



Erfolgsfaktor Digitalisierung Auf dem Weg zur Sozialwirtschaft 4.0

Vorwort

Digitalisierungsprozesse durchdringen alle Bereiche unseres Lebens. Auch für die zukunftsfähige Gestaltung sozialer Dienste ist die Digitalisierung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Unter anderem soll sie einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung und Erhöhung der Versorgungsqualität auch unter dem Druck des demografischen Wandels leisten.

Bei den meisten sozialen Organisationen steht die digitale Transformation weit oben auf der strategischen Agenda. Dennoch hinkt die Sozialwirtschaft bei der Digitalisierung anderen Branchen in vielen Aspekten hinterher. In der Corona-Pandemie wurden Technik und Digitalisierung jedoch zu einem maßgeblichen Pfeiler der Krisenbewältigung.

Mit dem vorliegenden Report unternimmt die Bank für Sozialwirtschaft eine aktuelle Bestandsaufnahme der Entwicklungen und beleuchtet die relevanten Einflussfaktoren auf der Unternehmensebene. Im Fokus stehen dabei die inhaltlichen Schwerpunkte von Digitalisierungsmaßnahmen, die verschiedenen Kooperationsbeziehungen und Unterstützungsbedarfe sowie die notwendigen Investitionen und ihre Finanzierung. Basis dafür sind die Ergebnisse von zwei bundesweiten Befragungen von Akteuren der Sozialwirtschaft.

Allen Lesern wünsche ich eine interessante und aufschlussreiche Lektüre. Gerne können Sie sich bei Fragen und Anregungen an die Autoren wenden oder persönlich auf mich zukommen. Wir freuen uns auf Ihre Impulse.



Prof. Dr. Harald Schmitz

Vorsitzender des Vorstandes der Bank für Sozialwirtschaft AG

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 1 |
| Abbildungs- und Tabellenverzeichnis | 3 |
| Management Summary | 5 |
| Einleitung | 8 |
| Bestandsaufnahme der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft | 11 |
| Einflussfaktoren auf die digitale Transformation | 33 |
| Implikationen und Handlungsfelder | 39 |
| Handlungsfelder der Leistungsanbieter und Verbände | 39 |
| Handlungsfelder der Finanzierungsinstitute | 40 |
| Handlungsfelder der Politik | 41 |
| Anhang | 42 |
| Literaturverzeichnis | 44 |
| Bank für Sozialwirtschaft AG und BFS-Service GmbH | 46 |
| Impressum | 48 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Arbeitsschwerpunkte der Organisationen | 12 |
| Abb. 2: Verantwortliche Stelle für Digitalisierung | 14 |
| Abb. 3: Zuständigkeitsbereich für Digitalisierung | 14 |
| Abb. 4: Bestehende Kooperation mit externen Partnern | 16 |
| Abb. 5: Kooperationsbereiche | 16 |
| Abb. 6: Kooperationspartner | 17 |
| Abb. 7: Zeitraum von Kooperationen | 17 |
| Abb. 8: Unterstützungsbedarfe für Kooperationen | 19 |
| Abb. 9: Partner für die Unterstützung | 20 |
| Abb. 10: Investitionshöhe in Digitalisierung im Jahr 2018 | 21 |
| Abb. 11: Investitionsbereiche für Digitalisierung | 22 |
| Abb. 12: Einsatz von Finanzmitteln für Digitalisierung | 23 |
| Abb. 13: Ziele von Investitionen in Digitalisierung | 24 |
| Abb. 14: Potenzielle Bereiche der Digitalisierung | 25 |
| Abb. 15: Hemmnisse für Digitalisierungsinvestitionen | 26 |
| Abb. 16: Bereiche der Digitalisierung zur Bewältigung der Corona-Pandemie | 28 |
| Abb. 17: Maßnahmen zur Steigerung der Wirksamkeit digitaler Tools in der Corona-Pandemie | 29 |
| Abb. 18: Hürden für den Einsatz von Technik und Digitalisierung in der Corona-Pandemie | 30 |
| Abb. 19: Schub für die Digitalisierung | 31 |
| Abb. 20: Investitionshöhe in Digitalisierung 2020 | 31 |
| Abb. 21: Analysemodell | 35 |
| Tab. 1: Kodierung der Variablen des Analysemodells | 34 |

Management Summary

Die Digitalisierung bewirkt disruptive Veränderungen im gesamten persönlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld. Die Corona-Pandemie hat die enormen Potenziale der digitalen Transformation noch einmal verdeutlicht. In den meisten Branchen sind digitale Anwendungen von zentraler Bedeutung für die Krisenbewältigung. Auch die sozialen Dienstleistungen sind vom digitalen Wandel betroffen, obwohl sie als vergleichsweise wenig digitalisiert gelten. Eine bundesweite Umfrage der Bank für Sozialwirtschaft AG (BFS) im Jahr 2019 hat untersucht, wie sozialwirtschaftliche Organisationen in Bezug auf Digitalisierung agieren. Im Fokus standen dabei insbesondere die Aspekte der Investition und der Kooperation. Zusätzlich sind zentrale Ergebnisse zur Digitalisierung aus einer weiteren Umfrage der BFS aus dem Sommer 2020 zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise auf das Sozial- und Gesundheitswesen und die Freie Wohlfahrtspflege in die vorliegende Studie eingeflossen. Die Befragungen kommen zu folgenden Kernergebnissen:

- Die Sozialwirtschaft erkennt zwar die Notwendigkeit von Investitionen in die Digitalisierung, die tatsächlichen Investitionen sind im Vergleich zur Gesamtwirtschaft jedoch sehr gering.
- Durch die Corona-Pandemie hat sich die Investitionsbereitschaft leicht erhöht.
- Angesichts des enormen Investitionsbedarfs sind die aktuellen Finanzierungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche digitale Transformation der Sozialwirtschaft nicht ausreichend. Das gilt insbesondere für freigemeinnützige Organisationen.
- Auch bei weiteren Erfolgsfaktoren hat die Sozialwirtschaft einen Nachholbedarf im Vergleich zu anderen Branchen: Es gibt in den Unternehmen zu wenig klare Verantwortungsstrukturen für das Thema Digitalisierung, zu wenig Kooperationen mit externen Partnern, und die strategische Ausrichtung auf innovative Digitalisierungsformen ist zu gering.
- Für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in der Sozialwirtschaft fehlt es sowohl quantitativ als auch qualitativ an Personal.
- Große Organisationen haben bessere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung.
- Infolge der Corona-Pandemie wird ein großer Schub für die Digitalisierung erwartet.

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft investieren soziale Organisationen nur einen sehr geringen Anteil ihres Umsatzes in den digitalen Fortschritt. Weniger als fünf Prozent der Befragten veranschlagt den Investitionsumfang auf über zwei Prozent des Gesamtumsatzes. Im Durchschnitt aller Unternehmen der deutschen Wirtschaft liegt das Investitionsvolumen gemessen am Gesamtumsatz bei 5,5 Prozent. Infolge der Corona-Pandemie hat sich der Investitionsdruck im Bereich der neuen technischen und digitalen Anwendungen spürbar erhöht. Dementsprechend liegen die für 2020 geplanten Investitionsvolumina in Digitalisierung leicht über den Werten für 2018. Nur 16 Prozent der sozialen Organisationen gehen uneingeschränkt davon aus, dass die erforderlichen Investitionen in naher Zukunft getätigt werden können.

Zudem sind laut der Umfrage aus 2019 fast 90 Prozent der Organisationen bei der Finanzierung von Digitalisierungsinvestitionen auf den Einsatz von Eigenmitteln angewiesen. Weniger als 20 Prozent der Befragten gab an, auch Fremdmittel bei der Finanzierung einsetzen zu können. Vor dem Hintergrund der limitierten Verfügbarkeit von Eigenmitteln kann diese Finanzierungsstruktur keine Basis für eine erfolgreiche digitale Transformation sein. Hierin spiegelt sich nicht zuletzt die durch gesetzliche Rahmenbedingungen eingeschränkte Investitionsfähigkeit der Sozialwirtschaft – insbesondere von freigemeinnützigen Organisationen – wider.

Die Politik ist daher gefordert, die Investitions- und Finanzierungsbedingungen so weiterzuentwickeln, dass alle Unternehmen der Sozialwirtschaft in die Digitalisierung investieren können. Dies bezieht sich u. a. auf die Einschränkungen bei der Rücklagenbildung durch das Gemeinnützigkeitsrecht und die zunehmende Einengung von Spielräumen zum Erzielen von Überschüssen. Ein weiteres Handlungsfeld sind die Förderbedingungen für Innovation und Digitalisierung. Fördertöpfe, die bisher der gewerblichen Wirtschaft vorbehalten sind, sollten stärker für freigemeinnützige Organisationen der Sozialwirtschaft geöffnet werden. Zudem sind geeignete Refinanzierungsmöglichkeiten für Digitalisierungsmaßnahmen durch die öffentlichen Kostenträger zu schaffen, z. B. durch die Berücksichtigung der Skalierung erprobter Innovationen in der Regelfinanzierung.

Ein entsprechender Handlungsbedarf wurde auch durch die Corona-Pandemie unterstrichen. So ist nach Ansicht eines Großteils der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage in 2020 eine unzureichende Finanzierungsbasis durch die Corona-Hilfsprogramme eine bedeutsame Hürde für den Einsatz von Technik und Digitalisierung zur Krisenbewältigung.

Für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen sind eindeutige Verantwortungsstrukturen in den Organisationen von großer Bedeutung. Über eine verantwortliche Stelle verfügt aktuell jedoch nur rund ein Drittel der 2019 befragten

sozialwirtschaftlichen Organisationen. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert bei rund 51 Prozent. Insofern sind die sozialen Organisationen gefordert, klare Verantwortungsstrukturen für die Digitalisierung zu implementieren und entsprechende Positionen mit einem angemessenen Aufgabenspektrum und Stellenumfang zu schaffen.

Auch Kooperationen haben für den digitalen Fortschritt eine hohe Relevanz. Sie fördern unter anderem den Wissenstransfer in das eigene Unternehmen, ermöglichen Kostensenkungen, helfen beim Erschließen von neuen Märkten und beim Entwickeln neuer Produkte oder Dienste. Auch hier hat die Sozialwirtschaft ein erhebliches Steigerungspotenzial. Nur rund die Hälfte der 2019 befragten Organisationen arbeitet zusammen mit externen Partnern an der Digitalisierung. Für die Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert mit knapp 80 Prozent deutlich höher. Die Sozialwirtschaft sollte geeignete Partnerschaften aktiv anstreben. Zentrale Erfolgsfaktoren dafür sind das Bewusstsein über die Breite der Themenfelder für Kooperationen und der möglichen Kooperationspartner sowie eine strategische Fundierung und konkrete Planung der Kooperationsaktivitäten. Aus Sicht der Befragten könnte dies insbesondere durch einen besseren Überblick über Best-Practice-Beispiele und mögliche Partner gefördert werden. Zudem besteht ein erheblicher Unterstützungsbedarf hinsichtlich technischer, methodischer, juristischer und finanzierungsbezogener Beratung sowie bei Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. Die Zuständigkeit für die Unterstützung verorten die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer vor allem im eigenen Verbandsbereich.

Darüber hinaus bleiben Chancen des technischen Fortschritts zum Teil ungenutzt, weil Digitalisierungsstrategien – soweit vorhanden – zu wenig innovativ ausgeprägt sind. Kooperationen und Investitionen sind vorrangig auf Themenfelder wie Prozesse und IT fokussiert. Für innovativere Bereiche wie Big Data und Plattformaktivitäten werden vergleichsweise wenige Ressourcen eingesetzt. Hier eine Veränderung zu erreichen, setzt das Etablieren einer wirksamen Innovationskultur in den Organisationen und Unternehmen voraus. Bisher zu wenig im Fokus von Digitalisierungsprojekten stehen darüber hinaus die Erreichbarkeit der eigenen Zielgruppe und die Ermöglichung von Teilhabe. Diesbezüglich hat die Corona-Pandemie Impulse für die soziale Arbeit gegeben. Anwendungen und Bereiche wie Apps, Online-Beratung, Telemedizin und Onlinevermittlungsplattformen und -portale sind für viele Leistungserbringer von großer Bedeutung für die Krisenbewältigung.

Neben der finanziellen Basis sind in vielen Organisationen auch die personellen Voraussetzungen für die Umsetzung entsprechender Projekte unzureichend. Befragt nach den Gründen dafür, warum eigentlich notwendige Investitionen in die Digitalisierung bislang nicht erfolgt sind, verwies eine Mehrheit von fast 80 Prozent der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer 2019 auf die zu geringen Personalkapazitäten für die Umsetzung. Abgesehen von der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich IT-Spezialisten fehlt in der betrieblichen Praxis oftmals schon für die Akquisition von öffentlichen Fördergeldern das nötige Personal. Auch dies unterstreicht die Bedeutung eines kooperativen Vorgehens bei der digitalen Transformation.

Je größer eine Organisation ist, desto häufiger sind klare Verantwortungsstrukturen für Digitalisierung in ihren Einrichtungen verankert. Sobald entsprechende Zuständigkeiten und personelle Kapazitäten in einer Organisation vorhanden sind, kann sie eine innovative Digitalisierungsstrategie entwickeln und geeignete Kooperationspartner finden. Auf den Innovationsgehalt der Digitalisierung und auf die Kooperationshäufigkeit hat die Organisationsgröße einen signifikanten Einfluss. In Bezug auf die Investitionshöhe in Digitalisierung dagegen ist dieser Einfluss nur gering ausgeprägt. Kleinere Einrichtun-

gen haben geringere personelle und finanzielle Ressourcen, um die Digitalisierung voranzutreiben. Daher sind sie gefordert, ihre Voraussetzungen für die digitale Transformation insbesondere durch Vernetzung und Kooperation wesentlich zu verbessern. Gelingt ihnen dies nicht, könnte die Digitalisierung zu einer Beschleunigung der Trägerkonzentration in den Branchen der Sozialwirtschaft beitragen.

In allen betrachteten Zieldimensionen lässt sich eine Divergenz der Sozialwirtschaft gegenüber der Gesamtwirtschaft identifizieren. Die gesetzlichen Besonderheiten in der Sozialwirtschaft erschweren tendenziell den Fortschritt der Digitalisierung. Um den Anschluss nicht zu verlieren, sollte der Fokus insbesondere darauf gerichtet sein,

- mehr Kooperationen zu erschließen,
- klare Verantwortungsstrukturen in den sozialen Organisationen zu schaffen,
- innovative Digitalisierungsformen stärker in den Blick zu nehmen sowie
- mehr Investitionen in den digitalen Wandel zu tätigen.

Die Untersuchung definiert daher abschließend Handlungsfelder für Leistungsanbieter und Verbände, für spezialisierte Finanzierungsinstitute und für die Politik.

Einleitung

Mit einer rasant zunehmenden Dynamik bewirkt die Digitalisierung disruptive Veränderungsprozesse und historische Umbrüche im gesamten persönlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld. Auch bei sozialen Organisationen stehen Themen wie Telemedizin und technische Assistenz, digitale Teilhabe und Online-Recruiting, künstliche Intelligenz und Robotik sowie Plattform-Ökonomie und Big Data auf der Agenda. Neue Hilfeformen, Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen werden möglich, und neue Wettbewerber treten in die Märkte ein.¹

Für die digitale Transformation der Sozialwirtschaft gibt es zahlreiche Triebfedern. Hierzu zählt der Wettbewerbsdruck durch nationale und internationale Akteure, u. a. aus der Plattform-Ökonomie. Eine bedeutende Rolle spielen zudem Veränderungen im Verhalten und in den Erwartungen der Leistungsempfänger, die ihre Lebensbezüge in zunehmendem Maße digital gestalten. Auch für das Gewinnen und Halten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie das Sichern von Zugängen u. a. zu Spendern, Ehrenamtlichen und politischen Entscheidungsträgern ist der Einsatz digitaler Innovationen und moderner Kommunikationskanäle unabdingbar geworden.²

Nicht zuletzt knüpft sich an die Digitalisierung der Sozialwirtschaft auch die Hoffnung, dass effizienzsteigernde Innovationen einen entscheidenden Beitrag zur Bewältigung der anstehenden demografischen Herausforderung leisten und mithin dabei helfen, eine drohende Rationierung von Leistungen in der Gesundheitsversorgung, Pflege und Betreuung zu vermeiden. Mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben wird sich im Laufe der 2020er-Jahre die personelle und finanzielle Ressourcenknappheit in der Sozialwirtschaft voraussichtlich weiter verschärfen. Eine zentrale Herausforderung wird es sein, mit weniger Fachkräften mehr hilfsbedürftige Menschen zu versorgen, ohne dass die Attraktivität der Sozial- und Gesundheitswirtschaft für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufgrund einer steigenden Arbeitsbelastung zu stark ausgehöhlt wird. Der Digitalisierung wird das Potenzial zugeschrieben, die Versorgungseffizienz zu erhöhen – bei konstanter oder sogar steigender Behandlungs- bzw. Betreuungsqualität.³

Trotz dieser Triebkräfte gilt die Sozialwirtschaft hinsichtlich der digitalen Transformation als Nachzügler. Diverse Hürden beeinträchtigen die Anpassung und Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Spezifische Herausforderungen sind mit den Finanzierungsstrukturen und der Regulierungskomplexität verbunden. Der staatlich geregelte Quasi-Markt und die Orientierung an Vorgaben der Kostenträger erschweren die Entfaltung der notwendigen Innovationskultur. Hinzu kommen vielfach eine unzureichende Akzeptanz und insbesondere die

1 Vgl. Kreidenweis, H. (2017), Kreidenweis, H. (2018), Spath, D. et al. (2013).

2 Vgl. Kreidenweis, H. (2017).

3 Vgl. Augurzky, B./Beivers, A. (2019).

fehlende digitale Qualifikation bei den Mitarbeitenden.⁴ Auch die Voraussetzungen in Bezug auf Prozesse und IT-Strukturen stellen bei zahlreichen sozialen Organisationen Hindernisse für eine effektive Digitalisierung dar.

Mit einer bundesweiten, internetgestützten Umfrage hat die Bank für Sozialwirtschaft AG ermittelt, wie sozialwirtschaftliche Organisationen in einem durch die Digitalisierung bereits deutlich veränderten Umfeld agieren. Insbesondere sollte festgestellt werden, welche Schwerpunkte die Organisationen aktuell setzen, ob sie in Kooperation an der Digitalisierung arbeiten, wie sie die Finanzierung der entsprechenden Investitionen gestalten und welche Unterstützungsbedarfe bestehen. Basis für die schriftliche Befragung bildeten vorab geführte Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Sozialwirtschaft (vgl. Anhang). Nachdem die leitfadengestützten Interviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet wurden, erschloss sich der Fragenkatalog für die Erhebung.

Die Zielgruppe umfasste freigemeinnützige, privat-gewerbliche und öffentliche Träger von sozialwirtschaftlichen Einrichtungen. Unterstützt wurde das Projekt durch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, den Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste und den Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch Prof. Dr. Ludwig Kuntz vom Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management im Gesundheitswesen an der Universität Köln.

Die Erhebung wurde im Zeitraum Juni bis August 2019 über die Internetseite der Bank für Sozialwirtschaft AG durchgeführt. Mit dem Ziel, ein umfassendes Bild der Organisationen der Sozialwirtschaft in Deutschland zu erhalten, wurde der Link an die Mitgliedsorganisationen der beteiligten Verbände weitergeleitet und über die Informationskanäle der Bank für Sozialwirtschaft breit gestreut. Insgesamt haben an der schriftlichen Befragung 1.100 Personen teilgenommen. Davon haben 808 Personen die Umfrage vollständig ausgefüllt.

Die Auswertung der Umfrageergebnisse erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden Auffälligkeiten mithilfe der Häufigkeitsverteilung zu jeder Frage ermittelt (Kapitel 1). Anschließend wurden die Umfrageergebnisse im Hinblick auf Wechselbeziehungen zwischen Charakteristika sozialer Organisationen – Trägerschaft, Größe, Anzahl an Arbeitsschwerpunkten – und verschiedenen Merkmalen ihrer Digitalisierungsstrategien analysiert (Kapitel 2). Zielsetzung war es, die relevanten organisationalen Treiber bzw. Ansatzpunkte für die digitale Transformation zu identifizieren. Aus den Analyseergebnissen leiten die Autoren im dritten Kapitel schließlich zentrale Implikationen und Handlungsfelder für Leistungsanbieter, Verbände, Politik und die in der Sozialwirtschaft aktiven Finanzinstitute ab.

⁴ Vgl. Sauer, M. (2017).

Kurz nach dem Abschluss der Ergebnisauswertung und vor dem geplanten Veröffentlichungstermin der vorliegenden Studie löste das Corona-Virus eine globale Pandemie aus, die auch für das deutsche Sozial- und Gesundheitswesen mit enormen Herausforderungen verbunden ist. Mit der Zielsetzung, die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Sozial- und Gesundheitswesen und die Freie Wohlfahrtspflege quantitativ und qualitativ zu erfassen und entsprechende Unterstützungsbedarfe für politische und wirtschaftliche Weichenstellungen zu identifizieren, führte die Bank für Sozialwirtschaft von Mitte Mai bis Mitte Juni 2020 eine weitere Umfrage durch. An dieser Befragung beteiligten sich rund 1.000 Vorstände und Geschäftsführende von sozialen Organisationen. Das Erkenntnisinteresse galt dabei auch dem Einfluss der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung im Sozial- und Gesundheitswesen. Die entsprechenden Ergebnisse dieser Umfrage sind in Kapitel 1 eingeflossen.

Wesentliche Grundlage für die vorliegende Studie sind die Erkenntnisse aus den persönlichen Interviews, aus mehreren Workshops mit Vertretern der kooperierenden Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sowie aus den Abstimmungen mit Herrn Prof. Dr. Ludwig Kuntz von der Universität Köln. Allen Mitwirkenden gilt ein besonderer Dank.

Bestandsaufnahme der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft

Dieses Kapitel enthält die deskriptive Auswertung der Umfrage aus dem Jahr 2019 zur Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. Zu den einzelnen Fragen ist die Anzahl der Personen angegeben, die jeweils geantwortet haben (z. B. n = 809).

Eine Analyse der soziodemographischen und organisationsbezogenen Daten gibt Aufschluss über die Zusammensetzung der Stichprobe. Knapp 60 Prozent der Befragten sind im Vorstand oder der Geschäftsführung tätig. Die restlichen 40 Prozent verteilen sich auf die Funktionen Bereichs-, Abteilungs- und Stabsstellenleitung sowie sonstige Positionen (n = 809). Rund die Hälfte der Befragten ist seit über zehn Jahren beim derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt. Knapp 20 Prozent arbeiten seit fünf bis zehn Jahren, weitere 18 Prozent seit zwei bis fünf Jahren und die restlichen Personen seit maximal zwei Jahren in ihrer Organisation. Etwa zwei Prozent der Befragten haben hierzu keine Angaben gemacht (n = 808).

Der Altersgipfel der Befragten liegt mit ca. 40 Prozent zwischen 50 und 59 Jahren. Fast ein Fünftel ist über 60 Jahre und rund 38 Prozent sind unter 49 Jahre alt. Zwei Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben keine Angaben zu ihrem Alter gemacht (n = 805). Rund 60 Prozent sind männlich, 37 Prozent weiblich und 0,4 Prozent divers; knapp drei Prozent haben auf die Angabe des Geschlechts verzichtet.

Etwa 83 Prozent der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer gaben an, bei einer freigemeinnützigen Organisation zu arbeiten. Knapp zehn Prozent kamen von einem privatgewerblichen und etwa sieben Prozent von einem öffentlichen Träger (n = 1.097). Die Stichprobe erlaubt somit insbesondere eine Abbildung der freigemeinnützigen Akteure. Eine ausgeglichene Verteilung zeigt sich hinsichtlich der Organisationsgrößen bezogen auf die Mitarbeiterzahl. Die Spannweite erstreckt sich von unter zehn hauptamtlichen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern bis über 1.000. Rund 60 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten in Organisationen mit weniger als 250 und knapp 30 Prozent in Organisationen mit weniger als 50 Hauptamtlichen. Der Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Organisationen mit mehr als 1.000 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt bei etwa 16 Prozent (n = 1.099).

Abgefragt wurden auch die Arbeitsschwerpunkte der Organisationen (vgl. Abbildung 1 auf Seite 12).

Welche Arbeitsschwerpunkte hat Ihre Organisation? (Mehrfachnennung möglich)

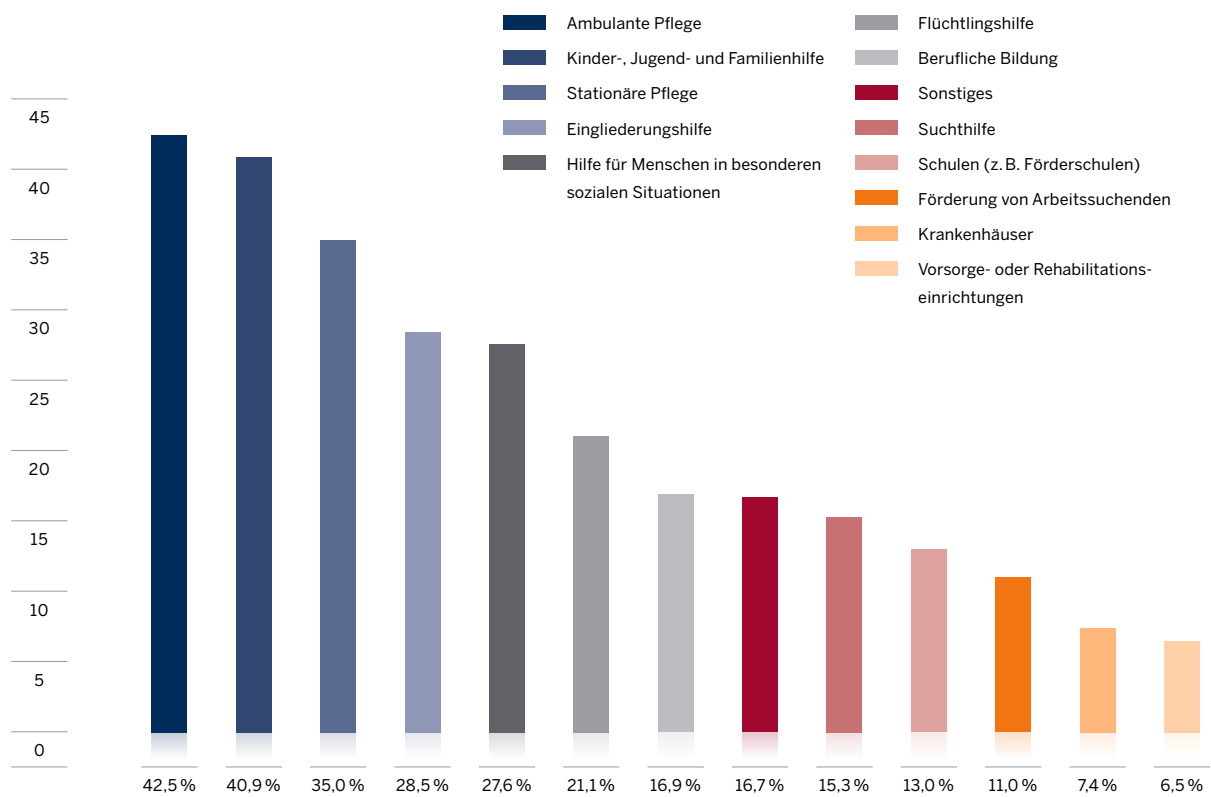


Abbildung 1: Arbeitsschwerpunkte der Organisationen

Insgesamt gaben 1.100 Personen hierzu Auskunft. Die maximale Anzahl der Tätigkeitsfelder einer Organisation wurde mit dreizehn angegeben, die minimale Anzahl mit nur einer Branche. Bei der Auswertung ergab sich eine durchschnittliche Anzahl von drei Nennungen je Organisation.

Besonders häufig vertreten sind die ambulante und stationäre Pflege sowie der Bereich der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. In der Eingliederungshilfe und dem Bereich der Hilfe für Menschen in besonderen sozialen Situationen sind jeweils ca. 28 Prozent der Organisationen tätig. Vergleichsweise gering vertreten sind die Sektoren des Gesundheitswesens, also Krankenhäuser sowie Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen. Knapp 17 Prozent der Befragten nutzten das Freitextfeld für »Sonstiges« und gaben beispielsweise Arbeitsschwerpunkte wie den Rettungsdienst oder die teilstationäre Pflege an.

Zusätzlich wurde eine geografische Zuordnung vorgenommen. Die Einrichtungen befinden sich größtenteils im Westen Deutschlands (ca. 52 Prozent). Die restliche regionale Zuweisung verteilt sich auf den Norden (ca. 37 Prozent), den Osten (ca. 40 Prozent) und Süden (ca. 30 Prozent) Deutschlands. Auf Länderebene betrachtet sind bei der Umfrage Organisationen aus Niedersachsen (19 Prozent), Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Hessen am stärksten vertreten (jeweils ca. 18 Prozent) (n = 1.091, Mehrfachnennung möglich).

Die Verantwortung für Digitalisierung liegt zumeist bei der Geschäftsführung

Im weiteren Verlauf der schriftlichen Befragung wurden auch interne Strukturen der Organisationen ermittelt. Der Fokus richtete sich hierbei auf den Umgang mit dem Thema Digitalisierung.

Digitalisierung kann nur dann funktionieren, wenn sie von der obersten Managementebene »vorgelebt« und weitergegeben wird. Insbesondere sind klare verantwortliche Führungspositionen für dieses Aufgabenfeld von Bedeutung.⁵ Nur so kann langfristig eine hohe Qualität erzielt werden.⁶

Eine verantwortliche Stelle für Digitalisierung haben rund 37 Prozent (n = 1.088, vgl. Abbildung 2 auf Seite 14). Damit ist der Anteil der Unternehmen mit einer entsprechenden Verantwortungsstruktur in der Sozialwirtschaft deutlich geringer als in der Gesamtwirtschaft, wo dies bei jedem zweiten Unternehmen (51 Prozent) der Fall ist. Sofern es dort einen

Digitalisierungsverantwortlichen gibt, ist daran in 68 Prozent der Fälle sogar eine eigene Stellenbeschreibung geknüpft – die des Chief Information Officer (CIO).⁷

In 43 Prozent der Fälle befindet sich die Stelle im Bereich der Geschäftsführung (n = 397, vgl. Abbildung 3 auf Seite 14). Augenscheinlich sind das Thema und seine Relevanz in den Einrichtungen präsent und hoch priorisiert angesiedelt. Offen bleiben hier allerdings der Stellenumfang und das Aufgabenspektrum, sodass verschieden hohe Arbeitsressourcen hinter der Antwort für eine verantwortliche Stelle stehen können.

5 Vgl. Koch, V./Kuge, S./Geissbauer, Dr. R./Schrauf, S. (2014).

6 Vgl. Lin, Y. K./Lin, M. F./Chen, H. C. (2019).

7 Vgl. Tata Consultancy Services/Bitkom Research (2019).

Gibt es in Ihrer Organisation eine verantwortliche Stelle für die Digitalisierung?

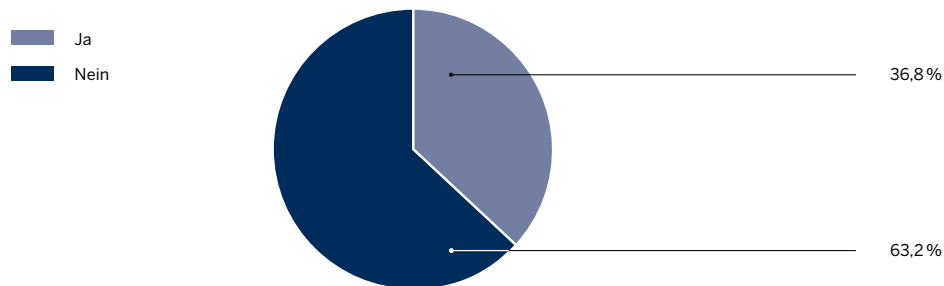


Abbildung 2: Verantwortliche Stelle für Digitalisierung

In welchem Bereich ist diese Stelle angesiedelt?

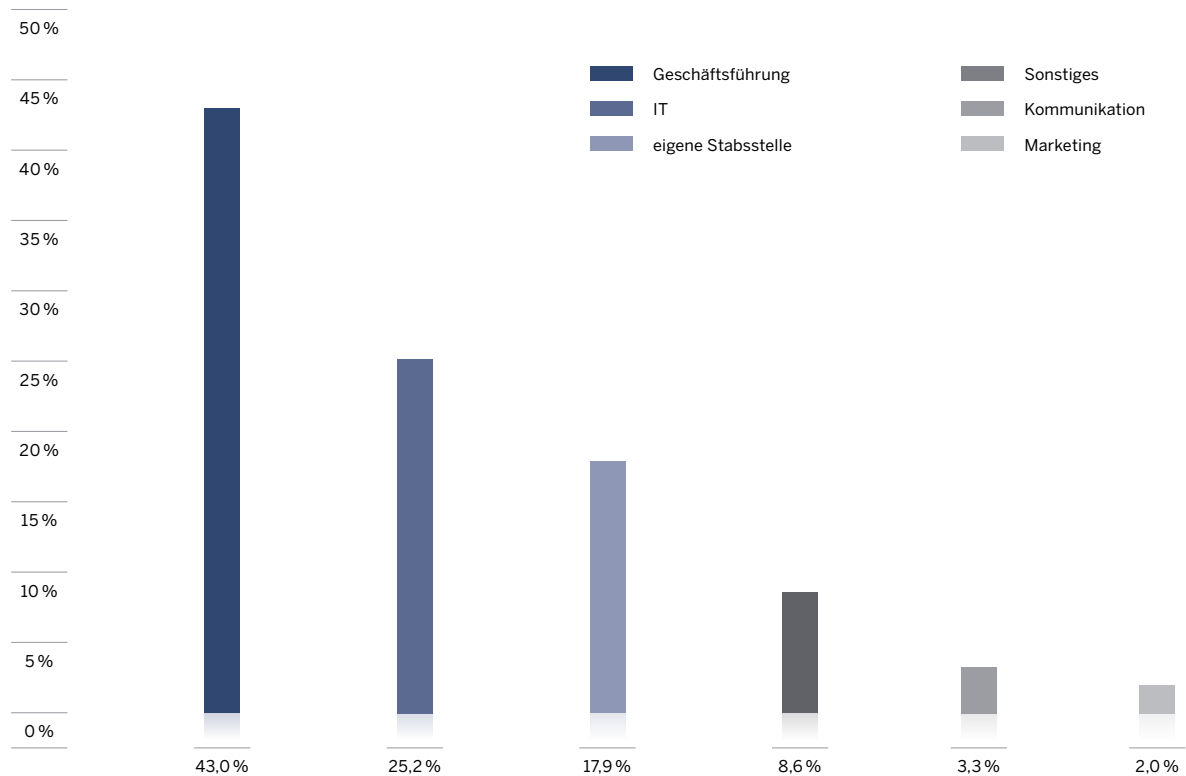


Abbildung 3: Zuständigkeitsbereich für Digitalisierung

Kooperationen bei der Digitalisierung bedürfen vielfältiger Unterstützung

Es ist davon auszugehen, dass eine erfolgreiche Digitalisierung durch ein kooperatives Vorgehen maßgeblich unterstützt wird.⁸ Insofern werden Kooperationen im Zuge der digitalen Transformation und datengetriebener Geschäftsmodelle zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen aller Größenordnungen.

Vor diesem Hintergrund waren 14 Studienfragen der Nutzung von Kooperationen bei der Digitalisierung gewidmet.⁹ Um das Verständnis der Begrifflichkeit sicherzustellen, wurde eingangs im Fragebogen eine Definition von »Kooperationen« wie folgt erläutert:

»Unter Kooperation wird in dieser Befragung die Zusammenarbeit mit Unternehmen, Organisationen oder Verbänden aus der gleichen oder aus anderen Branchen verstanden. Diese Zusammenarbeit geht über eine reine Auftragsvergabe hinaus. Die Kooperationspartner bringen sich insofern aktiv ein, ggf. aber in unterschiedlichem Ausmaß. Unter ‚Digitalisierung‘ werden wie anfangs erwähnt u. a. auch elektronische Dokumentationen, E-Learning oder ganz allgemein die Optimierung der IT verstanden.«

Rund die Hälfte der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer gab an, dass ihre Organisation in Kooperation mit externen Partnern an der Digitalisierung arbeitet (n = 1.071, vgl. Abbildung 4 auf Seite 16). Ein Vergleich mit der allgemeinen deutschen Wirtschaft zeigt, dass sich Unternehmen deutlich öfter digitale Expertise von externen Kooperationspartnern einholen. Hier beträgt der durchschnittliche Anteil 78 Prozent und umfasst insbesondere Kooperationen mit Interessens- und Branchenverbänden sowie IT-Beratungsunternehmen.¹⁰

Die Bereiche, in denen eine Kooperation erfolgt, sind zumeist klassisch besetzt (n = 457, vgl. Abbildung 5 auf Seite 16). Mit knapp 78 Prozent wird im Bereich Prozesse und IT (z. B. Hard- und Softwareausstattung) kooperiert. Danach folgen mit rund 45 bzw. 43 Prozent die Felder Aus- und Weiterbildung sowie Organisationsentwicklung und strategische Planung. Kooperationen bei innovativeren Digitalisierungsthemen wie digitale Unterstützungsangebote (z. B. Apps) und dem Aufbau oder der Beteiligung an einer Plattform sind jeweils bei rund einem Drittel der Erhebungsteilnehmerinnen und -teilnehmer vorzufinden. Dagegen spielen Robotik und Big Data bislang untergeordnete Rollen.

Knapp 20 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kooperieren im Bereich Technische Assistenz bzw. Ambient Assisted Living (AAL). In diesem vergleichsweise geringen Wert spiegelt sich zum einen wider, dass dieser Bereich nur für einen Teil der von der Umfrage erfassten Arbeitsschwerpunkte relevant ist. Zum anderen könnten aufgrund eines langjährigen Einsatzes und einer entsprechenden Erfahrung mit Technischer Assistenz und AAL Kooperationen mit externen Partnern nur noch in eingeschränktem Umfang notwendig sein. Im Bereich Wissenstransfer verweisen rund 15 Prozent der sozialen Organisationen auf Kooperationen; bei der Telemedizin sind es rund acht Prozent. Bei diesen Umfrageergebnissen ist allerdings die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises hinsichtlich der Arbeitsbereiche zu berücksichtigen. So sind die Themen Telemedizin und Robotik bisher vor allem dem Gesundheitswesen zuzuordnen, in welchem weniger als 14 Prozent der Studienteilnehmerinnen bzw. -teilnehmer tätig sind. Im Freitextfeld »Sonstiges« wurden Bereiche wie Dokumentationen, Buchhaltung, Onlineberatung und Social Media angegeben (zusammen ca. acht Prozent).

8 Vgl. Atasoy, H./Chen, P./Ganju, K. (2014), Bitkom Research (2017).

9 In der deskriptiven Auswertung wurden nur die Fragen berücksichtigt, für welche Antworten von einer repräsentativen Anzahl von Teilnehmern vorliegen.

10 Vgl. Tata Consultancy Services/Bitkom Research (2019).

Arbeitet Ihre Organisation in Kooperation mit externen Partnern an der Digitalisierung?

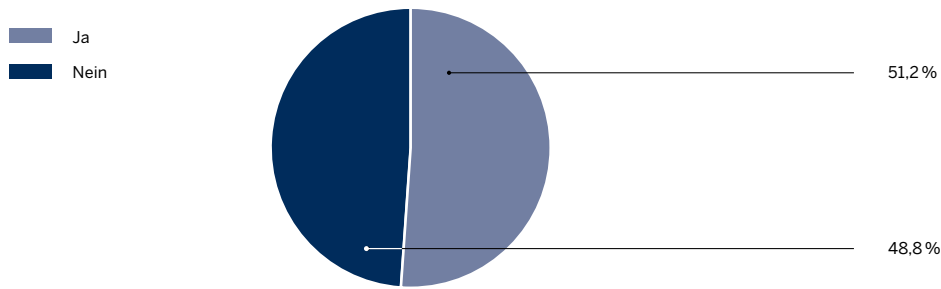


Abbildung 4: Bestehende Kooperation mit externen Partnern

Welche Bereiche der Digitalisierung betreffen diese Kooperationen? (Mehrfachnennung möglich)

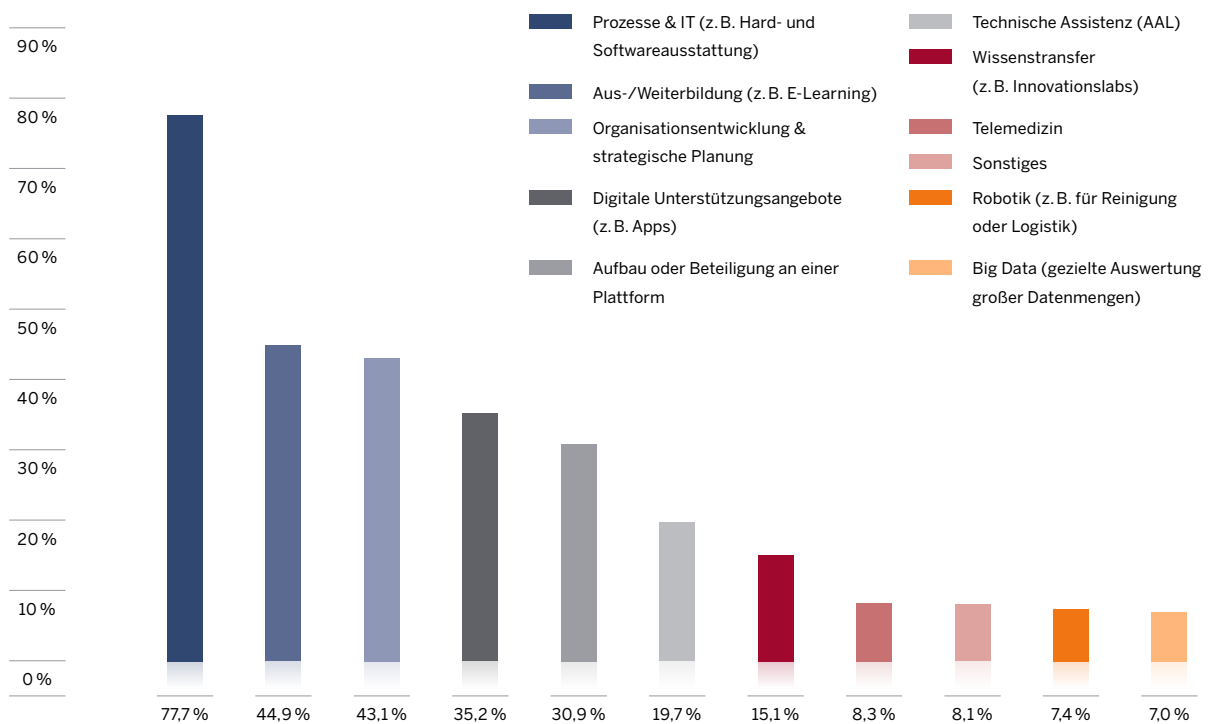


Abbildung 5: Kooperationsbereiche

Wie lassen sich diese Partner einordnen? (Mehrfachnennung möglich)

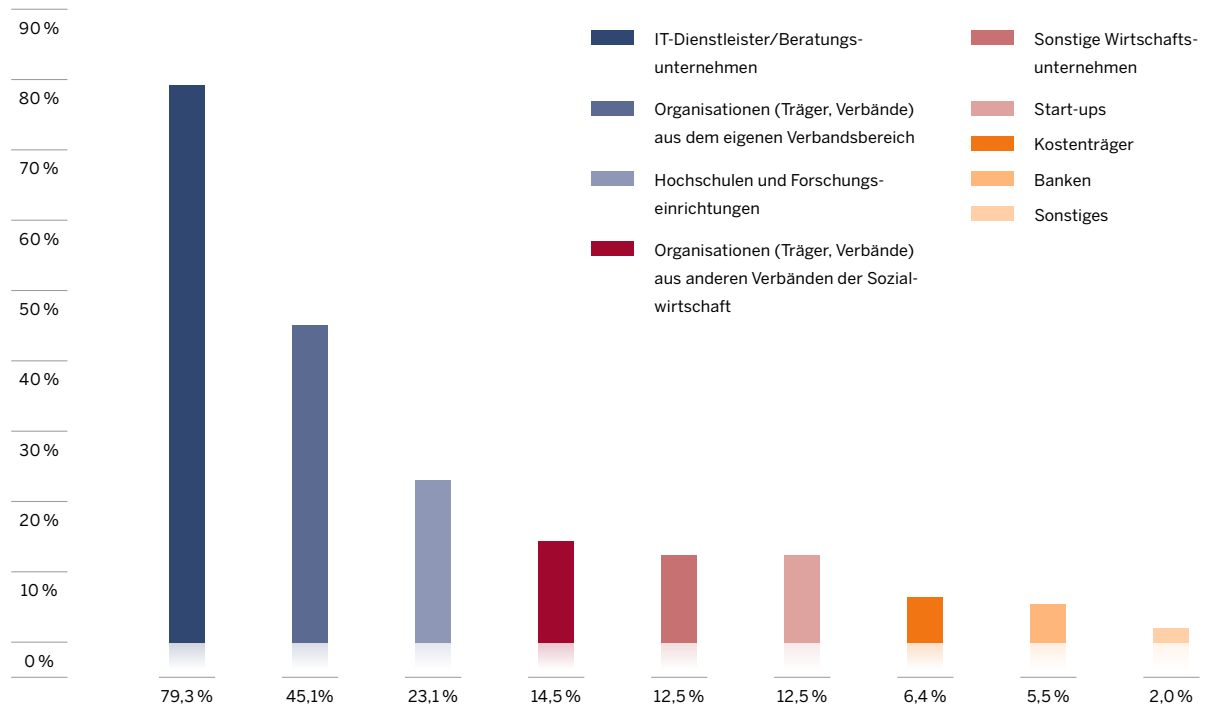


Abbildung 6: Kooperationspartner

Für welchen Zeitraum sind diese Kooperationen angesetzt? (Mehrfachnennung möglich)

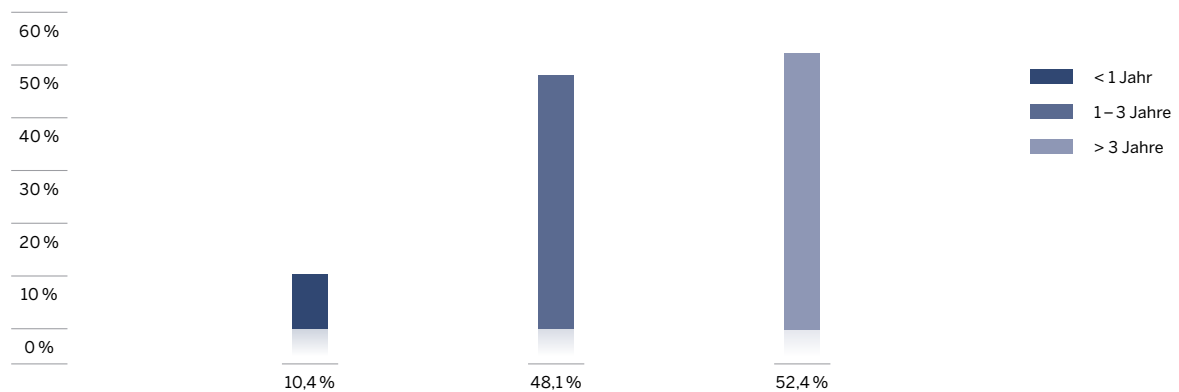


Abbildung 7: Zeitraum von Kooperationen

Bei den Kooperationspartnern sind die IT-Dienstleister und Beratungsunternehmen mit rund 80 Prozent die Spitzenreiter (vgl. Abbildung 6 auf Seite 17). Ca. 45 Prozent der Befragten (n=455) kooperieren mit Organisationen aus dem eigenen Verbandsbereich. Etwa ein Viertel der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer arbeiten mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zusammen. In geringerem Maße zählen Organisationen aus anderen Verbänden der Sozialwirtschaft, sonstige Wirtschaftsunternehmen sowie Start-ups zu den Partnern. Allerdings kann eine Kooperationsquote von knapp 13 Prozent hinsichtlich Start-ups durchaus als Signal für eine zunehmende Öffnung der sozialen Organisationen für diese wichtigen Akteure angesehen werden. Schlusslichter bilden Kostenträger, Banken und sonstige Einrichtungen sowie Institutionen, z. B. Ministerien.

Bei näherer Betrachtung des Zeitraums der Kooperationen zeigt sich, dass über 50 Prozent der Befragten hierfür mehr als drei Jahre ansetzen (vgl. Abbildung 7 auf Seite 17). Ein nur geringfügig kleinerer Anteil geht Partnerschaften mit einer Dauer zwischen einem und drei Jahren ein; ca. zehn Prozent kooperieren für einen Zeitraum von weniger als einem Jahr (n = 443).

Nicht selten steht der Zeitraum einer Kooperation im Kontext mit den jeweiligen Partnern und der Art der Zusammenarbeit. Längerfristige Partnerschaften werden oft mit anderen sozialen Organisationen oder Wirtschaftsunternehmen sowie im Rahmen von Verbänden geschlossen. Dagegen sind die auf Einzelprojekte bezogenen Kooperationen z. B. mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen zumeist auf kürzere Zeiträume festgelegt.

Zusätzlich wurde danach gefragt, ob eine zukünftig stärkere Kooperation als vorteilhaft eingeschätzt wird. Rund 60 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wählten auf der Nominalskala »ja«, etwa 30 Prozent antworteten mit »weiß nicht« und zehn Prozent entschieden sich für »nein«. Das Ergebnis offenbart einerseits ein insgesamt deutliches Bekenntnis zu mehr Kooperationen. Andererseits wird aber auch eine teilweise bestehende Unsicherheit bei diesem Thema und das Fehlen einer klaren Strategie deutlich (n = 933).

Befragt nach den Unterstützungsbedarfen für eine intensivere Kooperationsaktivität im Bereich der Digitalisierung verwiesen drei Viertel der Antwortenden auf die Bedeutung von Best-Practice-Beispielen (n = 541, vgl. Abbildung 8 auf Seite 19). Dabei bleibt offen, ob die Herausforderung eher in der geringen Anzahl guter Anwendungsbeispiele oder im unzureichenden Informationsaustausch zu suchen ist. Zudem wünscht sich mit knapp 65 Prozent ein Großteil der Befragten einen transparenteren Überblick über mögliche Kooperationspartner.

Erheblicher Unterstützungsbedarf besteht hinsichtlich technischer, methodischer, juristischer und finanzierungsbezogener Beratung sowie bei den Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. Tatsächlich ergeben sich im Kontext von Digitalisierungsprojekten zahlreiche Herausforderungen, die von den Trägern und Einrichtungen nicht einfach zu bewältigen sind. Häufig treten Fragen zum Datenschutz, zur Nutzung einer Open-Source-Software oder zu einer gemeinsamen Softwareentwicklung durch mehrere Träger auf, die unter Umständen einen Vorgang des Leistungsaustauschs mit umsatzsteuerlichen Folgen darstellt. Beratungsbedarf besteht zudem hinsichtlich der geeigneten Rechtsform für verschiedene Kooperationsmuster – Verein, Genossenschaft, Joint Venture etc. Die hierfür erforderliche juristische Kompetenz im eigenen Betrieb vorzuhalten, ist nicht nur für viele kleine Träger kaum möglich.

Auf die Frage, durch wen die Unterstützung erfolgen sollte, antworteten 534 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (vgl. Abbildung 9 auf Seite 20). Deutlich geht aus der Befragung hervor, dass den Organisationen aus dem eigenen Verbandsbereich hierbei in bedeutendem Maße Verantwortung zugeschrieben wird. Ein erheblicher Anteil der Nennungen entfällt zudem auf IT-Dienstleister und Beratungsunternehmen (ca. 68 Prozent). Rund 40 Prozent der Teilnehmenden präferieren eine Unterstützung durch Organisationen aus anderen Verbänden der Sozialwirtschaft sowie durch Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Weniger Beachtung finden die restlichen genannten Partner.

**Welche Unterstützungsbedarfe hat Ihre Organisation, um zukünftig verstärkt in diesem Bereich zu kooperieren?
(Mehrfachnennung möglich)**

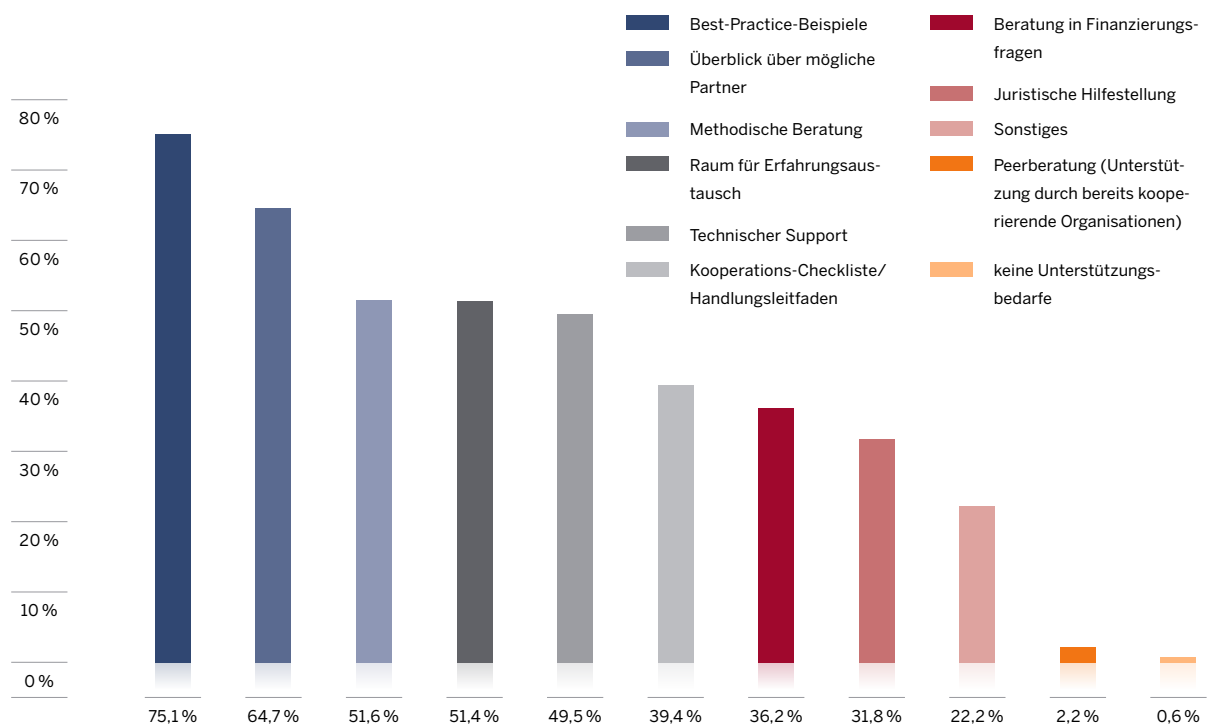


Abbildung 8: Unterstützungsbedarfe für Kooperationen

Durch wen sollte diese Unterstützung erfolgen? (Mehrfachnennung möglich)

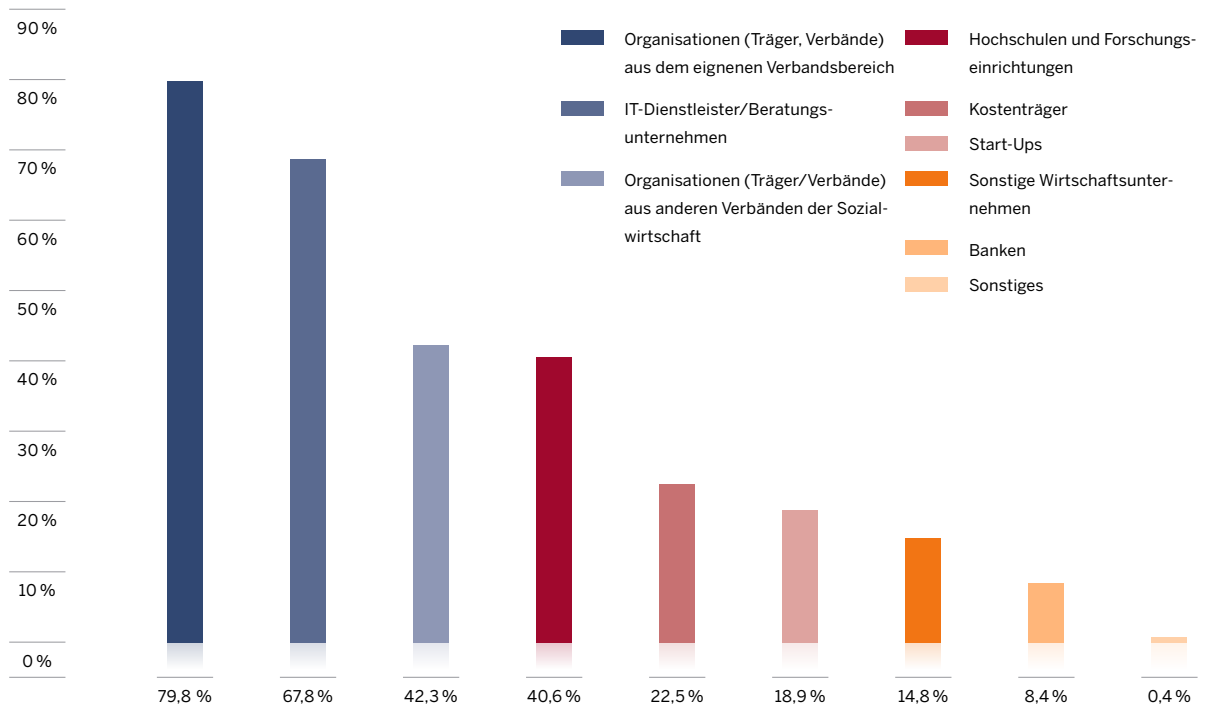


Abbildung 9: Partner für die Unterstützung

Finanzierungsstrukturen und Personalkapazitäten erschweren Investitionen in Digitalisierung

Voraussetzungen für eine erfolgreiche digitale Transformation sind nicht zuletzt eine richtungweisende Investitionsstrategie und eine hinlängliche Investitionskraft. Die empirische Erhebung liefert Erkenntnisse zum Umfang und zu den Zielen von Digitalisierungsinvestitionen in der Sozialwirtschaft sowie zu den Herausforderungen bei deren Finanzierung.

832 Studienteilnehmerinnen bzw. -teilnehmer gaben Auskunft zum Umfang der digitalisierungsbezogenen Investitionen in ihren Organisationen (vgl. Abbildung 10 auf Seite 21).

In knapp 30 Prozent der Fälle wird die Investitionshöhe geringer als 0,5 Prozent des Gesamtumsatzes geschätzt. Ein weiteres Viertel der Befragten geht von lediglich 0,5 bis ein Prozent aus. Nur knapp jede zwanzigste Teilnehmerin bzw. jeder zwanzigste Teilnehmer veranschlagt den Investitionsumfang auf über zwei Prozent des Gesamtumsatzes.

Rund 21 Prozent der Befragten können die Höhe nicht einschätzen. Dies kann als Hinweis auf ein vergleichsweise hohes Maß an Unklarheit und Unsicherheit hinsichtlich der Investitionstätigkeit im Bereich der Digitalisierung gedeutet werden.

Wie hoch schätzen Sie die 2018 vorgenommenen Investitionen Ihrer Organisation in die Digitalisierung in Bezug auf den Gesamtumsatz ein?

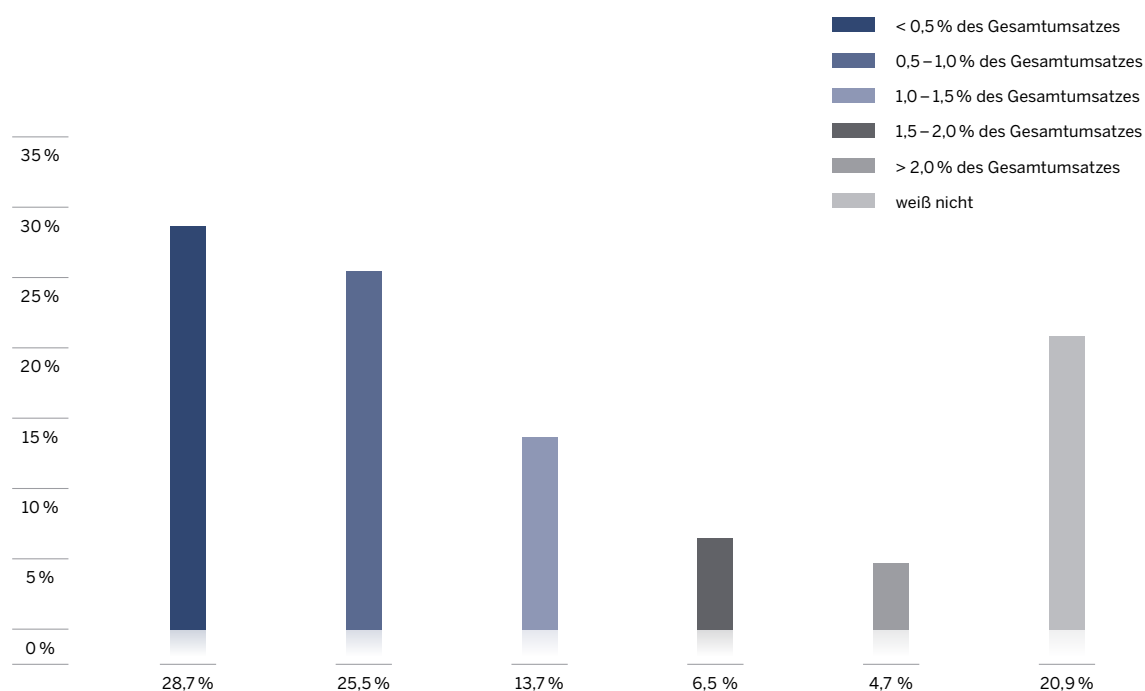


Abbildung 10: Investitionshöhe in Digitalisierung im Jahr 2018

Insgesamt sind diese Ergebnisse merklich niedriger als in anderen deutschen Unternehmen, wo der durchschnittliche Anteil der Investitionsausgaben für Digitalisierung im Verhältnis zum Gesamtumsatz im Jahr 2018 bei rund 5,5 Prozent lag.¹¹ Hierin spiegelt sich nicht zuletzt die durch gesetzliche Rahmenbedingungen eingeschränkte Investitionsmöglichkeit insbesondere freigemeinnütziger Träger der Sozialwirtschaft wider.

Investitionen wurden bisher am häufigsten in dem Bereich Prozesse und IT vorgenommen (n = 819, vgl. Abbildung 11 auf Seite 22). Rund 46 Prozent der Befragten schätzen die Investitionen ihrer Organisation in diesem Segment als hoch und etwa 35 Prozent als mittel ein. In der hier dargestellten Relevanzhierarchie folgen die Bereiche Organisationsentwicklung und strategische Planung sowie Aus- und Weiterbildung.

¹¹ Vgl. Tata Consultancy Services/Bitkom Research (2019). Andere Studien weisen z. B. für das Gesundheitswesen (in der jeweiligen Abgrenzung) z. T. auch höhere Investitionsumfänge aus. Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018).

Wie hoch schätzen Sie die bisherigen Investitionen Ihrer Organisation in den einzelnen Bereichen der Digitalisierung ein?

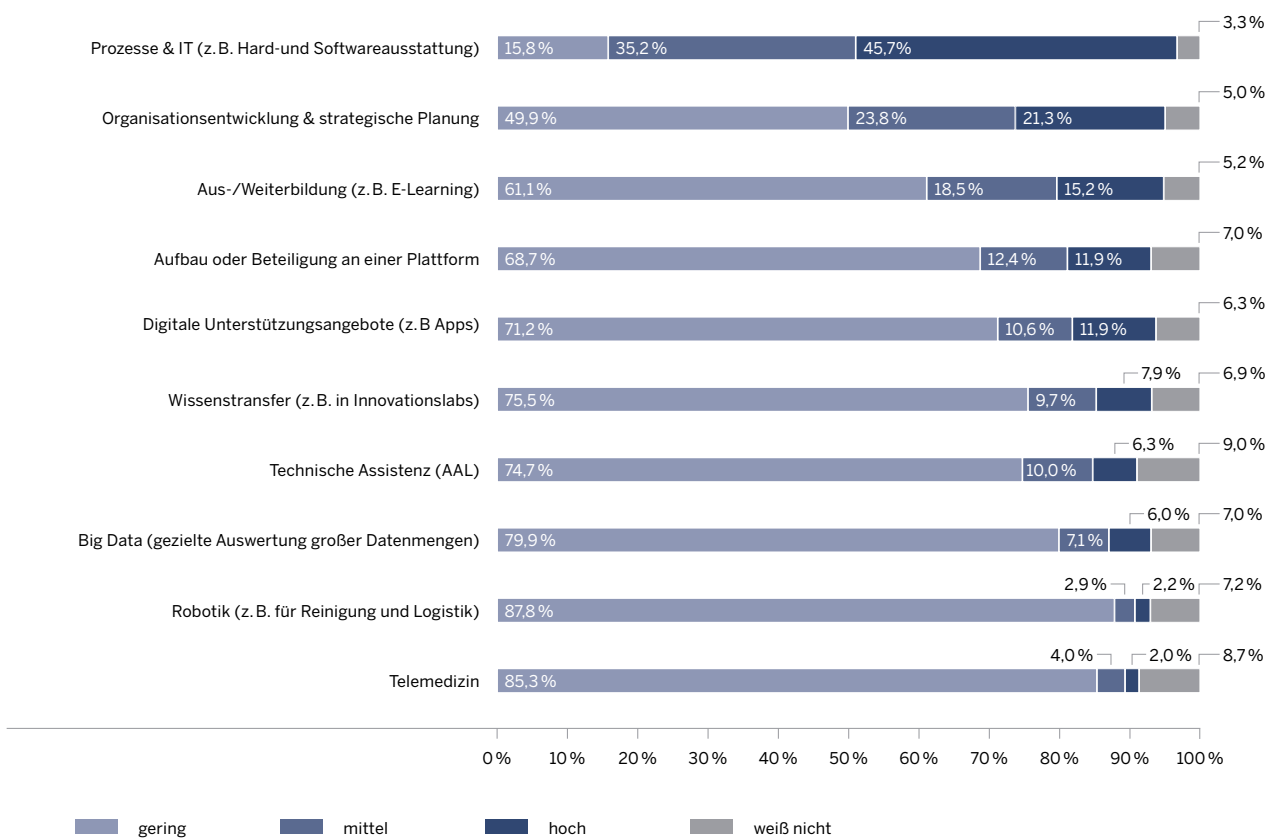


Abbildung 11: Investitionsbereiche für Digitalisierung

Welche Finanzmittel hat Ihre Organisation bislang für die Finanzierung dieser Investitionen in die Digitalisierung genutzt? (Mehrfachnennung möglich)

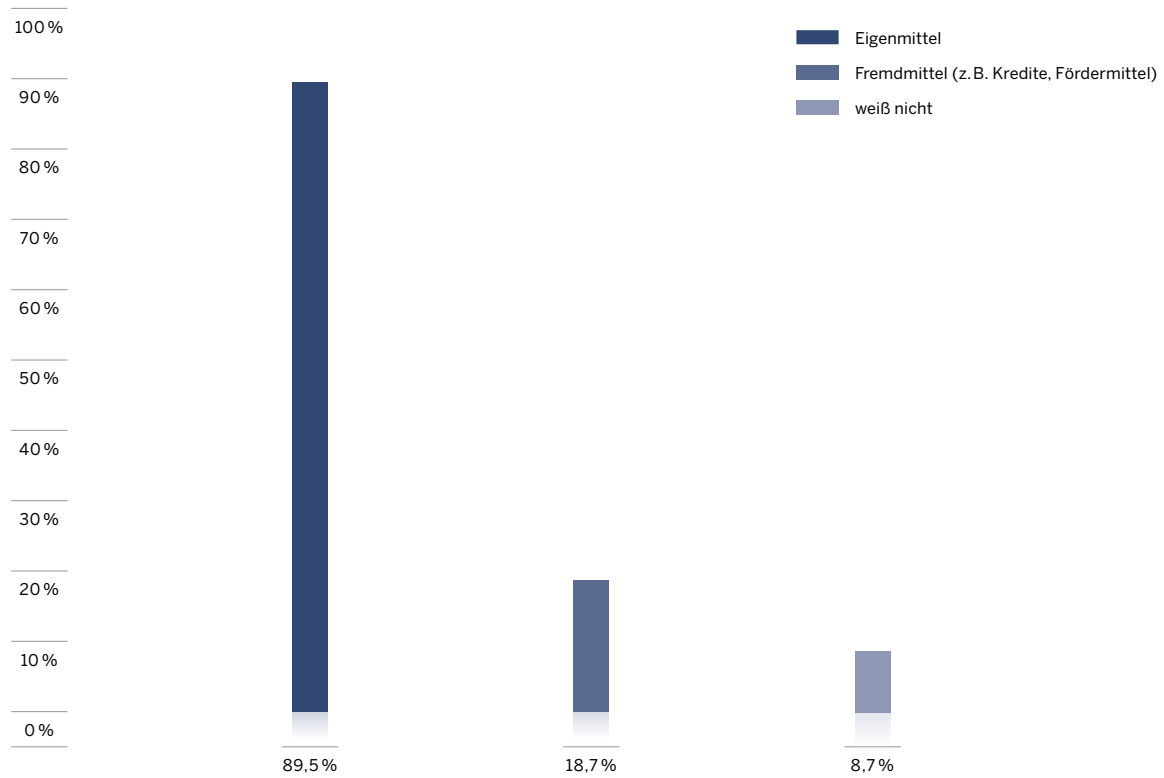


Abbildung 12: Einsatz von Finanzmitteln für Digitalisierung

**Welche Ziele verbindet Ihre Organisation mit den Investitionen in die Digitalisierung?
(Mehrfachnennung möglich)**

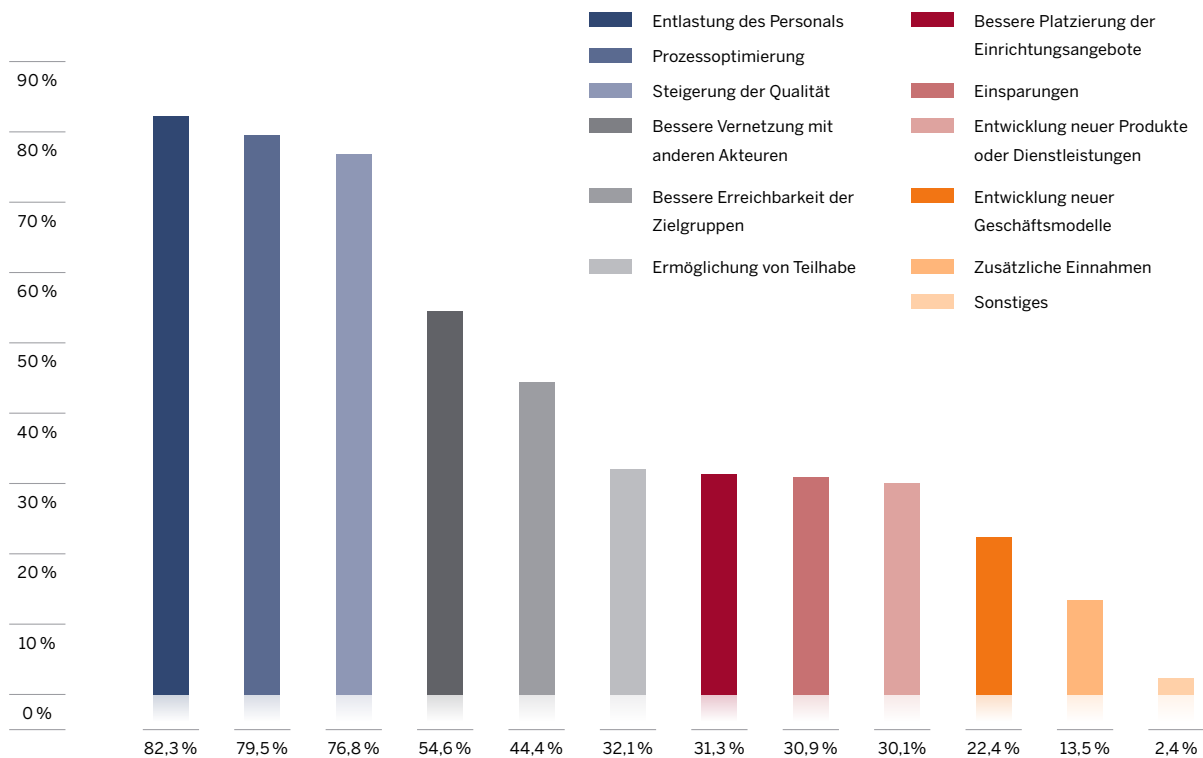


Abbildung 13: Ziele von Investitionen in Digitalisierung

Insgesamt fokussieren sich die Investitionsaktivitäten also vor allem auf klassische Themenfelder der Digitalisierung. In Gebieten wie Robotik, Telemedizin, Big Data, AAL und Apps fließen noch vergleichsweise wenig finanzielle Mittel. Auch hier ist die Verteilung der Arbeitsschwerpunkte der Befragten zu berücksichtigen, insbesondere der geringe Anteil des Gesundheitswesens.

Die Frage nach dem Einsatz von Finanzmitteln für Digitalisierung beantworteten 835 Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer (vgl. Abbildung 12 auf Seite 23). Der Verteilung nach zu urteilen, werden Investitionen in Digitalisierung in fast 90 Prozent der Fälle mit Eigenmitteln finanziert. Knapp

19 Prozent nutzen Fremdmittel, und rund neun Prozent wählen die Antwortmöglichkeit »weiß nicht« aus.

Dass nach Einschätzung der Befragten weniger als 20 Prozent der Digitalisierungsinvestitionen mit Fremdmitteln finanziert werden, ist ein neuralgischer Befund der Untersuchung. Angesichts des enormen Investitionsbedarfs kann die offengelegte Finanzierungsstruktur keine Basis für eine erfolgreiche digitale Transformation der Sozialwirtschaft sein.

Durch den Einsatz von Digitalisierung werden vorrangig drei Ziele verfolgt: Entlastung des Personals, Prozessoptimierung und Steigerung der Qualität (n = 831, vgl. Abbildung 13). Vor

Gibt es Bereiche der Digitalisierung, in die Ihre Organisation eigentlich mehr investieren müsste? (Mehrfachnennung möglich)

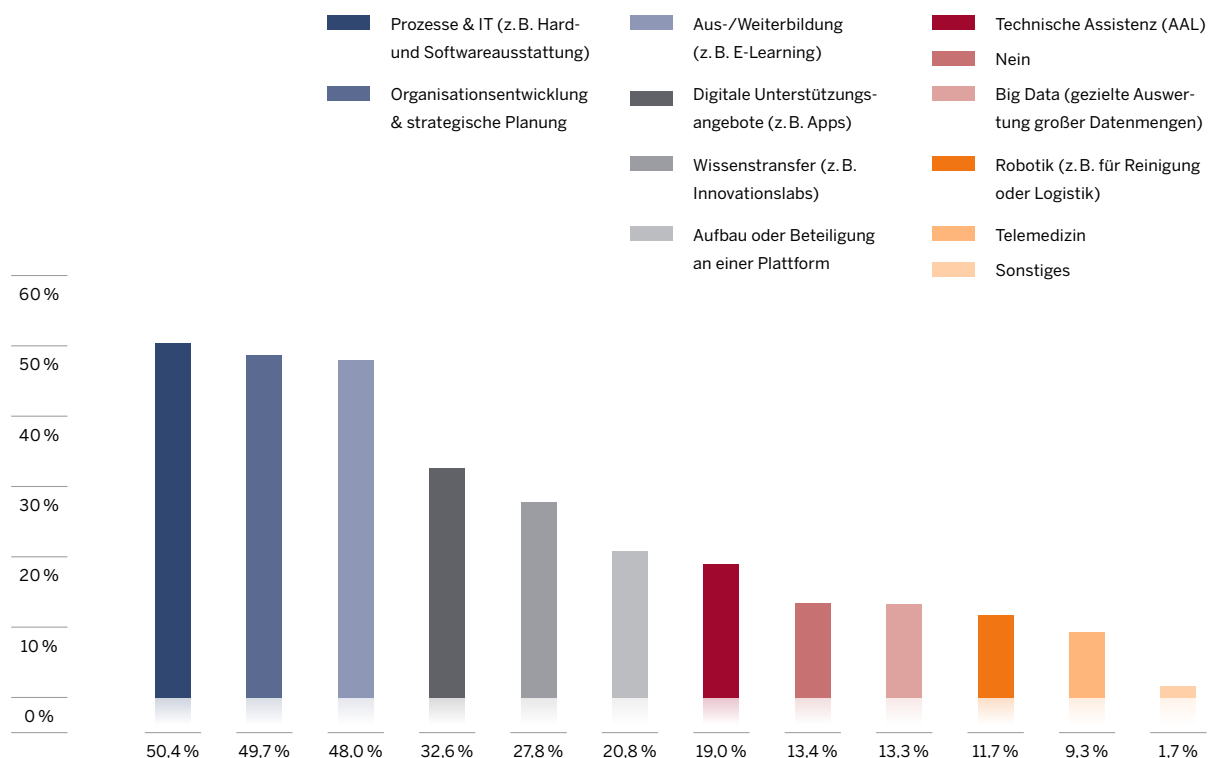


Abbildung 14: Potenzielle Bereiche der Digitalisierung

dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des gesetzlichen Auftrags ist diese Schwerpunktsetzung auf interne Prozesse und Versorgungsqualität plausibel.

Kritisch zu sehen ist jedoch, dass für mehr als die Hälfte der Organisationen eine bessere Erreichbarkeit der eigenen Zielgruppe bei den Investitionen in Digitalisierung bisher keine Rolle spielt. Hier besteht die Gefahr, den Anforderungen der Zielgruppen nicht gerecht zu werden. Zudem investiert nur ein Drittel der Organisationen in Digitalisierung, um Teilhabe zu ermöglichen, obwohl dies für soziale Organisationen ein maßgebliches Ziel von digitaler Transformation sein sollte.

Ebenfalls bei einem Drittel liegt der Anteil von Studienteilnehmerinnen und -teilnehmern, die Digitalisierungsinvestitionen als Mittel zur Entwicklung neuer Produkte sehen. Neue Geschäftsmodelle verbinden rund 22 Prozent der Befragten mit entsprechenden finanziellen Aufwendungen. Jedoch bestehen auch hier der Bedarf eines kontinuierlichen Fortschritts und die Notwendigkeit, innovative Ideen und Geschäftsmodelle zu erproben.

Hinsichtlich der von 807 Personen beantworteten Frage, in welchen Bereiche der Digitalisierung eigentlich mehr investiert werden müsste, stehen für rund die Hälfte der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer Prozesse und IT,

Was sind die Gründe dafür, dass diese Investitionen bislang nicht erfolgt sind? (Mehrfachnennung möglich)

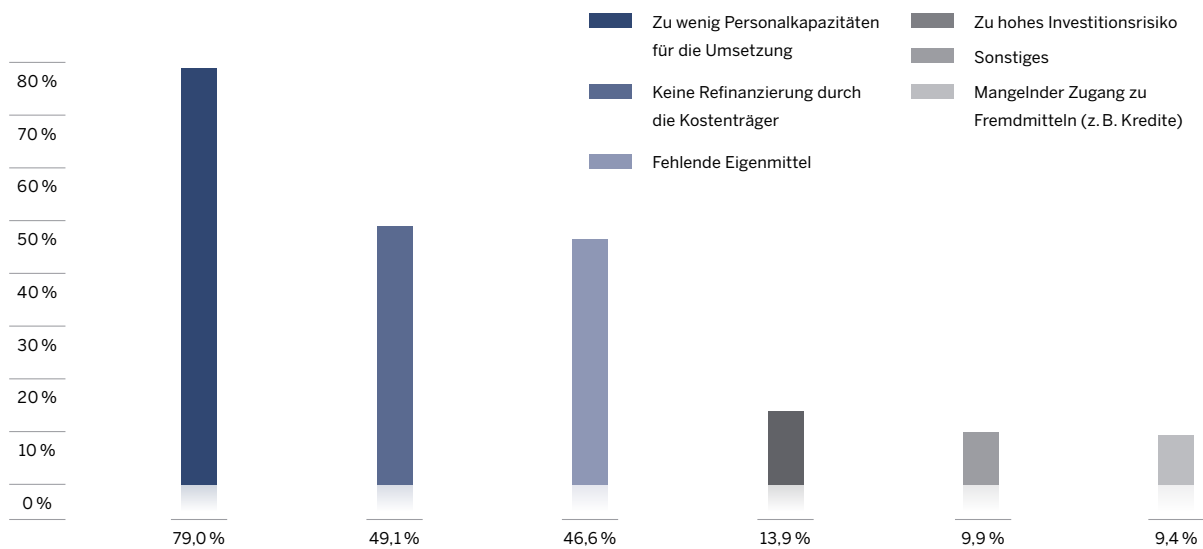


Abbildung 15: Hemmnisse für Digitalisierungsinvestitionen

Organisationsentwicklung und strategische Planung sowie Aus- und Weiterbildung im Fokus (vgl. Abbildung 14 auf Seite 25). Dagegen werden Bereiche wie Big Data, Robotik und Telemedizin als nachgeordnet angesehen. Somit würde auch bei Verfügbarkeit von zusätzlichen finanziellen Mitteln ein erheblicher Teil der sozialen Organisationen bereits integrierte Bereiche der Digitalisierung als Investitionsfelder bevorzugen.

In der Gesamtwirtschaft liegen im Gegensatz zu den priorisierten Bereichen der Sozialwirtschaft Cloud-Computing sowie Big Data & Analytics vorne. Zielsetzung ist dabei unter anderem, Plattformen und individualisierte Angebote für Kunden anbieten zu können.¹²

Als größtes Hemmnis für Digitalisierungsinvestitionen werden mit eindeutiger Mehrheit (ca. 79 Prozent von n = 684) die zu geringen Personalkapazitäten für die Umsetzung benannt (vgl. Abbildung 15). Abgesehen von der mangelnden Wett-

bewerbsfähigkeit hinsichtlich IT-Spezialisten fehlen in der betrieblichen Praxis oftmals schon für die Akquisition von öffentlichen Fördergeldern die nötigen Personalkapazitäten. Auch dies unterstreicht die Bedeutung eines kooperativen Vorgehens bei der digitalen Transformation.

Für rund die Hälfte der Antwortenden sind die fehlende Refinanzierung durch Kostenträger und unzureichende Eigenmittel maßgebliche Gründe für das Ausbleiben von notwendigen Digitalisierungsinvestitionen. Ein mangelnder Zugang zu Fremdmitteln wird lediglich von rund neun Prozent erkannt (n = 684).

Gemäß den Antworten auf eine ergänzende Frage geht nur eine kleine Gruppe von Teilnehmenden (16 Prozent von n = 694) uneingeschränkt davon aus, dass die erforderlichen Investitionen in naher Zukunft getätigt werden können. 17 Prozent stimmten hier mit »nein«; über 70 Prozent sehen die Investitionsfähigkeit nur »teilweise« gegeben.

¹² Vgl. Tata Consultancy Services/Bitkom Research (2019).

Die Corona-Pandemie als Treiber der Digitalisierung

Von Mitte Mai bis Mitte Juni 2020 hat die Bank für Sozialwirtschaft die zu diesem Zeitpunkt bundesweit größte Umfrage zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Sozial- und Gesundheitswesen und die Freie Wohlfahrtspflege durchgeführt. Kooperationspartner der Umfrage waren die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege, der Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste (bpa), der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge sowie die Universität zu Köln. Beteiligt haben sich rund 1.000 Vorstände und Geschäftsführende von freigemeinnützigen, privat-gewerblichen und öffentlichen Trägern aus den verschiedenen Branchen und Leistungsfeldern des Sozial- und Gesundheitswesens. Neben den wirtschaftlichen Herausforderungen wurden die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, die Wirkung der Schutzpakete des Bundes und der Länder sowie der Einfluss der Pandemie auf die Immobilien im Sozial- und Gesundheitswesen, die Versorgungs- und Branchenstrukturen sowie die Digitalisierung untersucht. Nachfolgend werden die Umfrageergebnisse für das Thema Digitalisierung aufgezeigt.¹³

Einem breiten Spektrum an digitalen Anwendungen wird eine sehr hohe Bedeutung für die Bewältigung der Krise beigemessen (vgl. Abbildung 16 auf Seite 28). Neben der generellen Leistungsfähigkeit der IT-Ausstattung stehen vor allem webbasierte Anwendungsformate im Fokus. Für fast 90 Prozent der Befragten (n = 497) sind digitale Bildungsplattformen wie E-Learning entscheidend für die Fortsetzung ihrer Arbeit. Auch digitale Unterstützungsangebote z. B. in Form von Apps und Online-Beratung finden breite Zustimmung. Relevant sind zudem ein organisationseigenes Intranet, telemedizinische Anwendungen sowie Onlinevermittlungsplattformen und -portale.

Die Onlineberatung sowie Onlinevermittlungsplattformen und -portale nehmen während der Corona-Pandemie einen hohen Stellenwert ein, u. a. wenn es darum geht, eine ausreichende personelle Leistungsfähigkeit der Einrichtungen und Dienste zu gewährleisten. Für das Rekrutieren freiwilliger Pflegekräfte wurden beispielsweise das »Freiwilligenregister des Landes NRW«, der Pflegepool Bayern und der »Freiwilligen-Pool« der Landespflegekammer Rheinland-Pfalz im Laufe der Pandemie in kurzer Zeit realisiert.

Es wurden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen, um mithilfe digitaler Tools die Leistungsfähigkeit der Einrichtungen und Dienste zu verbessern (vgl. Abbildung 17 auf Seite 29). Etwa 70 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (n = 469) gaben an, den Ausbau von Hard- und Software forciert zu haben. Neue Formate zum Informationsaustausch wurden in rund zwei Drittel der Fälle geschaffen. Über 50 Prozent erhöhen die Wirksamkeit der technischen Möglichkeiten durch gezielte Schulungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dem Einsatz von Technik und Digitalisierung zur Krisenbewältigung stehen auch in der Corona-Pandemie zahlreiche Hürden gegenüber (vgl. Abbildung 18 auf Seite 30). Jeweils etwa 60 Prozent der Studienteilnehmerinnen und teilnehmer (n = 486) verweisen diesbezüglich auf eine unzureichende Finanzierungsbasis durch die verschiedenen Hilfsprogramme und zu geringe Personalkapazitäten für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Für rund die Hälfte der befragten Personen kommen juristische Fragestellungen, technische Kompatibilitätsdefizite, eine unzureichende Ausstattung mit Hard- und Software sowie fehlende Kenntnisse im eigenen Unternehmen als Herausforderungen hinzu. Gut ein Drittel gibt an, dass die neuen technischen Möglichkeiten keine Akzeptanz bei Mitarbeitenden, Kunden, Angehörigen und Ehrenamtlichen finden.

¹³ Vgl. Bank für Sozialwirtschaft AG (2020a).

**Welche Bedeutung messen Sie einzelnen Bereichen der Digitalisierung bei der Bewältigung der Corona-Pandemie zu?
(Mehrfachnennung möglich)**

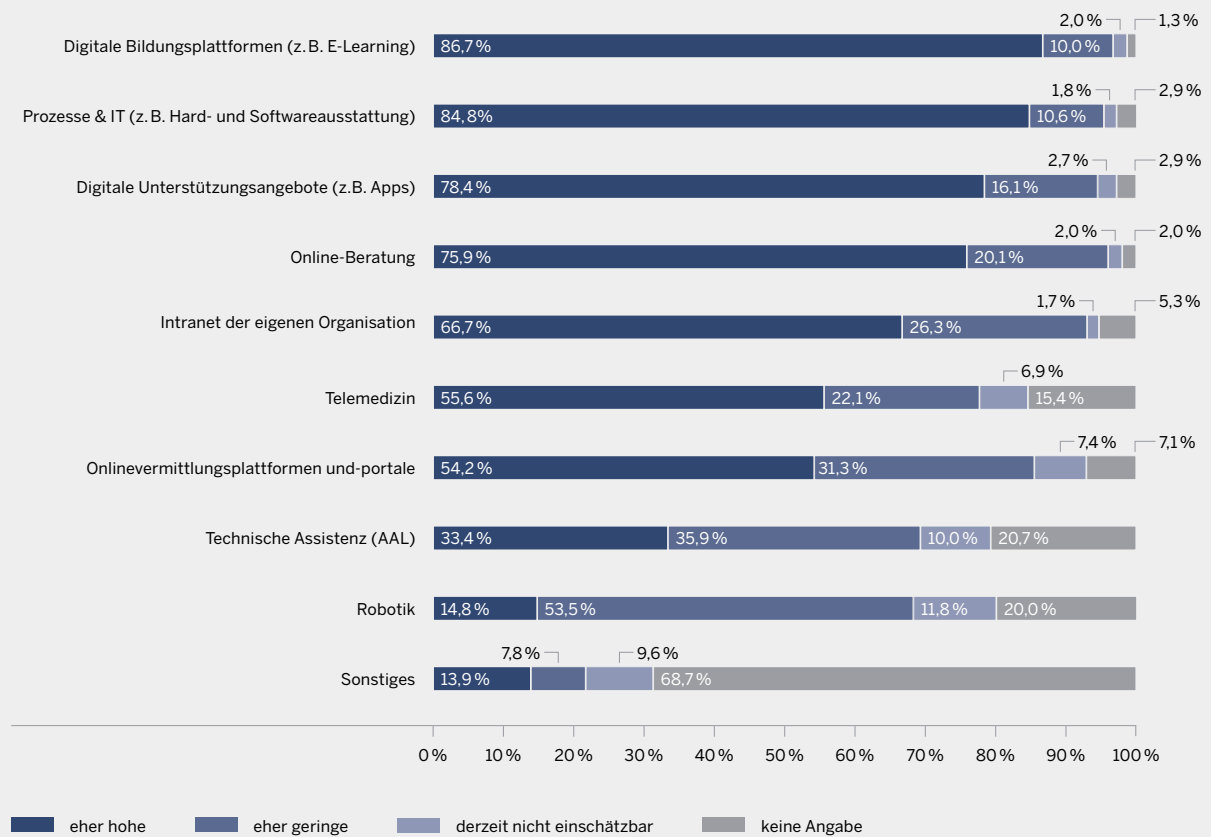


Abbildung 16: Bereiche der Digitalisierung zur Bewältigung der Corona-Pandemie

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um in der Pandemie mithilfe digitaler Tools die Leistung ihrer Einrichtung zu verbessern? (Mehrfachnennung möglich)

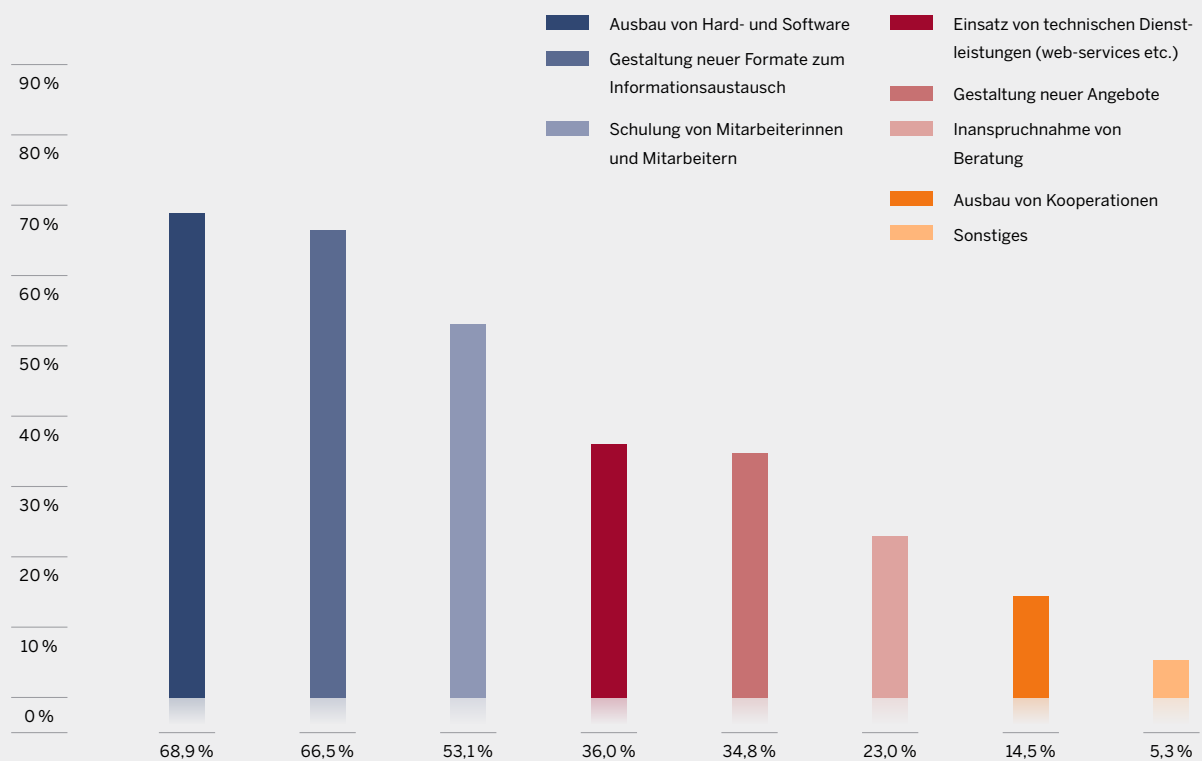


Abbildung 17: Maßnahmen zur Steigerung der Wirksamkeit digitaler Tools in der Corona-Pandemie

Welches sind nach Ihrer Einschätzung derzeit die bedeutsamsten Hürden für den Einsatz von Technik und Digitalisierung? (Mehrfachnennung möglich)

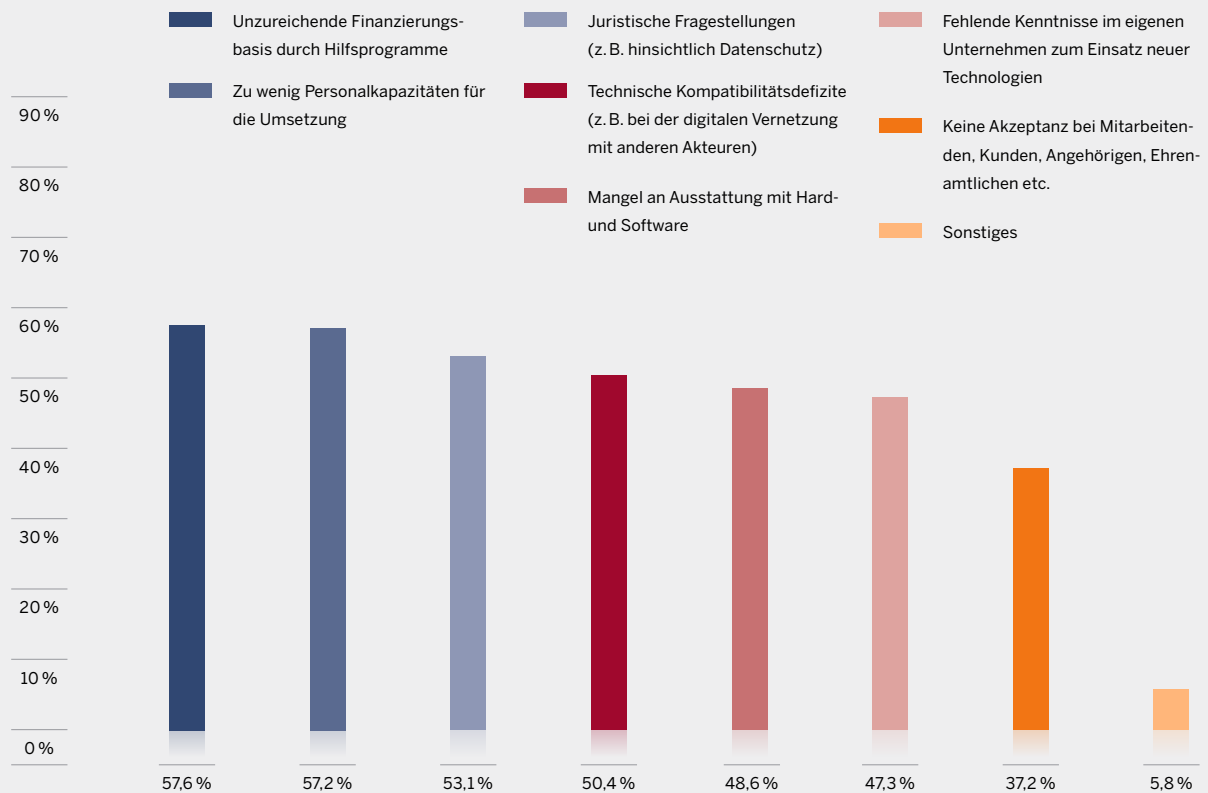


Abbildung 18: Hürden für den Einsatz von Technik und Digitalisierung in der Corona-Pandemie

In welchem Maße erwarten Sie infolge der Corona-Pandemie insgesamt einen Schub für die Digitalisierung im Sozial- und Gesundheitswesen sowie in der Freien Wohlfahrtspflege?

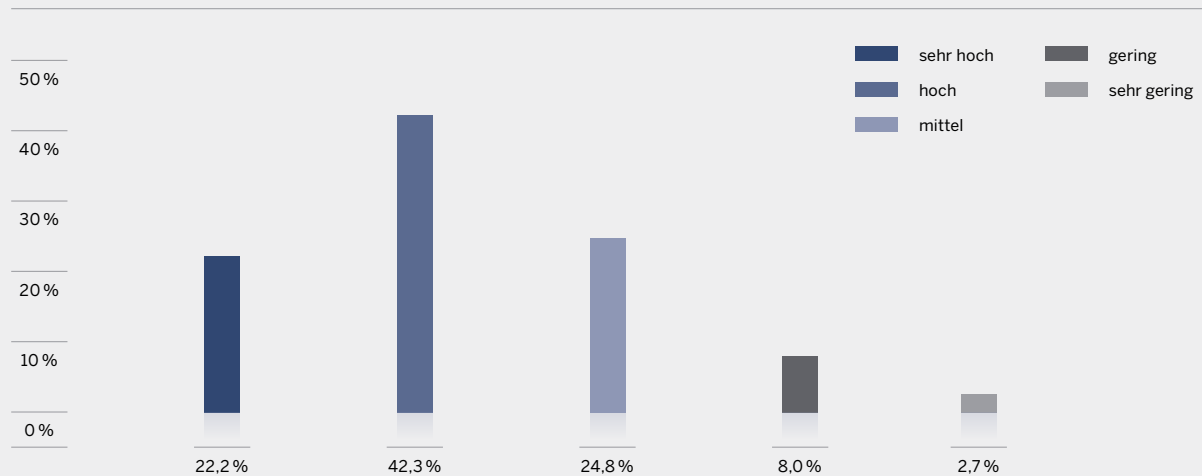


Abbildung 19: Schub für die Digitalisierung

Wie hoch schätzen Sie die in 2020 vorzunehmenden Investitionen Ihrer Organisation in die Digitalisierung in Bezug auf den Gesamtumsatz ein?

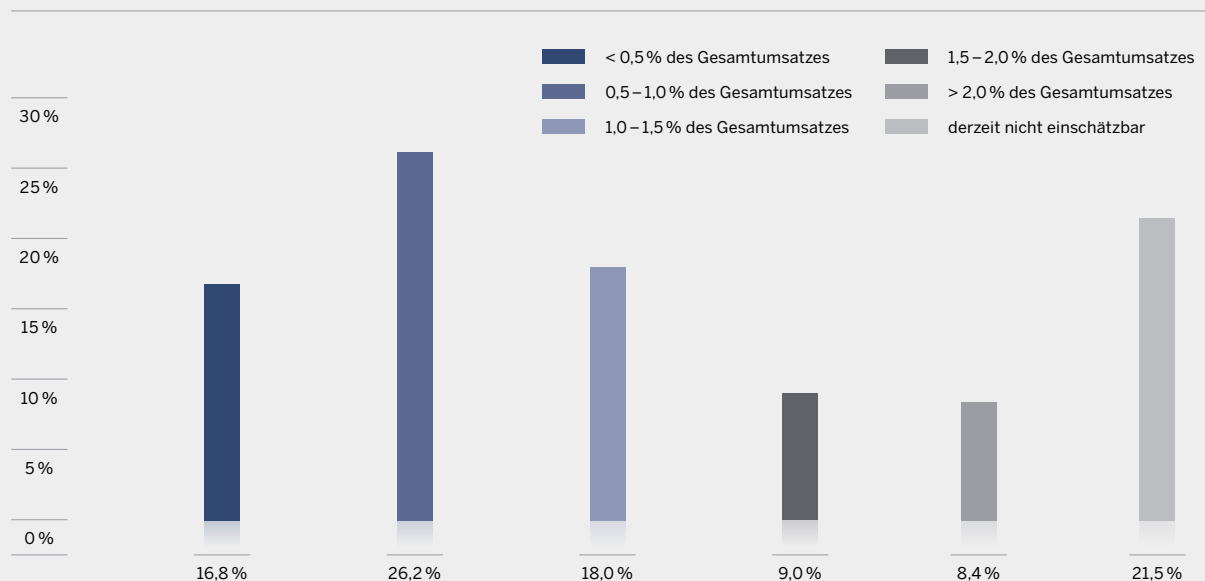


Abbildung 20: Investitionshöhe in Digitalisierung 2020

Insgesamt erwarten fast zwei Drittel der Befragten (n = 513) infolge der Corona-Pandemie einen hohen bzw. sehr hohen Schub für die Digitalisierung im Sozial- und Gesundheitswesen sowie in der Freien Wohlfahrtspflege (vgl. Abbildung 19 auf Seite 31).

Mit der sprunghaft gestiegenen Relevanz von Digitalisierung in der Corona-Krise erhöht sich auch der Investitionsdruck in diesem Bereich. Beim Vergleich der Antworten auf die identische Fragestellung nach der Investitionshöhe in den Untersuchungen der Jahre 2019 (Digitalisierungsstudie, vgl. Abbildung 10 auf Seite 21)¹⁴ und 2020 (Corona-Umfrage, vgl. Abbildung 20 auf Seite 31) zeigt sich eine leicht gestiegene Bereitschaft der sozialen Organisationen für Investitionen in Technik und Digitalisierung. Unter dem Eindruck der Corona-Pandemie wurde in 2020 nur noch in knapp 17 Prozent der Fälle (n = 488) die Investitionshöhe geringer als 0,5 Prozent geschätzt (2018: 30 Prozent). Weiterhin rund ein Viertel geht von lediglich 0,5 bis ein Prozent aus. Der Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die den Investitionsumfang auf über zwei Prozent des Gesamtumsatzes veranschlagen, ist im Jahr 2020 auf über acht Prozent gestiegen (2018: weniger als fünf Prozent).

Bestand hat das hohe Maß an Unklarheit bzw. Unsicherheit hinsichtlich der Investitionstätigkeit im Bereich Digitalisierung. Wie schon zwei Jahre zuvor können rund 21 Prozent der Befragten die Investitionshöhe nicht einschätzen.

Insgesamt unterstreichen auch diese Umfrageergebnisse, dass den vielfältigen Potenzialen der Digitalisierung weiterhin zahlreiche Barrieren für den Einsatz entsprechender Anwendungen gegenüberstehen. Die Schaffung von finanziellen, personellen und technischen Voraussetzungen sowie der Aufbau von Kompetenzen sind entscheidende Zukunftsthemen für das Sozial- und Gesundheitswesen sowie die Freie Wohlfahrtspflege.

¹⁴ Gefragt wurde nach Investitionshöhe im Jahr 2018.

Einflussfaktoren auf die digitale Transformation

Mittels weitergehender statistischer Verfahren¹⁵ wurden die vollständigen Ergebnisse der im Jahr 2019 durchgeführten Umfrage ausgewertet und im Hinblick auf Wechselbeziehungen zwischen Charakteristika sozialer Organisationen und Merkmalen ihrer Digitalisierungsstrategien untersucht. Zielsetzung war, die relevanten organisationalen Treiber bzw. Stellschrauben für die digitale Transformation zu identifizieren.

Als Charakteristika sozialer Organisationen wurden drei relevante Einflussgrößen definiert (unabhängige Variablen des Analysemodells):

1. **Trägerschaft:** Die drei Arten von Trägerschaft – öffentlich, freigemeinnützig, privat-gewerblich – wurden für die Analyse binär kodiert in »gemeinnützig« und »privat-gewerblich«. Dabei umfasst die Kategorie »gemeinnützig« alle Nennungen der frei-gemeinnützig und öffentlichen Träger.¹⁶
2. **Größe:** Zur Differenzierung der Organisationsgröße wurde eine Kodierung in zwei Merkmalsausprägungen vorgenommen. Die erste Ausprägung umfasst eine Mitarbeiteranzahl von 1 bis 249, die zweite von 250 Mitarbeitern und mehr.¹⁷

3. **Komplexität:** Als Indikator für die Komplexität des Geschäftsmodells einer Organisation wurde die Anzahl ihrer Arbeitsschwerpunkte herangezogen. Auch hier wurde binär kodiert: geringe Komplexität bei maximal zwei Arbeitsschwerpunkten, hohe Komplexität bei drei oder mehr Geschäftsfeldern.

Die vorgenannten Faktoren wurden untersucht hinsichtlich ihres Einflusses auf vier zentrale Attribute von Digitalisierungsstrategien sozialer Organisationen (abhängige Variablen des Analysemodells):

1. **Kooperationen:** Es wurde unterschieden, ob eine Kooperation besteht oder nicht.
2. **Verantwortung:** Hiermit ist gemeint, ob es in der Organisation eine verantwortliche Stelle für Digitalisierung gibt oder nicht. Dementsprechend ist dieser Faktor binär kodiert mit »ja« und »nein«.
3. **Grad der Innovation:** Ein weiterer Aspekt der Untersuchung ist der Innovationsgrad der Digitalisierungsbestrebungen. Eine Frage der Erhebung lautete: »Gibt es Bereiche der Digitalisierung, in die Ihre Organisation eigentlich mehr investieren müsste?«. Entsprechend der Struktur der

¹⁵ Korrelationen, ANOVA, Regressionen; die Auswertung erfolgte computergestützt und mithilfe des Statistikprogramms Stata.

¹⁶ Diese Zuordnung erfolgte aufgrund der vergleichbaren formal (steuer-)rechtlichen Gegebenheiten.

¹⁷ Die Einteilung erfolgte in Anlehnung an: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017).

Antworten (vgl. Kapitel 1), wurde der Innovationsgrad unterteilt in »klassisch« (Investitionsziele sind ausschließlich die Bereiche Prozesse und IT, Organisationsentwicklung und strategische Planung sowie Aus- und Weiterbildung) und »innovativ« (zusätzlich oder ausschließlich folgende Bereiche im Fokus: digitale Unterstützungsangebote, Wissenstransfer, Plattformen, technische Assistenz, Big Data, Robotik und Telemedizin).

4. Investitionshöhe: Die Investitionshöhe richtet sich nach dem prozentualen Anteil des Gesamtumsatzes der jeweiligen Organisation und umfasst bei der Kodierung die polytome Variable wie in Tabelle 1 abgebildet.

Die unabhängigen und abhängigen Variablen des Analysemodells sind in Tabelle 1 im Überblick dargestellt (inkl. der Anzahl der Nennungen je Variable im Rahmen der Umfrage):

| Unabhängige Variablen | Kodierung verbal | Nennungen |
|-----------------------|---|-----------|
| Träger | gemeinnützig | 730 |
| | privat-gewerblich | 71 |
| Größe | bis 249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | 485 |
| | 250 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | 316 |
| Komplexität | 1 oder 2 Arbeitsschwerpunkte | 463 |
| | mehr als 2 Arbeitsschwerpunkte | 338 |
| Abhängige Variablen | Kodierung verbal | Nennungen |
| Kooperation | ja | 419 |
| | nein | 382 |
| Verantwortung | ja | 290 |
| | nein | 511 |
| Grad der Innovation | klassisch | 208 |
| | innovativ | 593 |
| Investitionshöhe | < 0,5% | 230 |
| | 0,5 bis 1,0% | 208 |
| | 1,0 bis 1,5% | 109 |
| | 1,5 bis 2,0% | 52 |
| | > 2,0% | 38 |
| | weiß nicht | 145 |

Tabelle 1: Kodierung der Variablen des Analysemodells

Der Analyse liegt folgendes Modell zugrunde:

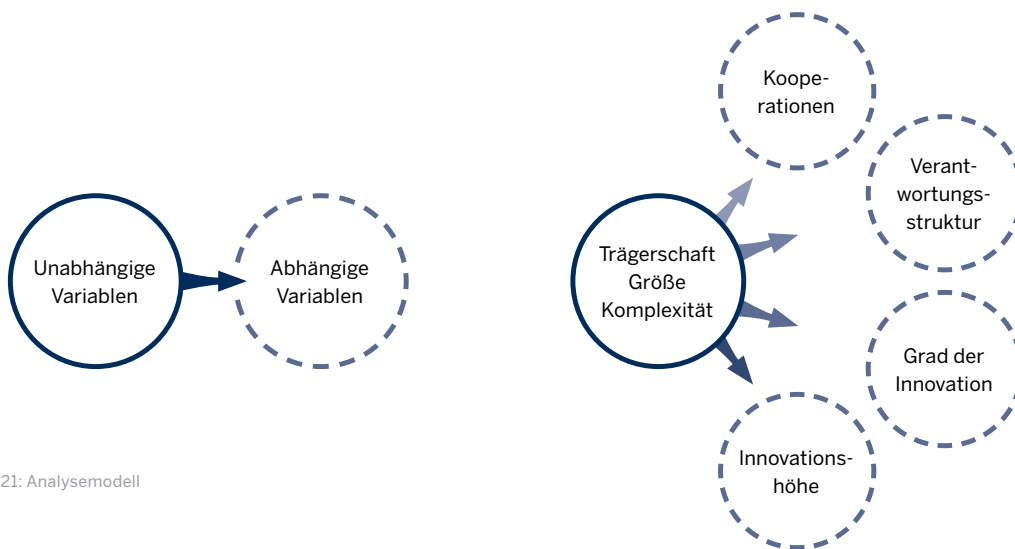
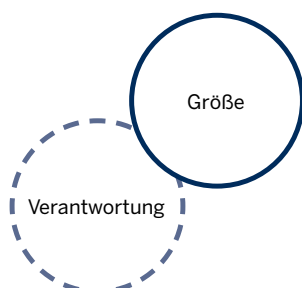


Abbildung 21: Analysemodell

Abbildung 21 zeigt die unabhängigen Variablen, welche jeweils einen Einfluss auf die dargestellten abhängigen Variablen nehmen können. Die folgende statistische Auswertung führt

jeweils eine Hypothese an, die über den Zusammenhang zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variablen überprüft wird.

Klare Verantwortungsstrukturen für Digitalisierung finden sich vor allem bei größeren Organisationen

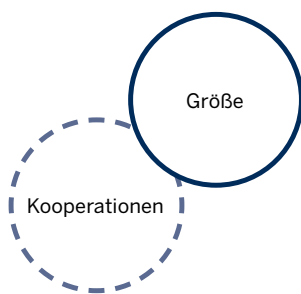


Hypothese 1: Die unabhängigen Variablen – Trägerschaft, Größe, Komplexität – haben jeweils einen Einfluss darauf, ob es eine verantwortliche Stelle für Digitalisierung in der Organisation gibt.

Die Umfrage ergab, dass lediglich 37 Prozent der sozialen Organisationen über eine verantwortliche Stelle für Digitalisierung verfügen. In der statistischen Auswertung wird ein signifikanter Zusammenhang ($p < 0,05$) zwischen der Größe einer Organisation und einer solchen Position deutlich. Je größer die Organisation ist, desto häufiger ist eine entsprechende Verantwortungsstruktur gegeben. Diese Korrelation ist auch in Unternehmen der Gesamtwirtschaft zu finden.¹⁸

¹⁸ Vgl. Tata Consultancy Services/Bitkom Research (2019).

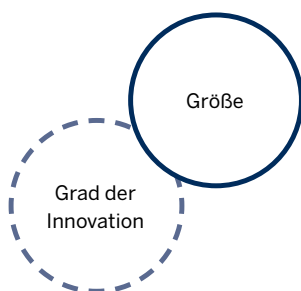
Insbesondere für größere Organisationen bestehen Möglichkeiten für Kooperationen



Hypothese 2: Die unabhängigen Variablen – Trägerschaft, Größe, Komplexität – haben jeweils einen Einfluss darauf, ob eine Organisation in Kooperation an der Digitalisierung arbeitet.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung haben bereits 52 Prozent der Studienteilnehmerinnen bzw. -teilnehmer Kooperationen aufgebaut; hauptsächlich mit IT-Dienstleistern und Beratungsunternehmen und den Bereich Prozesse und IT betreffend (vgl. Kapitel 2). Darüber hinaus zeigt die Korrelationsanalyse einen signifikant positiven Einfluss der Unternehmensgröße auf die Kooperationsaktivitäten ($p < 0,05$). Das heißt, dass zum jetzigen Zeitpunkt überwiegend große Organisationen entsprechende Partnerschaften realisieren können. Auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sind es vor allem die größeren Unternehmen, die eine Vielzahl von Kooperationen eingehen.¹⁹ Die restlichen unabhängigen Variablen – Trägerschaft und Komplexität – weisen keinen signifikanten Einfluss auf.

Größere Organisationen weisen einen höheren Innovationsgrad ihrer Digitalisierungsstrategie auf



Hypothese 3: Die unabhängigen Variablen – Trägerschaft, Größe, Komplexität – haben jeweils einen Einfluss auf den Innovationsgrad der Digitalisierungsbestrebungen.

Die Digitalisierung unterliegt derzeit keiner klaren Begriffsdefinition. Je nach Perspektive deckt sie ein sehr breites Spektrum ab, angefangen von »papierlos« bis hin zu disruptiven Geschäftsmodellen.²⁰ Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von Digitalisierungsstrategien ist ihr Innovationsgehalt.

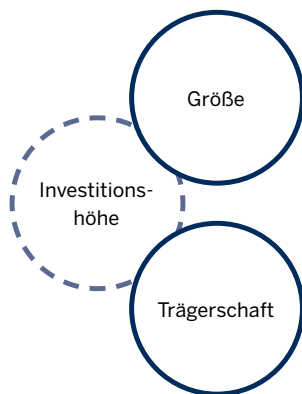
Aus den Umfrageergebnissen wurde deutlich, dass im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel sowohl hinsichtlich der

¹⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017).

²⁰ Vgl. Wolf, T./Strohschen, J. H. (2018) Digitalisierung: Definition und Reife. In: Informatik Spektrum (41), S. 56-64.

Kooperations- als auch der Investitionsaktivitäten eine klare Diskrepanz zwischen klassischen und innovativen Strategieansätzen besteht (vgl. Kapitel 2). Wie eingangs erläutert, wurde in der Korrelationsanalyse auf den Innovationsgrad der perspektivischen Investitionen in Digitalisierung abgestellt. Es zeigt sich, dass ausschließlich die Größe der Organisation einen signifikanten Einfluss ($p < 0,05$) auf den Innovationsgehalt hat. In großen Organisationen sind häufiger innovative Digitalisierungsbereiche als Zielfelder anzutreffen als in kleineren. Die Variablen Trägerschaft und Komplexität haben in diesem Kontext keinen Einfluss.

Privat-gewerbliche Organisationen liegen bei Digitalisierungsinvestitionen vorne



Hypothese 4: Die unabhängigen Variablen – Trägerschaft, Größe, Komplexität – haben jeweils einen Einfluss auf die Höhe der Investitionen in Digitalisierung.

Augenfälliges Studienergebnis ist eine geringe Investitionstätigkeit in die Digitalisierung der Sozialwirtschaft (vgl. Kapitel 2). In der weitergehenden statistischen Auswertung tritt nur ein leicht signifikanter Einfluss der Unternehmensgröße auf die Investitionshöhe zutage ($p < 0,1$). Während ca. 20 Prozent der kleineren Unternehmen zwischen einem und zwei Prozent ihres Gesamtumsatzes in Digitalisierung investieren, trifft dies auf 30 Prozent der größeren Unternehmen zu. Der Anteil der Unternehmen, die mehr als zwei Prozent investieren, beträgt sowohl bei kleinen als auch bei großen Unternehmen ca. sechs Prozent.

Signifikant ist dagegen die Korrelation zwischen Trägerschaft und Investitionsumfang. Demnach entsteht der Eindruck, dass privat-gewerbliche Organisationen der Sozialwirtschaft deutlich mehr in Digitalisierung investieren als gemeinnützige ($p < 0,05$). Bei der Interpretation dieses Ergebnisses ist zu berücksichtigen, dass privat-gewerbliche Organisationen in der Studie unterrepräsentiert sind. Abgesehen davon spiegelt das Ergebnis die unterschiedlichen – und für gemeinnützige Organisationen zumeist schlechteren – Investitions- und Finanzierungsbedingungen für die verschiedenen Trägerschaftslager wider.

Klare Verantwortungsstrukturen und Investitionshöhe als entscheidende Indikatoren für die Digitalisierungsaktivitäten

Ein weiteres Untersuchungsfeld waren die Wechselbeziehungen innerhalb der Gruppe der abhängigen Variablen des Analysemodells (Kooperationen, Verantwortung, Grad der Innovation und Investitionshöhe). Demnach wird umso mehr mit Kooperationspartnern am digitalen Wandel gearbeitet,

je klarer die Verantwortungsstrukturen in der jeweiligen Organisation gestaltet sind. Zudem wird deutlich, dass die Zielgrößen Kooperationen, Verantwortung und Innovationsgrad in positivem Zusammenhang mit der Investitionshöhe für Digitalisierung stehen.

Implikationen und Handlungsfelder

In allen betrachteten Zieldimensionen lässt sich eine Divergenz der Sozialwirtschaft gegenüber der Gesamtwirtschaft identifizieren. Die gesetzlichen Besonderheiten in der Sozialwirtschaft erschweren tendenziell den Fortschritt der Digitalisierung. Um den Anschluss jedoch nicht zu verlieren, sollte der Fokus insbesondere darauf gerichtet sein,

- mehr Kooperationen zu erschließen,
- klare Verantwortungsstrukturen in den sozialen Organisationen zu schaffen,
- innovative Digitalisierungsformen stärker in den Blick zu nehmen sowie – als Basis für alle anderen Punkte –
- mehr Investitionen in den digitalen Wandel zu tätigen.

Innerhalb dieser Zieldimensionen zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen einer klaren Verantwortungsstruktur und der Anzahl der Kooperationen. Gleiches gilt für die relative Investitionshöhe und die Faktoren Kooperation, Verantwortung und Innovationsgrad. Zudem wurde die Größe einer Organisation als maßgeblicher Treiber für alle Stellschrauben identifiziert. Kleinere Einrichtungen bringen strukturell, personell und finanziell andere Voraussetzungen mit. Die Hürden, Digitalisierung in der Organisation zu implementieren, sind ungleich größer. Insbesondere mithilfe von Vernetzung und Kooperation können die Einrichtungen ihre Voraussetzungen für die digitale Transformation wesentlich verbessern. Ansonsten könnten die Veränderungen zu einer Beschleunigung der Trägerkonzentration in den Branchen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft beitragen.

Die Umsetzungsverantwortung für eine erfolgreiche Digitalisierung der Sozialwirtschaft liegt nicht alleine bei den Leistungserbringern. Neben dem Handeln in den Organisationen geht es immer auch um die Frage nach den dafür notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen. Insofern sind die Verbände der Sozialwirtschaft, die Finanzinstitute und nicht zuletzt die Politik gleichermaßen gefordert. Um den digitalen Wandel gemeinschaftlich voranzubringen, können für die Akteure der Sozialwirtschaft die folgenden Handlungsfelder skizziert werden.

Handlungsfelder der Leistungsanbieter und Verbände

Die im Jahr 2019 durchgeführte Umfrage hat ergeben, dass nur bei etwa einem Drittel der sozialen Organisationen eine verantwortliche Stelle für Digitalisierung vorhanden ist (vgl. Kapitel 2). Dabei stellt sie einen Grundpfeiler für die erfolgreiche Digitalisierung dar. Verantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter akquirieren Fördermittel, gewinnen Kooperationspartner und kümmern sich um eine stetige interne Weiterentwicklung. Insofern sind die Organisationen gefordert, klare Verantwortungsstrukturen für die Digitalisierung zu implementieren und entsprechende Positionen mit einem angemessenen Aufgabenspektrum und Stellenumfang zu versehen.

Angesichts der Relevanz eines kooperativen Vorgehens bei der Digitalisierung sollten geeignete Partnerschaften aktiv angestrebt werden. Wichtig ist dabei das Bewusstsein über die Breite der Themenfelder für Kooperationen und der möglichen Kooperationspartner.

In der Befragung konnte ein Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht einschätzen, ob verstärkte Kooperationsaktivitäten in Zukunft als vorteilhaft anzusehen sind oder nicht. Eine strategische Fundierung und konkrete Planung der Kooperationsaktivitäten und aller anderen Digitalisierungsmaßnahmen geben Orientierung und sind deshalb ein wichtiges Handlungsfeld der sozialen Organisationen. Hierzu gehört auch die Identifikation der digitalen Bedürfnisse von Kunden sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wichtig ist, die Digitalisierungsstrategie als iterativen Prozess zu verstehen – ohne zeitliche Begrenzung, aber mit hoher inhaltlicher Anpassungsfähigkeit.

Darüber hinaus sollten viele soziale Organisationen ihre Zielstellungen bei Digitalisierungsprojekten überprüfen. Speziell sind die Erreichbarkeit der eigenen Zielgruppe und die Ermöglichung von Teilhabe sowie generell innovativere Technologien und Digitalisierungsansätze stärker in den Fokus zu rücken. Voraussetzung hierfür ist das Etablieren einer wirksamen Innovationskultur in den Organisationen und Unternehmen.

Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert zwangsläufig entsprechende Kompetenzen der Mitarbeitenden. Studien weisen auf einen deutlichen Mangel an Digitalisierungskompetenz in der Sozialwirtschaft hin.²¹ Insofern sind die sozialen Organisationen gefordert, Themen der Digitalisierung stärker in ihren Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogrammen zu verankern. Als flankierende Maßnahmen kommen z. B. interne Ideen-Wettbewerbe und Hospitationen in den für Digitalisierungsthemen zuständigen Bereichen infrage.

Diese vielfältigen und anspruchsvollen Handlungsfelder können insbesondere von kleineren Trägern nur in Zusammenarbeit mit Partnern und mit Unterstützung durch ihre Verbände erfolgreich bearbeitet werden. Die Verbände wirken bereits in unterschiedlichen Themenfeldern. Beispielsweise haben sie Kompetenzzentren eingerichtet, deren Experten die Gliederungen bei der digitalen Transformation beraten und

begleiten. Darüber hinaus bestehen Angebote in der Onlineberatung und digitale Tools zur Erweiterung von Therapiemöglichkeiten. Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe wurde ein Modellprojekt zur Stärkung digitaler Kompetenzen gestartet. Zudem bieten Digitalforen den Mitgliedsorganisationen eine praxisnahe Plattform zum fachlichen Austausch sowie zur Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.²²

Entsprechend den Umfrageergebnissen könnten sich weitere Unterstützungsleistungen der Verbände auf den Überblick über Best-Practice-Beispiele und mögliche Kooperationspartner beziehen. In der Rolle von Koordinationsstellen könnten sie z. B. Listen kooperationsbereiter Partner aus dem universitären Bereich und der Softwareanbieter führen. Dies wäre auch im Hinblick auf die Beantragung von Fördermitteln hilfreich, bei der es oftmals eines Konsortiums bestimmter Parteien bedarf.

Handlungsfelder der Finanzierungsinstitute

Gemäß den Umfrageergebnissen werden Banken von den sozialen Organisationen bisher kaum als Kooperationspartner bei der Digitalisierung wahrgenommen. Dabei wünscht sich ein gutes Drittel der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer mehr Kooperation in Bezug auf Finanzierungsberatung (vgl. Kapitel 2). Insofern sollten die in der Sozialwirtschaft agierenden Finanzinstitute die spezifischen Herausforderungen ihrer Kunden und die eigenen Unterstützungspotenziale im Hinblick auf die Digitalisierung stärker in den Blick nehmen. Dabei sind die Veränderungen in den Finanzierungsbedarfen, -instrumenten und -strategien zu antizipieren. Darüber hinaus verfügen die Banken aufgrund der Digitalisierung in der Finanzbranche bereits über umfangreiche Erfahrungen und über eigene IT-Strukturen, in denen Datenschutz und Datensicherheit im höchsten Maße etabliert sind.

²¹ Vgl. Kreidenweis (2017), BDO/DKI (2019).

²² Vgl. Wohlfahrt Digital (2020).

Über Finanzierungsthemen hinaus können Banken auch in zahlreichen anderen Einsatzfeldern der Digitalisierung die sozialen Einrichtungen und Dienste effektiv unterstützen. Auch hierbei sind Kooperationen und innovatives Denken die maßgeblichen Hebel für den Erfolg der Maßnahmen. Beispielsweise hat die Bank für Sozialwirtschaft AG vor dem Hintergrund der Corona-bedingten Auflagen zur Nachvollziehbarkeit von Infektionsketten und zur Auskunftserteilung gegenüber den Gesundheitsämtern gemeinsam mit einer Agentur für digitale Produkte eine Web-Anwendung für das Erfassen von Besucherinnen und Besuchern von Pflegeeinrichtungen entwickelt.²³

Handlungsfelder der Politik

Der Politik obliegt die Rahmensetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation der Sozialwirtschaft. Bislang fehlt es in Deutschland an einer einheitlichen nationalen sektor- und akteursübergreifenden Strategie. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern weist Deutschland einen geringen Digitalisierungsgrad auf. Unter anderem wird eine nationale e-Health-Strategie benötigt.²⁴ Im August 2020 haben sich sechs Verbände aus der Sozial- und IT-Wirtschaft zusammengeschlossen, um die Digitalisierung auch in der Pflege voranzubringen. Ihre Forderungen beziehen sich u. a. auf einen entsprechenden nationalen Strategieplan, um die rechtlichen, technischen und ökonomischen Hürden abzubauen sowie strategische Weichenstellungen für die Zukunft nachhaltig zu gestalten.²⁵ Nicht zuletzt zeigt sich im Hinblick auf die Corona-Krise, dass zeitnah eine gemeinsame Basis gefunden und die Voraussetzungen für eine umfassende Digitalisierung des Sozial- und Gesundheitswesens geschaffen werden sollten.

Vor dem Hintergrund der in der Umfrage konstatierten viel zu geringen Investitionstätigkeit im Bereich der Digitalisierung (vgl. Kapitel 2) ist auch die Weiterentwicklung der Investitions- und Finanzierungsbedingungen in der Sozialwirtschaft ein maßgebliches politisches Handlungsfeld. Dies bezieht sich auf Aspekte wie die Einschränkungen bei der Rücklagenbildung durch das Gemeinnützigkeitsrecht, die zunehmende Einengung von Spielräumen zum Erzielen von Überschüssen und die dadurch insgesamt zu geringe Attraktivität vieler Sozialunternehmen für Kapitalinvestoren, die in anderen Branchen zum Vorantreiben digitaler Prozesse genutzt werden. Zudem wird die öffentliche Förderung in diesen Bereichen an Bedeutung gewinnen müssen, z. B. indem Fördertöpfe für Innovation und Digitalisierung, die bisher der gewerblichen Wirtschaft – Stichwort Industrie 4.0 – vorbehalten sind, für freigemeinnützige Organisationen der Sozialwirtschaft geöffnet werden. Darüber hinaus geht es um die fehlende Refinanzierung durch die öffentlichen Kostenträger. Beispielsweise sollte von der Politik die Regelfinanzierung der Skalierung erprobter Innovationen stärker in den Blick genommen werden.

Des Weiteren könnten auch das Kooperationsgeschehen und der Erfahrungsaustausch von der Politik unterstützt werden. Mit Blick auf den Austausch der sozialen Organisationen aus unterschiedlichen Trägerschaftslagern und Verbänden sowie mit Kommunen und weiteren Akteuren wird es darauf ankommen, durch offene Formate wie Runde Tische einen niedrigschwelligen Zugang zum Thema anzubieten.

²³ Vgl. Bank für Sozialwirtschaft AG (2020b).

²⁴ Vgl. Bernnat, Dr. R. (2016).

²⁵ Vgl. Bundesverband Gesundheits-IT – bvitg e.V. (2020).

Anhang

Gesprächspartner der Experteninterviews

Herr Vinzenz Du Bellier,

Vorstand, Caritasverband für die Diözese Speyer e. V.

Herr Thomas Eisenreich

Vice President of Business Development, Home Instead

Herr Dr. Klaus Goedereis

Vorsitzender des Vorstands, St. Franziskus-Stiftung Münster

Herr Dr. Markus Horneber

Vorstandsvorsitzender AGAPLESION gAG

Herr Prof. Dr. Michael Masannek

Geschäftsführer, Marienhaus Kliniken GmbH (bis März 2019), Professor für Klinikmanagement und medizinische Kompetenzvernetzung an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft (seit 2019)

Herr Dr. Pierre-Michael Meier

Geschäftsführer, ENTSCHIEDERFARIK, GuiG mbH & Co. KG

Herr Wolfgang Meyer

Vorstandssprecher, Sozialwerk St. Georg

Herr Dr. Markus Nachbaur

Vorstand, Stiftung Liebenau

Herr Dr. Benedikt Simon

Geschäftsführer, CDO, MEDIAN Unternehmensgruppe

Herr Dr. Christoph Tettinger

Geschäftsführer, CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft

Herr Uwe Ufer

Kaufmännischer Vorstand, Diakonie Michaelshoven

Herr André Vater

Vorstandsvorsitzender, Bremer Heimstiftung

Herr Prof. Dr. Michael Vilain

Geschäftsführender Direktor, Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft der EHD (IZGS)

Herr Dr. Bodo de Vries

Stellvertretender Vorsitzender des Stiftungsvorstands der Stiftung Johannesstift, stellvertretender Vorsitzender Geschäftsführer der Ev. Johanneswerk gGmbH, Evangelisches Johanneswerk

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops mit den kooperierenden Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege

Frau Cassandra Becker

Referentin Soziale Innovation & Digitalisierung, Stellvertretende Teamleitung, Deutsches Rotes Kreuz e. V.

Herr Benjamin Fischer

Stabsstelle Digitale Transformation, Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.

Herr Peter Friedrich

Referent für Grundsatzfragen, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.

Frau Franziska Holthuis

Referentin der Stabsstelle für Grundsatz- und Zukunftsfragen, AWO Bundesverband e. V.

Frau Dr. Natascha Sasserath-Alberti

Leitung Zentrum Recht und Wirtschaft, Diakonie Deutschland – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.

Frau Renate Walter-Hamann

Fachbereichsleiterin Sozialpolitik und fachliche Innovationen, Deutscher Caritasverband e. V.

Literaturverzeichnis

Atasoy, H./Chen, P./Ganju, K. (2014): The Spillover Effects of Health IT Investments on Regional Health Care Costs. Fox School of Business (Hrsg.) In: Management Science (Forthcoming) Nr. 14(028). Maryland. <https://ssrn.com/abstract=2419690>. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Augurzyk, B./Beivers, A. (2019): Digitalisierung und Investitionsfinanzierung. In: Krankenhaus-Report 2019. Das digitale Krankenhaus. Klauber, J./Geraedts, M./ Friedrich, J./Wasem, J. (Hrsg.). Springer. Berlin – Heidelberg.

Bank für Sozialwirtschaft AG (2020a): Befragung zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Sozial- und Gesundheitswesen. Köln. <https://www.sozialbank.de/covid-19/umfrage.html>. Zuletzt abgerufen am 16. August 2020.

Bank für Sozialwirtschaft AG (2020b): recover care ist die digitale Kontaktliste für Ihre Pflegeeinrichtung. Köln. <https://www.sozialbank.de/produkte/dienstleistungen/recover-care.html>. Zuletzt abgerufen am 15. August 2020.

BDO AG/Deutsches Krankenhausinstitut e. V. (2019): Das digitale Krankenhaus. Hamburg – Düsseldorf. https://www.dki.de/sites/default/files/2019-11/2019-09%20Studie%20BDO%20und%20DKI_Das%20Digitale%20Krankenhaus_final_0.pdf. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Bernnat, Dr. R. (2016): Weiterentwicklung der eHealth-Strategie – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit. PwC Strategy&. Berlin. https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/E/eHealth/BMG-Weiterentwicklung_der_eHealth-Strategie-Abschlussfassung.pdf. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Bitkom Research (2017): Unternehmen versuchen Digitalisierung gemeinsam zu meistern. Berlin. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-versuchen-Digitalisierung-gemeinsam-zu-meistern.html>. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL. Berlin. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=36. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL. Berlin. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=12. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Bundesverband Gesundheits-IT – bvitg e.V. (2020): Neuer Strategieplan zur Digitalisierung in der Pflege. Berlin. <https://www.bvitg.de/nationaler-strategieplan-zur-digitalisierung-in-der-pflege/>. Zuletzt aufgerufen am 16. August 2020.

Koch, V./Kuge, S./Geissbauer, Dr. R./Schrauf, S. (2014): Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution. PwC. Frankfurt am Main.

Kreidenweis, Prof. H. (2017): Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft. FINSOZ e.V., 2. überarbeitete Auflage. Berlin. <https://www.finsoz.de/sites/default/files/positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf>. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Kreidenweis, Prof. H. (Hrsg.) (2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft, 1. Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.

Lin, Y. K./Lin, M. F./Chen, H.C. (2019): Do Electronic Health Records Affect Quality of Care? Evidence from the HITECH Act. In: Information Systems Research. Maryland.

Sauer, M. (2017): Weiterbildung to go – Ist die Weiterbildung im Sozial- und Gesundheitswesen auf die Digitalisierung des Lernens vorbereitet? In: Hagemann, T. (Hrsg.): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz. 1. Auflage 2017. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.

Spath, D. (Hrsg.) et al. (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart.

Tata Consultancy Services/Bitkom Research (2019): Gelassen zur Digitalisierung: Wie sich deutsche Unternehmen in der neuen Zeit orientieren. Frankfurt am Main. https://downloads.studie-digitalisierung.de/2019/de/Trendstudie_TCS_2019_Bericht_DE.pdf. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Wolf, T./Strohschen J. H. (2018): Digitalisierung: Definition und Reife. In: Informatik Spektrum (41:56). Springer. Berlin – Heidelberg.

Wohlfahrt Digital (2020): Digitalisierung im Sozialen. Berlin. <https://diewohlfahrt.digital/ueber-uns/>. Zuletzt abgerufen am 10. Februar 2020.

Kontakt

Geschäftsstellen bundesweit, unser Büro in Brüssel und die BFS Service GmbH

Zentrale

50668 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 85
Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-478
E-Mail bfs@sozialbank.de

BFS Service GmbH

50678 Köln
Im Zollhafen 5 (Halle 11)
Telefon 0221 97356-160
Telefax 0221 97356-164
E-Mail bfs-service@sozialbank.de

BFS Abrechnungs GmbH

31137 Hildesheim
Lavesstraße 8-12
Telefon 05121 935623-0
Telefax 05121 935623-99
E-Mail info@bfs-abrechnung.de

Geschäftsstelle Berlin

Oranienburger Straße 13/14
10178 Berlin
bfsberlin@sozialbank.de
Telefon 030 28402-0

Büro Brüssel

Rue de Pascale 4–6
B-1040 Brüssel
bfsbruessel@sozialbank.de
Telefon 0032 2230 3922

Geschäftsstelle Dresden

Theresienstraße 29
01097 Dresden
bfsdresden@sozialbank.de
Telefon 0351 89939-0

Geschäftsstelle Erfurt

Anger 66 – 73
99084 Erfurt
bfs Erfurt@sozialbank.de
Telefon 0361 55517-0

Geschäftsstelle Essen

Huyssenallee 15
45128 Essen
bfsessen@sozialbank.de
Telefon 0201 24580-0

Geschäftsstelle Hamburg

Alsterdorfer Markt 6
22297 Hamburg
bfshamburg@sozialbank.de
Telefon 040 253326-6

Geschäftsstelle Hannover

Podbielskistraße 166
30177 Hannover
bfshannover@sozialbank.de
Telefon 0511 34023-0

Geschäftsstelle Kassel

Obere Königsstraße 30
34117 Kassel
bfskassel@sozialbank.de
Telefon 0561 510916-0

Geschäftsstelle Karlsruhe

Ludwig-Erhard-Allee 6
76131 Karlsruhe
bfskarlsruhe@sozialbank.de
Telefon 0721 98134-0

Geschäftsstelle Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln
bfskoeln@sozialbank.de
Telefon 0221 97356-0

Geschäftsstelle Leipzig

Neumarkt 9
(Städtisches Kaufhaus)
04109 Leipzig
bfsleipzig@sozialbank.de
Telefon 0341 98286-0

Geschäftsstelle Magdeburg

Joseph-von-Fraunhofer-Straße 2
39106 Magdeburg
bfsmagdeburg@sozialbank.de
Telefon 0391 59416-0

Geschäftsstelle Mainz

Rheinstraße 4G
Fort-Malakoff-Park
55116 Mainz
bfsmainz@sozialbank.de
Telefon 06131 20490-0

Geschäftsstelle München

Karlsplatz 10
80335 München
bfsmuenchen@sozialbank.de
Telefon 089 982933-0

Geschäftsstelle Nürnberg

Königstraße 2
90402 Nürnberg
bfsnuernberg@sozialbank.de
Telefon 0911 433300-0

Geschäftsstelle Rostock

Mühlendamm 8b
18055 Rostock
bfsrostock@sozialbank.de
Telefon 0381 1283739-0

Geschäftsstelle Stuttgart

Theodor-Heuss-Straße 10
70174 Stuttgart
bfsstuttgart@sozialbank.de
Telefon 0711 62902-0

Impressum

Verlag/Herausgeber

Bank für Sozialwirtschaft AG
Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln
Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-478
bfs@sozialbank.de
www.sozialbank.de

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis
Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Autoren

Britta Klemm
Leiterin Kompetenzzentrum Sozialwirtschaft
BFS Service GmbH

Markus Sobottke
Teamleiter Research
BFS Service GmbH

Sabrina Leuschen
Referentin Research
BFS Service GmbH

Dr. Desdemona Möller
Akademische Rätin
Seminar für Allgemeine BWL und Management
im Gesundheitswesen
Universität zu Köln

Gestaltung

Bosbach Kommunikation & Design GmbH, Köln

Haftung und Copyright

Der vorliegende Report enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die für den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Köln, Oktober 2020

ISBN

978-3932559-47-1

