

Hindernisse erkennen und überwinden

Führungskräfte stehen bei der Digitalisierung vor großen Herausforderungen. Welche Hürden sie mit der richtigen Haltung aus dem Weg räumen können.

Keine Frage: Der Digitale Wandel steht ganz oben auf der sozialwirtschaftlichen Agenda. Doch jüngste Zahlen aus dem IT-Report für die Sozialwirtschaft belegen: Die konkrete Umsetzung digitaler Projekte läuft bislang schleppend. Zeit also, sich Gedanken darüber zu machen, was die größten Hindernisse sind und wie sich diese überwinden lassen.

1. Wissen

Vielen Sozialmanagern, insbesondere bei kleinen und mittelgroßen Trägern, fehlt das notwendige Wissen um die Bedeutung des digitalen Wandels für ihr Kerngeschäft. Ist dies erkannt, so mangelt es oft an Know-how zur Entwicklung tragfähiger Digitalisierungsstrategien. Dies ist vielfach auch einem generellen Mangel an strategischem Denken in der Branche geschuldet. Hier hilft nur: sich informieren und weiterbilden, Angebote des eigenen Verbandes nutzen oder entsprechend einfordern. Es gibt mittlerweile auch einiges an branchenspezifischer Literatur und externen Weiterbildungsangeboten.

2. Haltung

Digitalisierung beginnt in den Köpfen. Als erstes sollten Sozialmanager ihre persönliche Haltung zu Digitaltechnologien reflektieren. Man muss kein Technik-Nerd sein, um die strategische Relevanz der Digitalisierung anzuerkennen. Ob man sich eine Alexa ins Wohnzimmer stellt, kann jeder selbst entscheiden. Doch Führungskräfte sollten sich mit den Möglichkeiten moderner Technologien schon so weit vertraut machen, dass sie ihre Potenziale für das

Unternehmen einschätzen und strategische Entscheidungen kompetent treffen können.

3. Akzeptanz

Mitarbeitende sind die andere Seite der Medaille. Sie gilt es, auf diesem Weg nicht nur mitzunehmen, sondern ihre Ideen und Potenziale aktiv zu nutzen. Junge Pflegekräfte können ihr privates Know-how über Gesundheitsapps einbringen. Angehende Erzieherinnen warten nur darauf, ihr Social Media-Wissen auch in der Arbeit zu nutzen. Andererseits gibt es massive Ängste vor neuer Technik. Auch diese müssen ernst genommen werden. Nur was ausgesprochen werden darf, ist auch bearbeitbar. Eine offene Diskussionskultur und die Chance, selbst positive Erfahrungen mit neuer Technik zu sammeln, sind wichtige Türöffner.

4. Kultur

Warum hat nicht die AWO eine App zur Sturzprävention oder die Caritas einen intelligenten Hausnotruf entwickelt? Solche Innovationen kommen bislang fast ausschließlich von jungen Start-up-Unternehmen. Die Branche hat in 70 Jahren solider Sozialstaatsfinanzierung verlernt, innovativ zu denken – vor allem, wenn es um die Integration moderner Technik in soziale Dienstleistungen geht. Um dies künftig besser zu leisten, wird eine andere Unternehmenskultur benötigt. Freiräume für Mitarbeitende, flache Hierarchien, agiles Management, selbststeuernde Teams, radikal kundenorientiertes Denken und eine ausgeprägte Fehlerkultur sind die Gebote der Stunde.

5. Vernetzung

Digitaler Wandel gelingt nicht im stillen Kämmerchen. Vielmehr werden Impulse und ja: auch Irritationen von außen benötigt. Sozialträger müssen dazu verstärkt mit Start-up-Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder IT-Fachverbänden kooperieren. Ebenso gilt es, sich untereinander zu vernetzen. Warum gibt es bei Caritas, Diakonie oder der Wohlfahrt insgesamt

nicht längst eine Plattform, auf der gute Digitalisierungsideen auf pfiffige Art vorgestellt werden? Klar muss dabei sein: Die künftigen Wettbewerber heißen nicht AWO oder Rotes Kreuz, sondern Google oder Amazon.

6. IT-Professionalisierung

Auch wenn es manche Sozialmanager nicht gerne hören: Die klassische Informationstechnologie ist das Rückgrat fast aller Digitalisierungsprojekte. Viele, insbesondere kleinere und mittelgroße Träger, haben hier noch immensen Nachholbedarf. Es mangelt an zeitgemäßer – vor allem mobiler – Hardware ebenso wie an leistungsfähigen Netzwerken und an moderner Branchensoftware. Doch es geht um weit mehr als die Bereitstellung von Technik. Auf Basis eines professionellen IT-Servicemanagements muss sich die IT zum ‚Enabler‘ und zum Mitgestalter neuer Prozesse und Dienstleistungen entwickeln. Die Technik dahinter wird künftig wie Strom aus der Steckdose aus der Cloud kommen.

7. Finanzierung

Digitaler Wandel geht nicht zum Nulltarif. Die Sozialwirtschaft hat es hier jedoch nicht leicht: Der Zugang zu Wagniskapital ist schwierig, die Gemeinnützigkeit setzt enge Grenzen bei Kapitalbildung und -einsatz für entsprechende Vorhaben. Hier gilt es, auf die Politik einzuwirken, der Branche mehr Freiräume zuzugestehen. Doch es können selbst auch Spielräume geschaffen werden: Digitale Bildung und Entwicklung können etwa durch das ESF-Projekt Rückenwind finanziert werden, von Bund und Ländern gibt es zahlreiche Töpfe für Kooperationsprojekte der Digitalisierung. Und schließlich gilt es, auch intern umzudenken: Statt nur in Beton zu investieren, sind smarte Investitionen in intelligente Technologien von Nöten. ■

Der Autor



Helmut Kreidenweis ist Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt
 ► helmut.kreidenweis@ku-eichstaett.de

@ MEHR INFORMATIONEN

Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen - Strategien - Praxis. Nomos-Verlag, Baden-Baden 2018.

Kreidenweis, Helmut / Wolff, Dietmar: IT-Report für die Sozialwirtschaft 2018. Eichstätt 2018.