einen Befähigungsansatz fokussieren sollten, um den Erwartungen der Mitarbeitenden zu entsprechen.

DIE WIRKUNG VON DIENSTLEISTUNGEN STEIGERN

# Vom Input zum Impact



**VON PAUL BRANDL**

Prof. Dr. Paul Brandl lehrte bis zu seiner Emeritierung an der Fachhochschule Oberösterreich. Er ist weiterhin als Fachautor und Berater in der Sozialwirtschaft tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung.  
brandlog@icloud.com

**Wie können mobile Pflegedienste trotz eines Mangels an Fachpersonal mehr Klient:innen versorgen? Eine prozessorientierte Arbeitsweise schont Ressourcen und ermöglicht es damit, die Wirkung dieser Dienstleistung zu konsolidieren. Doch das ist nicht alles!**

Die nachfolgend dargestellte Ideenfolie beschreibt eine Denkfigur in fünf aufeinander aufbauenden Stufen. Damit soll nicht nur ein möglichst großer Output, sondern auch ein möglichst großer Nutzen für die Klient:innen sowie ein möglichst großer gesellschaftlicher Nutzen generiert werden.

Ausgehend vom Input in eine Dienstleistung wird insbesondere auf den hohen Stellenwert der Prozesse und die Konfiguration der Dienstleistungen im Sinne eines möglichst hohen Outputs eingegangen. Damit kann ein höherer Outcome sowie ein darauf aufbauender Impact (= gesellschaftlicher Nutzen) erreicht werden.

Es reicht also nicht mehr aus, wie gewohnt den Input und Output des Erstellens einer Dienstleistung als Ausgangspunkt der Überlegungen rund um das Thema „Wirkung von Dienstleistungen“ bzw. „Outcome“ und „Impact“ zu nehmen. Es sind vielmehr die verschiedenen Faktoren des Inputs mit den Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozessen zu verbinden, um dann in einem zweiten Schritt aus mehreren Teildienstleistungen eine möglichst

nutzenstiftende Gesamt-Dienstleistung (= Ergebnis) zu erstellen (vgl. Wikipedia, 2023 zusammen mit Projektmanagement Blog, 2023). Diese Dienstleistung ergibt dann in sogar personenindividuell konfigurierbaren Kombinationen einen über den Output hinausragenden Outcome und den Impact der Dienstleistung (s. Abb. 1, vgl. Brandl, 2021).

In der funktionalen Organisation haben die Prozesse eine eher untergeordnete Bedeutung (gehabt) und treten bestenfalls als Arbeitsabläufe in Erscheinung. Erst mit der Prozessorganisation erhalten die Prozesse eine zentrale Rolle, da damit einerseits der Input aber auch der Output gezielter gesteuert werden kann. Deshalb werden in Abbildung 2 die Prozesse bewusst zwischen den Input und den Output gestellt und auch in derselben Farbe dargestellt. Es wird durch das Arbeiten entlang von Prozessen möglich, die Produkte und Dienstleistungen entsprechend dem jeweiligen Bedarf ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Klient:innen zu beschaffen (vgl. Brandl, 2021). Dies führt nicht nur zu einem ge-

1. Input	2. Prozesse	3. Output	4. Outcome	5. Impact
Ressourcen wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter:innen</li> <li>• Ehrenamtliche</li> <li>• Zeit</li> <li>• Geld</li> <li>• Material</li> <li>• Ausstattung</li> <li>• Gebäude</li> </ul>	Die Prozesse und Dienstleistungen werden entlang der fünf Reifegrade weiterentwickelt und ständig verbessert – von der analogen Erstellung in Reifegrad 1 bis zur digital unterstützten, unternehmensübergreifenden Erstellung in agiler Form in Reifegrad 5	Das Ausmaß der erbrachten Angebote, Leistungen und Produkte  Die Zielgruppe nutzt die angebotenen Produkte und Dienstleistungen  Die Zielgruppe ist mit dem Angebot zufrieden	Die Zielgruppe wird mit den Dienstleistungen des täglichen Bedarfs ständig versorgt  Die Zielgruppe kann länger in der eigenen Wohnung bleiben  Die Lebenslage der Zielgruppe ändert sich wie gewünscht	Es können mehr Klient:innen durch die mobile Altenbetreuung und -pflege versorgt werden – trotz des Mangels an Pflegekräften

Abbildung 1: Vom Input zur Wirkung in fünf Stufen

ringeren Lagerbestand, sondern auch zu einem geringeren personellen, materiellen und finanziellen Ressourceneinsatz (vgl. auch Brandl/Ehrenmüller, 2019).

Dahinter steht ein neuer Effizienzbegriff: Mit einem Minimum an Ressourcen ein Optimum an Output zu erreichen. Unterstützt wird diese Arbeitsweise durch eine je nach Prozess ressourcenschonendere, digitale und gleichzeitig hygienischere – weil kontaktlose – Übermittlung von Daten, die dann noch dazu allen Beteiligten in Echtzeit zur Verfügung stehen können. Auch der Personalbedarf kann entsprechend den erforderlichen Qualifikationen und dem Arbeitsanfall flexibler und bedarfsgerechter dimensioniert werden. Ein kontinuierlicher Materialfluss wird durch eine kontinuierlichere, ressourcenschonendere Arbeitsweise ermöglicht und sollte auch zu einer geringeren Fehlerrate der Mitarbeiter:innen führen. Wenn dann noch eine entsprechende Infrastruktur diese prozessbasierte Arbeitsweise unterstützt, so ist ein höherer Output nahezu gesichert. Damit steht in einem ersten Schritt der konsequenten Ausrichtung der Leistungserstellung auf die Klient:innen nichts mehr im Weg. Schritt für Schritt sind alle Teilprozesse eines sozialen Dienstleisters auf diese prozessbasierte Arbeitsweise umzustellen.

Die Erhöhung des Reifegrades einer Dienstleistung von der analogen Leistungserstellung (Reifegrad 1) über die interne Digitalisierung und schließlich bis zur unternehmensübergreifenden Digitalisierung (Reifegrad 5) wird so ermöglicht (vgl. Brandl/Ehrenmüller, 2019). Gleichzeitig kann auch die prozessbasierte, ressourcenschonendere Arbeitsweise insbesondere durch Swimlanes für die beteiligten Mitarbeiter:innen sichtbar gemacht werden. Im Sinne des Outcomes sind die Prozesse nicht nur auf die Klient:innen ausgerichtet, sondern auch von den Klient:innen ausgehend geplant und organisiert. Um diese Aussagen besser einordnen zu können, werden nachstehend zur Illustration mehrere prozessbasierte Beispiele sowohl für die Unterstützungs-, die Kern- und auch die Lenkungsprozesse von sozialen Dienstleistern angeführt:

**Unterstützungsprozesse:** Hier sind etwa die hybride Belieferung von Pflegeartikeln über elektronische Einkaufsplattformen, die IT-unterstützte Verblisterung von Medikamenten oder IT-getriebene Warenwirtschaftssysteme im Zuge der Essensversorgung zu nennen.

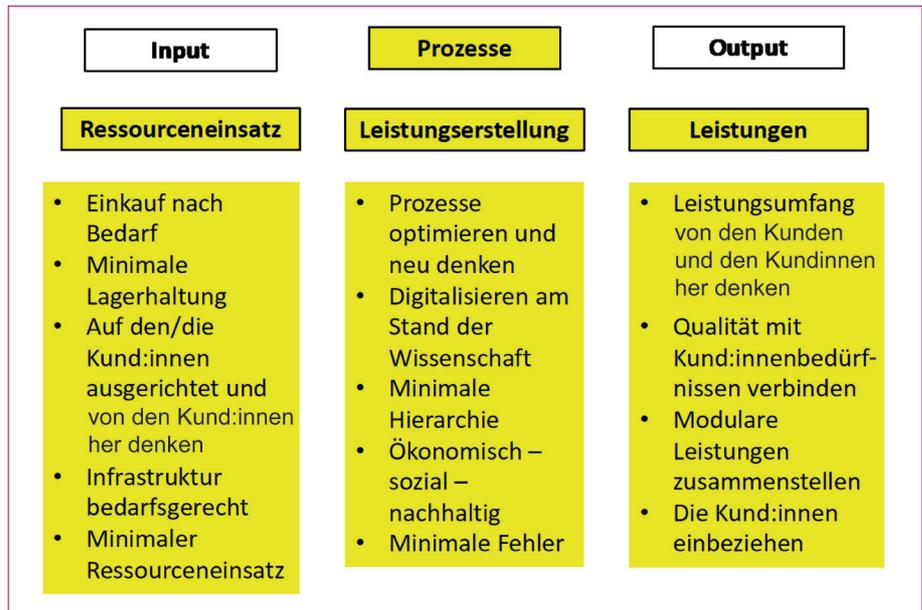


Abbildung 2: Mit den Prozessen Input und Output steuern

**Kernprozesse:** Hier sind insbesondere der Prozess der Aufnahme von neuen Klient:innen oder die unternehmensübergreifende, IT-gestützte Dokumentation von Klient:innendaten angesprochen – entsprechend DSGVO und den ethischen Prinzipien (vgl. Brandl/ Baumgartner 2022).

**Lenkungsprozesse:** Auch hier wäre über ein elektronisches Personalportal eine prozessbasierte Arbeitsweise im Bereich der Personalverwaltung vom Personaleinsatz bis hin zur Personalverrechnung und -entwicklung und weiters dem Rechnungswesen möglich.

## Das Denken rund um die Wirkung schrittweise erweitern

Erst wenn die von den Dienstleistungen erwarteten und erzielten Ergebnisse erreicht werden, ist abhängig von der Höhe der Ergebnisse die vierte Stufe im Bereich des Möglichen. Ein geringerer Erfüllungsgrad bei einer niedrigeren Stufe hat auch einen niedrigeren Erfüllungsgrad bei den nächsthöheren Stufen zur Folge.

Beim Outcome sind drei Dimensionen zu unterscheiden: Zuerst erfolgt die Versorgung von mobilitätseingeschränkten Personen mit Produkten und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs in einem bestimmten Ausmaß. Anschließend wird es im obigen Beispiel der Zielgruppe für einen längeren Zeitraum möglich, selbstbestimmt und eigenständig (weiter) in der eigenen Wohnung zu leben. Schließlich verbessert sich der Outcome, im angeführten Beispiel die Lebenslage der betroffenen Zielgruppen.

In der fünften Stufe – dem Impact – können schließlich aufgrund der prozessbasierten Arbeitsweise mehr Personen mit Selbstversorgungsdefiziten durch die mobile Altenbetreuung und -pflege versorgt werden. Ein neuer Name macht Sinn, da die Zielgruppe auf Personen mit Selbstversorgungsdefiziten ausgerichtet werden kann. Weniger Pflegekräfte können auf diese Weise ein Mehr an Klient:innen mit einer definierten Qualität versorgen. Damit kann die eigentlich intendierte gesellschaftliche Wirkung eines Projekts erzielt werden.

## Literatur

**Wikipedia (2023):** Input – Process – Output Model of Teams, [https://en.wikipedia.org/wiki/Input-process-output\\_model\\_of\\_teams](https://en.wikipedia.org/wiki/Input-process-output_model_of_teams), Stand: 20.3.2023

**Projektmanagement Blog (2023):** Input – Output – Outcome – Impact, <https://pm-blog.com/2007/01/03/input-output-outcome-impact/>, Stand: 20.3.2023

**Brandl Paul (2021):** Prozessoptimierung: Basis zur Neugestaltung sozialer Dienstleistungen: Mehr Nutzen – weniger Ressourcen – mehr Nachhaltigkeit, Regensburg, Walhalla, Blaue Reihe Sozialmanagement

**Brandl Paul, Baumgartner Christian (2022):** Ethik und Digitalisierung zum Nutzen der Klient:innen verbinden, <https://www.fokus-sozialmanagement.de/ethik-und-digitalisierung-zum-nutzen-der-klientinnen-verbinden/>, Stand 2.1.2023

**Brandl Paul, Ehrenmüller Irmtraud (2019):** pQMS extended: Neues Qualitätsmanagementsystem für die Langzeitpflege: prozessbasiert – erweiterbar – effizienzsteigernd, Regensburg: Walhalla

# Orientierung in turbulenten Zeiten

VON ANNETTE MULKAU UND  
ROBERT ERLINGHAGEN



© Michaela Nestler/Foto-Steinke

Dr. Annette Mulkau ist  
Vorstandsvorsitzende der Deutschen  
Gesellschaft für Supervision und  
Coaching e. V. (DGsv).  
annettemulkau@dgsv.de



© Philippe Ramakers

Robert Erlinghagen ist Vorstand der  
Deutschen Gesellschaft für Supervision  
und Coaching e. V. (DGsv).  
roberterlinghagen@dgsv.de

**Wussten Sie schon, dass Sie als Führungskraft in der Sozialwirtschaft Expert\*in für Ungewissheitsbewältigung sind? Es ist gut, sich dessen bewusst zu sein oder zu werden. Dann begegnet man Stolpersteinen mit einem gelungenen Balanceakt. Eine Hilfestellung, sich inmitten von Ungewissheit zu orientieren, ist Supervision.**

Die Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft werden aus- und umgebaut, verändern sich parallel zu den dynamischen gesellschaftlichen Prozessen. Das ist eine Quelle von Ungewissheit: Wie verändern sich unsere finanziellen Rahmenbedingungen? Was brauchen unsere Zielgruppen und Klient\*innen heute und in Zukunft? Wie können wir unsere Mitarbeiter\*innen halten, entwickeln, neue dazu gewinnen? Passen unsere Strukturen? Organisations-, Projekt- und Teamberatung sind hier bewährte, den Wandel begleitende und Ihnen sicher bekannte Methoden. Diese Beratungsmethoden nehmen die Organisation als Ganzes in den Blick. Vorrangiges Ziel ist es, die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation zu erhalten oder zu steigern.

Teams werden oft von Supervisor\*innen begleitet, um ihre anspruchsvolle Arbeit mit und am Menschen zu reflektieren. So erhalten sich die Teammitglieder ihren professionellen Umgang mit den Adressaten\*innen ihrer Sorgearbeit. Nicht nur Teams, auch Führungskräfte profitieren von Supervision, in diesem Fall von Leitungssupervision. Denn auf den Schreibtischen und in den Besprechungszimmern von Führungskräften treten alle Unwägbarkeiten, Interessenunterschiede und die daraus resultierenden Spannungen gebündelt zu Tage. Teils sind sie offen erkennbar, teils eher nur zu

erahnen. Manchmal können sie geplant bearbeitet werden, oft aber erscheinen sie auch aus heiterem Himmel.

### Hoher Anspruch ans Management: Der „Wohlfahrtsmix“ in der Sozialwirtschaft

Auf den „Wohlfahrtsmix von Gemeinschaft, Sozialstaat und Markt mit ihren widersprüchlichen Regulationsprinzipien in der Sozialwirtschaft“ verweist Effinger (2021). Solidarität, Vertrauen, emotionale Bindung – dafür steht die Sozialwirtschaft einerseits; Sozialmaßnahmen, Gesetze, Kontrollen umzusetzen, dies ist ihre Aufgabe andererseits. Und alles unter Beachtung von Angebot und Nachfrage; das erzeugt Spannungen. Die Herausforderung ist, die Bestandteile dieses „Wohlfahrtsmixes“ gut auszubalancieren.

Das kann einen mitunter ins Stolpern bringen. Das ist an sich normal, und oft kann man sich abfangen oder steht eben wieder auf. Es wäre auch illusorisch zu hoffen oder davon auszugehen, dass Organisationen spannungsfrei arbeiten können. Eher ist es umgekehrt: Es macht ja gerade den Reiz von Führungsfunktionen aus, in unübersichtlichen Situationen einen vergleichsweise großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu haben bzw. immer wieder neu nach guten Lösungen zu suchen. Aber wenn

es zu viel wird, verliert man gelegentlich die Übersicht, und manchmal liegen auch „die Nerven blank“. Die Beschleunigung des Arbeitsalltags hat dazu geführt, dass weniger Zeit und Raum für ein Zur-Ruhe-kommen gegeben ist, und viele Führungskräfte erleben sich immer mehr als Getriebene.

### Es braucht Zeit zur Reflexion

Spätestens dann lohnt es sich, Supervision in Anspruch zu nehmen. Oder noch besser: Führungskräfte nehmen sich immer wieder Zeit für Reflexion und für systematisches Nachdenken, bevor es anfängt zu knirschen. Auch das leistet Supervision. Supervision hilft, durch Perspektivwechsel, durch strukturierte Kommunikation, durch konstruktive und manchmal auch hartnäckige Fragen eine viel intensivere Reflexion zu ermöglichen, als das im Alltag oder auch in rein internen Besprechungen möglich ist.

**Die Beschleunigung des Arbeitsalltags hat dazu geführt, dass weniger Zeit und Raum für ein Zur-Ruhe-kommen gegeben ist, und viele Führungskräfte erleben sich immer mehr als Getriebene.**

### Von den Anfängen der Supervision in der Bundesrepublik

Supervision war in der noch jungen Bundesrepublik ein Re-Import aus den USA und eng mit der Sozialen Arbeit verbunden. Case Work und Fallsupervision standen in enger Verbindung und trugen zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit und somit der Sozialarbeiter\*innen bei. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) definiert Supervision als Beratung für Personen und Organisationen, deren eigene primäre Aufgabe die Arbeit mit und am Menschen ist und die deshalb immer wieder ihre professionelle Position in der Spannung zwischen Nähe und Distanz zu ihren Klient\*innen neu finden müssen. Supervision ermöglicht eine kontinuierliche Berufsrollenreflexion.

Von der Fallsupervision ausgehend entstanden mit der Leitungssupervision und der Teamsupervision neue Settings.

Leitungssupervision richtet sich an Führungskräfte und nimmt von vornherein die besondere Führungsaufgabe stärker in den Blick. Teamsupervision unterstützt die gemeinsame Reflexion eines Teams über Rollen, Aufgaben, Strukturen, Prozesse sowie Effektivität und Qualität der Arbeit. Allmählich etablierte sich Supervision auch im Gesundheits- und Bildungswesen, in der Öffentlichen Verwaltung und weiteren Branchen.

### Vom Nutzen für Führungskräfte

Gerade für Führungskräfte ist es eine anspruchsvolle Aufgabe, immer wieder ihre professionelle Position in der Spannung zwischen Nähe und Distanz zu ihren Mitarbeiter\*innen und ihren Aufgaben zu finden. In ihrer Rolle müssen sie dabei die gesamte Organisation und deren primäre Aufgabe im Blick behalten. Das bedarf der ständigen Reflexion. Supervision ist dafür der geeignete Ort.

Ein\*e Supervisor\*in bringt den Blick von außen mit. Und weiß, wohin er gehen sollte: durch eine entsprechende, mehrjährige Weiterbildung. Supervisor\*innen arbeiten mit sehr unterschiedlichen Methoden, deren Gemeinsamkeit darin besteht, dass sie das sicht- und besprechbar machen, was zu erlebten Spannungen und Konflikten führt. Der Verlust von Autonomie im beruflichen Handeln kann so von den Supervisand\*innen wieder rückgängig gemacht werden. Dass das nicht in einer Sitzung möglich ist, liegt auf der Hand. Ein längerer Supervisionsprozess bringt die dafür nötige Zeit und Tiefe mit sich.

### Von der Suche nach geeigneten Supervisor\*innen

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) wurde 1989 als Berufs- und Fachverband gegründet. Sie hat derzeit ca. 4.500

Mitglieder. Das „DGSv“ hinter der Berufsbezeichnung Supervisor\*in und Coach kann als Qualitätsmarke gesehen werden. Von der mehrjährigen Qualifizierung war bereits die Rede. Diese kann nur begonnen werden, wenn man entsprechende Zugangsvoraussetzungen wie einen Hochschulabschluss, Berufserfahrungen und Weiterbildungen mitbringt. Die Mitglieder der DGSv sind Ethischen Leitlinien und einer umfassenden Mitgliederordnung verpflichtet. In den Ethischen Leitlinien der DGSv wird beispielsweise geregelt, dass sich die Mitglieder auf Transparenz in der Kontraktgestaltung verpflichten, um All- bzw. Überparteilichkeit bemühen und ein Geschäftsgebaren getreu den Prinzipien von ehrbaren Kaufleuten pflegen. Die Mitgliederordnung regelt unter anderem den Umgang mit Rollen- bzw. Interessenkonflikten und erklärt die ständige Qualitätssicherung als verbindlich. Auf der Website der DGSv ([www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)) finden Sie einen Berater-Scout, der Ihnen bei der Suche nach einem\*einer geeigneten Supervisor\*in behilflich ist.

Die Mitglieder der DGSv bieten auch Coaching an. Darunter verstehen wir eine Beratungsform, die stärker anlassbezogen, lösungsorientiert und auch zeitlich stärker begrenzt ist. Der Blick ist beim Coaching eher auf eine bestimmte professionelle Fragestellung oder Herausforderung gerichtet. Bei guten Supervisor\*innen können Sie bei beiden Formaten, Supervision wie Coaching, eine sorgfältige Auftragsklärung, Diagnostik und Prozessgestaltung hinsichtlich der Dimensionen Person, Rolle und Organisation erwarten. Leitungssupervision oder Coaching sind weder persönlicher Luxus noch sind sie Indikator für vermeintliche Defizite. Sie stehen im Dienste der Organisation, und wer sie nutzt, beweist ein professionelles Führungsverständnis in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt.

### Literatur

**Effinger, Herbert:** Lost in uncertainty? Sozial entscheiden und organisieren in der Sozialwirtschaft. *Gr Interakt Org* 52, 671-682 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00608-3>

## SOZIAL-ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION

# Freie Wohlfahrtspflege und Klimawandel

VON GERHARD TIMM UND  
MICHAEL VILAIN



© BAGFW/Hässkarl

Dr. Gerhard Timm ist Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. und Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.

Gerhard.Timm@bag-wohlfahrt.de



Prof. Dr. phil. Michael Vilain ist Betriebswirt und Politikwissenschaftler, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) und Vizepräsident für Forschung und Internationales der Evangelischen Hochschule Darmstadt. michael.vilain@eh-darmstadt.de

**Die nächsten Jahre, vielleicht nicht einmal mehr Jahrzehnte, werden maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung unserer Zukunft haben. Die Frage ist, ob es gelingt, den Klimawandel auf ein beherrschbares Niveau abzubremsen oder ob dies nicht gelingt. Alle anderen Krisen – ausgenommen das Risiko eines Atomkrieges mit ähnlich zerstörerischer Wirkung – verblassen vor diesem Hintergrund.**

Im Gesicht spüren wir bereits die Gischt des Tsunamis, der auf uns zurollt. Trotzdem haben wir die Hoffnung, dass es noch nicht zu spät ist, und dass der Tsunami vielleicht doch noch in eine größere Welle verwandelt werden kann. Wir haben auch keine andere Wahl, als auf dieses Prinzip Hoffnung zu setzen und aus ihm die richtigen Schritte abzuleiten. Die Auswirkungen eines ungebremsen oder auch nur unzureichend reduzierten Klimawandels sind derartig apokalyptisch, dass alle anderen bisherigen Menschheitskatastrophen davor verblassen. Das Aussterben der Dinosaurier vor mehr als 60 Millionen Jahren hatte vielleicht eine ähnliche Dimension.

Es geht dabei nicht um das Überleben des Planeten, der ist auf Menschen nicht angewiesen, sondern um das Überleben der Menschheit in einer auch nur halbwegs akzeptablen Zivilität. Daneben aber natürlich auch um die uns umgebende Flora und Fauna – an deren Ausrottung und Zerstörung wir bisher überaus erfolgreich arbeiten –, für die wir aber gleichwohl als einzige vernunftbegabte Spezies die Verantwortung tragen.

Eine Fortführung bisheriger Wohlstandsniveaus auf der Basis vergleichbarer Produktions- und Konsumgewohnheiten,

wie sie sich auf der Nordhalbkugel in den letzten 100 Jahren herausgebildet haben, erscheint dabei als völlig ausgeschlossen. Auch eine Abfederung von Disparitäten durch wohlfahrtsstaatliches Handeln, wie es heute Standard ist, muss als illusionär angesehen werden. Die weltweite Verknappung von Lebensraum und landwirtschaftlich nutzbaren Flächen wird zu massiven Preissteigerungen bei Lebensmitteln führen, die sich schon heute viele nicht mehr leisten können. Die kriegsbedingten Verknappungen der letzten Monate zeigen, mit welcher enormen Dynamik die Preise steigen können. Die Not in den vom Klimawandel besonders betroffenen Regionen wird den Migrationsdruck auf die noch „bewohnbaren“ Teile der Erde dramatisch ansteigen lassen.

Der zivilisatorische Firnis wird sich in Anbetracht solcher Bedrohungen als sehr dünn erweisen. Der Einsatz von Waffengewalt zur Abwehr dieser Zuströme wird in den privilegierten Regionen, vermutlich von einem breiten gesellschaftlichen Konsens getragen, zum Alltag gehören. Es ist offensichtlich, dass in einem solchen, leider nicht unwahrscheinlichen, Worst-Case-Szenario die auch heute schon Benachteiligten und Beeinträch-

tigten die ersten Opfer sein werden. In diesem Szenario wird es wie im 19. Jahrhundert wieder in sehr starkem Maße auf die Selbstorganisation der Betroffenen ankommen. Subsidiarität, Zivilgesellschaft und bürgerschaftliches Engagement werden eine ganz neue Bedeutung bekommen. Die Freie Wohlfahrtspflege kann hier an ihre freiheitlichen Traditionen anknüpfen.

## Der zivilisatorische Firnis wird sich in Anbetracht solcher Bedrohungen als sehr dünn erweisen.

Die Klimakrise wird auch zur Krise der Demokratie werden. Gegenwärtig ist sie es in noch recht schwacher Form als „Klimaleugnung“, verbunden mit dem Vorwurf dirigistischer Eingriffe in Freiheitsrechte, für die es keine Grundlage gibt. Die eigentliche Herausforderung steht uns aber noch bevor: Die Populisten aller Lager werden die Bedrohungslagen aufgreifen und der Demokratie vorwerfen, dass sie sie nicht angemessen bewältigen kann. Es steht dann der Vorwurf im Raum, dass die Entscheidungsprozesse liberaler Demokratien den Handlungserfordernissen nicht adäquat sind. Notwendig seien stärkere Eingriffsrechte und mehr Führung. Dieser Einwand ist nicht völlig von der Hand zu weisen.<sup>1</sup> Neben der unmittelbaren Gefahr einer Abschaffung der Demokratie besteht hier auch die mittelbare Gefahr einer Selbstaushöhlung der Demokratie, die aus sich Mechanismen schafft, um dem Vorwurf der mangelnden Handlungsfähigkeit entgegenzuwirken. Erste noch eher harmlose Ansätze dazu beobachten wir derzeit bei der Beschleunigung der Genehmigungsverfahren etwa für Erneuerbare Energien durch Reduzierung der demokratischen Beteiligungsverfahren.

Die Freie Wohlfahrtspflege hat ein existenzielles Interesse am Bestand einer funktionierenden Demokratie!<sup>2</sup> Als wertgebender Akteur im Interesse ihrer Mandanten und als subsidiärer Akteur im Interesse eines freiheitlichen Wohlfahrtssystems. Sie sollte sich daher auf diese Szenarien angemessen vorbereiten, um dann selbst handlungsfähig zu sein.

Viel besser wäre es natürlich, wenn es zu diesen Entwicklungen gar nicht käme! Das setzt aber voraus, dass es ge-

lingt, den Klimawandel zu begrenzen. Festzuhalten ist an dieser Stelle aber auf jeden Fall die Einsicht, dass dies im ganz besonderen Interesse der wohlfahrtspflegerischen Zielgruppen liegt. Damit muss es zwingend auch zum Anliegen der Freien Wohlfahrtspflege werden. Aber auch unabhängig davon erwächst der Freien Wohlfahrtspflege bzw. den Menschen, die in ihren gemeinnützigen Strukturen

arbeiten, eine besondere Verantwortung zu. Die allen Ausrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege eigene Wertorientierung des Handelns lässt ein bloßes Zuschauen schlechterdings nicht zu.

Dies wäre allenfalls dann möglich, wenn der Klimawandel als solcher oder seine menschengemachten Ursachen durch die Vertreter:innen der Freien Wohlfahrtspflege in Abrede gestellt würden. Sicherlich gibt es auch in der Freien Wohlfahrtspflege Menschen, die

## Die allen Ausrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege eigene Wertorientierung des Handelns lässt ein bloßes Zuschauen schlechterdings nicht zu.

so denken. Das ergibt sich schon aus ihrer Verankerung in der Breite der Gesellschaft, in der solche Meinungen, wenn auch von Minderheiten, vertreten werden. In den offiziellen Konzepten und den Äußerungen ihrer Repräsentanten finden sich aber keine „Klimaleugner“, sondern ganz im Gegenteil, die Bedrohungslage wird ernst genommen und die eigene Verantwortung weitgehend anerkannt. Bei manchen ist diese Erkenntnis früher, bei anderen eher später gereift. Je näher man der Arbeit und den Menschen in den Einrichtungen und Diensten kommt, desto stärker stehen oft andere praktische Prioritäten im Vordergrund.

Man stelle sich gleichwohl als Gedankenspiel vor, die Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege mit ihrer hohen Glaubwürdigkeit in weiten Teilen der

Bevölkerung würden den Klimawandel nicht als relevante Herausforderung einschätzen, was das für die Klimaschutzpolitik in Deutschland bedeuten würde? Im Mindesten würde das die Akzeptanz und damit die Durchsetzungschancen einer ambitionierten Klimaschutzpolitik signifikant reduzieren. Insofern ist dieses Bekenntnis bereits für sich genommen ein wichtiger Beitrag. Aber damit kann es natürlich nicht genug sein!

Warum kommt der Freien Wohlfahrtspflege in diesem Handlungsbereich so eine große Bedeutung zu? Was sind ihre diesbezüglichen Aufgaben? Was sollte, was müsste sie tun? Für eine differenzierte Beantwortung dieser Frage sind eine Reihe von Abschichtungen vorzunehmen. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen der BAGFW als gemeinsamer Organisationseinheit aller Spitzenverbände, den Spitzenverbänden und ihren Aktivitäten selbst und schließlich den Einrichtungen und Diensten. Zum zweiten sind die verschiedenen politischen Handlungsbereiche zu unterscheiden: die europäische Ebene, der Bund, die Länder und die Kommunen. Und schließlich ist zu differenzieren zwischen den verschiedenen Rollen der Freien Wohlfahrtspfle-

ge, insbesondere als politischer Akteur, als Sozialanwältin, als Multiplikatorin, als Unternehmerin, als soziale Innovatorin und als Raum für bürgerschaftliches Engagement.

## Anmerkungen

1. Stein, Tine: Demokratie und Verfassung an den Grenzen des Wachstums. Zur ökologischen Kritik und Reform des demokratischen Verfassungsstaates, Berlin 1998.
2. Vgl. dazu Konrad Hummel / Gerhard Timm (Hg.): Demokratie und Wohlfahrtspflege, Baden-Baden 2020.

*Dieser Beitrag ist ein Auszug aus dem Einführungskapitel von Gerhard Timm/ Michael Vilain (Hg.) „Freie Wohlfahrtspflege und Klimawandel“. Das Buch ist im April im Nomos-Verlag erschienen.*

BUCHTIPP

# Sind Sie bereit für die Zukunft?



Wie wird unsere Welt in zehn Jahren aussehen? Welche Folgen werden Klimawandel, technologischer Fortschritt und gesellschaftliche Umbrüche haben? Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen. Aber wir können uns auf das vorbereiten, was heute noch niemand kommen sieht.

Mit verblüffend realistischen Szenarien lässt uns Jane McGonigal mit ihrem Buch die Fähigkeiten entwickeln, die es dazu braucht:

- ein Denken, das auf unvorhergesehene Herausforderungen schneller reagiert;
- die Inspiration, heute die richtigen Weichen für unser Leben in der Zukunft zu stellen;
- die Kreativität, Probleme auf nie dagewesene Art und Weise zu lösen.

So können wir besser auf künftige Entwicklungen reagieren, die jetzt noch unvorstellbar erscheinen. Ein spannendes und anregendes Buch. Die folgenden Auszüge geben Ihnen einen Einblick:

Unser Planet befindet sich im kollektiven Schockzustand. Allein in den Jahren 2020 und 2021 kam in 2,5 Millionen englischsprachigen Nachrichtenartikeln das Wort »unvorstellbar« vor, und in über drei Millionen das Wort »undenkbar«. Wir haben diese Geschichten gemeinsam erlebt. Geschichten über die einst unvorstellbaren Auswirkungen einer Pandemie. Geschichten über beispiellose Wetterereignisse: Hitzerekorde, Hochwasser, Stürme, Waldbrände, Luftverschmutzung. Geschichten von unerhörten

Vorfällen, wie wir sie so nicht kannten: Ein vom Klimawandel zerfressener Wohnblock fällt mitten in der Nacht in sich zusammen. Ein Mob stürmt das Kapitol in Washington, um eine Präsidentschaftswahl zu kippen. [...] Die Allgegenwart der Wörter »undenkbar« und »unvorstellbar« in unseren Geschichten verrät uns viel über den Zustand der Welt. Wir fühlen uns von der Wirklichkeit über-rumpelt. [...] Wie plant man die Zukunft in einer Zeit, in der scheinbar ein Schock auf den anderen folgt? Wie können wir uns heute sicher fühlen, wenn wir uns ständig auf das nächste »undenkbare« Ereignis oder die nächste »unvorstellbare« Veränderung einstellen müssen? [...]

»Das Jahr 2033 – die Simulation«

Der Moment ist gekommen, zehn Tage in der Zukunft zu verbringen. In welcher Welt wollen Sie als Erstes aufwachen?

- Der Weg in die Nullophorie: Wachen Sie in einer Welt ohne Abfall und ohne Verpackungen auf. Die Müllabfuhr, eine Dienstleistung, die Sie heute für selbstverständlich halten, ist quasi über Nacht verschwunden. Stellen Sie sich darauf ein, jeden Aspekt Ihres Alltags neu zu denken.
- Die Begrüßungsparty: Wachen Sie in einer Welt auf, in der die Klimaflucht keine Krise mehr ist, sondern die Lösung. Eine Welt, die gemeinsam alles daransetzt, eine Milliarde Menschen umzusiedeln. Bereiten Sie sich auf den großen Aufbruch vor.

- Zehn Jahre Winter: Wachen Sie in einer Welt auf, in der die Erderwärmung rückgängig gemacht wird. Eine neue Technologie kühlt den Planeten ab – niemand weiß, wie kalt und regnerisch es werden wird. Dennoch wagt man das größte Risiko der Menschheitsgeschichte. Wird es sich lohnen?

Diese drei Zukunftsszenarien, die sämtlich im Jahr 2033 spielen, sind zwar erfunden, doch sie sind plausibel: Sie basieren auf realen Signalen der Veränderung und auf Zukunftskräften, die schon heute wirken. Sie können Ihnen überspannt oder zunächst lächerlich vorkommen. Sie können erschreckend wirken, schwer vorstellbar und voller »undenkbarer« Möglichkeiten. Das ist Absicht. Die Szenarien sollen Ihnen dabei helfen, das Undenkbare besser zu denken und sich das Unvorstellbare besser vorzustellen, ehe es eintritt – um in der Lage zu sein, kreativer und strategischer auf jede künftige Herausforderung zu reagieren.

**Jane McGonigal: Bereit für die Zukunft.** Klima, Sicherheit, Wirtschaft: Interaktive Szenarien lassen uns die wichtigsten Fähigkeiten für die Welt von morgen entwickeln. Penguin Verlag, München 2022. 24 Euro

*Jane McGonigal ist Spieleentwicklerin und Forschungsleiterin am Institute for the Future (IFTF) in Palo Alto/Kalifornien. Zu ihren Planspielen gehören »Evoke« und »Superstruct«, mit denen sie die Finanzkrise sowie die Corona-Pandemie in ihren Verläufen und Auswirkungen vorhersagte.*

**Demnächst**

**Organisationsentwicklung**

Das Potenzial systemischen Wissensmanagements

**Digitale Arbeitgebermarke**

Eine klare Positionierung ist erforderlich

**Quiet Quitting**

Wenn Schweigen schadet

**Diversity Management**

So gewinnen Sie neue Mitarbeiter:innen

**Reverse Recruiting**

„Wir bewerben uns bei dir!“

**Generation Z**

Wie Social Media bei der Personalgewinnung helfen kann

**Personalmarketing**

Warum die DRK Kliniken Berlin ihre Mitarbeiter:innen ins Recruiting einbinden

**Heft 4/2023 erscheint am 31. August 2023**

# SOZIAL WIRTSCHAFT

Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmen



QR-Code scannen  
und direkt bestellen!

Weitere Informationen  
zur Zeitschrift finden Sie auch hier!

Zeitschriftenbestell-Hotline +49 7221 2104-280

E-Mail Bestellservice [Zeitschriften@nomos.de](mailto:Zeitschriften@nomos.de)



Nomos