



Digitalisierung in der Wohlfahrt

Ein Leitfaden zur Einrichtung eines Kompetenzzentrums für Digitalisierung

Inhalt

Digitalisierung in der Wohlfahrt	3
Fünf Learnings aus dem ersten Jahr	3
Unser Verständnis von Digitalisierung	4
Mission und Vision	5
Verortung in der Struktur des DRK	7
Das erste Jahr	10
Ausblick und nächste Schritte	12
Glossar	13

Digitalisierung in der Wohlfahrt

Im Frühjahr 2019 wurden im Deutschen Roten Kreuz mit Mitteln des BMFSFJ die Kompetenzzentren Digitalisierung in der Wohlfahrtspflege gegründet, kurz: KoWos. Dieser Bericht ist ein Report über die Erfahrungen, die wir im ersten Jahr gesammelt haben, und ein Leitfaden für andere Organisationen und Verbände, um passende Strukturen für die Digitalisierung aufzubauen.

Digitalisierung ist eine große Herausforderung unserer heutigen Zeit. Sie stellt Regeln auf den Kopf, bringt neue Technologien mit sich und verändert unser Zusammenleben und unsere Zusammenarbeit. Was aber bedeutet Digitalisierung für die Freie Wohlfahrtspflege, also diejenigen, die in Deutschland soziale Angebote und Leistungen anbieten? Hier geht es nicht darum, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Hier stehen die Fürsorge und der Mensch im Mittelpunkt.

Im Frühjahr 2019 haben wir im Deutschen Roten Kreuz (DRK) die Kompetenzzentren für Digitalisierung in der Wohlfahrt, kurz: KoWos, ins Leben gerufen. In den KoWos finden wir Antworten auf die Frage, wie Digitalisierung in der Wohlfahrt aussehen kann. Der Fokus liegt dabei auf Personal- und Organisationsentwicklung. In den KoWos identifizieren wir Digitalisierungsprojekte im DRK, bringen diese voran und begleiten den Kulturwandel, den die Digitalisierung innerhalb des DRK mit sich bringt. Dabei handeln wir nicht alleine, sondern in Abstimmung mit fünf anderen Wohlfahrtsverbänden aus der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (Website: diewohlfahrt.digital). Diese haben in 2019 ebenfalls interne Digitalisierungs-Teams gegründet, allerdings mit anderen Schwerpunkten. Mit diesen Verbänden befinden wir uns in regem Austausch – weil es Sinn macht, Wissen zu bündeln und sich gegenseitig zu inspirieren.

Wir unterstützen gerne Mitgliedsverbände des DRK sowie andere Wohlfahrtsorganisationen dabei, die Digitalisierung in ihrer eigenen Organisation voranzubringen. Unsere Kontakte finden sich im Internet auf unserer Website oder auf Twitter.

- Internet: www.drk-wohlfahrt.de/kompetenzzentren
- Twitter: @digital_im_drk

Fünf Learnings aus dem ersten Jahr

1

Beschränke Digitalisierung nicht auf technische Tools. Auch hier sollte stets der Mensch im Mittelpunkt stehen.

2

Falle nicht wie ein UFO vom Himmel. Damit dein Digitalisierungs-Team akzeptiert wird, solltest du Struktur und Kultur der Organisation verstehen und darauf Rücksicht nehmen.

3

Lass dir ein Mandat innerhalb der Organisation geben, denn das beschleunigt Entscheidungsfindungsprozesse. Schaffe dir auch sonst Freiraum innerhalb der gewachsenen Strukturen.

4

Komm schnell ins Machen: Finde Pionierprojekte oder starte selbst welche. Das öffnet Türen zu den Mitarbeitenden vor Ort. Prüfe, ob Pionierprojekte auch bundesweit funktionieren.

5

Zusammen ist besser als alleine: Fokussiere schnell auf die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Unser Verständnis von Digitalisierung

„Digitale Transformation ist ein facettenreiches Phänomen und bezeichnet den “durch Informationstechnologien hervorgerufenen [gesellschaftlichen] Wandel. Digitale Transformation lässt sich mittlerweile in allen gesellschaftlichen Bereichen erkennen. So verändern sich durch digitale Transformation z.B. Angebot und Nachfrage auf Arbeitsmärkten, die politische Willensbildung oder auch die rechtlichen Rahmenbedingungen.“

(Hess, 2017)

Bei all unseren Aktivitäten im DRK steht der Mensch im Mittelpunkt. Das ist bei Digitaler Transformation nicht anders. Während im allgemeinen Sprachgebrauch und Verständnis Digitalisierung oft mit technischen Tools, etwa Computern oder Robotern, verbunden wird, haben wir von Digitaler Transformation ein ganzheitlicheres Verständnis.

Dass digitale Tools automatisch auch neue Verhaltensweisen mit sich bringen, und das eine nicht ohne das andere gedacht werden sollte, kann nicht oft genug betont werden. Statt zuerst auf das technisch Machbare zu schauen, braucht es gerade in einer Wohlfahrtsorganisation wie dem DRK eine Sensibilisierung auf Fragen wie: Was macht Digitalisierung mit meinen Zielgruppen? Welche neuen Risiken ergeben sich für die Verletzlichsten der Gesellschaft? Was bedeutet Digitalisierung für die eigenen Mitarbeitenden

und Mitglieder? Wer geht mit den digitalen Tools um und auf welche Art und Weise werden sie genutzt bzw. nicht genutzt? Nur wenn wir den Menschen zuerst denken, können wir verhindern, dass er bei der Digitalen Transformation hinten über fällt.



Stelle in der Wohlfahrt auch in Zeiten der Digitalisierung stets den Mensch in den Mittelpunkt.

Finde eine einheitliche Definition von Digitaler Transformation.

Beschränke Digitalisierung nicht auf technische Tools.

Mission und Vision

Noch bevor wir in den KoWos unsere Arbeit aufgenommen haben, haben wir uns basierend auf der Definition von Digitaler Transformation gefragt: Was genau sind unsere Aufgaben?

Viel Zeit und Arbeit ist in die Ausarbeitung eines definierten Aufgabenprofils geflossen. Die Tätigkeiten unserer Expertinnen und Experten positionieren sich entlang einer Wertschöpfungskette vom ersten Interesse an der Digitalisierungsthematik über das Experimentieren und Ausprobieren bis hin zum Pilotieren eines eigenen Projektes. Wir bieten allen Mitarbeitenden der DRK Wohlfahrtspflege, egal in welcher Phase er oder sie sich gerade befindet, die passende Unterstützung. Unsere Arbeit ist deshalb der eines Inkubators in einem großen Unternehmen, in dem sich innovative Ideen wie in einem Brutkasten entfalten dürfen, nicht unähnlich: Sensibilisieren, Befähigen, Pilotieren und Transferieren. Und wie bei jedem Inkubator haben auch wir unseren Schwerpunkt in der Start-Phase zunächst auf das Sensibilisieren und Befähigen gelegt, während sich in der nahen Zukunft voraussichtlich der größte Teil unserer Arbeit auf dem Transferieren und Pilotieren erfolgreicher Digital-Projekte liegen wird.

Das Vier-Säulen-Modell

Unsere KoWos basieren auf vier Säulen: Methoden & Coaching, Vernetzung & Verbreitung, Förderung & Finanzierung sowie Beratung & Know-how. Sich frühzeitig vor dem eigentlichen Start der Kompetenz-

zentren klar zu machen, was eigentlich die Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche sind, hilft nicht nur beim Erwartungsmanagement sowohl innerhalb der Kompetenzzentren als auch in der gesamten Organisation. Auch kann die Organisation von Anfang an dafür sorgen, die neuen Mitarbeitenden mit einem entsprechenden Mandat auszustatten, das ihnen erlaubt, innerhalb ihres Zuständigkeitsbereiches weitgehend eigenständig Entscheidungen zu treffen und schnell und flexibel zu agieren.



Erarbeite eine klare Definition eines Aufgabenprofils vor dem eigentlichen Start eines Digitalisierungs-Teams.

Orientiere dich bei der Arbeitsweise von Kompetenzzentren zur Digitalisierung an den Ideen-Inkubatoren großer Unternehmen.

Lass dir ein Mandat innerhalb der Organisation geben. Das beschleunigt Entscheidungsfindungsprozesse.

Säule 1: Methoden & Coaching

In den KoWos wollen wir die Mitarbeitenden des DRK in die Lage versetzen, die Herausforderungen der Digitalisierung selbst zu meistern. Dazu erarbeiten wir Methodensammlungen und Coaching-Formate. Wir mussten das Rad nicht neu erfinden: Design Thinking, Persona-Brainstorming oder ein Nutzer-Interview sind Ansätze, die in digitalen Kontexten entwickelt wurden, um schnell komplexe Probleme zu lösen und dabei die Zielgruppe im Blick zu haben. Auch in Ministerien oder der öffentlichen Verwaltung werden solche Ansätze mittlerweile genutzt. In den KoWos haben wir ebenfalls bereits gute Erfahrungen damit gesammelt – auch wenn nicht jede Methode aus einem StartUp oder einem großen Konzern 1:1 in die Wohlfahrt transferiert werden kann und soll.

Säule 2: Vernetzung & Verbreitung

Natürlich haben wir mit der Gründung der KoWos in 2019 nicht erst die Digitalisierung ins Rote Kreuz gebracht. Digitale Projekte und Innovationen gibt es über alle DRK-Ebenen verteilt schon seit vielen Jahren. Eine wichtige Aufgabe war es dafür für uns zunächst, bestehende Akteure der Digitalisierung miteinander zu vernetzen, Standards zu entwickeln und gute existierende Lösungen zu skalieren, also bundesweit zur Verfügung zu stellen. So wollen wir einerseits sicherstellen, dass kein Wildwuchs unterschiedlichster, miteinander konkurrierender Digital-Experimente ent-

steht. Andererseits können wir so auch die Mitarbeitenden dazu ermutigen, selbst aktiv zu werden, weil sie wissen: Ich bin nicht alleine.

Säule 3: Förderung und Finanzierung

Digitalprojekte sind nicht umsonst. Spätestens wenn ein Digitalprojekt eine technologische Komponente beinhaltet, braucht es Hard- und Software und oft auch IT-Expertise, um gute Ideen in brauchbare Lösungen zu verwandeln. In den KoWos haben wir kein eigenes Budget, um Digitalprojekte nennenswert finanziell zu fördern, sondern finanzieren mit unserem Budget fast ausschließlich unsere eigenen Strukturen. Stattdessen versuchen wir indirekt als "business angel" zu wirken, also vielversprechende Digitalprojekte mit finanziellen Mitteln zu versorgen. Das tun wir, indem wir auf die richtigen Fördertöpfe aufmerksam machen und beim Verfassen von Anträgen unterstützen. Damit Digitalprojekte in Wohlfahrtsverbänden es künftig einfacher haben, an finanzielle Mittel zu gelangen, versuchen wir darüber hinaus, gegenüber politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern Sensibilität zu schaffen.

Säule 4: Beratung & Know-how

Zusätzlich zur Beratung bei Finanzierungsfragen verstehen wir uns generell als Zentrum innerhalb des DRK, in dem sich möglichst viel Fachwissen rund um Digitalisierungsthemen bündelt. Informationen ver-

mitteln wir digital über eine Website und einen Newsletter, aber auch über Fachvorträge vor Ort. Bei der organisationsinternen Beratung, die tragende Säule unserer täglichen Arbeit, machen wir von nutzerzentrierten Ansätzen Gebrauch, um auch hier sicherzustellen, dass der Mensch im Fokus bleibt. Lösungs-

ideen versuchen wir in einem kleinen Rahmen als Testmodell weiterzuentwickeln und zu verbessern, bevor wir sie Schritt für Schritt bundesweit skalieren. Mit dem „Netzwerk Digitale Wohlfahrt“, das wir am Ende des ersten Jahres gegründet haben, setzen wir unsere Vernetzungsarbeit fort.

In den KoWos des DRK arbeiten wir basierend auf einem Vier-Säulen-Modell.



Verortung in der Struktur des DRK

Wer in einem Verband ein neues Team aufbauen will, tut gut daran, die bestehenden Strukturen zu berücksichtigen. Als KoWos wollten wir nicht wie ein UFO vom Himmel fallen, sondern stattdessen auf die Besonderheiten und Sensibilitäten des DRK eingehen. Um das zu erreichen, haben wir KoWos an verschiedenen Orten in Deutschland gegründet und jeweils an bestehende Landesverbände angedockt.

Dezentrale und zentrale Anschlussfähigkeit

Von Anfang an hatten wir geplant, die KoWos dezentral in Deutschland anzusiedeln, um damit der verteilten Struktur unseres Bundesverbandes und den spezifischen Besonderheiten in den jeweiligen Regionen Rechnung zu tragen. Die Zuordnung zu den Landesverbänden ist über einen internen Bewerbungsprozess erfolgt: Die Verbände konnten sich darauf bewerben, einen KoWo-Ableger zu beherbergen, indem sie unter anderem Vorschläge zur strukturellen Einbettung und zur inhaltlichen Ausrichtung eingereicht haben. Auf diese Weise wurden im Frühjahr 2019 die Ableger Süd (München), West (Münster) und Ost (Magdeburg) gegründet. Zusätzlich wurde die Koordinierungsstelle der KoWos im DRK-Generalsekretariat in Berlin angesiedelt und von Beginn an mit zwei Fachkräften besetzt. Die Koordinierungsstelle ist dort Teil des Teams "Soziale Innovation & Digitalisierung" und damit eng angebunden an die Tätigkeiten der Fachreferenten

und -innen für Digitalisierung & Soziale Innovation im Generalsekretariat.

Personelle Besetzung und Onboarding

Wie kann eine optimale Zusammensetzung unseres Kompetenzzentrums aussehen? Auf der einen Seite wollten wir frische Perspektiven von Digitalisierungs-Fachkräften in das DRK holen. Auf der anderen Seite war uns wichtig, dass es innerhalb der KoWos Erfahrungen in der Arbeit mit der Öffentlichen Ver-

waltung gibt, denn die Bürokratie in so einem großen Verband wie dem DRK ist für Externe nicht auf Anhieb einfach zu durchschauen. An dieser Stelle galt es also, Reibungsverluste zu vermeiden. Am Ende lautete unsere Lösung: Die Mischung macht's! Bei der Zusammenstellung der ersten KoWo-Teams stand für uns Diversität an erster Stelle. Eine Diversität der Disziplinen sorgt dafür, dass sowohl die technologischen Dimensionen von Digitalisierung, als auch kulturelle, juristische, soziale und andere Dimensionen berücksichtigt werden. Zudem bemühen wir uns um Gender- und Kultur-Diversität, weil dies zu einer weiteren Anschlussfähigkeit innerhalb der Mitglieder der Organisation führen kann. Am vielleicht wichtigsten aber war uns bei der Auswahl an Personal ein ausgewogenes Verhältnis von externen und internen Fachkräften. Externe Digitalisierungsprofis haben wir in Innovationsagenturen oder unter Alumni von Design-Thinking-Akademien gefunden; sie hinterfragen schnell etablierte Verhältnisse und verfügen über aktuelle methodische Fähigkeiten. Verwaltungserprobte Fachkräfte kommen aus unseren eigenen Reihen, aus anderen Wohlfahrtsverbänden, Ministerien oder Stiftungen. Sie spielen oft eine Schlüsselrolle im Aufbau von Vertrauen und helfen, Wurzeln in den Landesverbänden zu schlagen. Weil sie mit der Sprache des DRK vertraut sind, leisten sie wertvolle Übersetzungsarbeit von den Landes- und Kreisverbänden zu den Kompetenzzentren, und umgekehrt.



Passe die Struktur deiner Digitalisierungs-Teams der Struktur der Organisation an (zentral, dezentral oder förderal).

Bei der Zusammensetzung der Teams gilt: Die Mischung macht's!

Schaffe dir Freiraum innerhalb der gewachsenen Strukturen, um neue Formen von Arbeit ausprobieren zu können.

Bedienungsanleitung als Hilfestellung bei der Einarbeitung

Beim Thema Einarbeitung hat sich gezeigt, dass ein klar strukturierter Prozess der Schlüssel für eine erfolgreiche Personalintegration ist. Gerade weil vor allem die externen Profis mit den Prozessen in einem Wohlfahrtsverband samt der Strukturen noch nicht vertraut waren, ging immer da viel Energie verloren, wo sie sich Prozesse auf eigene Faust erschließen mussten. Deshalb haben die ersten Mitarbeitenden unserer KoWos während ihrer Einarbeitungszeit gleichzeitig ein Handbuch aus ihrer eigenen Perspektive verfasst, was für alle zukünftigen neuen Kolleginnen und Kollegen die Rolle einer "Bedienungsanleitung" für Aufgaben wie Abrechnung, Antrags- und Berichtswesen erfüllt. Dieses Handbuch wird nun in einem ko-kreativen Prozess ständig weiterentwickelt und ergänzt.

Neue Arbeitsweisen und gewachsene Strukturen

Digitale Transformation ist mehr als nur Technik. In den KoWos haben wir definiert, dass es um gesellschaftliche Transformation geht, also um neue Arten zu leben und zu arbeiten. Es erscheint nur konsequent, dass wir die neue Arbeitskultur, die Digitalisierung mit sich bringt, zunächst einmal intern etablieren wollten. Innerhalb einer Organisation wie dem DRK, das gewachsene Strukturen mit sich bringt, stoßen neue Arbeitsweisen allerdings an Grenzen. Es braucht Zeit und Empathie von allen Seiten, um die erforder-

lichen Rahmenbedingungen zu schaffen, die so viel neue Arbeitskultur wie möglich für uns KoWos, und so viel Struktur wie nötig für die Schnittstellen zur umgebenden Organisation erlaubt. Verlaufen die Transferprozesse in beide Richtungen können auch alle Beteiligten profitieren. Nachfolgend ein paar Beispiele, wie solche Transferprozesse aussehen können.

- **Flexibler Wissensaustausch**

Obwohl unsere KoWos an unterschiedlichen Landesverbänden andocken, verstehen sie sich doch als ein Digitalisierungs-Team. Die KoWos sind eng miteinander vernetzt, die Kommunikation zwischen den KoWos läuft auf horizontaler Ebene unmittelbar, und nicht über den Umweg von Vorgesetzten. Wir haben Wege geschaffen, die auf einer digitalen Kollaborations-Plattform unbürokratischen Ressourcen-Austausch ermöglichen. So verabreden wir uns zu einer wöchentlichen Videokonferenz, um die anstehenden Aufgaben zu verteilen und zu besprechen sowie die vergangenen sieben Tage Revue passieren zu lassen. Solche Formate sind wichtig für die Transparenz und die Arbeitsteilung, und ermöglichen auch über räumliche Distanz eine positive Gruppendynamik aufrecht zu erhalten.

- **Flache Hierarchien**

Auch wenn die Mitarbeitenden der KoWos laut Ver-

trag unterschiedliche Positionen mit unterschiedlichen Gehaltsstufen bekleiden, haben wir untereinander ein Selbstverständnis etabliert, nach dem wir auf Augenhöhe mit flachen Hierarchien und verteilten Entscheidungskompetenzen arbeiten können.

- **Kollaborative Software**

Gemeinsam in Echtzeit ToDo-Listen, Texte oder Ideensammlungen zu bearbeiten, kann zu ganz neuen kreativen Höhenflügen führen. Im Idealfall inspirieren sich Teammitglieder gegenseitig, und fällt einer Person nichts Neues mehr ein, springt direkt die nächste Person ein und fügt ihre Gedanken hinzu. Zahlreiche Software zu kollaborativem Arbeiten wurde von amerikanischen Anbietern entwickelt. Das bedeutet, die Server sind häufig nicht in Europa angesiedelt, und die strengen Richtlinien der DSGVO sind auch nicht immer erfüllt. Haben wir europäische Alternativen gefunden, unterschieden sich diese in der Bedienbarkeit und den Kernfunktionen häufig, sodass wir uns erstmal gründlich einarbeiten mussten. Auch lief die Installation im DRK-System nicht immer problemlos.

- **Digitale Dokumente**

Das papierlose Büro ist eine Illusion, wenn aus dokumentarischen Gründen Dokumente und Protokolle in Papierform vorliegen müssen (Stempel? Unterschrift?). Uns hat das mitunter vor ungeahn-

te Herausforderungen bzgl. der Schnittstellen zu unseren Softwarelösungen gestellt. So besitzt beispielsweise nicht jedes Chatprogramm heute noch eine Funktion zum Ausdrucken, oder zum Exportieren eines Archivs in eine PDF-Datei.

- **Ergebnisoffenes Arbeiten**

Agiles Arbeiten ist ein Schlagwort der neuen Arbeitskultur. Es bedeutet, dass sich ein Team bei der Lösungsfindung Schritt für Schritt vortastet. Für eine Organisation, die ihre Budgetplanungen und Maßnahmen Jahre im Voraus beschließen muss, ist dies häufig eine Herausforderung. Es gehört außerdem Akzeptanz und Überzeugungsarbeit dazu, dass man zu Projektbeginn oft noch nicht wissen kann, wie das Ergebnis am Ende aussehen wird – weil das von zahlreichen Faktoren, unter anderem von den Ergebnissen der Bestandsaufnahme und der Rückmeldungen auf erste Testphasen, abhängig ist.

- **Schnelle Iterationsschleifen:**

Lernerfahrungen aus jedem vorangegangenen Schritt werden genutzt, um auf Sicht weiterzuplanen. Diese Experimentier- und Lernkultur setzt voraus, dass während einer laufenden Maßnahme regelmäßig Anpassungen vorgenommen werden können. Auch gehört es zum Agilen Arbeiten dazu, Scheitern als Lernerfahrung zu verstehen

und bereits begonnene Projekte mitunter frühzeitig wieder einzustellen. Das erfordert Mut, und stößt in gewachsenen Strukturen nicht immer gleich auf Verständnis.



Im Einsatz

In den KoWos arbeiten wir häufig mit digitalen Tools, aber auch analog mit Pinnwand und Post-It's.

Das erste Jahr

Der Startschuss für die KoWos im DRK fiel im Frühjahr 2019. Das erste Jahr war geprägt von der strukturellen und kulturellen Verankerung innerhalb des DRK, dem Onboarding neuer Mitarbeitenden sowie einer Recherche nach vorhandenen Digitalprojekten und Kontakten innerhalb der Organisation. Auch haben wir zahlreiche Pilotprojekte durchgeführt, wie das Mentoring Programm im Bayerischen Roten Kreuz, oder die Erprobung von Smart-Home-Lösungen in Pflegeeinrichtungen.

KickOff

Die Gründung unserer KoWos haben wir mit einem Kickoff begonnen. Eine ganze Woche mit Kennenlernen und dem Onboarding der neuen Mitarbeitenden war wichtig, vor allem, weil wir in der Zukunft über vier verschiedene Standorte verteilt zusammenarbeiten wollten. Das einwöchige KickOff hat dafür nicht nur die organisatorischen, sondern auch die zwischenmenschlichen Grundlagen geschaffen. Wir haben einen gemeinsamen Fahrplan für die kommenden Monate sowie ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickelt. Auch diente die Kickoff-Woche der Sichtbarkeit der neuen Teams: Öffentlichkeitswirksam haben wir innerhalb der Organisation kommuniziert, dass die KoWos nun mit ihrer Arbeit beginnen und dass die Landes- und Kreisverbände uns für bestimmte Formate anfragen und buchen können.

Sensibilisierung und Pilotprojekte

In den ersten Monaten unserer Arbeit lag unser Fokus auch weiter darauf, Bekanntheit innerhalb des DRK zu erlangen, indem wir uns über verbandsinterne Medien wie Website oder Newsletter vorgestellt haben. Zusätzlich haben wir viele der Kreisverbände vor Ort besucht, uns vorgestellt und bei einem Kaffee zwischenmenschliches Vertrauen hergestellt und Verständnis für unsere Arbeit geschaffen. Überraschend war, dass erste Anfragen sich zunächst auf technische Probleme etwa mit dem Computer-Betriebssystem bezogen haben. Das hat uns einmal mehr gezeigt, dass mit dem Schlagwort “Digitalisierung” häufig Informationstechnik assoziiert wird. Daher haben wir die interne Kommunikation vermehrt darauf fokussiert, die kulturelle Komponente von Digitalisierung und den Schwerpunkt auf Personal- und Organisationsentwicklung herauszustellen. Auf der Suche nach Kontakten in den Kreisverbänden haben wir deshalb häufig kommuniziert, dass wir “Innovationsprojekte” suchen, und nicht “Digitalisierungs-Projekte”. Es hat sich gezeigt, dass innerhalb des DRK unter “innovativ” verstanden wird, sich etwas zu trauen oder etwas irgendwie “anders” zu machen als bisher, und dass hierfür meist digitale Technologien und eine digitale Transformation zu Hilfe genommen werden. Auf diese Weise konnten wir zahlreiche Pionierprojekte ausfindig machen. Die waren für uns eine wichtige Unterstützung: Sie haben uns häufig dabei unterstützt, im

Kreisverband Informationsveranstaltungen, Präsentationen oder Workshops zu veranstalten. Umgekehrt konnten wir mit jedem gefundenen Pionierprojekt anhand eines weiteren Beispiels deutlich machen, was wir unter Digitaler Transformation konkret verstehen.

Unterstützung und Vereinheitlichung

Die gefundenen Pionierprojekte waren im nächsten Schritt die ersten konkreten Fälle, die wir bedarfsgerecht unterstützen konnten. Das gelang uns allein schon dadurch, dass wir in den KoWos die Vogelperspektive hatten: So gab es über die Regionen hinweg viele Ähnlichkeiten in den Einzelprojekten, die allerdings nicht voneinander wussten. Unsere Aufgabe war es hier, nicht nur uns selbst, sondern auch den bestehenden Pionierprojekten zu mehr Sichtbarkeit und somit Auffindbarkeit innerhalb der Organisation zu verhelfen. Beim Einsetzen neuester Technologien, wie VirtualReality oder 3D-Druck, konnten wir innerhalb der Organisation teilweise große Zurückhaltung spüren, weil keine realistische Vorstellung herrschte, wie einfach diese Technologien zu bedienen und wie kostengünstig sie zu beschaffen sind. Hier konnten wir wichtige Aufklärungsarbeit leisten. Eine weitere Herausforderung bestand in der koordinierten Vereinheitlichung existierender Inselfösungen. Vor allem, wenn Pionierprojekte eine Softwarelösung beinhalteten, fanden wir häufig eine unkoordinierte Vielzahl an Kommunikationsmitteln vor. Durch Beratungsleistun-

gen sind wir bestrebt, hier möglichst auf DSGVO-konforme Softwarelösungen zu vereinheitlichen

Blick über den Tellerrand

Nicht nur das Deutsche Rote Kreuz steht vor den Herausforderungen der Digitalisierung. Der Blick über den Tellerrand zeigt: In anderen Wohlfahrtsverbänden, aber auch in mittelständischen Unternehmen, in Konzernen, in Ministerien und in der öffentlichen Verwaltung suchen Expertinnen und Experten nach neuen Lösungen. Teilweise arbeiten diese Organisationen mit ganz ähnlich aufgestellten Kompetenzzentren, teilweise sind sie schon etablierter als die KoWos, teilweise beginnen sie gerade erst ihre Arbeit aufzunehmen. Die Vernetzung über die eigene Organisation hinweg, beispielsweise durch den Besuch von Fachvorträgen oder durch Präsenz auf relevanten Konferenzen, hat uns im DRK in unserem ersten Jahr bereits zahlreiche Kooperationen eröffnet. Dabei haben wir die Erfahrung gemacht, dass viele Unternehmen und auch Beratungsagenturen sehr offen dafür sind, mit dem DRK zusammenzuarbeiten, gerade weil das "Rote Kreuz" als vertrauenswürdig und unterstützenswert gilt. Jeder Neugründung eines Digitalisierungs-Teams in einem Wohlfahrtsverband können wir daher nur raten, nicht komplett bei Null anzufangen, sondern genau zu evaluieren, was es in diesem Bereich bereits gibt. Dieser Leitfaden soll ebenfalls seinen Teil zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch beitragen.



Starte mit einem erweiterten Kick-off! Das schafft die Basis für die zukünftige Zusammenarbeit.

Erlange Sichtbarkeit auch innerhalb der Organisation. Es ist wichtig, dass die Kolleginnen und Kollegen wissen, wofür sie Digitalisierungs-Teams anfragen können.

Finde Pionierprojekte oder starte selbst welche. Das öffnet Türen zu den Mitarbeitenden vor Ort.

Ausblick und nächste Schritte

Das erste Jahr hat wichtige Erfahrungswerte im Aufbau der KoWos bereitgestellt. Die Phase der Verankerung im Verband haben wir weitgehend abgeschlossen. Während wir uns 2019 vorrangig auf einzelne Projekte fokussiert haben, legen wir im Jahr 2020 den Schwerpunkt mehr auf die Skalierung von Pionierprojekten.

Unser zentrales Ziel für 2020 ist, im DRK ein Ökosystem für soziale Innovationen und digitale Transformation zu schaffen. Dafür werden wir begleitend die Faktoren evaluieren, die dafür verantwortlich sind, ob die Skalierung eines Projektes glückt oder nicht. Als Ergebnis wünschen wir uns eine Matrix zu entwickeln, die eine Prognose erlaubt, welches Pionierprojekt unter welchen Umständen erfolgreich in welche Regionen transferiert werden kann. Ein weiterer Fokus in 2020 ist die Befähigung. Mit Hilfe dieses Leitfadens, aber auch einer Methoden-Toolbox und diverser vorgefertigter Präsentationen und Gesprächsleitfäden, wollen wir in den einzelnen Regionen Digitalisierungs-Botschafterinnen und -botschafter ausbilden, die vor Ort Informationskampagnen und eigene Pilotprojekte starten können und über das Netzwerk Digitale Wohlfahrt miteinander verbunden sind. Von diesen Botschaftern ausgehend, könnten anschließend die nächsten KoWos gegründet werden. Den KoWos aus 2019 fällt in diesem Szenario eine Art Patenschaftsrolle zu, in der sie den neuen KoWos in ihren ersten Schritten beratend zur Seite stehen.



Prüfe wo Skalierung möglich ist! Pilotprojekte, die an einem Ort gut laufen, können vielleicht bundesweit funktionieren.

Verwandle die Organisation in ein Ökosystem, sodass Pilotprojekte der Digitalisierung einen geschützten Raum vorfinden, um zu wachsen und sich zu bewähren.

Fokussiere auch auf die Befähigung und die Ausbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Glossar

Agiles Arbeiten

Unter “Agilem Arbeiten” versteht man eine Form der Arbeitsorganisation und -planung, die auf Sicht ausgerichtet ist, fortwährend Rahmenbedingungen prüft und sich dabei flexibel an neue Gegebenheiten anpasst.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

Neben dem DRK gehören der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege noch diese fünf Organisationen an: Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Diakonie und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland.

Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz der Problemlösung, bei dem die zukünftigen Zielgruppe im Zentrum aller Überlegungen steht. Der Ansatz besteht aus sechs Methodenschritten. Schritt Eins bis Drei fokussiert ein Team zunächst darauf, ein besseres Problemverständnis zu erzielen, während in Schritt Vier bis Sechs Ideen generiert und Testmodelle gebaut werden.

Digitale Tools

Unter “Digitalen Tools” verstehen wir einerseits die Hardware, also Computer, Microchips oder Roboter, und andererseits die Software, also die Algorithmen und Programme, die darauf installiert sind.

Inkubator

Damit neue Ideen in Organisationen gedeihen können, gibt es in Unternehmen sogenannte Inkubatoren, das sind Abteilungen, in denen Ideen erstmal in geschütztem Rahmen eine Weile lang weiterentwickelt, gebaut und getestet werden können, ehe sie im Alltag bestehen müssen.

Innovation

Es hat sich gezeigt, dass innerhalb des DRK unter “innovativ” verstanden wird, sich etwas zu trauen oder etwas irgendwie “anders” zu machen als bisher, und dass hierfür meist digitale Technologien und eine digitale Transformation zu Hilfe genommen werden

Iterationsschleifen

Im Agilen Arbeiten ist es üblich, ein Produkt oder einen Service einem kleinen Ausschnitt der Zielgruppe bereits in einer sehr frühen Testversion zu präsentieren, um frühes Feedback einzuholen. Diese Feedbacks führen zu weiterentwickelten und immer mehr verbesserten Versionen. Man nennt das auch Iterationsschleifen.

KickOff

Ein “KickOff” ist der Start oder die Veröffentlichung eines Produktes, Services oder einer Kampagne.

Ko-kreativer Prozess

Ko-kreativer Prozess bedeutet, dass etwas nicht von einer Person alleine entwickelt wird, sondern im Verlaufe der Entwicklung mehrere Menschen ihre Kreativität einbringen, beispielsweise jemand der/die eine Dienstleistung anbietet, und ein paar seiner Kundinnen und Kunden.

Kollaboration

Kollaboration bedeutet, gleichzeitig gemeinsam etwas zu erarbeiten, zum Beispiel mit mehreren Computern gleichzeitig im selben Dokument einen Text zu erstellen.

KoWos

KoWos steht für “Kompetenzzentren für Digitalisierung in der Wohlfahrt”, die Abteilung für Digitalisierung im DRK.

Skalierung

Skalierung bedeutet, eine Lösung, die bislang auf einen kleinen Personenkreis oder eine kleine Region fokussiert war, nun einer größeren Zielgruppe zugänglich zu machen.

Transferieren

Ein Transfer ist der Übergang von einem Status in einen anderen, in diesem Fall der Übergang von einem Versuchsstadium in eine alltagstaugliche Lösung.

Deutsches Rotes Kreuz e.V.
DRK-Generalsekretariat
Carstennstraße 58
12205 Berlin

Tel. 030 8 54 04-0
Fax 030 8 54 04-450
drk@drk.de
www.drk-wohlfahrt.de

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend