DigiT-S

Lebenshilfe Niedersachsen

Gemeinsam Zukunft gestalten

rückenwind+

Mensch in den Fokus stellen!

Papierlos

Erleichterung von Zusammenarbeit

Ortsunabhängiges & flexibles Arbeiten

Die ersten Schritte in die digitale Transformation

Einheitliche technische Ausstattung

Arbeitserleichternd

Herausforderung: Datenschutz

Vereinfachung

Transparente Kommunikation

Zeitersparnis

Entwicklung von Standards

Gleiche Möglichkeiten

Vereinheitlichung von Prozessen

Medienkompetenz für Alle

Roter Faden

Digitalisierung, wenn es Zeit für die Arbeit am Kunden schafft.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Das Programm „rückenwind - Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Über diesen Leitfaden

Der Lebenshilfe Landesverband Niedersachsen e. V. hat sich den Herausforderungen der digitalen Transformation gestellt und ein vom Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt aufgelegt, in dem sich neun Betriebe der Eingliederungshilfe konkret mit Digitalisierungsprojekten in ihren Betrieben befassen.

In diesem Leitfaden wollen wir die gesammelten Erfahrungen bewerten und reflektieren, um andere Betriebe auf dem Weg zur digitalen Transformation ganz konkret und praktisch zu unterstützen.

Die Broschüre ist als Druckwerk kostenlos zu bestellen.
Auf unserer Internetseite https://www.digit-s-online.de/ stellen wir die Texte und eine Vielzahl weiterer Arbeitsmittel und Hilfen zur Verfügung. Alle Dokumente sind frei verfügbar und kostenlos.

Götz Hendricks
Projektleitung

Corinna Dröge
Projektmitarbeiterin

DigiT-S

Projektpartner*innen:

Lebenshilfe Niedersachsen

LEBENSHILFE LANGENHAGEN WEDEMARK

Mehr als man denkt! Lebenshilfe Lüneburg-Harburg

Lebenshilfe Grafschaft Diepholz

Lebenshilfe Walsrode

GÖWE LEBEN. EINFACH. MEISTERN.

GPS gemeinsam unterstützen

Lebenshilfe Seelze

Paritätische Lebenshilfe Schaumburg-Weserbergland GmbH

PTZ | Pädagogisch-Therapeutisches Förderzentrum gGmbH

Mitglieder des Steuerkreises / Mit-Autor*innen des Berichts

Marcus Assmann	Paritätische Lebenshilfe Schaumburg-Weserberg GmbH
Klaus Baethge	Göttingen Werkstätten gGmbH
Nils Kummer	Lebenshilfe Grafschaft Diepholz gGmbH
Petra Mingo	Gemeinnützige Gesellschaft für Paritätische Sozialarbeit mbH Wilhelmshaven
Inge Seiler-Päpper	Lebenshilfe Lüneburg-Harburg gemeinnützige GmbH
Christian Siemers	Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung Seelze e. V.
Martin Specht	Pädagogisch-Therapeutisches Förderzentrum gGmbH Einbeck
Mario Viergutz	Lebenshilfe Langenhagen-Wedemark gGmbH
Anja Wildung	Lebenshilfe Walsrode e.V.

Die Textfassung wurde erstellt von

Götz Hendricks (Projektleitung) und **Corinna Dröge** (Projektmitarbeiterin).

Inhalt

Über diesen Leitfaden ... 3
Einleitung ... 6
Handlungsbedarf erkennen ... 8
- Wie kommt eine Übereinkunft zustande? ... 8
- Bedeutung der Leitung ... 8
- So erreichen Sie die Übereinkunft ... 9
- Praxis: Umfeld-Workshop ... 10
- Wie weiter? ... 11
- Praxis: Den Reifegrad bestimmen ... 12

Ziele und Strategie festlegen ... 13
- Definition Digitalstrategie ... 13
- So entwickeln Sie eine Digitalstrategie ... 14
- Praxis: Digitalisierungsstrategie ... 16
- Ziele entwickeln ... 17
- Praxis: Balanced Score Card (BSC) ... 18

Rahmenbedingungen planen ... 20
- Das Beteiligungskonzept ... 20
- Praxis: Zweifler im Blick behalten ... 21
- Die Ressourcenplanung ... 22
- Die Form der Umsetzung ... 23
- Agiles Projektmanagement ... 24

Maßnahmen umsetzen ... 28
- Strategieentwicklung ... 28
- Angst und Zurückhaltung der Beteiligten ... 28
- Digitale Zusammenarbeit ... 28
- Datenschutz und -sicherheit ... 29
- Auswahl von Fachsoftware ... 29
- Projekterfolg durch Dranbleiben ... 29
- Erfolgskontrolle ... 30
- Praxis: Werkzeuge im Internet ... 30
- Praxis: Kompetenzentwicklung: Schulungsangebote der Akademie ... 31

Digitalisierung weiterentwickeln ... 34
- Praxis: Die Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation ... 34
- Praxis: Integration in das QM ... 34
- Außerdem ... 36
- Praxis: Prozessskizze – Digitale Transformation ... 37

Impressum ... 38

Einleitung

Digitalisierung?! Oft wird es ausschließlich als eine Frage der Technik gesehen. Doch das ist zu kurz gedacht. **Digitalisierung ist so viel mehr als nur Technik.** Wir erleben in unserem privaten Umfeld, wie sehr die Digitalisierung unser Leben verändert hat und noch weiter verändern wird. Die Sozialwirtschaft und die Menschen, die hier arbeiten und leben, sind davon nicht ausgenommen.

Technik wird von Menschen gemacht und von Menschen genutzt. Immer schon haben technische Neuerungen das gesellschaftliche Leben, die Art und Weise, wie wir arbeiten und letztlich auch unsere natürliche Umwelt tiefgreifend verändert. Man denke nur – um ein einzelnes Beispiel herauszugreifen – an die Auswirkungen der Fließbandarbeit in den ersten Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts.

Es geht jedoch nicht nur um Technik! Wir sprechen deshalb von einer digitalen Transformation, weil sich auch Verhaltensweisen, soziale Beziehungen, Mobilität und die Art und Weise, wie wir arbeiten, anders als bisher darstellen. Ein einfaches Beispiel: Wir suchen nicht mehr in den gedruckten Gelben Seiten nach einem Handwerker, sondern im Internet. Über 60 Millionen Menschen in unserem Land nutzen das Internet täglich. Der Vorgang des Suchens ist immer noch ein Suchen, aber eben transformiert.

Dabei entsteht etwas grundlegend Neues – eine abstrakte Welt, die trotzdem handfeste Auswirkungen hat.

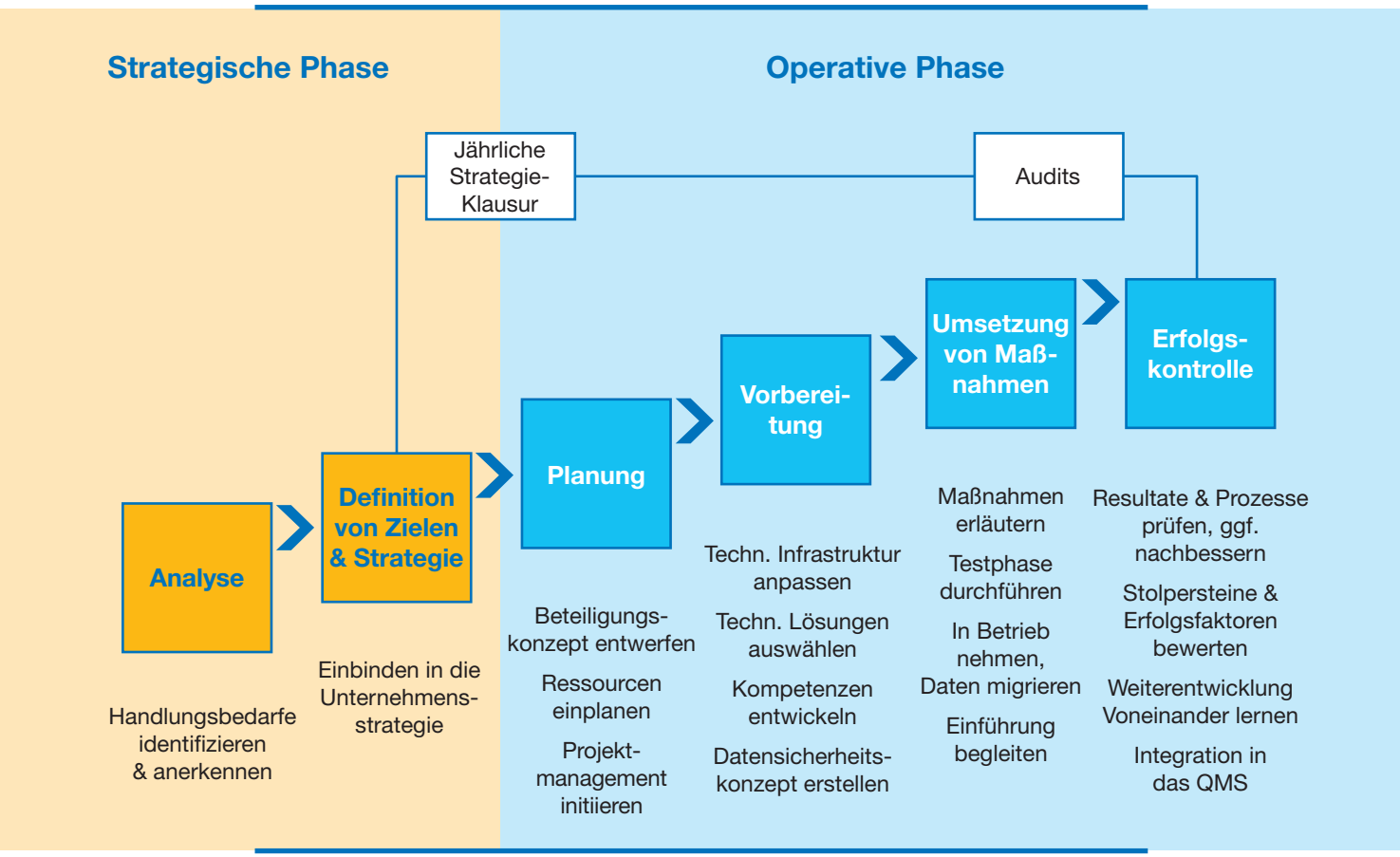
Wir werden auch in der Sozialwirtschaft diese Entwicklungen nicht „weghoffen“ können. Sondern wir sind aufgefordert, in unseren Arbeitsbereichen die digitale Transformation so zu gestalten, dass sie unserem Kernauftrag – der Beziehungsarbeit mit Menschen – dient und diese nicht behindert.

Aus dieser Perspektive entdecken wir viele Vorteile:

- Die Übernahme analoger Daten in digitale Medien macht Mehrfacheingaben oder das Auffinden von Kundendaten einfacher und fehlerfreier, weil alle Daten nur noch einmal vorhanden sind und Änderungen allen Nutzer*innen sogleich zur Verfügung stehen.
- Viele Routinen, besonders wenn es um Berichte, Dokumentationen, Abrechnung von Leistungen usw. geht, werden digital einfacher, weil Daten leicht(er) abrufbar sind.
- Anspruchsvolle Planungsaufgaben, wie Dienstplangestaltung, werden unterstützt und damit erleichtert.
- Die Auswertung von Daten, z. B. der Besucherstatistik einer Website, lässt uns besser verstehen, was Kunden interessiert und welche Angebote sie sich wünschen. So ist es unsere Aufgabe, diese zu entwickeln.
- Die digitale Transformation bietet neue Chancen, sich vom Wettbewerb abzuheben und die Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen zu fördern.

Mit der digitalen Transformation stellen sich auch neue Fragen: Sicherheit der Daten und des Datenschutzes, der Veränderung der Arbeitsabläufe im Hinblick auf attraktive Arbeitsplätze, bis hin zu Führungsstrukturen und Entscheidungsprozessen.

Die Kapitel dieses Leitfadens führen Schritt für Schritt durch die erforderliche Transformation. Als Grundlage dient uns dabei ein Phasenmodell, dass alle nötigen Aspekte veranschaulicht und auf einen Blick erkennen lässt, wie die digitale Transformation in Ihrem Betrieb, Ihrer Einrichtung erfolgreich vorankommen kann.



Eine zentrale Erkenntnis wollen wir gleich hier in der Einleitung benennen:

Unter den spezifischen Bedingungen der Sozialwirtschaft geht es nicht um die „großen Entwürfe“, sondern um:

- ein planvolles, schrittweises Vorgehen,
- das Mitarbeitende und betreute Menschen einbezieht,
- Zeit zur konstruktiven Auseinandersetzung bietet und
- sich an den Möglichkeiten orientiert.

Vor allem aber gilt es, dranzubleiben!
Dabei will dieser Leitfaden helfen.

Handlungsbedarf erkennen

Die digitale Transformation ist eine große Herausforderung, und zwar für alle Beteiligten. Abgesehen von Betrieben, die noch ganz am Anfang stehen (was inzwischen selten ist), sind einzelne Elemente von digital basierter Arbeit verbreitet. Vor allem ist das in den Verwaltungsbereichen der Fall, die schon seit längerem ihre Arbeit mit Hilfe von Datenbanken, Buchhaltungssoftware usw. bewältigen. Berichte werden gelegentlich in Word geschrieben, andernorts sind Fachanwendungen wie Bevia[1] gängig.

Die digitale Transformation umfasst aber viel mehr (vgl. Einleitung) und betrifft alle Arbeitsbereiche.

Vieles, was da auf uns zukommt oder kommen könnte, ist abstrakt und schwer zu fassen. Spekulation und Hörensagen bestimmen daher das Geschehen. Während die einen große (und überzogene) Erwartungen hegen, befürchten die anderen das Ende ihrer bisher erfolgreichen Art und Weise, mit den täglichen Herausforderungen zurecht zu kommen.

Deshalb ist eine Übereinkunft der Beteiligten über den Handlungsbedarf entscheidend, wenn es mit der digitalen Transformation voran gehen soll.

WIE KOMMT EINE ÜBEREINKUNFT ZUSTANDE?

Erste Voraussetzung ist, dass die Beteiligten – zumindest die entscheidenden Schlüsselpersonen – sich darin einig sind, dass überhaupt Handlungsbedarf besteht.

Diese Einsicht bedingt,

a. dass eine Übereinstimmung besteht: **Es gibt ein Problem.** Der Anlass kann z. B. darin bestehen, dass aufwändige analoge Verfahren nicht mehr bewältigt werden können, oder auch darin, dass von außen, etwa vom Leistungsträger, neue Anforderungen an die Übermittlung von Daten gestellt werden.

b. dass **das Problem als relevant,** also bedeutsam für eine gute und zukunftsfähige Leistungserbringung, bewertet wird.

Besteht hierin Einigkeit, wird eine Übereinkunft möglich.

An dieser Stelle wird die Leitung zum entscheidenden Faktor, denn: den Bedarf festzustellen ist das eine, die digitale Transformation voranzutreiben das andere.

BEDEUTUNG DER LEITUNG

Die digitale Transformation bedeutet Veränderungen auf allen Ebenen der Organisation und betrifft alle. Komplexe Herausforderungen, vielfältige Aufgaben, neue digitale Medien aber auch zahlreiche Widerstände sind zu meistern.

1 Bevia ist ein Produkt der VRG MICOS GmbH

Das rückt die Rolle als Führungskraft in ein neues Licht. Nur mit einer aufgeschlossenen Haltung gegenüber den digitalen Entwicklungen und der Übernahme der Verantwortung, TREIBER des Prozesses zu sein, kann die Transformation sinnvoll initiiert und umgesetzt werden: Entwickeln Sie als Führungskraft ein neues DIGITALES MINDSET für eine erfolgreiche Transformation.

Diese Anforderungen bedeuten für die Unternehmens- & Bereichsleitungen konkret:

- Die Leitung ist offen für den digitalen Wandel und geht als Vorbild voran. Mit einer klaren Haltung schafft sie für Mitarbeitende Sicherheit und beugt frühzeitig Ängsten und Widerständen vor.
- Die Leitung ist verantwortlich für die Integration der digitalen Transformation in die Unternehmensstrategie (siehe Kapitel „Rahmenbedingungen planen"). Isolierte Aktivitäten sind wenig wirksam. Vielmehr bedarf es eines Konzepts und einer konkreten Umsetzungsplanung.
- Die Leitung ist schließlich ebenso verantwortlich dafür, den Sinn der geplanten Veränderungen nachvollziehbar zu kommunizieren.

Die Leitung wird also mit Aufgaben und Funktionen konfrontiert, die nicht delegierbar und zugleich für den Erfolg der Transformation entscheidend sind.

SO ERREICHEN SIE DIE ÜBEREINKUNFT

Orientieren Sie sich an den beiden Einsichten, die oben beschrieben sind: Einigkeit über die Existenz eines Problems und über seine Relevanz.

Erster Schritt ist daher die Analyse der aktuellen Lage, bezogen auf die interne Situation und die äußeren einwirkenden Umstände. Ein gutes Instrument dafür ist die Umfeldanalyse, die sinngemäß auch auf die interne Situation angewendet werden kann:

Mit der Umfeldanalyse werden alle wesentlichen Einflussfaktoren betrachtet, die auf die Organisation einwirken. Dazu gehören rechtliche Veränderungen, neue Anforderungen der Leistungsträger, gesellschaftliche Entwicklungen, usw. In Bezug auf die Eingliederungshilfe sind das z. B. die Anforderungen, die sich aus dem SGB IX ergeben, und Veränderungen im Verhalten von (potenziellen) Kunden.

Beim internen Blick geht es u. a. um die Kompetenz der Belegschaft hinsichtlich digitaler Arbeit, aber auch um die Spielräume finanzieller Art.

UMFELDANALYSE

Welche Trends und Anzeichen für Veränderungen nehmen wir wahr?

Welche Herausforderungen sehen wir für uns?

Schematische Darstellung

Digitalisierung ist ein Beteiligungsprozess. Die geeignete Methode, Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist die Durchführung eines gemeinsamen Workshops. Es geht bei der Bearbeitung nicht in erster Linie um Fakten, die es zu beschaffen gilt, sondern um intuitive Einschätzungen der Beteiligten zur IST-Situation – die meist erstaunlich präzise sind!

PRAXIS: UMFELD-WORKSHOP

Ziel dieses Workshops ist es, gemeinsam die diversen Einflüsse und Faktoren zu erfassen, die auf die Einrichtung bzw. die Organisation einwirken.

Workshop-Ablauf:

Zeitbedarf: ca. 4 Stunden

Die Gruppe der Teilnehmenden repräsentiert möglichst gut alle Bereiche der Organisation.

- **Begrüßung & Vorstellung der Ziele und des Ablaufs auf der Flipchart**
- **Vorstellungs- bzw. Ankommensrunde**
- **Umfeld-Analyse**
  Arbeiten Sie mit einer großen Moderationswand!

1. Platzieren Sie in der Mitte der Fläche den Namen Ihrer Organisation – oder Ihr Logo.
2. Sammeln Sie aus der Gruppe heraus per Zuruf die relevanten Einflussfaktoren (vorherige Grafik). Diese werden rund um das Zentrum gruppiert.
3. Bearbeiten Sie – je nach Gruppengröße zusammen oder in Tandems – die einzelnen Faktoren, indem die beiden folgenden Fragen beantwortet werden
   - Welche Trends und Anzeichen für Veränderungen nehmen wir wahr?
   - Welche Herausforderungen bedeuten diese für uns?
4. Die gewonnenen Erkenntnisse werden auf Karten notiert und rund um den jeweiligen Faktor gruppiert (Sie können auch Mind-Maps anlegen). Die Wichtigkeit wird mittels der Strichstärke ausgedrückt, mit der der Faktor mit dem Zentrum verbunden wird.
5. Holen Sie sich dazu ein Blitzlicht (ein kurzes Statement) der Teilnehmenden ein: „Wenn Sie darauf schauen, was geht Ihnen durch den Kopf?“
6. Halten Sie weitergehende Diskussionsbeiträge und offene Punkte in einem Themenspeicher fest.

- **Bedanken Sie sich bei der Gruppe** und erläutern Sie, wie mit den Ergebnissen weiter verfahren werden wird.
- **Abschluss-/Feedbackrunde:** „Was nehmen Sie mit? Was lassen Sie noch hier?“

WIE WEITER?

Schauen Sie sich nun, anhand der Ergebnisse der Umfeld- bzw. der Organisations-Analyse, die betreffenden Abläufe (Prozesse) an. Ein vorhandenes Qualitätsmanagement ist dabei hilfreich! Die Leitfrage lautet: Sind Ihre Prozesse geeignet, den neuen Herausforderungen zu genügen? Halten Sie fest, bei welchen Prozessschritten Anpassungen nötig sein werden.

Diese Aufgabe und die weiteren Arbeitsschritte lassen sich am besten in einer kleineren Arbeitsgruppe bewältigen. Beziehen Sie fallweise immer Mitarbeitende ein, die in einem bestimmten Prozess involviert sind.

Je nach den örtlichen Umständen kann es sinnvoll sein, weitere Instrumente zu nutzen. Gute Erfahrungen liegen vor mit dem Instrument der Befragung von Mitarbeitenden und / oder Klienten. Dazu können qualitative, strukturierte Interviews dienen. Die Fragestellung („Was brauchen Sie?“, „Wo hakt es?“, usw.) sollte einrichtungs- und bereichsbezogen sein.

Sinnvoll ist übrigens auch der Vergleich mit Marktbegleitern: Was machen die anderen um Sie herum?

Schließlich empfehlen wir Ihnen eine Selbstbewertung. Mit dieser können Sie den Reifegrad Ihrer Organisation hinsichtlich einer digitalen Transformation bestimmen. Dafür liegt ein Instrument vor, dass jetzt vorgestellt wird.

PRAXIS: DEN REIFEGRAD BESTIMMEN

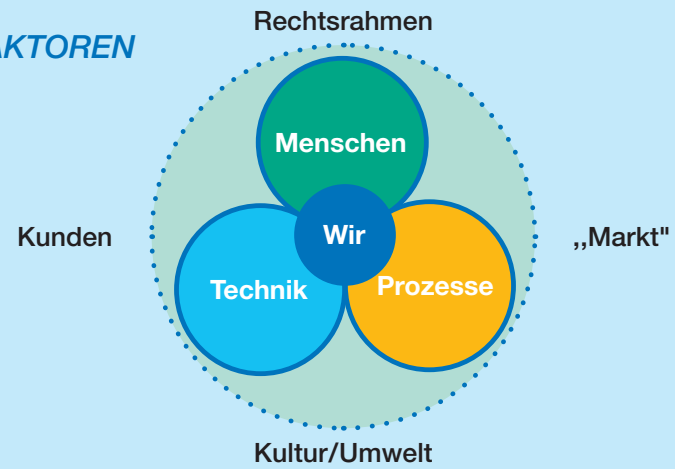
Nachdem Sie sich darüber klar geworden sind, welche Handlungsbedarfe bestehen, gilt es nun zu prüfen, auf welcher Entwicklungsstufe Sie ansetzen können. Das Instrument dazu ist ein Reifegradmodell.

Bevor Sie mit dem Werkzeug arbeiten, dass wir für Sie entwickelt haben, sollte klar sein, was unter dem Begriff „Reifegrad“ zu verstehen ist:

> Stellen Sie sich einen Obstbaum vor: Damit aus Blüten Früchte werden können, ist ein gut gewachsener Baum Voraussetzung. Von der Pflanzung des Setzlings bis zur Ernte der Früchte findet ein Reifungsprozess statt.
>
> Dieses Bild liegt dem Begriff des Reifegrades zugrunde. So, wie von der Blüte über den Fruchtansatz und dessen Entwicklung bis zur Ernte die Reifung in Stufen eingeteilt werden kann, wird in einem Reifegradmodell ein Entwicklungsprozess – hier die digitale Transformation – in Entwicklungsstufen (=Reifegrade) eingeteilt.
>
> Eine Stufe ist Voraussetzung für die nächste Stufe. Je nachdem, auf welcher Stufe Sie sich befinden, gilt es die nächste Stufe anzugehen, um einen Fortschritt zu erreichen. Daher kann aus einem Reifegradmodell abgeleitet werden, was als nächstes zu tun ist – eine wichtige Voraussetzung für eine sinnvolle Strategie!

In unserem Modell betrachten wir verschiedene, für das Thema wichtige Aspekte, z. B. die Veränderungsbereitschaft und Digitalkompetenz der Mitarbeitenden, den Stand und die Funktionalität der Technik sowie den Digitalisierungsgrad der Prozesse in der Organisation.

REIFEFAKTOREN



Ihren Einrichtungs-Reifegrad können Sie bestimmen, in dem Sie Fragen – die den jeweiligen Status abbilden – beantworten. Das Modell samt Anleitung können Sie unter https://www.digit-s-online.de/Ergebnisse aus dem Internet herunterladen und frei verwenden!

> Für die neun Einrichtungen in unserem Projekt haben wir einen durchschnittlichen Reifegrad von 2,6 (Skala 1 - 5) ermittelt.

Ziele und Strategie festlegen

Das „A und O“ der digitalen Transformation ist die Einbindung aller (Digi-)-Vorhaben, Ziele und Maßnahmen in die Strategie des Unternehmens. Mit Ihrer Strategie erstellen Sie die Grundlage eines gemeinsamen, zielorientierten Handelns in Ihrer Organisation. Der definierte Handlungsrahmen gibt Mitarbeitenden Klarheit, Orientierung und schafft Vertrauen.

Wir haben im Projekt festgestellt, dass viele vor der Herausforderung stehen, überhaupt eine Strategie zu formulieren … und dann auch systematisch danach zu handeln.

Deshalb einige Anmerkungen zur Strategieentwicklung:

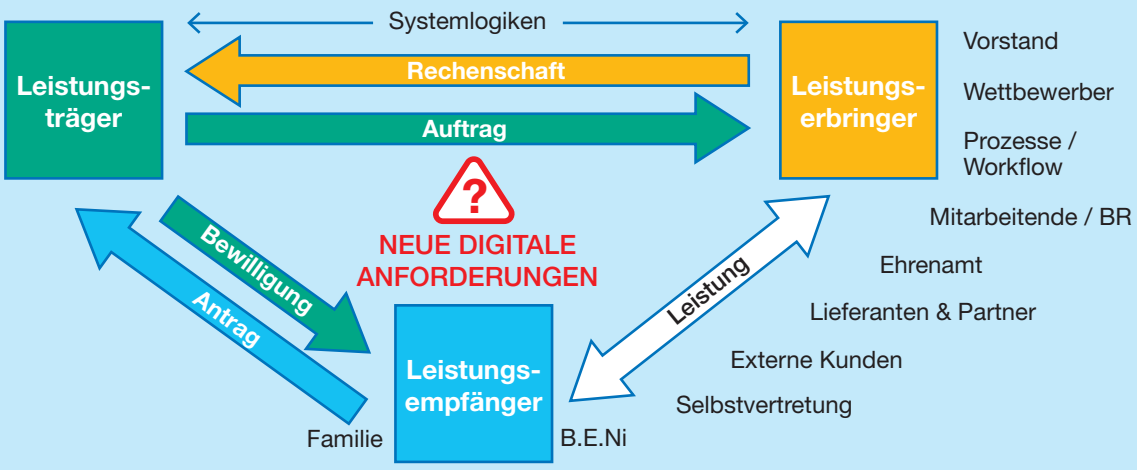
DEFINITION DIGITALSTRATEGIE

Eine Digitalstrategie formuliert unmittelbar in die allgemeine Unternehmensstrategie eingebundene Handlungsfelder, die den digitalen Wandel im Unternehmen beschreiben, messbare Zielgrößen festlegen und Prioritäten bestimmen. Grundlage jeder Digitalstrategie ist die Analyse der beeinflussenden Umfeldfaktoren sowie eine fundierte Bewertung des vorhandenen Reifegrads, wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben.

Ein Analyse-Tool und zugleich ein gutes Hilfsmittel zur Strategieentwicklung ist das „Strategische Dreieck“:

Das „Strategische Dreieck“ ordnet die wichtigsten Aspekte, die bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden sollten, dem sozialwirtschaftlichen Dreieck aus Leistungsempfänger, Leistungserbringer und Leistungsträger zu. Die Relevanz von Themen der digitalen Transformation lässt sich so auf einen Blick erkennen.

STRATEGISCHES DREIECK



SO ENTWICKELN SIE IHRE DIGITALSTRATEGIE

Zusätzlich zu den Analyseschritten, die Sie unternommen haben, sind für die Entwicklung einer Digitalstrategie zwei wichtige Voraussetzungen zu erfüllen:

- Vision und Unternehmensstrategie sind formuliert und den Mitarbeitenden bekannt.

  Die digitale Transformation ist keine isolierte Vision, sondern ein integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie. Digitale Aspekte können dabei kleinteilig(er) sein. Beispiel: Digitaler Workflow in der Personalabteilung von der Bewerbung bis zum Ausscheiden.

- Es ist geklärt, welche Rolle die Digitalisierung innerhalb der Unternehmensstrategie spielen wird: In welchem Umfang können bzw. sollen Maßnahmen ergriffen werden? Wo und wie wird eine Abgrenzung zu praktischen Tätigkeiten in den sozialen Arbeitsfeldern vorgenommen?

Die hier abgebildete Zielpyramide zeigt, welche Aufgaben auf welcher Zielebene zu realisieren sind:

Weil die Beantwortung strategischer Fragen Führungsaufgabe ist, bietet es sich an, die Digitalstrategie im Rahmen eines Führungskräfte-Workshops – begleitet von einem externen Dienstleister – gemeinsam zu entwickeln. Sorgen Sie dafür, dass die Perspektiven aller relevanten Interesseninhaber*innen (Mitarbeitende, BR, Klienten, Führungskräfte, Gesellschafter, Vorstände etc.) berücksichtigt werden.

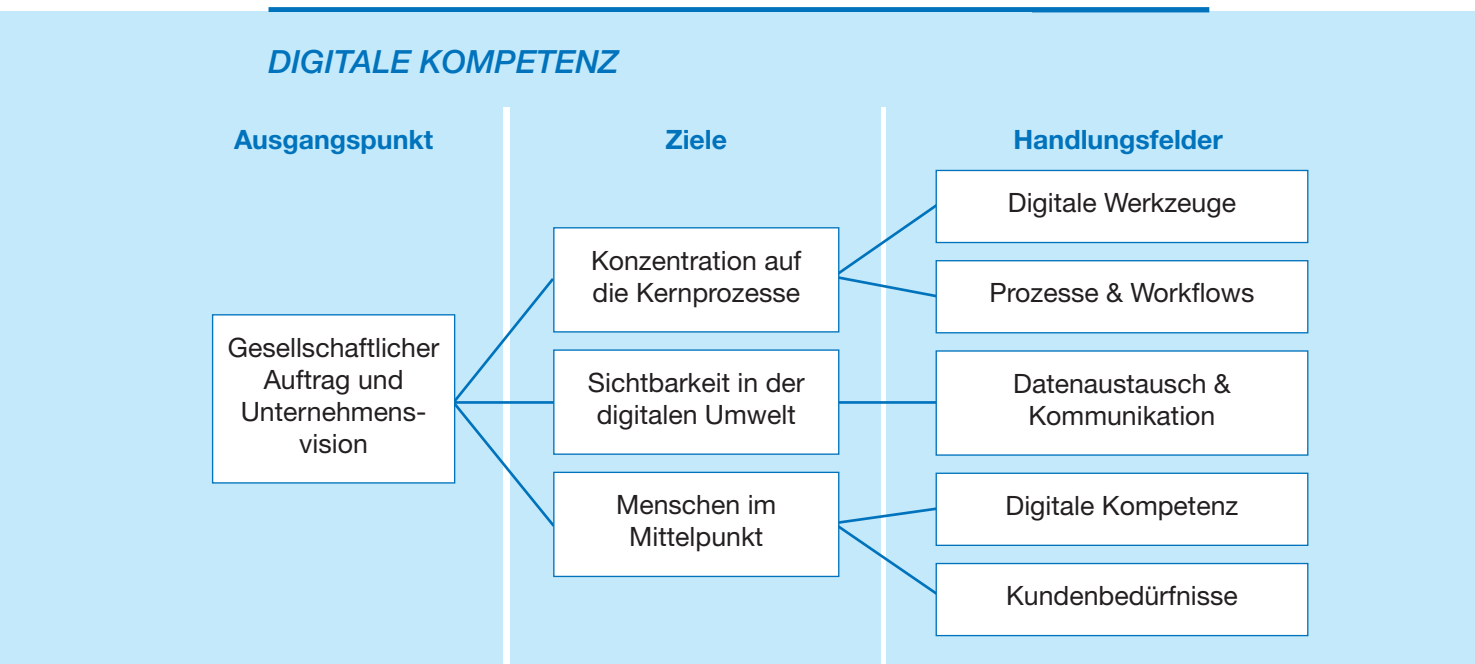
Im Ergebnis werden priorisierte Handlungsfelder (abgeleitet aus Unternehmenszielen und den Bedarfsanalysen) mit konkreten Zielen und Maßnahmen unterlegt sein, die sich auch faktisch überprüfen lassen. Es ist die Aufgabe der Führung, die Ergebnisse transparent und verständlich in der Organisation zu kommunizieren.

Die folgenden Grafiken zeigen, wie eine Digitalisierungsstrategie ausdifferenziert werden kann.

Dabei haben wir branchentypische Ziele im Fokus:

- Die Konzentration auf **Kernprozesse im Unternehmen,** weil hier oftmals Schwachpunkte identifiziert werden
- Das Problem der (Nicht-)**Sichtbarkeit in der digitalen Umwelt.** Die meisten Menschen gehen im Alltag davon aus, dass Informationen digital verfügbar und leicht zu finden sind (wer schaut noch in ein gedrucktes Telefonbuch, in einen Warenkatalog, in ein Lexikon?). Sozialbetriebe sind online oft nicht präsent und Kontakt kann nur konventionell aufgenommen werden
- **Menschen stehen im Mittelpunkt.** Sie sind in doppelter Weise Adressaten digitalen Wandels: Als Mitarbeitende, die oftmals Scheu vor digitalen Lösungen haben, und als Kunden, die z. B. in ihrer Selbstbestimmung mit digitalen Mitteln gefördert und unterstützt werden können.

Schlüsselt man diese Ziele auf, ergeben sich fünf Handlungsfelder:



Differenziert man diese fünf Handlungsfelder/Arbeitsbereiche genauer, ergeben sich konkrete Ansätze und praktische Aktivitäten. Die entsprechenden Maßnahmen und Kennzahlen lassen sich dazu in einem Strategieplan, etwa für ein Kalenderjahr, einbinden. Diese Themenfelder sind im Folgenden beispielhaft dargestellt:

DIE HANDLUNGSFELDER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Digitale Werkzeuge	Prozesse & Workflows	Datenaustausch & Kommunikation	Digitale Kompetenz	Kunden-bedürfnisse
Durchführung einer Bestands-aufnahme: Ist unsere Infrastruktur geeignet und leistungsfähig? Wer braucht was wofür? Einsatz „einheitlicher“ Technik Standorte verknüpfen	Prozesse beschreiben & vereinheitlichen QM nutzen Gestaltung eines sinnvollen, kundenorien-tierten digitalen Workflows Integration digitaler Werk-zeuge in vorhandene Abläufe	Erfassen von Informations-wegen (extern und intern) Einführung einer Kommunika-tionsplattform (intern) Aufbau digitaler Kommunikati-onswege (extern)	Mitarbeitende begeistern, befragen, informieren, beteiligen Entwicklung von Qualifizierungs-konzepten Schulung aller Mitarbeitenden Digitales bzw. agiles Mindset entwickeln	Erkunden der Kundenbedürf-nisse in digitalen Zeiten Anpassung der Marketing- / Ver-triebsprozesse und- maßnahmen Entwicklung neuer Geschäfts-modelle Einführung digital gestützter Assistenz

PRAXIS: DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

In einem der am Projekt beteiligten Betriebe wurde die Digitalisierungsstrategie wie folgt festgelegt:

> Beziehungsarbeit ist der Kern unserer Dienstleistung. Die äußeren Bedingungen, unter denen wir arbeiten, erfordern eine räumliche wie inhaltliche (angebotsbezogene) Erweiterung unserer Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund wächst die Notwendigkeit, die nach innen gerichtete Arbeit so effektiv wie möglich zu gestalten, um Ressourcen für die Arbeit am Kind zu gewinnen.

„Das Strategische Ziel für 2021 lautet dazu:

Die Voraussetzungen für eine effektive Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Betriebsteilen für alle übergreifenden Prozesse sind geschaffen.

Maßstab für die Zielerreichung:

Welche Veränderungen konkret umgesetzt werden hängt davon ab, wie hoch der Effektivitätsgewinn ausfällt. Darunter verstehen wir,

a. die mehrfache Eingabe gleicher Daten fällt weg

b. Formulare können zentral aktualisiert werden (z. B. im QM)

c. es gibt eine stabile Datensicherung

d. Informationen werden in Echtzeit weitergegeben

Die Umsetzung erfolgt durch eine Projektgruppe im Rahmen des rückenwind+-Projekts. Sie entwickelt Entscheidungsvorlagen für die Geschäftsführung.“

ZIELE ENTWICKELN

Für eine gelungene Zielfestlegung haben sich im Zuge der betrieblichen Projekte einige Kriterien herausgebildet, die Sie beachten sollten:

- Ziele priorisieren unter Berücksichtigung der externen Einflussfaktoren auf die digitale Transformation (z. B. Marktgeschehen, technische Neuerungen).
- Das Abgleichen mit Unternehmensstrategie und Vision ist ein ständiger (jährlicher) Prozess, der auch im Verlauf von Veränderungsprozessen stattfindet.
- Ziele machen deutlich, dass Digitalisierung dazu da ist, Abläufe zu vereinfachen und die Arbeit zu erleichtern. Das ist immer wieder zu überprüfen – Digitalisierung darf nicht zum Selbstzweck werden.
- Bei der Festlegung von Priorität und Umfang strategischer Ziele ist zu beachten, dass die Mehrbelastungen der Belegschaft eingegrenzt werden und möglichst nur bei der Einführung entstehen darf.
- Die transparente Kommunikation der Ziele im Unternehmen ist selbst ein vorrangiges Ziel. Dabei sind alle Organisationsbereiche und ihre Mitarbeitenden anzusprechen.

PRAXIS: BALANCED SCORE CARD (BSC)

Die Balanced Score Card (BSC) ist ein Instrument, mit dem sich – auf Basis der strategischen Ziele – die operativen Ziele abbilden lassen. Natürlich unter Berücksichtigung des Prinzips: SMART – das bedeutet:

> Ziele sind **S**pezifisch, **M**essbar, **A**mbitioniert (Anspruchsvoll), **R**ealistisch und **T**erminiert zu definieren. Erst durch SMART wird klar(er), WAS wird bis WANN zu erledigen oder zu erreichen sein.
>
> Sie kennen das Konzept sicher aus der Hilfe- oder Förderplanung und können es hier gut anwenden.

Im BSC-Prozess werden die Unternehmensaktivitäten und ihre Zusammenhänge analysiert und evaluiert. Die BSC-Map (auch Strategielandkarte genannt) visualisiert Vision und Strategie im Kontext der Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen im SOLL-IST-Vergleich und berücksichtigt dabei die relevanten Unternehmensperspektiven.

In einer für das Projekt erstellte Vorlage (siehe Abbildung) haben wir vier grundlegenden Perspektiven ausgewählt:

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Lernen & Entwickeln

Zusätzlich sind die vier Perspektiven zu spezifischen Themen der digitalen Transformation untergliedert.

Selbstverständlich lassen sich weitere, für Sie wichtige Perspektiven ergänzen. So gibt es BSC auch speziell für Betriebe der Sozial- und Kulturwirtschaft, die um eine fünfte Perspektive – den gesellschaftlichen Auftrag – erweitert sind.

Im BSC-Prozess entsteht oft die Frage: Woran messen wir die jeweilige Zielerreichung?

Vielleicht braucht die Suche ein wenig Zeit und ganz sicher einen regen Austausch unter den Beteiligten, doch haben Sie Ihre Kennzahlen erst mal gefunden, können Sie Ihre Ziele und Aufgaben klarer und handlungsleitend an Ihre Mitarbeitenden vermitteln.

Die Vorlage finden Sie unter https://www.digit-s-online.de/Ergebnisse zur freien Verfügung.

BALANCED SCORE CARD

Vision:

Leitbild:

Perspektive		Ziel	Maßnahme	Messgröße	IST	SOLL
Finanzen						
Kunden						
	Kunden im digitalen Wandel					
Prozesse						
	Infrastruktur					
	Technik					
Lernen & Entwickeln						
	Kultur & Kommunikation					
	Digitale Kompetenz					

Rahmenbedingungen planen

Zunächst sind in der Planung konkreter Maßnahmen – die operative Phase in der Grafik auf Seite 7 – drei Aspekte entscheidend:

1. Das Beteiligungskonzept, mit dem die Mitarbeitenden eingebunden werden
2. Die Planung der erforderlichen bzw. vorhandenen Ressourcen (Geld, Zeit, Menschen)
3. Die Form, in der die operative Phase umgesetzt wird

Wir beleuchten in diesem Kapitel diese drei Aspekte anhand der praktischen Erfahrungen, die wir in unserem Projekt sammeln konnten.

DAS BETEILIGUNGSKONZEPT

Im Prozess der digitalen Transformation empfiehlt es sich, die Mitarbeitenden bereits von Beginn an zu beteiligen. Dies kann schon in der strategischen Phase mit dem Schritt der Bedarfsklärung beginnen.

Welche Form und Reichweite die Beteiligung der Mitarbeitenden (und der internen und externen Kunden!) hat, hängt im Wesentlichen von der Unternehmenskultur ab, also dem, was in der Organisation allgemein gelebt wird. Unwahrscheinlich ist, dass in Betrieben der Eingliederungshilfe einerseits eine nachträgliche Unterrichtung als ausreichend angesehen wird und andererseits einer Projektgruppe das volle Entscheidungsrecht eingeräumt wird.

Wesentlich ist, dass die gewählte Form und Reichweite konsequent umgesetzt wird.

REICHWEITE VON BETEILIGUNG

- Nachträgliche Information durch GF
- Laufende Information durch GF
- Mitarbeit in Arbeitsgruppen
- Teil der Steuerung
- Autonome Projektgruppe

PRAXIS: ZWEIFLER IM BLICK BEHALTEN

Trotz aller gründlichen Vorbereitung gelingt es kaum einmal, alle Interesseninhaber für die digitale Transformation zu begeistern. Behalten Sie die Zweifler und „Bedenkenträger“ im Blick. Es gefährdet den Erfolg eines konkreten Vorhabens, wenn nur die Begeisterten Beachtung finden.

Daher ist die Sensibilisierung für Sinn und Notwendigkeit des Wandels ein wichtiger Meilenstein. Um hier sinnvoll vorzugehen, sollten Sie sich einige Zusammenhänge bewusst machen:

- Im übertragenen Sinn bedeutet Sensibilisierung: Empfindsam werden (sein) für den ersten Kontakt mit etwas Fremden. Es geht also um Gefühle!
- Jede Veränderung – vor allem dann, wenn ein Ergebnis nicht einschätzbar ist – erzeugt Unbehagen oder Ängste. Die Reaktion darauf ist individuell verschieden:
  - Leugnen: „Das ist für uns doch kein Thema.“
  - Ignorieren: „Ist mir doch egal!“
  - Rationalisieren: „Wir kommen auch so zurecht.“
  - Widerstand: „Ohne mich!“
  - Freude: „Prima. Auf zu neuen Ufern.“

Wenn es Ihnen nicht gelingt, besonders als verantwortliche Führungskraft, die skeptische Stimmung aufzunehmen und zu minimieren, gefährden Sie den Erfolg Ihres Vorhabens!

Von den Praktiker*innen der betrieblichen Projekte sind dazu eine Reihe von Empfehlungen für die verantwortlichen Leitungskräfte gesammelt worden, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Zusammenhänge transparent machen: „Digitalisierung lässt sich nicht weghoffen“. Diese Aussage begründen!
- Sachliche Informationen mitteilen, ohne zu dramatisieren:
  - Mehrwert für das Unternehmen herausarbeiten
  - Projektgrundidee vorstellen
  - Allgemeine Information an alle Mitarbeitenden weitergeben
- Emotionen der Betroffenen ernst nehmen! Ausreden lassen und zuhören: Ideen und Kritikpunkte sammeln – unsortiert
- Teilhabe am Veränderungsprozess konsequent anbieten!
- Meilensteine realistisch planen, kommunizieren und große wie kleine Erfolge „gemeinsam feiern“

DIE RESSOURCENPLANUNG

Dieses Thema wird gern unterschätzt. Doch um die Möglichkeiten der Digitalisierung in den Einrichtungen zu erweitern und Lösungen zu entwickeln, braucht es einige Ressourcen:

- Personal- / Zeitaufwand:

  Es ist faktisch unmöglich, ein Digitalisierungsprojekt „nebenbei“ umzusetzen. Abgesehen von eventuell vorhandenem Fachpersonal (Administrator*innen, Stabstellen) kann die unabdingbare Einbeziehung des Personals nur gelingen, wenn hinreichend Zeit zur Verfügung steht. Die Erfahrung zeigt, dass nicht nur die inhaltliche Bearbeitung – z. B. die schon genannte Prozessanalyse oder die Erstellung eines Kriterienkatalogs für die Auswahl einer Software – Zeit kostet. Mitarbeitende, die sich in einer Projektgruppe engagieren, brauchen Zeit (neben ihrer Routinearbeit), um neue Lösungen zu entwickeln oder sich mit ihnen vertraut zu machen.

- Investitionen:

  Der digitale Wandel kostet Geld. Eine gründliche Vorbereitung schützt vor bösen Überraschungen in Form von Fehlinvestitionen. So ist der Einführungsprozess einer neuen Lösung (z. B. Software) in der Regel teurer als der Ankauf bzw. die Miete. Je genauer externe Dienstleister wissen, was gefordert ist, desto geringer ist deren Zeit- und Kostenaufwand.

- Fördertöpfe:

  Aktuell gibt es zwei Möglichkeiten, Maßnahmen extern fördern zu lassen:

  1. Zuschüsse bzw. Beihilfe aus öffentlichen Töpfen. Beispielsweise hat der Bund umfangreiche Programme aufgelegt, um die digitale Transformation voranzubringen. Diese Förderlandschaft ist jedoch recht unübersichtlich, sodass eine Recherche unvermeidlich ist (so z. B. unter www.foerderdatenbank.de). In Niedersachsen empfiehlt sich der Kontakt zur NBank, die die meisten Programme verwaltet.

  2. Rabatte von Herstellern. Der Platzhirsch Microsoft bietet beispielsweise deutlich günstigere Preise, wenn ein Kunde die Gemeinnützigkeit nachweisen kann.

- Kooperationen

  Die Zusammenarbeit mit Partnern ist eine Ressource, die nach dem Motto „Das Rad nicht zweimal erfinden“ funktioniert. Unser Rückenwindprojekt selbst baut auf diese Erkenntnis. In der Praxis gelingt die Kooperation allerdings nur, wenn hinreichend Vertrauen aufgebaut ist. Hilfreich ist, wenn eine verantwortliche Person sich engagiert zeigt und z. B. eine Erfahrungsaustausch-Gruppe mitgestaltet und am Laufen hält.

DIE FORM DER UMSETZUNG

Die optimale Form der Umsetzung ist der Einsatz von Methoden des Projektmanagements.

Wenn Sie eine Projektgruppe einrichten, beachten Sie unsere Projekt-Checkliste. Sie enthält die Erfolgsfaktoren, die den Kolleginnen und Kollegen der betrieblichen Projekte geholfen haben, Klarheit zu gewinnen und Spielregeln zu definieren:

PROJEKT-CHECKLISTE

1. Besteht Einvernehmen in Bezug auf den Handlungsbedarf? Ist der Prozess der Übereinkunft abgeschlossen?	
2. Sind die Digi-Ziele und Handlungsfelder in die Unternehmensstrategie eingebunden?	
3. Sind eindeutige Projektziele und Arbeitsaufträge definiert?	
4. Sind die nötigen Ressourcen freigegeben und kommuniziert worden?	
5. Ist die Zusammensetzung der Projektgruppe interdisziplinär, zielführend, angemessen?	
6. Wird der Auftrag von der Projektgruppe verstanden und ist er eindeutig dokumentiert? (Projektsteckbrief)	
7. Ist die Arbeitsweise geklärt? (Projektplan, agile Methoden)	
8. Sind Verantwortlichkeiten, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen eindeutig definiert?	

Die Praxis in unseren Projekten hat gezeigt, dass der Verlauf der Projektarbeit sehr dynamisch sein kann. Es kommen vielfach Änderungen im Arbeitsprogramm, sogar hinsichtlich Zielen und Thema (Gegenstand) vor. Die verschiedenen Geschäftsbereiche beispielsweise haben unterschiedliche Bedarfe, die es zu berücksichtigen gilt.

Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind daher nicht selten. Deshalb kommt vor allem dem Punkt 8 der vorstehenden Checkliste besondere Bedeutung zu.

Außerdem wurden gute Erfahrungen mit agilem Projektmanagement gemacht. Ein traditioneller Projektplan (sog. „Wasserfallmethode“) ist meist zu unbeweglich.

AGILES PROJEKTMANAGEMENT

Die Erfahrungen zeigen: viele Digi-Entwicklungsprojekte sind zu komplex, um sie in ihrer Gänze gleich zu erfassen und damit planbar zu machen. Dabei hilft agiles Projektmanagement und eine interne/externe Prozessbegleitung, die das Projektteam und den Prozess unterstützt.

Eine bewährte Möglichkeit, die Projektarbeit agil zu strukturieren, ist die Orientierung an der Arbeitsweise, die die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entwickelt und umgesetzt hat.

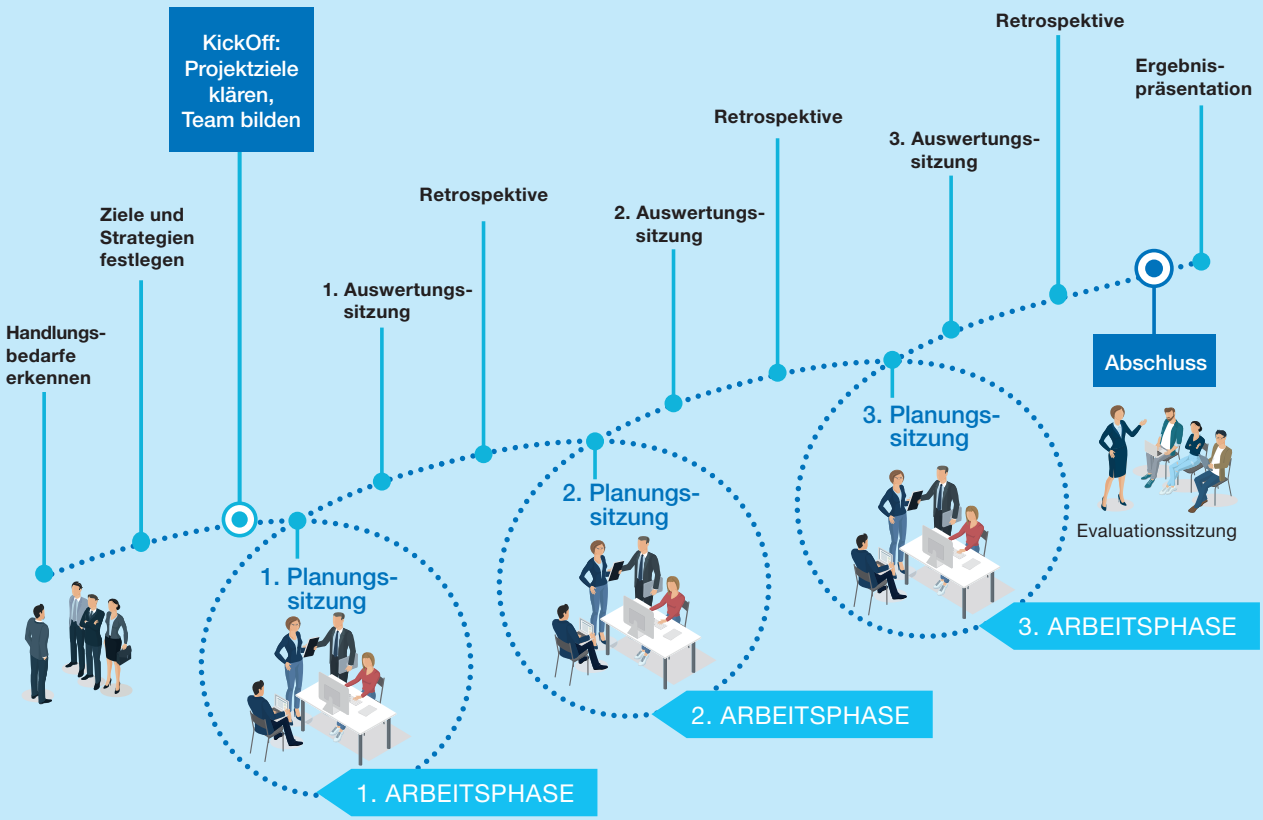
Hinter dieser Methode steckt ein Ansatz, der auf einem schrittweisen, aufeinander aufbauenden Vorgehen beruht und dabei wiederholende Arbeitsphasen (von ca. 4 – 6 Wochen) einplant.

Die Arbeit beginnt mit einem gemeinsamen KickOff, um die digitale Transformation zu erfassen und die vielfältigen Aufgaben in diesem komplexen Handlungsfeld sichtbar und bearbeitbar zu machen. Die von der Digitalisierung betroffenen Führungskräfte und beteiligte Mitarbeitende werden so thematisch abgeholt.

Ziel im KickOff-Workshop ist es – basierend auf der formulierten Digi-Strategie und den Zielen – das konkrete Digitalisierungsthema/-projekt zu definieren, die Bildung einer Digi-Projektgruppe anzustoßen und Mitarbeitende für die zukünftige Projektarbeit zu gewinnen.

Die neu zu bildende Projektgruppe sollte aus 4 bis 6 Personen bestehen und interdisziplinär (bereichs-, fach- und standortübergreifend sowie aus Dienst-erfahrenen und Newcomern) zusammengesetzt sein.

ARBEITSPHASEN DER LERN- UND EXPERIMENTIERRÄUME IM DIGI-PROJEKT



in Anlehnung an:

© 2017 ISF MÜNCHEN Grafik: designteam.eu

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

unternehmensWert: Mensch plus

Das agile Vorgehen gestaltet sich wie folgt:

Ist der Projektauftrag klar, übernimmt die gebildete Projektgruppe den Staffelstab und die Projektarbeit beginnt mit der ersten von mehreren Arbeitsphasen.

Jede Arbeitsphase beginnt mit einer Planungssitzung. Gerade in der 1. Digi-Planungssitzung ist vieles noch unklar. Daher sind die ersten Aufgaben in der Digi-Runde:

- Potenzielle Projektmitglieder lernen sich kennen.
- Teilnehmende verstehen den Projektauftrag.
- Die **agile Arbeitsweise** und die Rollen im Digi-Projekt werden vorgestellt.
- Anwesende entscheiden sich (hoffentlich) für die tatsächlich Mitarbeit.
- Gemeinsam wird ein **„Digi-Guide“** bestimmt.

Und jetzt kann die Aufgabenbearbeitung richtig losgehen …

Eine Beschreibung für einen Workshop-Ablauf „1. Planungssitzung“ finden Sie unter https://www.digit-s-online.de/Ergebnisse

Sind am Ende der Planungssitzung die Projektziele klar und die Arbeitsaufträge für die 1. Arbeitsphase an die Teammitglieder vergeben, beginnt die selbstorganisierte Arbeit an Lösungen. Die Verantwortung liegt beim Team bzw. beim Digi-Guide, ob Einzel-, Paar- oder Gruppenarbeit gewählt wird. Der Digi-Guide ist zentraler Ansprechpartner für alle Belange und koordiniert die Aktivitäten des Digi-Teams ebenso wie die regelmäßig (ggf. wöchentlich) stattfindenden Team-Meetings.

Die Projektarbeit findet im normalen Tagesgeschäft statt. Es empfiehlt sich für Projektmitarbeitende 2 h/Woche und 4 h/Woche für den Digi-Guide einzuplanen.

Es hat sich bewährt, dass Arbeitsphasen nach ca. 4 – 6 Wochen in einer Auswertungssitzung münden, an dem Vertreter des Digi-Teams, Projektgeber und Betriebsrat teilnehmen. In diesen Treffen werden die jeweiligen Arbeitsergebnisse präsentiert, diskutiert und es wird beraten, welche weitere Unterstützung für die Zielverfolgung nötig ist.

Mit den Informationen der jeweiligen Auswertungssitzungen geht es in die nächste Arbeitsphase.

Damit diese gut beginnen kann, bietet es sich zuvor an, eine Retrospektive – einen Rückblick auf die vorherige Arbeitsphase – durchzuführen. Im Projektteam wird gemeinsam beleuchtet, welche Ergebnissen wie erreicht wurden. Was lässt sich optimieren?

Mit all den neuen Erkenntnissen und Informationen startet die nächste Arbeitsphase.

Auch hier gibt es zunächst wieder eine Planungssitzung, um Klarheit für die Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit im nächsten Zyklus zu schaffen. Es gilt dabei, Aufgaben realistisch einzuschätzen und Arbeitsfähigkeit zu gestalten. Dem Digi-Guide obliegt hierbei eine besondere Rolle.

Mehr zu seiner Rolle, seinen Aufgaben, Moderationshinweisen und Methodentipps finden Sie unter dhttps://www.digit-s-online.de/Ergebnisse

Durch die regelmäßigen, kurzen, knackigen Arbeitsphasen wird die Dynamik im Team und die Ergebnisorientierung gestärkt. Wichtig ist es, jederzeit (Zwischen-) Ergebnisse zu dokumentieren.

Für die Dokumentation, das Festhalten von Resultaten sowie für die Zusammenarbeit bietet sich durchaus ein digitales Tool „KANBAN-Board“ an. Ob dafür der Planer von MS-Teams oder andere Programme, wie Trello, Miro o. a. genutzt werden, ist zweitrangig. Entscheidend ist, dass alle Projektmitglieder Zugang zum Tool haben.

Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass es oftmals langwierige Prozesse sind. So gilt es, neben der regelmäßigen Überprüfung der Projektergebnisse auch die eigene Vorgehensweise zu hinterfragen und anzupassen. Das Instrument der Retrospektive ist dafür hilfreich. Eine Vorlage finden Sie unter https://www.digit-s-online.de/Ergebnisse

Entwickeln Sie ein Kommunikationskonzept, informieren Sie alle Mitarbeitenden über die Projektfortschritte und feiern Sie gemeinsam Erfolge.

PRAXIS:

Das Management trägt die Verantwortung dafür, dass die Rahmenbedingungen der Projektarbeit stimmen. Diese neuen Aufgaben sind nicht „nebenbei“ zu machen. So gilt es, einen klaren Projektauftrag für die Projektgruppe zu formulieren und die Ressourcen bereitzustellen: Personal, Zeit, Räume, Arbeitsmittel, Budget und generell die Unterstützung – durch regelmäßige Abstimmung – für den eingeschlagenen Kurs. Der Entwicklungsprozess ist nicht vorherzusehen. Hürden können nur gemeinsam ausgeräumt werden.

Wichtige Rollen im Projekt

Der Leitungskreis – Geschäftsführung und Bereichsleitungen – ist der Auftrag/Projektgeber.

Der Lenkungskreis – neben Vertretern des Leitungskreises sind auch die Vertretungen der Beschäftigten dabei.

Das Digi-Team – Interdisziplinäre Zusammensetzung mit 4 – 6 Expert*innen aus relevanten Bereichen, entwickelt selbstorganisiert neue Lösungen und bringt dabei ihr Wissens- und Kreativitätspotenzial zur Entfaltung.

Der Digi-Guide – ist Ansprechpartner für Leitungs- bzw. Lenkungskreis und Prozessberater/-in sowie Treiber des Prozesses im Unternehmen. Idealerweise überblickt er die gesamtheitlichen Entwicklungen und leitet als Projektleiter, - koordinator die interdisziplinäre Projektgruppe. Er koordiniert die Projektgruppenaktivitäten, motiviert die Projektteilnehmenden und erkennt, wenn Expert*innen mit eingebunden werden sollten. Als Moderator sichert er die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Projekt sowie alle Arbeitsergebnisse.

Die (externe) Prozessbegleitung berät den Digi-Guide und das Digi-Team beim Aufsetzen, der Durchführung, der Dokumentationen der Projektarbeit sowie bei der Lösungsfindung und Entwicklung der Prozessschritte.

Maßnahmen umsetzen

Für die Umsetzung von Maßnahmen sind viele komplexe Aspekte zu berücksichtigen. So ist es nicht verwunderlich, dass unterschiedlichste Probleme und Herausforderungen auftauchen.

Wir stellen in diesem Kapitel dar, welche Erfahrungen unsere Projektpartner*innen zu den verschiedenen Themen gemacht haben und wie sie damit produktiv umgegangen sind.

STRATEGIEENTWICKLUNG

Die Entwicklung einer Digitalstrategie hat sich für viele Betriebe als mühsam und anspruchsvoll herausgestellt. Die schiere Menge der Möglichkeiten von Anwendungen und Einsatzmöglichkeiten macht es dabei schwer, eine Entscheidung zu treffen. Eine gute Möglichkeit ist es zunächst, mit einer Bedarfsanalyse zu beginnen.

Die Lebenshilfe Diepholz hat dazu ihre Mitarbeitenden befragt und die Ergebnisse in die jährliche Strategieklausur der Leitungsebene einfließen lassen.

Die Paritätische Lebenshilfe Schaumburg-Weserbergland hat vor der Festlegung, welche Schritte auf dem Weg zu SMART HOME gegangen werden, die Wohnenden ausführlich nach ihren Wünschen und Bedürfnissen befragt.

ANGST UND ZURÜCKHALTUNG DER BETEILIGTEN

Schauen Sie sich zu diesem Thema den Praxisbeitrag „Zweifler im Blick behalten…“ im Kapitel „Planen“ an! Für Menschen, die ihren Arbeitsalltag mit Beziehungsarbeit verbringen, ist es nur zu verständlich, dass sie häufig vor so etwas Abstrakten und wenig – im Wortsinne – fassbaren wie digitaler Transformation zurückschrecken.

Immerhin bedeutet diese, dass sich gewohnte Arbeitsabläufe ändern. Die Erfahrung aus unseren betrieblichen Projekten zeigt, dass Zeit und Raum nötig ist, damit Menschen mit Vorbehalten gegenüber der Technik die Chance bekommen, sich dem Thema zu nähern, Sachen auszuprobieren und neue Gewohnheiten zu entwickeln. Im oben genannten Praxisbeitrag finden Sie wertvolle Hinweise dazu!

DIGITALE ZUSAMMENARBEIT

Die Pandemie hat den Bedarf an digitaler Zusammenarbeit sehr verstärkt. Im Projekt haben sich mehrere Betriebe dieses Themas angenommen. Dabei wurden gleich mehrere Stolpersteine deutlich – fehlende technische Infrastruktur, Datenschutz und -sicherheit, die auch bei anderen Themen relevant sind. Hinsichtlich der digitalen Zusammenarbeit ging und geht es vordergründig um Videokonferenzen. Dazu stehen einfache Programme zur Verfügung, die aber nicht alle Bedarfe abdecken. Im Laufe der Projektzeit haben sich mehrere Betriebe

für Teams von Microsoft entschieden und dieses in ihre vorhandene Struktur eingebunden. Allerdings ist dabei eine „Falle“, dass die volle Funktionalität an ein sog. „Konto“ gebunden ist, das wiederum einheitliche Mailadressen voraussetzt.

Damit zum Beispiel die Schulbegleitungen der Lebenshilfe Walsrode an Konferenzen teilnehmen können, mussten alle – auch Außenstehende – mit einer einheitlichen Mailadresse versorgt werden. Die Lebenshilfe Lüneburg-Harburg hat mit der gleichen Herausforderung zu tun.

DATENSCHUTZ UND -SICHERHEIT

Gerade im Zusammenhang mit der digitalen Transformation spielen Datenschutz und in enger Verbindung damit Datensicherheit eine zentrale Rolle. Unterschiedliche Einschätzungen und Verständnisse der Beteiligten haben in den Betrieben zu mehr oder weniger Verzögerung geführt, weil man sich nicht einigen konnte oder kann.

Gerade in der Sozialwirtschaft sind wir in Bezug auf den Datenschutz sehr sensibel, denn wir arbeiten mit sehr sensiblen Daten unserer Kunden, wie Gesundheitsdaten. Davon zu unterscheiden sind aber beispielsweise der Einsatz von Kommunikationslösungen für Dienstbesprechungen und andere interne Prozesse. Daher empfiehlt es sich, professionelle Beratung und Unterstützung hinzuzuziehen. Unabdingbar ist der Abschluss einer Dienst-(oder Betriebs-)vereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebs- bzw. Personalrat. Fachkompetenz aus der IT sollte dabei mitwirken!

AUSWAHL VON FACHSOFTWARE

Die Entscheidung für die richtige – d. h. für die Organisation und ihre spezifischen Bedürfnisse passende – Lösung ist eine wichtige Aufgabe, zumal hier eine Menge Geld im Spiel ist.

Eine gute Vorbereitung der Kaufentscheidung ist dabei entscheidend. Der beste Weg ist es, ein sogenanntes Lastenheft zu erstellen. Darin wird detailliert aufgeführt, was von einer Software und dem Anbieter erwartet wird. Das Lastenheft ist damit eine Sammlung von Kriterien, anhand derer ein Anbieter ausgewählt werden kann. Und der weiß dann sehr genau, was zu tun ist.

Um ein Lastenheft zu erstellen, gibt es eine bewährte Vorgehensweise: Tragen Sie zusammen, wo welche Daten entstehen, wer wann diese Daten braucht, wohin sie weitergegeben werden sollen oder müssen und in welcher Form sie vorliegen. Sie werden feststellen, dass vielfach die gleichen Daten an verschiedenen Stellen benötigt werden. Dieses Vorgehen hat sich bei der Lebenshilfe Walsrode und anderen Betrieben bewährt. Ein Muster eines Lastenheftes findet Sie auf unserer Website: https://www.digit-s-online.de/Ergebnisse

PROJEKTERFOLG DURCH DRANBLEIBEN

Bei all den Schwierigkeiten, den Alltag zu bewältigen, können die Aktivitäten zur digitalen Transformation schnell zur Belastung werden. Verzögerungen und Rückschläge können den Erfolg gefährden. Die Erfahrungen im Projekt zeigen, dass „dranbleiben“ unbedingt notwendig ist.

Als Erfolgsfaktoren haben sich herausgestellt:

- Das Vorhandensein einer oder mehrerer Personen, die das Projekt vorantreiben und von der Unternehmensleitung unterstützt werden
- Machbare Schritte, die eingebettet sind in eine ausgearbeitete Digitalisierungsstrategie
- Agile Arbeitsweise statt umfänglicher Planungen
- Ergebnisse, die Mitarbeitende als positiv wahrnehmen, z. B. weil sie im Alltag als entlastend erlebt werden
- Kleine und große Erfolge allen sichtbar machen und „feiern“

ERFOLGSKONTROLLE

Spätestens mit der Umsetzung einer Lösung stellt sich die Frage, wie festgestellt werden kann, ob sie auch den erhofften Erfolg haben wird.

Erfolgskontrolle bedeutet, Abweichungen von der ursprünglichen Zielstellung festzustellen, damit Korrekturen erfolgen können. Deshalb ist eine entscheidende Voraussetzung, mit der Festlegung einer Strategie und den Zielen die Zielgrößen genau zu bestimmen. Dabei hilft die Balanced Score Card (BSC) (siehe Kapitel Ziele & Strategien festlegen).

Werden Sie dabei so konkret wie möglich! Beispiel Effizienzgewinn: Wenn Sie sich von der Einführung einer Kommunikationsplattform mehr Effizienz versprechen, können indirekte Indikatoren herangezogen werden, etwa der Rückgang von Fahrtkosten, weil mehr online kommuniziert wird. Qualitative Größen, etwa die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem (neuen) Arbeitsplatz bekommen Sie über Befragungen heraus.

Die Erfolgskontrolle können Sie sehr gut in Ihr Qualitätsmanagementsystem integrieren. Mehr Hinweise dazu im nächsten Kapitel.

PRAXIS: WERKZEUGE IM INTERNET

Damit Sie Ihre Aufgaben interaktiv und zielführend gestalten können, stellen wir Ihnen auf unser Webseite unter https://www.digit-s-online.de/Ergebnisse einige, wie wir finden, hilfreiche Arbeitsmittel zur Verfügung.

Diese sind für Sie kostenfrei und frei verwendbar.

- Balanced Score Card (BSC)
- Digit@Lebenshilfe (Thesenpapier)
- Kompetenz-Checkliste „Digi-Guide“
- Lastenheft
- Methoden-Checkliste
- Methodenübersicht
- Projekt-Checkliste

- Projektsteckbrief
- Prozessskizze: Digitale Transformation
- Reifegradmodell
- Retrospektive
- Workshop-Ablauf
- Workshop-Ablauf „1. Planungssitzung“ (Agiles PM)

PRAXIS: KOMPETENZENTWICKLUNG – SCHULUNGSANGEBOTE DER AKADEMIE

Die Akademie für Rehaberufe des Lebenshilfe Landesverbandes Niedersachsen wird Qualifizierungsangebote, die sich im Projekt bewährt haben, in ihr regelmäßiges Programm aufnehmen. Die Abstimmung für das nächste Jahresprogramm ist noch nicht abgeschlossen. Aktuelle Informationen finden Sie auf der Website der Akademie: https://www.akademie-fuer-rehaberufe.de/akademie/

In nachstehender Grafik haben wir zu den verschieden Prozessphasen die Erfolgsfaktoren zugeordnet. So können Sie auf einem Blick erkennen, wie entscheidend die Rolle der Führung, die Beteiligung der Mitarbeitenden sowie das strategisch systematische Vorgehen ist.

PRAXIS:

DIE ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Strategische Phase

Operative Phase

Jährliche Strategie-Klausur

Audits

Analyse

Handlungsbedarfe identifizieren & anerkennen

Definition von Zielen & Strategie

Einbinden in die Unternehmens-strategie

Planung

Beteiligungs-konzept entwerfen

Ressourcen einplanen

Projekt-management initiieren

Vorbereitung

Techn. Infrastruktur anpassen

Techn. Lösungen auswählen

Kompetenzen entwickeln

Datensicherheits-konzept erstellen

Umsetzung von Maß-nahmen

Maßnahmen erläutern

Testphase durchführen

In Betrieb nehmen, Daten migrieren

Einführung begleiten

Erfolgs-kontrolle

Resultate & Prozesse prüfen, ggf. nachbessern

Stolpersteine & Erfolgsfaktoren bewerten

Weiterentwicklung Voneinander lernen

Integration in das QMS

Erfolgsfaktor: Führung

Klarheit – Zustimmung > **Digitales Mindset** > **Kommunikation** > **Digital Leader** > **Digital Leader** > **Kultur**

Erfolgsfaktor: Mitarbeitende

Sensibilisierung > **Information** > **Teilhabe** > **Qualifizierung**

Erfolgsfaktor: Kommunikation

Systematische Feedback-Schleifen im Prozess

PRAXIS:

Über Stolpersteine und wie sie sich überwinden lassen haben sich unsere Projektpartner in ihrem Projektrückblick intensiv ausgetauscht. In nachfolgender Übersicht haben wir diese zusammengestellt.

Stolpersteine	Stolpersteine überwinden
Fehlende Bereitschaft der Mitarbeitenden die Digitalisierung „mitzugehen“	Vorteile und Nutzen für die Mitarbeitenden nachvollziehbar (!) erklären
Angst der Mitarbeitenden vor der Herausforderung und dem Gefühl, dieser nicht gewachsen zu sein	Möglichkeiten zur spielerischen Annäherung und zum Ausprobieren schaffen, Fehlertoleranz
Bedenken des Betriebsrats; Stichwort: Leistungsüberwachung	Einbinden von Beginn an durch Beteiligung an der Strategiephase und Teilnahme an der Projektgruppe; Betriebsvereinbarung!
Keine (ausreichenden) Schulungen	Rechtzeitige Einbindung der Mitarbeitenden zur Bedarfsbestimmung (Was müssen wir lernen?) Ressourcen für Schulungen bereitstellen
Fehlende Kompatibilität der eingesetzten Geräte	Klärung der „technischen Voraussetzungen“ zu Beginn; Standards schaffen und umsetzen
Bedenken zum Datenschutz, speziell persönliche Daten von Mitarbeitenden und Kunden	Datensicherheit immer mitdenken, Betriebsvereinbarung abschließen mit klaren Regeln zum Umgang mit Kundendaten
Krisen, die die Planung beeinträchtigen (z. B. Corona, Führungswechsel)	Vorbeugend: Gute Dokumentation (Nachvollziehbarkeit des Bisherigen), Notfallplan; Akut: Ereignisse schaffen, die einen kontinuierlichen Kontakt sicherstellen, Übergabeprozesse (Wissensmanagement!)
Investitionen sind nicht (zutreffend) ermittelt und Folgekosten werden unterschätzt	Rechtzeitig ermitteln (Marktanalyse), rechtzeitige Bereitstellung finanzieller Ressourcen, z. B. im Wirtschaftsplan oder Jahresbudget

Digitalisierung weiterentwickeln

PRAXIS: DIE ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Mit der erfolgreichen Umsetzung der in Ihrer Strategie festgelegten Maßnahmen ist es nicht getan. Sowohl auf der stofflichen Ebene (Hardware, Software) als auch in der Anwendung im Arbeitsalltag ergeben sich laufend Veränderungen. Außerdem werden Sie die digitale Transformation nur in Schritten bewältigen und nach dem Abschluss einer Maßnahme die nächste ins Auge fassen.

Damit Sie das Unternehmen planvoll weiterentwickeln können, sind einige Aspekte zu beachten:

- Es empfiehlt sich Erprobungsphasen (Testläufe) zu dokumentieren und auszuwerten. Die Auswertung wird sichtbar machen, wo Nachbesserungen nötig sind, die dann auch umgehend erfolgen müssen. Ein Testlauf zeigt auch, an welchen Punkten Akzeptanzprobleme auftreten und wo es sinnvoll ist Mitarbeitende besser zu schulen.
- Überprüfen Sie nach einer Phase der Eingewöhnung die Zielerreichung Ihrer Maßnahme. Sind Abläufe stabiler, schneller, fehlerfreier als vorher? Hat sich die geplante Ersparnis von Informationsaufwand und Zeit eingestellt? Sind neue Probleme entstanden?
- Digitale Lösungen/Prozesse erfordern regelmäßigere und kurzfristigere Überprüfungs- und Anpassungszyklen als analoge Prozesse. Das hängt vor allem mit den häufigen Änderungen an der eingesetzten Software zusammen. Auch bei neuen oder veränderten Anforderungen von außen, zum Beispiel durch Verfahrensänderungen seitens der Leistungsträger, oder veränderten Kundenanforderungen (Werkstätten!) sind Anpassungen nötig.
- Überprüfen Sie die Digitalstrategie/Unternehmensstrategie jährlich.

Diese Themen rufen regelrecht nach einer Integration in ein Qualitätsmanagementsystem, denn dort sind schon ganz ähnliche Aspekte enthalten.

PRAXIS: INTEGRATION IN DAS QM

Am Beispiel der ISO 9001:2015 kann gezeigt werden, wie eine Integration der digitalen Transformation in Ihr Qualitätsmanagementsystem aussehen kann.

Dabei gibt es zwei Schlüsselthemen, die direkt für die digitale Transformation wesentlich sind:

1. Die Anforderung, das Qualitätsmanagement strategisch einzubinden
2. Die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation

Im Normtext heißt es: „Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen [d. h. herausfinden und festlegen], die für ihren Zweck und ihre strategische Ausrichtung relevant sind…“(4.1.)[1]. Das ideale Instrument ist die Umfeldanalyse! Hier sind alle Einflüsse und Veränderungen zu bewerten, die die digitale Transformation mit sich bringt.

Diese Analysen sind nicht für die Schublade gedacht. Auf ihre Ergebnisse wird an vielen Stellen in der Norm wieder zurückgegriffen. Beispiele: Validierung von Produkten und Dienstleistungen; Festlegung, welches Wissen in der Organisation nötig ist; Messung der Kundenzufriedenheit; Umfang, in dem externe Dienstleister gelenkt werden; usw.

Am deutlichsten wird dieser Rückgriff bei der Managementbewertung (9.3), in der ausdrücklich die Ergebnisse der vorstehenden Analyse aufgegriffen werden müssen. Dazu ist zu bewerten, wie diese Ergebnisse in den Abläufen des Unternehmens wirksam geworden sind und welche Maßnahmen die Geschäftsführung festgelegt hat, um diese Wirksamkeit zu verbessern.

Die Effektivität dieses Instruments hängt natürlich sehr davon ab, wie ernst die Managementbewertung genommen wird.

Ein ernsthaft betriebenes und lebendiges Qualitätsmanagementsystem bietet eine große Zahl von Ansatzpunkten, um die Erfahrungswerte, die wir im Projekt zusammengetragen haben, zu verankern:

- Verzeichnis der im Unternehmen genutzten Software (zugleich eine Anforderung der DSGVO und Bestandteil einer Betriebsvereinbarung)
- Benutzerleitfaden „Wie verwenden wir XYZ im Unternehmen?“
  (= Prozessbeschreibung; Anleitungen müssen für die Nutzer*innen verständlich zu verfügbar sein)
- Einheitliche Benennung von Dokumenten und eine transparente Ablagestruktur (siehe Abschnitt 7.5, dokumentierte Information)
- Regelmäßige Einbeziehung aller beteiligten Mitarbeitenden
  (siehe u. a. Kapitel 5, Führung, auch 7.4, Kommunikation)
- Regelmäßige Evaluationsmaßnahmen umsetzen
  (Kapitel 9, Bewertung der Leistung, Kapitel 10, Verbesserung)
- Angelehnt an den PDCA-Zyklus[2] werden aus den Digitalisierungsprojekten neue Themenfelder erschlossen und Ziele formuliert

1 Diese und die folgenden Ziffern sind Kapitel- bzw. Abschnittsnummer im Normtext

2 PDCA steht für „Plan – Do – Check -Act“, sinngemäß: „planen – machen – prüfen – verbessern“

AUßERDEM

Geschäftsführung nimmt den Ball auf!

- Bleiben Sie auf dem Laufenden! Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Betrieb Kenntnisse über den Stand der Produktentwicklung vorliegen und bewertet werden. Nutzen Sie den Austausch mit Soft- und Hardwareentwicklern bzw. -anbietern, den diese in Form von Hausmessen oder Kundenforen regelmäßig anbieten.

- Denken Sie daran: Auch scheinbar kleine Schritte hin zu einer digitalen Transformation erfordern andere Führungsstrukturen und ein neues Führungsverständnis: Digitales Mindset. Straffere Prozesse, ein höheres Maß an Standardisierung und die Mächtigkeit der digitalen Werkzeuge ermöglichen Ihren Mitarbeitenden größere Entscheidungsspielräume und reduzieren den Kontrollbedarf. Schlanke Hierarchien und hohe Autonomie für Teams und Einzelne sind angemessene (und attraktive!) Arbeitsbedingungen. Damit erhöht die digitale Transformation die eh schon hohe Bedeutung der Führung als Motivator, Vorbild und Ermöglicher.

- Bleiben Sie dran! Die digitale Transformation ist ein laufender, immer wiederkehrender Prozess, den es regelmäßig anzupassen gilt. Behalten Sie den Überblick. Die nachstehende Abbildung skizziert den Prozess der digitalen Transformation und zeigt, welche Methoden und Werkzeuge wann hilfreich sind.

PRAXIS: PROZESSSKIZZE – DIGITALE TRANSFORMATION

Zum Schluss alles Wesentliche auf einen Blick:

START	Geschäftsführung nimmt den Ball auf!
Analyse	› Geschäftsführung & Leitungsebene › Fokusgruppe der Mitarbeitenden: bereichsübergreifend, unterschiedlicher Funktionen › Alle Mitarbeitende
Methoden	Workshops: SWOT-/Umfeld-/Prozess-/Reifegrad-Analyse Strukturierte Interviews, Mitarbeitende-Befragungen
Festlegen von Zielen & Strategie	› Strategieentwicklung mit der Leitungsebene › Ziele und Strategie festlegen und mit Mitarbeitenden kommunizieren
Methoden	Strategie-/Klausurtagung, Balanced Score Card (BSC), Unternehmensbroschüre „Roter Faden“
Planung von Maßnahmen	› Entwicklung des Beteiligungs- & Kommunikationskonzeptes › Ressourcenplanung › Initiierung des Projektmanagements › Digitales Mindset – speziell für Führungskräfte
Methoden	Kommunikationskonzepte, Budgetplanung, Projektgruppenbildung, Projektsteckbrief, Qualifizierung
Vorbereitung von Maßnahmen	› Projektmanagement „AGIL“ › Qualifizierung zum „Digi-Guide“: Rolle & Aufgabe, Moderation, Methoden, Gruppendynamische Prozesse, Selbstmanagement › Technische Infrastruktur & Lösungen › Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden › Datensicherheit > Betriebsvereinbarungen
Methoden	Agiles Projektmanagement (Srum), Design Thinking, Methoden-Mix, Retrospektiven
Umsetzung von Maßnahmen	› Einführung & Information an Mitarbeitende › Testphasen gestalten › Begleitung der Maßnahmen (Projektgruppe) › Einführung ermöglichen › Projektabschlüsse sichtbar machen › Kooperationen/Netzwerk ausbauen
Methoden	KickOff für Mitarbeitende, Begleitende Kommunikationsmaßnahmen, Ergebnisauswertung
Erfolgskontrolle	› Bewertung der Ergebnisse › Erfolge feiern!!! – Erfolge kommunizieren › Abgleich mit Zielkatalog › Integration in das QM › Erfahrungsaustausche einrichtungsübergreifend ermöglichen
Methoden	Checkliste/Ziel- und Strategiepapier, PDCA-Zirkel

DigiT-S

Projektlaufzeit:
01.04.2020 bis 30.06.2022

Kostenlos als Druckwerk zu bestellen
über https://www.digit-s-online.de/page-3

Impressum

Herausgeber:
Lebenshilfe Landesverband Niedersachsen e.V.
Nordring 8 G
30163 Hannover
www.lebenshilfe-nds.de

Gestaltung:
Grafikdesign, Brygida Zielke, Hannover

Druck:
Umwelt Druckhaus Hannover GmbH

Veröffentlicht:
16.06.2022

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Das Programm „rückenwind – Für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“
wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

DigiT-S

Lebenshilfe
Niedersachsen
Gemeinsam Zukunft gestalten

rückenwind+

www.digit-s-online.de