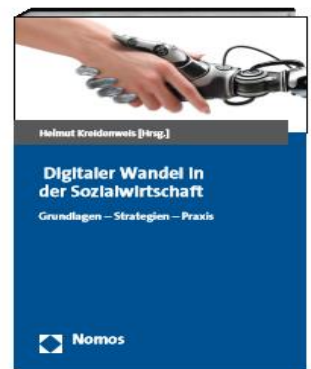


Helmut Kreidenweis (Hrsg.)
Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft

erscheint: März 2018

Grundlagen – Strategien – Praxis

Nomos-Verlag



Blick in den Inhalt:

Grundlagen

- Sozialwirtschaft im digitalen Wandel (*Helmut Kreidenweis*)
- Algorithm is a dancer: Herausforderungen der Digitalisierung für Wohlfahrtsverbände und Aufgaben der Politik (*Joachim Rock*)
- Was kann die Sozialbranche aus der Wirtschaft lernen – was besser nicht? (*Dietmar Wolff*)
- Digitale Teilhabe: Aufgaben der Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege (*Bastian Pelka*)

Strategien

- *Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel* (*Hartmut Kopf und Raimund Schmolze-Krahn*)
- Digitalisierungsstrategien für Verbände und Komplexträger entwickeln (*Peter Faiß*)
- Digitale Geschäftsmodelle gestalten (*Thomas Eisenreich und Uwe Ufer*)
- Digitale Dienstleistungen entwickeln – Innovationskultur mit neuen Methoden fördern (*Christian Hartmann*)
- Zwischen Euphorie und Widerstand: Digitale Innovationen erfolgreich realisieren (*Roland Schöttler*)

Technologien

- Technische Assistenzsysteme in der Sozialwirtschaft – aus der Forschung in die digitale Praxis? (*Christoph Kunze*)
- Internet der Dinge: Sendung ohne Mouse (*Bernd Halfar*)
- Offen für alles? – Neue Anforderungen an Branchensoftware für die Sozialwirtschaft (*Helmut Kreidenweis*)
- Soziale Medien: Brücke in die digitale Welt von Stakeholdern und Klienten? (*Daniel Wagner*)
- Big Data: Chancen für die Sozialwirtschaft (*Thomas Mack*)

Rahmenbedingungen

- Datenschutz und IT-Sicherheit in Zeiten der Digitalisierung (*Thomas Althammer*)
- Flexibilisierung und Veränderung von Tätigkeiten – Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft (*Brigitte Reiser*)
- Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt – Anforderungen an Aus- und Weiterbildung (*Silke Degenhardt*)

Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel

Management Summary

Die deutsche Sozialwirtschaft schaut auf eine lange Tradition gemeinnützigen Handelns zurück. Ihre Kontinuität gibt der Sozialwirtschaft Stabilität und macht sie seit über 150 Jahren zum verlässlichen Anker der Fürsorge in unserer Gesellschaft. Vier wesentliche Pfeiler sichern der Sozialwirtschaft ihren Platz inmitten der Gesellschaft: der gemeinnützige Auftrag, die sozialstaatlich fundierten Geschäftsmodelle, robuste interne Strukturen, die gemeinschaftliches Handeln ermöglichen und vor allem die engagiert in ihnen wirkenden Personen.

Die Digitalisierung zeigt sich im Gegensatz zur Sozialwirtschaft disruptiv. Sie schreitet nicht schrittweise und linear voran, sie geht aus schwer zu prognostizierenden technologischen Innovationen hervor und betrifft innerhalb kurzer Zeiträume nahezu jeden Gesellschaftsbereich und dort so gut wie jedes Individuum. Sie löst damit teils radikale und weitreichende Änderungen sozialer Praktiken aus. Die Einführung des Smartphones vor erst zehn Jahren und seine Allgegenwärtigkeit im Jahr 2017 sind der signifikanteste Indikator für disruptive soziale Innovationen wie beispielsweise dessen rasant steigender Einsatz in der Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen.

Damit trifft eine auf Verlässlichkeit und Kontinuität ausgerichtete Sozialwirtschaft auf eine auf Erneuerung und schnellen Wandel ausgerichtete Digitalisierung. Zunächst möchte man annehmen, dass beide Pole eine sich gegenseitig relativierende Beziehung entwickeln können; dass die traditionsbezogene Sozialwirtschaft die disruptive Dynamik der Digitalisierung moderiert und im Gegenzug die Digitalisierung der Sozialwirtschaft den Weg in die Zukunft erleichtert. Dem ist nicht so. Es sind keine gleichwertigen Pole, die sich gegenseitig im positiven Sinne moderieren: Wir erleben einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel, den die Digitalisierung auslöst und der die Grundfesten der Sozialwirtschaft bedroht.

Bisherige Stärken der Sozialwirtschaft werden zum Problem. In Zeiten der Digitalisierung zählen Flexibilität und Veränderungswille mehr als Tradition und Verlässlichkeit. Und da sich der gesellschaftliche Wandel beschleunigt, droht die Sozialwirtschaft unvermittelt aus der Mitte der Gesellschaft herauszufallen. Durch die Digitalisierung muss die Sozialwirtschaft unvereinbares leisten: Sie darf die eigene Herkunft nicht verlieren und muss doch flexibel genug werden, um sich schnell auf Neues einlassen zu können. Das verlangt neue Strategien mit kürzeren Innovationszyklen, Offenheit für neue Geschäftsmodelle und die Bereitschaft, auch disruptiven und radikalen Innovationen Raum zu bieten. Besonders bei disruptiven Innovationen ist die Gefahr des Scheiterns nachweisbar hoch. Neun von zehn Start-Ups scheitern, nur eine von zehn unternehmerischen Ideen führt auch zu nachhaltigem unternehmerischem Erfolg. Dies gilt nach unseren Erfahrungen auch für Social Start-Ups aus der in Deutschland stark wachsenden und sich gerade auch verbandlich organisierenden Social-Entrepreneurship-Szene zum „Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. i.Gr.“ (www.socentnet.de) . „Scheitern als Regelfall“ stellt die bisherige, extrem risikoaverse Kultur etablierter sozialer Organisationen in Frage.

Um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen, müssen Führungskräfte nicht nur in der Sozialwirtschaft den Mut zum Kulturwandel entwickeln und neue Wege der unternehmerischen Entwicklung, Implementierung und vor allem Risiko-Finanzierung von Innovationen finden. Da die Sozialwirtschaft aus ihrer sozialstaatlichen Finanzierungsabhängigkeit heraus eher wert-konservativ agiert, ist dies gerade für Führungskräfte der Sozialwirtschaft eine besondere Anforderung. „Anstatt mehr über Unternehmer-Risiken nachzudenken, liefern wir uns eher Nachweis-Orgien“ (Herbert Mael 2017)

Führungskräfte allein werden den Wandel jedoch nicht meistern. Eine erfolgreiche digitale Transformation steht und fällt mit dem Entwickeln und Vorhandensein digital kompetenter Mitarbeitenden, die alle gemeinsam an einer digital-agilen Unternehmenskultur mitarbeiten. Diese Kultur wiederum wird die bisher eher starren vertikalen Organisationsstrukturen weiterentwickeln in flexiblere horizontale Netzwerke – ohne dabei ganz auf notwendige neue Strukturen verzichten zu können.

Der Artikel beschreibt in Kapitel 1 die aktuelle Situation, in der sich nach Einschätzung der Autoren viele Leitungsverantwortliche in etablierten Sozialunternehmen mit Blick auf den digitalen Wandel befinden. In Kapitel 2 werden die Herausforderungen an das digitale Selbstverständnis und die digitale Grundkompetenz von Führungskräften der deutschen Sozialwirtschaft formuliert. Kapitel 3 erklärt handlungsorientiert die Wirkweise des hier vorgestellten Ansatzes „Transformationsmanagement des Digitalen“: Was ist jetzt ganz konkret zu tun und welcher Werkzeugkoffer mit welchem Inhalt kann dabei hilfreich sein?

Gliederung

1. Digitalisierung und Management - wo steht die Sozialwirtschaft?

1.1 Die aktuelle Situation

1.2 Ergebnisse der kopf.consulting Blitzlichtstudie

1.3 Vier Thesen zur Digitalisierung der Sozialwirtschaft

These 1: Digitalisierung führt zu neuen Marktteilnehmern.

These 2: Digitalisierung verändert bereits heute die Art, wie soziale Organisationen kommunizieren.

These 3: Digitalisierung verändert die Art, wie soziale Organisationen ihre Leistungserbringung umsetzen.

These 4: Digitalisierung verlangt organisatorischen Wandel im Sinne von „Digitalem Transformationsmanagement“.

2. Digitales Transformationsmanagement – welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?

2.1. Digitalisierung ist eher eine soziale als eine technologische Innovation

2.2. Digitale Transformation beginnt beim Menschen und nicht in der Steckdose

2.3. Wie kann die Digitalisierung erfolgreich in die Organisation gebracht werden?

3. Digitales Transformationsmanagement – welche Fähigkeiten braucht die Organisation?

3.1. Grundlagen agiler Kulturentwicklung - verstanden als Lernentwicklung

Lernfeld Mitarbeiterzentrierung

Lernfeld Klientenzentrierung

Lernfeld Stärkenorientierung

- 3.2. Digitale Transformation braucht soziale Innovation – der Social Innovation Readiness-Check des Deutschen Transferzentrums für soziale Innovationen
- 3.3. Einfach anfangen und lernen, lernen, lernen - ein Zehn-Schritte-Fitnessplan zur digitalen Zukunftsfähigkeit
1. *Die digitale Entdeckungsreise im Management beginnen - zuhause und im Büro*
 2. *Digital-Check der Kommunikation nach draußen – privat und beruflich*
 3. *Digital-Check der Bewertung von außen – als Person und Organisation*
 4. *Digitale Umfeldanalyse betreiben – branchenspezifisch und –übergreifend*
 5. *Dienstleistungen auf Digitalisierungsmöglichkeiten prüfen – erprobte und neue*
 6. *Neue Geschäftsmodelle für die digitalisierte Gesellschaft entwickeln – machen, mitmachen oder einkaufen*
 7. *Die Mitarbeiter aktiver in digitale Kommunikation einbinden – als Person und Mitarbeiter*
 8. *Vorhandene Mitarbeiter digital weiterentwickeln – als Lernende und Lehrende*
 9. *Gezielt „Digital Kompetente“ einstellen – auf allen Ebenen, bis ins Management*
 10. *Umfassende digitale Innovationskultur aufbauen – gesteuert und ungesteuert*

Weiterführende Studien und Links

[kopf.consulting Studie 2016](#): Wie „digital fit“ ist die Sozialwirtschaft?

[kopf.consulting Studie 2017](#): Wie „barrierefrei“ kann online gespendet werden?

[Der kopf.consulting Fitnessplan in zehn Schritten](#): Wie werden ich und unsere Organisation digital fit?

Autoren

Prof. Dr. Hartmut Kopf ist evangelischer Theologe (Promotion in Diakoniewissenschaft) und Betriebswirt (Diplom-Fundraiser). Nach Stationen im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen, zuletzt als Strategie- und Innovationsverantwortlicher von World Vision Deutschland, ist der Honorarprofessor für Social Innovation Gründer und Partner der kopf.consulting.

Dr. Raimund Schmolze-Krahn ist Psychologe und promovierte an der London School of Economics. Der ehemalige McKinsey-Berater ist Vice President für Forschung und Entwicklung der Deutschen Telekom AG und in Nebentätigkeit Partner der kopf.consulting.