

# Whitepaper

Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie in Unternehmen der Sozialwirtschaft



## VORWORT\*

In einer sich rasant wandelnden digitalen Ära befinden sich viele Unternehmen der Sozialwirtschaft an einem entscheidenden Wendepunkt. Alte Mechanismen und Geschäftsmodelle lassen sich in der gewohnten Form nicht rentabel weiterführen. Erwartungen an den eigenen Digitalisierungsgrad werden von verschiedenen Seiten (Mitarbeitende, Gesetzgeber, Klienten) mit großer Vehemenz eingefordert. Das vorliegende Whitepaper „Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie in Unternehmen der Sozialwirtschaft“ setzt sich mit der Herausforderung auseinander, die die Digitalisierung für diesen Sektor darstellt und bietet Lösungen für das strategische Management.

Eines ist klar: Die Lebensrealität der Akteure in der Sozialwirtschaft, sei es auf Klientenseite oder Mitarbeiterseite, hat sich durch die Digitalisierung erheblich verändert. Dies spiegelt sich nicht nur in ihren täglichen Gewohnheiten und Kommunikationswegen wider, sondern auch in ihren Erwartungen an Dienstleistungen und Angeboten. Das Smartphone in der Hand, der smarte Assistent im Wohnzimmer, das Onlinebanking, die individuelle Gute-Nacht-Geschichte für die Kinder von ChatGPT – digitale Technologien sind längst zu einem festen Bestandteil des Alltags geworden. Dem folgend verändert sich auch die Nachfrage im Bereich der Sozialwirtschaft.

Die Chancen, die sich aus dieser Veränderung ergeben, sind immens. Die Prozessoptimierung und Plattformorientierung ermöglicht durch Digitalisierung gewaltige Potenziale – sei es in Bezug auf Zeit, Ressourceneffizienz oder die Qualität der erbrachten Leistungen. Aber die Möglichkeiten gehen noch weiter: Die Digitalisierung bringt völlig neue Produkte und Geschäftsmodelle hervor, die die Art und Weise, wie diese disruptiv verändern.

Gleichzeitig sehen wir uns mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Die gesetzlichen Vorgaben setzen neue Maßstäbe und erfordern erhebliche Anpassungen der Infrastruktur und des Systems (z. B. Anschluss an die TI). Hinzu kommt der demografische Wandel, der sowohl einen Fachkräftemangel als teilweise auch eine steigende Anzahl an Leistungsempfängern mit sich bringt. Der Generationenwandel – von Generation X über Y bis Z – beeinflusst Erwartungshaltungen und Ansprüche. Und nicht zuletzt stellt der Klimawandel sowohl eine gesellschaftliche als auch wirtschaftliche Herausforderung dar. Kriege, Energiekrisen und volatile Zahlen geflüchteter Menschen verschärfen die Dynamik und verkleinern den wirtschaftlichen Spielraum.

In dieser Situation ist ein effizientes, aber effektives „Abarbeiten“ der notwendigen Veränderungen angezeigt. Die Entwicklung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie sowie die Implementierung geeigneter Instrumente zur Erfolgssteuerung ist für Unternehmen der Sozialwirtschaft somit keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Dieses Whitepaper beruht auf unseren Erfahrungen in der Begleitung von Strategieprozessen bei Organisationen der Sozialwirtschaft in den letzten Jahren und beinhaltet insbesondere die Erkenntnis unzähliger Gespräche und Diskussionen mit Verantwortlichen und Entscheidern aus der Branche.

Ich hoffe das vorliegende Paper kann Sie dabei unterstützen, die Chancen der Digitalisierung zu erkennen und die Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Ich wünsche Ihnen in jedem Fall, dass der digitale Wandel eine Erfolgsgeschichte für Sie wird!

Ihr  


Prof. Dr. Jan Appel

*\*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im vorliegenden Dokument die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.*

## INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung .....	1
Begriffsdefinitionen .....	1
Digital- und Digitalisierungsstrategie .....	1
Abgrenzung zur IT-Strategie .....	2
Digitale Transformation und Wandel .....	2
Digitalisierung ist omnipräsent .....	2
Digitalisierungspyramide als Strategie-Modell .....	4
Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie .....	5
Entwicklung einer Strategie im Allgemeinen .....	5
Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für das Sozialwesen .....	6
Notwendige Instrumente und Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung .....	8
Fallstricke und Handlungsempfehlungen .....	9
Schlussbemerkung .....	10

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Unterschiede einer IT-Strategie und einer Digitalstrategie .....	2
Abbildung 2: Dimensionen der Digitalisierung .....	3
Abbildung 3: B&K-Digitalisierungspyramide .....	4
Abbildung 4: Umgekehrte B&K-Digitalisierungspyramide .....	5
Abbildung 5: Entwicklung einer Strategie .....	6
Abbildung 6: Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für das Sozialwesen .....	6
Abbildung 7: Beispiel für notwendige Instrumente zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie .....	8

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Fallstricke und Handlungsempfehlungen .....	9
--	---

# Einleitung

Der digitale Wandel als abstrakte Beschreibung eines gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsprozesses übersetzt sich in konkrete Maßnahmen und Veränderungsnotwendigkeiten sowie Verbesserungspotenzialen. Die Steuerung und strategische Lenkung dieser Veränderung innerhalb von Unternehmen ist eine inhärente Aufgabe des strategischen Managements. Die Methoden, mit denen eine Digitalisierungsstrategie entwickelt, umgesetzt und verstetigt wird, unterscheiden sich dem Grunde nach nicht von allgemeinen Methoden des strategischen Managements. In der praktischen Ausgestaltung und der

Konkretisierung in Form von strategischen Maßnahmen und Umsetzungsprojekten gibt es in der Adaption einige Besonderheiten, die eine spezifische Aufmerksamkeit verdient haben.

Ziel des vorliegenden Papers ist es, mit dem Leser zunächst ein gemeinsames Begriffsverständnis aufzubauen, zentrale Aspekte der Digitalen Transformation zu beleuchten und anschließend eine Art Anleitung zur Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie an die Hand zu geben.

## Begriffsdefinitionen

### Digital- und Digitalisierungsstrategie

Die Begriffe "Digitalstrategie" und "Digitalisierungsstrategie" werden oft synonym verwendet. Der Unterschied der beiden Bezeichnungen zielt jedoch auf unterschiedliche Ausgangssituationen ab.

Die **Digitalstrategie** ist ein übergeordneter strategischer Plan, der von Organisationen entwickelt wird, um ihre Ziele und Visionen mithilfe digitaler Technologien zu erreichen und umzusetzen. Sie beinhaltet eine ganzheitliche Ausrichtung auf die Nutzung digitaler Möglichkeiten, um die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Organisation insgesamt zu stärken. Die Digitalstrategie betrachtet nicht nur die technologischen Aspekte, sondern auch die organisatorischen, kulturellen und ethischen Implikationen der digitalen Sphäre. Eine Digitalstrategie ist insbesondere dann sinnvoll, wenn eine Organisation schon zu „100 %“ digitalisiert ist.

Die **Digitalisierungsstrategie** hingegen fokussiert sich speziell auf die Umsetzung der Digitalisierung, also dem Veränderungsprozess innerhalb einer Organisation. Sie legt einen detaillierten Plan fest, wie digitale Technologien in den bestehenden Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen integriert werden sollen, um diese zu verbessern. Die Digitalisierungsstrategie konzentriert sich auf die praktische Implementierung digitaler Lösungen und den Einsatz von Technologien, um effizientere oder neue Abläufe und Dienstleistungen zu ermöglichen.

Beide Begriffe sind eng miteinander verbunden. In der Praxis sollte man sich je nach eigener wahrgenommener digitaler Reife für einen Begriff und dessen Verständnis entscheiden, um Missverständnisse zu vermeiden.

## Abgrenzung zur IT-Strategie

Eine IT-Strategie bezieht sich auf den koordinierten Ansatz, mit dem Unternehmen Informationstechnologie einsetzen, um Geschäftsziele zu erreichen und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Sie legt fest, wie IT-Ressourcen und -Initiativen priorisiert, finanziert, verwaltet und genutzt werden, um geschäftliche Herausforderungen zu bewältigen und Möglichkeiten zu nutzen. Eine effektive IT-Strategie sollte regelmäßig überprüft und an sich ändernde Geschäftsbedürfnisse und technologische Fortschritte angepasst werden. Auch wenn sich Gesamtstrategie, Digitalisierungsstrategie und IT-Strategie wechselseitig

beeinflussen, hilft zum Begriffsverständnis das Bild einer Kaskade, in der aus der Gesamtstrategie Anforderungen an die Digitalisierungsstrategie fließen, aus dieser wiederum Anforderungen in die IT-Strategie fließen. Andersherum spannt die in diesem Bild unterliegende Strategie im gewissen Maße den Möglichkeitenraum der darüberliegenden Strategien auf.

Durch die nachfolgende Übersicht wird nochmal der Unterschied zwischen einer IT-Strategie und einer Digitalstrategie verdeutlicht:

Die IT-Strategie...	Die Digitalstrategie...
<ul style="list-style-type: none"><li>• ...zielt auf eine langfristige und stabile IT-Umgebung ab.</li><li>• ...versucht durch Standardisierung und geeignete Schnittstellen ein Höchstmaß an Flexibilität und Investitionsschutz zu ermöglichen.</li><li>• ...orientiert sich an technischen Möglichkeiten und absehbaren (internen) Bedarfen.</li><li>• ...sucht effiziente Lösungen.</li><li>• ...benötigt IT-Expertise.</li><li>• ...stellt die Technik in den Mittelpunkt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ... leitet sich aus dem professionellen Geschehen ab, nicht aus den technischen Möglichkeiten.</li><li>• ... ist agil, kreativ und innovativ.</li><li>• ...zeichnet ein digitales Gesamtzielbild.</li><li>• ...orientiert sich an Nutzern und Prozessen.</li><li>• ...gestaltet den kulturellen Wandel.</li><li>• ...benötigt ein tiefes Verständnis für die Prozesse der Leistungserbringung, sowie ein gutes Gespür für die Bedürfnisse der Klient*innen und neue Geschäftsfelder.</li><li>• ...stellt den Menschen in den Mittelpunkt.</li></ul>

Abbildung 1: Unterschiede einer IT-Strategie und einer Digitalstrategie

## Digitale Transformation und Wandel

### Digitalisierung ist omnipräsent

Die Digitalisierung prägt alle Aspekte der Arbeitswelt im Sozialwesen und umfasst technologisch wie prozessual eine enorme Spannweite. Zur Strukturierung und organisatorischen Händelbarkeit kann sie anhand dreier Dimensionen klassifiziert werden: Art der Veränderung (Prozess, Produkt,

Geschäftsmodell), Marktperspektive (Nachfrage, Leistungserbringung, Angebot) und Hilfefeld (z. B. Pflege, Bildung, Hilfe für Geflüchtete). Eine exemplarische, schematische Darstellung ist in Abbildung 2 zu sehen, die die Vielfalt möglicher digitaler Lösungen und Veränderungen andeutet.

		HILFEFELD			
		ALTENHILFE	EINGLIEDERUNGS- HILFE	KINDER- UND JUGENDHILFE	SONSTIGES
MARKTPERSPEKTIVE	ANGEBOT	Ambient-Assisted-Living	Digitale assistive Technologien	Frühkindliche Medienerziehung und -bildung	DiGA und DiPA
	LEISTUNGS- ERBRINGUNG	Digitaler Rechnungseingangs-workflow	Digitales Leistungsmanagement und -abrechnung	Digitale Dokumentation der kindlichen Entwicklung	KI-basierte intelligente Suchen und Sektor-übergreifende Vernetzung
	NACHFRAGE	Internetsprechstunden	Digitale Teilhabe	Digitale Vergabe und Verwaltung von Kindertagesangeboten	Digitale Beratung

Abbildung 2: Beispiele für Digitalisierung entlang der Dimensionen Hilfefeld und Marktperspektive

Die Digitalisierung hat die Lebensrealität und Erwartungen der Klienten im Sozialwesen nachhaltig beeinflusst – sicherlich mit Unterschieden zwischen den Generationen. Junge Menschen werden als „digital natives“ bezeichnet und ihnen entsprechende Fähigkeiten zugesprochen. Aber gerade bei den „älteren Generationen“ steigt die digitale Affinität deutlich, was die Nachfrage nach digitalen Angeboten in verschiedenen sozialen Bereichen nach sich zieht. Neben neuen Möglichkeiten digitaler Lösungen erzeugt die Digitalisierung auch neue Unterstützungsbedarfe, etwa in Bezug auf digitale Suchtproblematiken oder das Phänomen des digitalen Mobbing.

In der Leistungserbringung hat die Digitalisierung tiefgreifende Auswirkungen. Organisationen der Sozialwirtschaft setzen verstärkt auf Prozessoptimierungen, nutzen neue Instrumente wie Robotik und digitale Sensorik und passen ihre Organisationsstrukturen an die digitalisierte Arbeitswelt an. Es entstehen aber auch ganz neue Berufsbilder, die auf digitale Technologien der Sozialwirtschaft spezialisiert sind (z. B. Sozialinformatiker, Medienpädagogen, Social Data Analysts).

Die Digitalisierung öffnet den Raum für innovative Angebote und Geschäftsmodelle, darunter Online- sowie hybride Angebote und digitale Gesundheits- und Pflegeanwendungen. Intersektorale Plattformen und die angedachten Dienste der Telematikinfrastruktur sind nur einige der neuen Möglichkeiten für die Sozialwirtschaft.

Für die etablierten Unternehmen stellt sich die Frage, wie mit den gesteigerten Anforderungen an:

- Fort- und Weiterbildung (lebenslanges Lernen)
- Projektmanagement (für Digitalisierungsprojekte)
- Prozessmanagement (insb. PDCA-Zyklen notwendig)
- Wissensmanagement
- Strategische Steuerung
- Change Management

umzugehen ist. Die Antwort findet sich in der unternehmensindividuellen Digitalisierungsstrategie, die nicht nur beantworten muss, welche Lösungen und Prozesse eingeführt werden sollen, sondern auch wie ein kultureller Wandel diesen Veränderungsprozess unterstützen muss.

## Digitalisierungspyramide als Strategie-Modell

Es gibt verschiedene Theorien und Konzepte, wie die Digitalisierung in Unternehmen vorangetrieben werden kann. Die meisten vereint eine Zergliederung der Digitalisierung in wesentliche Aspekte des unternehmerischen Handelns. Mit unseren Mandanten haben wir in den letzten Jahren aus verschiedenen Ansätzen heraus die B&K-Digitalisierungspyramide (siehe Abbildung 3) entwickelt. Sie kann Ihnen helfen,

in Gesprächen und Workshops mit Stakeholdern Problemstellungen, Lösungen und Projekte einzuordnen und in den Zusammenhang zu stellen. Die Schichten der Pyramide bauen aufeinander auf und stellen Anforderungen an die jeweils darunter liegende Ebene. Zudem werden sie von Rahmenbedingungen wie gesetzliche Vorgaben, Datenschutz- und Finanzierungsaspekten beeinflusst.

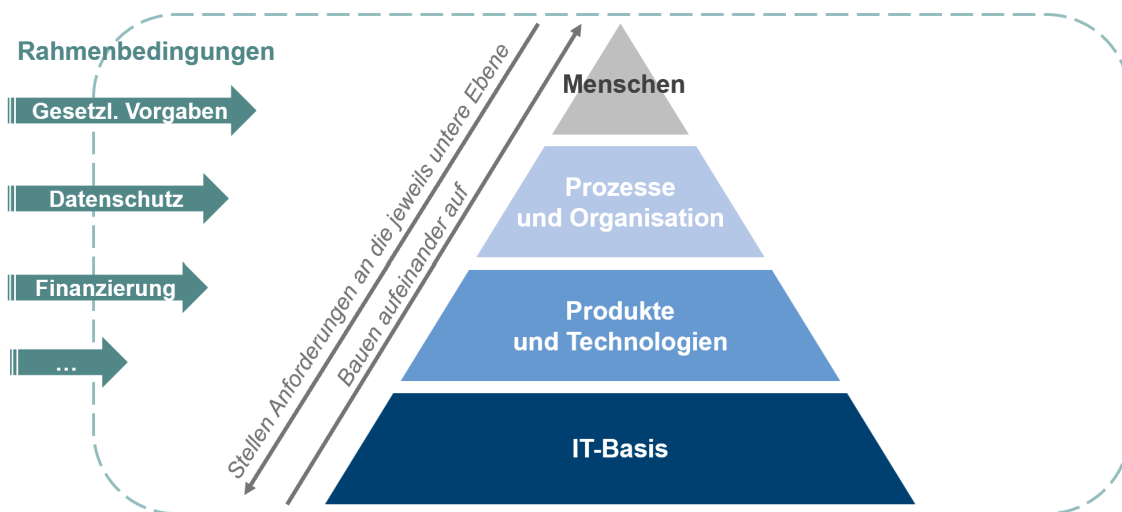


Abbildung 3: B&K-Digitalisierungspyramide

Die unterste Ebene der Pyramide stellt die „**IT-Basis**“ dar. Sie beinhaltet insbesondere die erforderliche Infrastruktur und berücksichtigt Handlungsfelder wie IT-Sicherheit, (Out)Sourcing und Cloud Computing. Die zweite Ebene besteht aus „**Produkten und Technologien**“. Dazu gehören klassische und moderne Technologien sowie digitale Produkte (insb. Anwendersoftware). „**Prozesse und Organisation**“ bildet die dritte Ebene der Digitalisierungspyramide. Sie beinhaltet alle Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation, Projekte zur digitalen Kollaboration, Dezentralisierung sowie inhaltliche Prozessoptimierung. Die vierte und oberste Schicht der Pyramide betrifft den „**Menschen**“. Er bringt die für den Wandel erforderliche Kompetenzen sowie Motivation mit, um die vorhergehenden Schichten zielweisend zu nutzen und damit die Digitalisierung voranzutreiben.

Nimmt man den Umfang an strategischen Maßnahmen und gewichtet ihn mit der geschätzten Umsetzungsschwierigkeit, kommen viele Organisationen der Sozialwirtschaft zu der Erkenntnis, dass der **Mensch der wichtigste Faktor bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist**. Digitalisierungsprojekte scheitern am häufigsten aus Gründen, die in der obersten Schicht der Pyramide einzuordnen sind. Dazu gehört insbesondere fehlende Offenheit für Veränderungen, eine nicht ausgeprägte Feedback- und Fehlerkultur sowie eine (anerzogene) hohe Risikoaversität. Die **Kompetenzen** – wie bspw. ein technisches (Grund-)Verständnis, kritisches Denken und Problemlösungsorientierung oder auch Lernbereitschaft – sind ebenfalls erfolgsentscheidend. Sind die Menschen nicht befähigt, motiviert und mit ausreichend Ressourcen ausgestattet, helfen auch optimale Bedingungen auf den anderen Ebenen

kaum. Mit unseren Mandanten haben wir die Digitalisierungspyramide deswegen

schon vor langer Zeit auf den Kopf gestellt (siehe Abbildung 4).

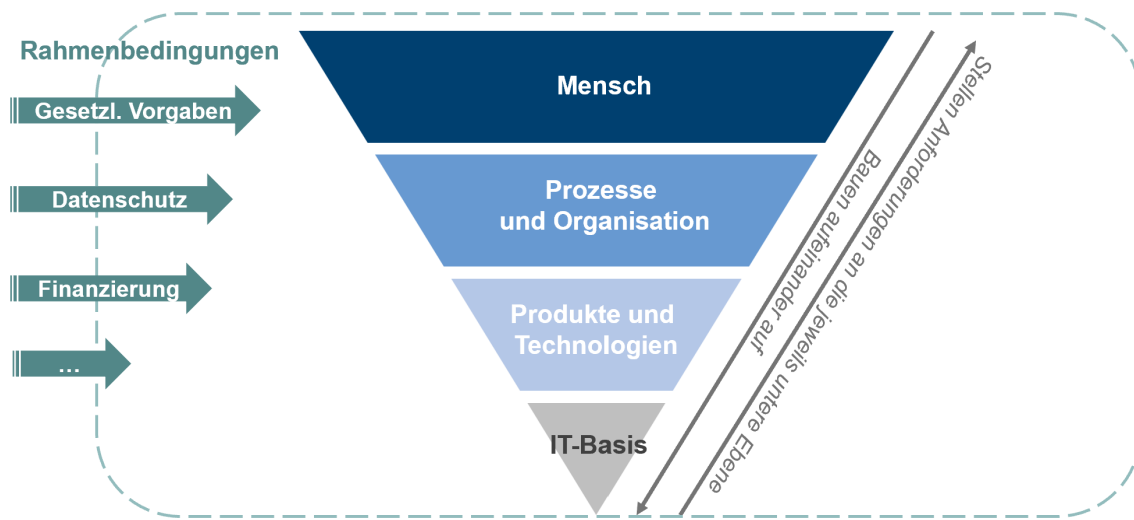


Abbildung 4: Umgekehrte B&K-Digitalisierungspyramide

## Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie

### Entwicklung einer Strategie im Allgemeinen

Die Entwicklung einer Strategie ist ein strukturierter Prozess, der darauf abzielt, langfristige Ziele und Maßnahmen zu deren Erreichung festzulegen. Die Gesamtheit der strategischen Ziele soll dabei den Weg zu Erfüllung bzw. Annäherung an eine Vision oder Erfüllung einer Mission ggf. unter Berücksichtigung eines Leitbilds und eigener Werte dienen. Der typische Strategieprozess durchläuft dabei fünf Phasen, die in untenstehender Abbildung dargestellt sind (siehe Abbildung 5).

Als erstes muss eine klare Vision für die Zukunft formuliert werden, die beschreibt, was erreicht werden soll. Diese sollte möglichst verständlich und motivierend formuliert werden. Es bietet sich an, diese um ein Leitbild zu ergänzen, welches beschreibt, in welchem Rahmen diese Vision erreicht werden soll und auf welchen Werten dies beruhen soll. Das Leitbild ergibt sich häufig aus der Historie und/oder dem konfessionellen Hintergrund.

Häufig wird die Vision als Bild um die Mission als konkreten Auftrag ergänzt.

Auf Basis der Vision und Mission werden strategische Ziele formuliert. Strategische

Ziele sind langfristig ausgerichtet, messbar und spezifisch.

Im Gegensatz zu operativen Zielen, die kurzfristig und auf die täglichen Abläufe ausgerichtet sind, fokussieren sich strategische Ziele auf grundlegende, oft transformative Veränderungen oder Errungenschaften, die das Unternehmen anstrebt.

Auf Grundlage der strategischen Ziele werden Strategien abgeleitet. Strategien sind geplante Ansätze, die darauf abzielen, die strategischen Ziele zu erreichen. Beantworten die strategischen Ziele die Antwort auf das wohin (z. B. Senkung der Kosten für IT-Infrastruktur um 20 % bis zum 31.12.2026), beantwortet die Strategie das wie (Verlagerung aller nicht-kritischen Anwendungen in die Cloud).

Aus strategischen Zielen und Strategie müssen im letzten Schritt strategische Maßnahmen abgeleitet werden. Strategische Maßnahmen sind konkrete Aktivitäten oder Schritte, die unternommen werden, um die formulierten Strategien umzusetzen und die strategischen Ziele zu erreichen.





Abbildung 5: Entwicklung einer Strategie

Die Entwicklung einer Strategie ist ein iterativer Prozess, der langfristig wiederholt werden sollte, um den sich verändernden

Anforderungen und Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

## Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für das Sozialwesen

Grundsätzlich orientiert sich der Entwicklungsprozess an dem zuvor dargestellten. Nachfolgend werden einige Leitfragen und

Hilfestellungen zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für das Sozialwesen gegeben.

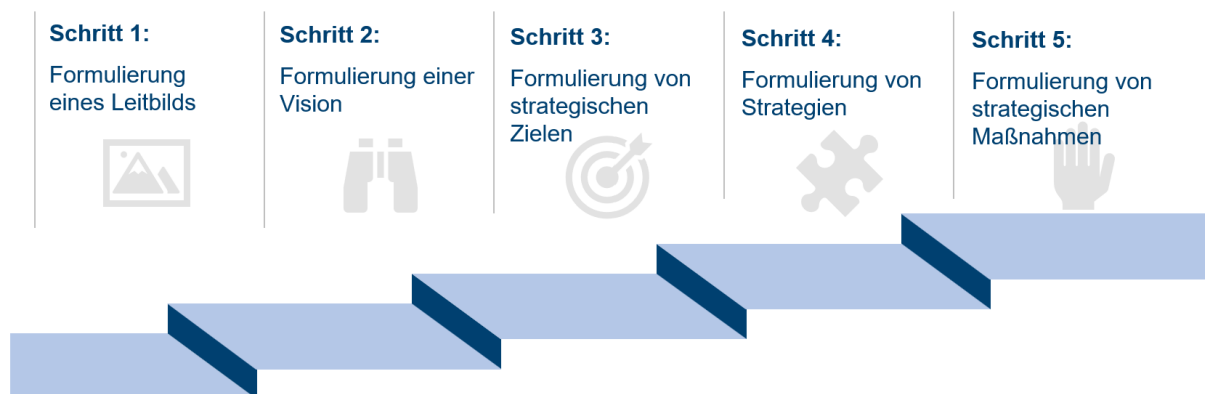


Abbildung 6: Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für das Sozialwesen

### Schritt 1: Formulierung eines Leitbilds

- **Grundwerte:** Welche Grundwerte (z. B. Inklusion, Transparenz, Ethik) sollen in der digitalen Strategie verankert sein? Welches Menschbild liegt dem zugrunde? Wo bestehen Grenzen bei der Digitalisierung?
- **Zielgruppen:** Wer wird von der Digitalisierung profitieren? Sind dies die Klienten, die Mitarbeitenden oder vielleicht beide?
- **Qualitätsansprüche:** Welche Standards (Datenschutz, IT-Sicherheit, Barrierefreiheit, Ethik etc.) müssen eingehalten werden?

### Schritt 2: Formulierung einer Vision

- **Zukunftsorientiert:** Wo sehen Sie die Organisation in 5 oder 10 Jahren im Kontext der Digitalisierung?
- **Machbarkeit:** Ist diese Vision mit den aktuellen Ressourcen und Technologien erreichbar?
- **Klarheit:** Ist die Vision klar und leicht verständlich für alle Beteiligten?
- **Motivation:** Können die Mitarbeitenden sich mit dieser Vision identifizieren und ihr folgen?

### Schritt 3: Formulierung von strategischen Zielen

Die Formulierung von strategischen Zielen für das Digitalisierungsvorhaben einer Organisation im Sozialwesen ist entscheidend für den Erfolg. Die Ziele sollten SMART formuliert (also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) sein. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Ziele mit dem Leitbild und der Vision der Organisation in Einklang stehen.

Ein strategisches Ziel im Bereich Inklusion könnte etwa lauten:

- **Ziel (Bsp.):** "Alle digitalen Angebote sollen barrierefrei gestaltet sein, um alle Bevölkerungsgruppen inklusive Menschen mit Behinderung einzuschließen."

- **Messbarkeit (Bsp.):** "Barrierefreiheitsprüfungen und Feedback von Klienten mit besonderen Bedürfnissen."

### Schritt 4: Formulierung von Strategien

- **Klare, verständliche Sprache:** Verwenden Sie eine klare, verständliche Sprache, die alle Stakeholder verstehen. Vermeiden Sie unnötigen Fachjargon.
- **Struktur und Gliederung:** Ordnen Sie die Strategien in logische Abschnitte, beginnend mit der Einleitung und den Zielen, gefolgt von den einzelnen Strategien und abschließend den Maßnahmen und einem Zeitplan.
- **Stakeholder-Einbindung:** Beziehen Sie Stakeholder in die Formulierung und Überprüfung der Strategie ein, um sicherzustellen, dass sie realistisch und umsetzbar ist. Ideal, aber anspruchsvoll ist hier ein partizipativer Bottom-up-Prozess.
- **Review und Anpassung:** Die Strategie sollte regelmäßig überprüft und angepasst werden, um auf neue Herausforderungen oder Veränderungen reagieren zu können.

### Schritt 5: Formulierung von strategischen Maßnahmen

Genauso wie in allen anderen Sektoren, sollten strategische Maßnahmen im Sozialwesen geplant und klar formuliert sein. Struktur und Klarheit sind hier von höchster Priorität.

- **Konkretheit:** Strategische Maßnahmen sollten so konkret wie möglich sein. Verwenden Sie klare, unmissverständliche Sprache. (Statt "Verbesserung der digitalen Infrastruktur" könnten Sie sagen: "Einführung eines cloudbasierten Patientenverwaltungssystems bis Ende Q2 2024.")
- **Verantwortlichkeiten:** Jede strategische Maßnahme sollte einem Team oder einer Person zugeordnet werden, die für die Umsetzung verantwortlich

ist. ("Die IT-Abteilung ist verantwortlich für die Auswahl und Implementierung des cloudbasierten Patientenverwaltungssystems.")

- **Zeitraumen:** Geben Sie einen klaren Zeitrahmen für die Umsetzung der Maßnahme an. ("Die Migration aller Patientendaten auf das neue System ist bis Ende Q3 2024 abgeschlossen.")

- **Messbarkeit:** Legen Sie Kriterien fest, anhand derer der Erfolg der Maßnahme gemessen werden kann. ("Der Erfolg der Implementierung wird anhand einer 90%igen Nutzerakzeptanz innerhalb der ersten drei Monate und einer Reduzierung der Verwaltungszeiten um 25 % gemessen.")

## Notwendige Instrumente und Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung

Erfahrungsgemäß lassen sich die Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in drei Kategorien unterteilen: Erhebung des IST-Zustands, Neue Prozesse und Instrumente sowie weiche Faktoren. Um ein strukturiertes und sinnvoll priorisiertes Vorgehen planen zu können, ist zunächst ein detailliertes Verständnis des Status Quo notwendig. Hierbei kann die Bestimmung des eigenen digitalen Reifegrads erste Hinweise geben, welche Handlungsfelder von besonderer Bedeutung sind. Parallel sollte eine Analyse der relevanten Prozesse vorangetrieben werden, die den Fokus hat Digitalisierungspotenziale zu identifizieren. Hier ist es

vor allem wichtig eine realistische Einschätzung zum Nutzen-Aufwands-Verhältnis, sowie der strategischen Relevanz des einzelnen Digitalisierungsvorhabens zu erlangen. Um eine nachhaltige Digitalisierung betreiben zu können, empfiehlt sich die Etablierung einiger erfolgreicher Instrumente und Prozesse. Die konsequente Institutionalisierung von PDCA-Zyklen für alle digitalen Lösungen, ein professionelles Prozessmanagement sowie transparente Entscheidungsprozesse und -strukturen gehören hierzu. Bei allen größeren Veränderungsprozessen in der Organisation ist darüber hinaus ein systematisches Changemanagement zu empfehlen.

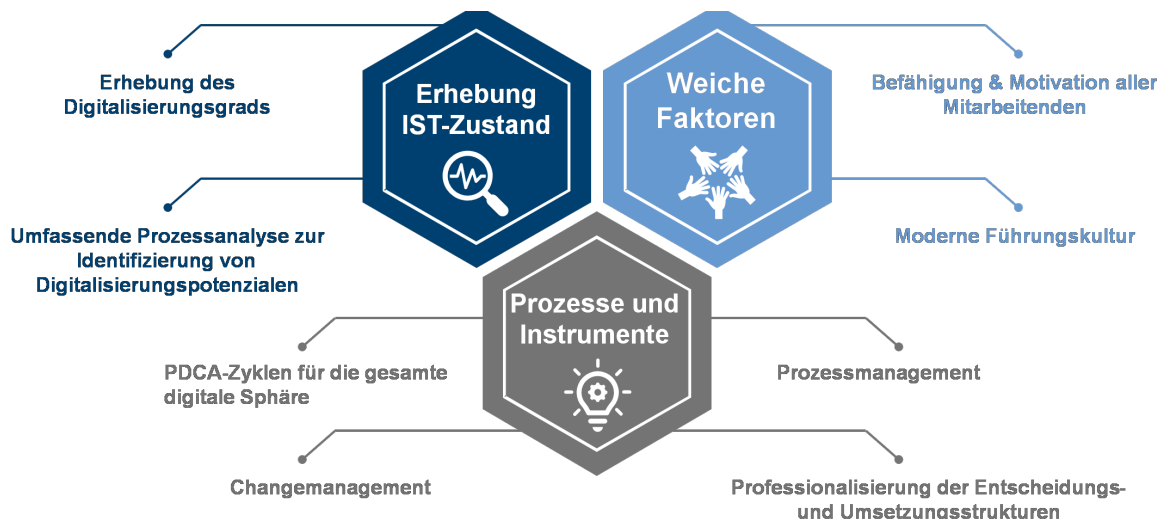


Abbildung 7: Neuralgische Punkte bei der Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie

## Fallstricke und Handlungsempfehlungen

In folgender Tabelle sind typische Fallstricke und mögliche abzuleitende Handlungsempfehlungen zu finden. Es ist zu beachten, dass Veränderungsprozesse, die im hohen Maße in den Berufsalltag der Mitarbeitenden eingreifen, durch ein organisationsindividuelles Changemanagement begleitet werden sollten. Die in der Tabelle aufgelisteten Punkte sollen sensibilisieren und zu Lösungsideen anregen. Eine konkrete Empfehlung lässt sich immer nur im organisationsindividuellen Kontext abgeben.

Fallstricke	Handlungsempfehlungen
<b>Fehlende Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionsfindungsprozess einleiten</li> </ul>
<b>Keine Berücksichtigung des Kundennutzens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundennutzen als Kernelement einbinden</li> </ul>
<b>Fehlende Fokussierung auf einzelne Zielgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Eingrenzung der Zielgruppen</li> </ul>
<b>Komplizierte Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präzise und verständliche Strategie formulieren</li> </ul>
<b>Zu optimistische Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungsprozess anhand realistischer Zahlen durchführen</li> </ul>
<b>Scheitern der Koordination/Kommunikation über Abteilungen hinweg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichten von Projektgruppen</li> <li>• Klare Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche schaffen</li> <li>• Neueinrichtung von Stellen</li> <li>• Neuordnung von Zuständigkeiten</li> </ul>
<b>Starres Festhalten an „dem Plan“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität</li> <li>• Schnelle Reaktion auf Veränderungen am Markt</li> </ul>
<b>Verlass auf das Management führt dazu, dass untere Hierarchien die Strategie nicht umsetzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequente Kontrolle</li> <li>• Motivationsanreize</li> <li>• Klare Vorgaben</li> </ul>

Tabelle 1: Fallstricke und Handlungsempfehlungen

## Schlussbemerkung

Das Whitepaper hat Ihnen hoffentlich einen kurzen Blick auf eine vielversprechende Route gewährt, auf der Unternehmen in der Sozialwirtschaft ihre digitale Zukunft gestalten können. Es ist offensichtlich, dass die Digitalisierung kein Randthema mehr ist, sondern zentral für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in diesem Sektor. Während die Chancen durch Prozessoptimierung, Ressourceneffizienz und sogar innovative Geschäftsmodelle verlockend sind, dürfen die Herausforderungen – seien sie gesetzlicher, demografischer oder kultureller Natur – nicht übersehen werden.

Ein zentraler Aspekt, den wir zum Schluss noch betonen möchten, ist die Rolle der Führung in dieser digitalen Ära. Führungskräfte müssen sowohl die technologischen Entwicklungen, insbesondere im Bereich KI, als auch die sich verändernden Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden verstehen und integrieren. Das Zeitalter von KI fordert von Führungskräften nicht nur technisches Grundwissen und Neugier,

sondern auch Empathie und die Fähigkeit, authentisch und vorausschauend zu agieren. Die Kombination aus Technologie und menschlicher Führung ist dabei der Schlüssel zur Navigation durch die „VUCA“- und „BANI“-Welt.

Abschließend möchten wir unterstreichen, dass die digitale Transformation nicht isoliert, sondern in einem integrativen Ansatz angegangen werden sollte, bei dem Technologie und menschliche Fähigkeiten sich gegenseitig ergänzen. Das vorliegende Whitepaper kann dabei als Leitfaden für die Entwicklung einer Strategie dienen, aber der wahre Wert wird erst in der konsequenten Umsetzung und ständigen Anpassung in der realen Welt liegen. Das Potenzial ist enorm, und es liegt an den Unternehmen der Sozialwirtschaft, dieses Potenzial voll auszuschöpfen. Wir hoffen, dass Sie durch diesen Impuls inspiriert sind, den digitalen Wandel in Ihrem Unternehmen nicht nur zu begleiten, sondern aktiv zu gestalten.

**Borchers & Kollegen Managementberatung GmbH**

**Lippstädter Straße 42**

**48155 Münster**

**[www.borchers-kollegen.de](http://www.borchers-kollegen.de)**

