

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, Rückfragegeschleifen, 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](https://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](https://drk-wohlfahrt.de), [oconos.social](https://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](https://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-basierter 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.