

Digitalisierung und KI brauchen System und Orientierung

Strategische Voraussetzungen für die Einführung in
Sozialwirtschaftlichen Unternehmen

Referentin



Birgitta Neumann

Partnerin und Mitglied der Geschäftsleitung
Leitung des Geschäftsbereiches Sozialwirtschaft

 +49 152 31739174

 b.neumann@contec.de

- Strategische Neuausrichtung und Begleitung der nachhaltigen Umsetzung der neuen gesetzlichen Vorgaben bzw. bei Führungswechsel
- Aufbau und Organisationsentwicklung
- Innovationsmanagement
- Weiterentwicklung von Führung und Management
- Personal- und Kompetenzentwicklung von Führungskräften

Fachliche Exzellenz im marktfeldbezogenen Kontext

Ihre Ansprechpartner*innen

Managementberatung für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft		
Personalberatung conQuaesso (Führungskräfte)  Dr. Thomas Müller  Dr. Silke Köser nytroo (Fachkräfte national)  Michael Claußner  Miriam Puhe educaro (Fachkräfte international)  Christian Sassin	Groß- und Komplexträger sowie Verbände Dietmar Meng 	Innovation und Vernetzung  Detlef Friedrich  Dr. Jan Schröder Sozialversicherungen, Ministerien, Bund/Land, Kommunen, Berufsgenossenschaften, Wirtschaftsförderungen
	Gesundheitsunternehmen  Matthias Adler	
	Pflegeunternehmen  Dietmar Meng	
	Unternehmen der Sozialwirtschaft  Birgitta Neumann	
	Personal Marc Dobberstein 	
	BWL und Finanzen Martin Merkel 	
	KI und Digitalisierung Dr. Jan Schröder 	

Von der Idee zur Wirkung

Was Organisationen wirklich brauchen, damit Digitalisierung und KI wirksam werden

Praxisnahe Management-Perspektive für
Geschäftsführungen und Vorstände in der Sozialwirtschaft

Strategie

Umsetzung

Führung

Nicht das eingesetzte Tool entscheidet über die Wirkung.
Digitalisierung und KI werden erst produktiv, wenn Sie im ersten
Schritt Folgende Punkte geklärt haben:

- Ziele
- Prozesse
- Entscheidungen
- Verantwortung
- Befähigung

An welcher der drei Aufgaben scheitern Digitalisierungs- oder KI-Vorhaben bei Ihnen am ehesten?

Strategie

Richtung geben

Umsetzung

Voraussetzungen
schaffen

Führung

Verantwortung klären

Einordnung der Begriffe Digitalisierung und KI

Digitalisierung ist der übergeordnete Organisationsweg – KI ist ein möglicher Baustein darin

Digitalisierung

- verändert Prozesse, Rollen, Kommunikation und Steuerung

KI

Teilmenge der Digitalisierung:
lernt Muster, generiert Inhalte
oder unterstützt Entscheidungen

- Nicht jede Digitalisierung nutzt KI
- Aber wirksame KI braucht fast immer digitale Prozesse, Daten und klare Verantwortlichkeiten



Kann Ihre Organisation KI oder fehlt selbst
die Grundlager digitaler Prozesse noch?

Allen ist bewusst: Die Sozialwirtschaft braucht Lösungen

Die Frage ist nicht mehr, ob sich Organisationen verändern müssen, sondern ob sie Veränderung so gestalten, dass daraus Entlastung, Qualität und Zukunftsfähigkeit entstehen.

Steigender Fachkräftemangel

Zunehmende Regulierung

Wirtschaftlicher Druck

Steigende Erwartungen der Anspruchsgruppen

Fragmentierte IT-Landschaft



Digitalisierung kann hier helfen, aber...

Digitalisierung muss als Führungs-, Organisations- und Umsetzungsaufgabe verstanden werden

Häufig fehlt eine Umsetzungskette von der Idee bis zur wirksamen Routine



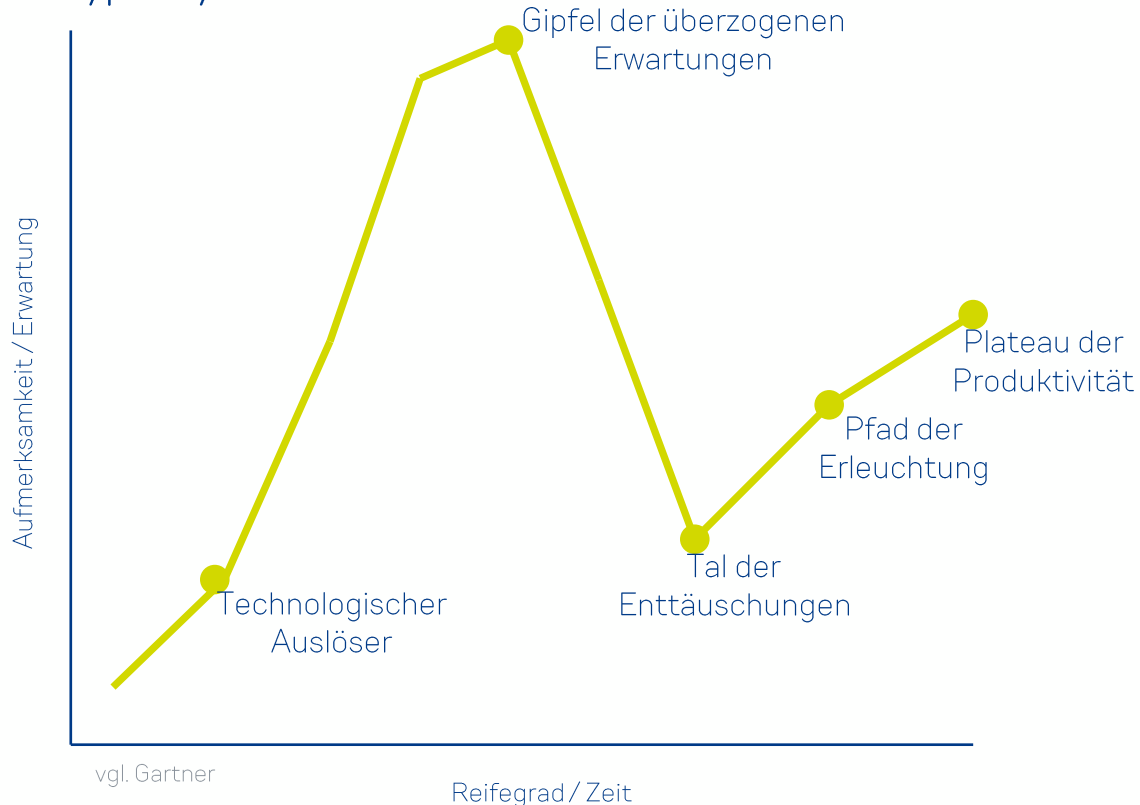
Denn: Digitalisierung beschleunigt auch Unordnung



Software oder KI-Tool lösen keine ungeklärten Zuständigkeiten, Medienbrüche oder widersprüchlichen Standards.

Es gibt einen Unterschied zwischen kurzfristiger Aufmerksamkeitsschwelle und nachhaltigem Nutzen, der beachtet werden muss

Der Hype-Zyklus



Relevanz für Führungskräfte

1. Hype ist normal

2. Produktiver Einsatz kommt nach der Ernüchterung

3. Führung darf weder dramatisieren noch romantisieren

Was der Hype-Zyklus für die Sozialwirtschaft praktisch bedeutet

Die Führungsfrage lautet nicht: "Sind wir schon mit KI dabei?" – sondern: "Wofür sind wir als Organisation wirklich bereit?"



- Nicht jede Digitalisierungs- / KI-Idee ist schon reif



- Schatten-KI ist ein Signal – keine Strategie



- Mehrwert entsteht erst im Alltag



- Vom Hype zur Wirkung braucht es Führung

Typische Fehlstarts führen zu Irritationen, Motivationsverlust und Scheitern



- Keine klare Führung und Vorstellung



- „KI“ um jeden Preis

- Pilotprojekte ohne Bezug



- Technik vor Logik

Schatten-KI birgt hohe Risiken für das Unternehmen und letztendlich für GF/Vorstand

Was es ist

- Private Accounts und Gratis-Tools
- Ohne IT-Freigabe genutzt
- Meist gut gemeint, nicht dokumentiert und geprüft

Warum es ein Risiko ist

- Firmendaten in Fremden Modellen
- Verstoß gegen DSGVO & EU AI Act
- Fehler ohne Prüfpfad im Ergebnis

Was jetzt hilft

- Freigegebene Tools bereitstellen
- Klare Regeln und Schulung
- Standards schaffen

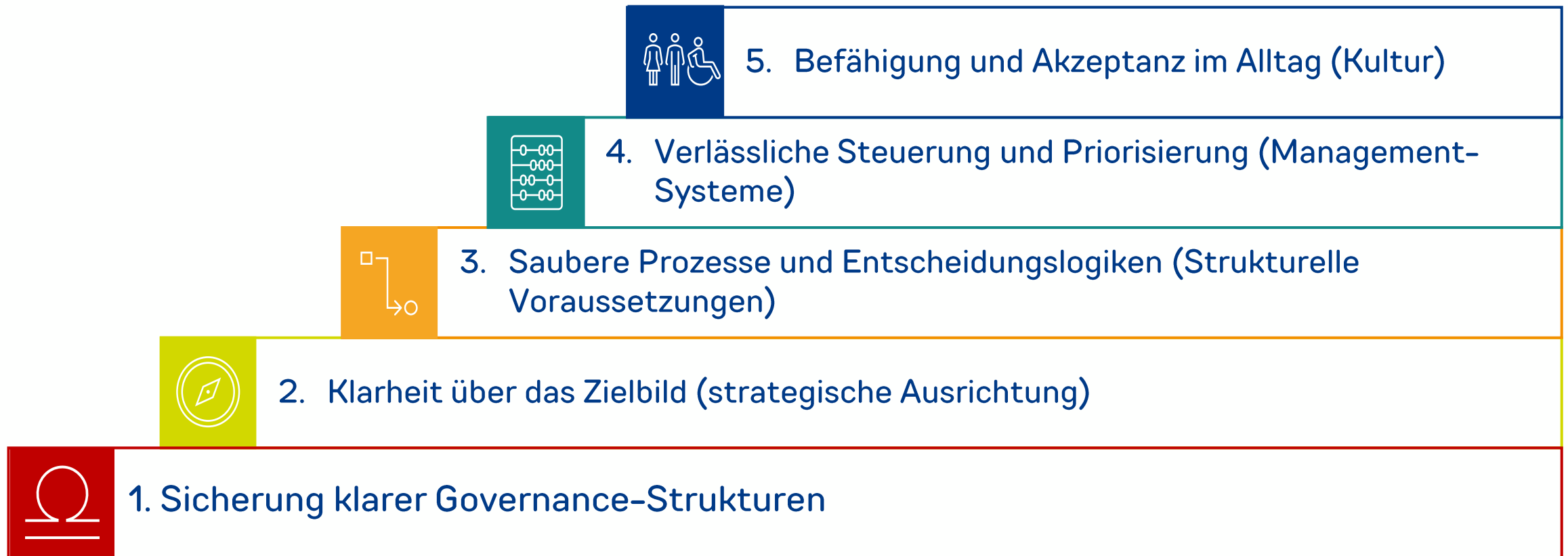
Verhindern Sie eine schleichende Verschiebung professioneller Standards und schaffen Sie gute Voraussetzungen



Risiken werden vor allem in **mangelnder Akzeptanz** und **fehlendem Know-how** gesehen

Organisationen brauchen strategische Klarheit, um Digitalisierung und KI wirksam einzubinden

Damit Digitalisierung und KI wirksam werden können braucht es:



Grundsätzlich hängt der erfolgreiche Umgang mit KI an der Etablierung klarer Governance-Strukturen

Ein erfolgreicher Weg in die Sozialwirtschaft 4.0 bedarf:

- ✓ Klärung: Wo darf KI eingesetzt werden – und wo nicht?
- ✓ Festlegung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen
- ✓ Permanente Optimierung der Rollenverteilung zwischen KI und Mensch
- ✓ Sicherstellung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- ✓ Regelmäßige Reflexion von Risiken, Nebenwirkungen und Zielkonflikten



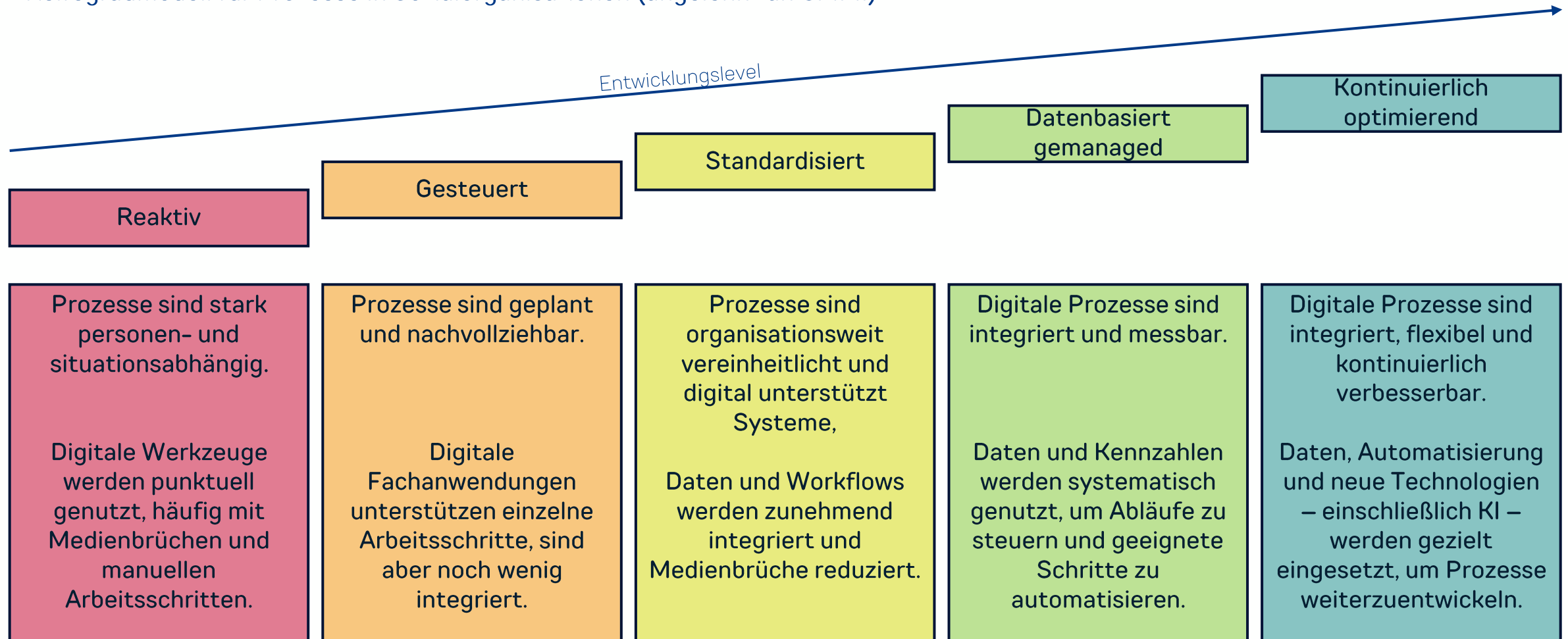
Auch bedarf es der Klärung wie die Auseinandersetzung mit KI im Unternehmen angegangen werden könnte, um nicht in Aktionismus zu gleiten

Viele Wege führen nach Rom: 2 potenzielle Wege, um KI-Einsatz und Trägerstrategie aufeinander abzustimmen



Setzen Sie sich zur Klärung des Ziels ehrlich mit dem Reifegrad der Organisation auseinander

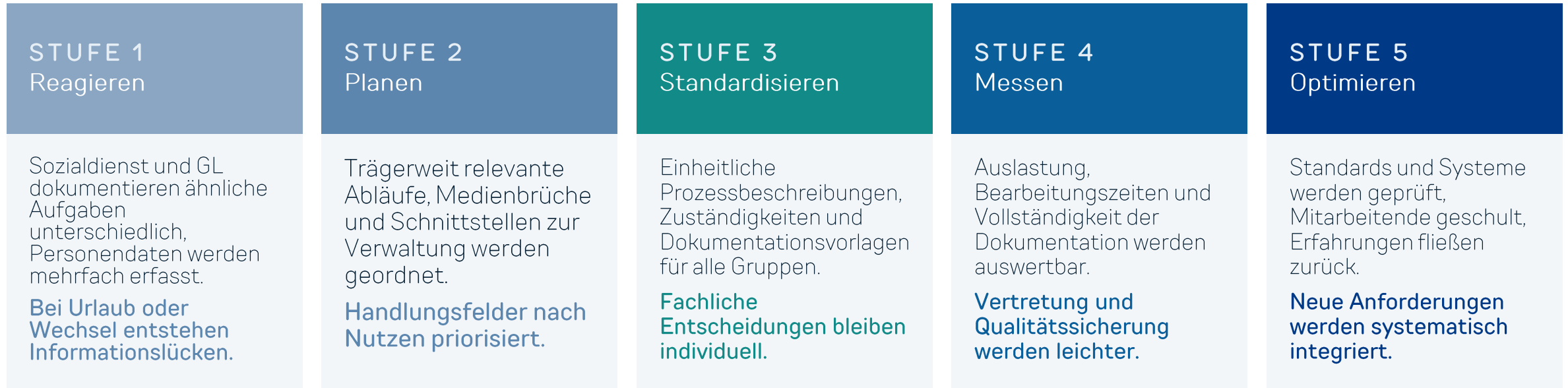
Reifegradmodell für Prozesse in Sozialorganisationen (angelehnt an CMMI)



Aus der Praxis: Reifegradanalyse in der WfbM

Träger mit mehreren Wohngruppen und ambulanten Diensten

Ausgangslage: Die Mitarbeitenden dokumentieren bereits digital, aber je Wohngruppe unterschiedlich. Daten werden mehrfach erfasst, Zuständigkeiten sind unklar, Wissen liegt bei einzelnen Personen. Das erschwert Vertretungen, trägerweite Auswertungen und eine einheitliche Qualitätssicherung.



Entwicklungsweg von reaktiv und personenabhängig zur lernenden Organisation – nicht jeder Prozess muss Stufe 5 erreichen.

Ordnen Sie Prozesse ein und Optimierungsrichtung bestimmen – welcher Prozess ist definiert und ist er KI tauglich?

Einordnung und Zielrichtung

PROZESS EINORDNEN

- **Frequenz:** Wie oft wird der Prozess ausgeführt?
- **Variabilität:** Wie unterschiedlich sind die Fälle?

ZIELRICHTUNG WÄHLEN

- **Effizienz:** geschwindigkeit und nachhaltigkeit
- **Zuverlässigkeit:** zuverlässig und stabil
- **Innovation:** neuartige Lösungen ermöglichen
- **Agility:** schnell auf wechselnde Situationen reagieren



KI-Modelle und Nutzungsmöglichkeiten

Es zeigen sich drei Stufen der Autonomie und Prozessintegration von Künstlicher Intelligenz, die zwischen menschlicher Steuerung und maschineller Selbstorganisation liegen

1

Unterstützt einzelne Aufgaben auf Anfrage.

BEISPIELE

- Texte erstellen und zusammenfassen
- Fragen zu Dokumenten beantworten
- Ideen, Analysen oder Übersetzungen liefern

2

Nutzt angebundene Daten und Anwendungen.

BEISPIELE

- PowerPoint-Folien oder Excel-Auswertungen erstellen
- Informationen aus CRM, DMS oder Web abrufen
- E-Mails, Termine oder Tickets vorbereiten

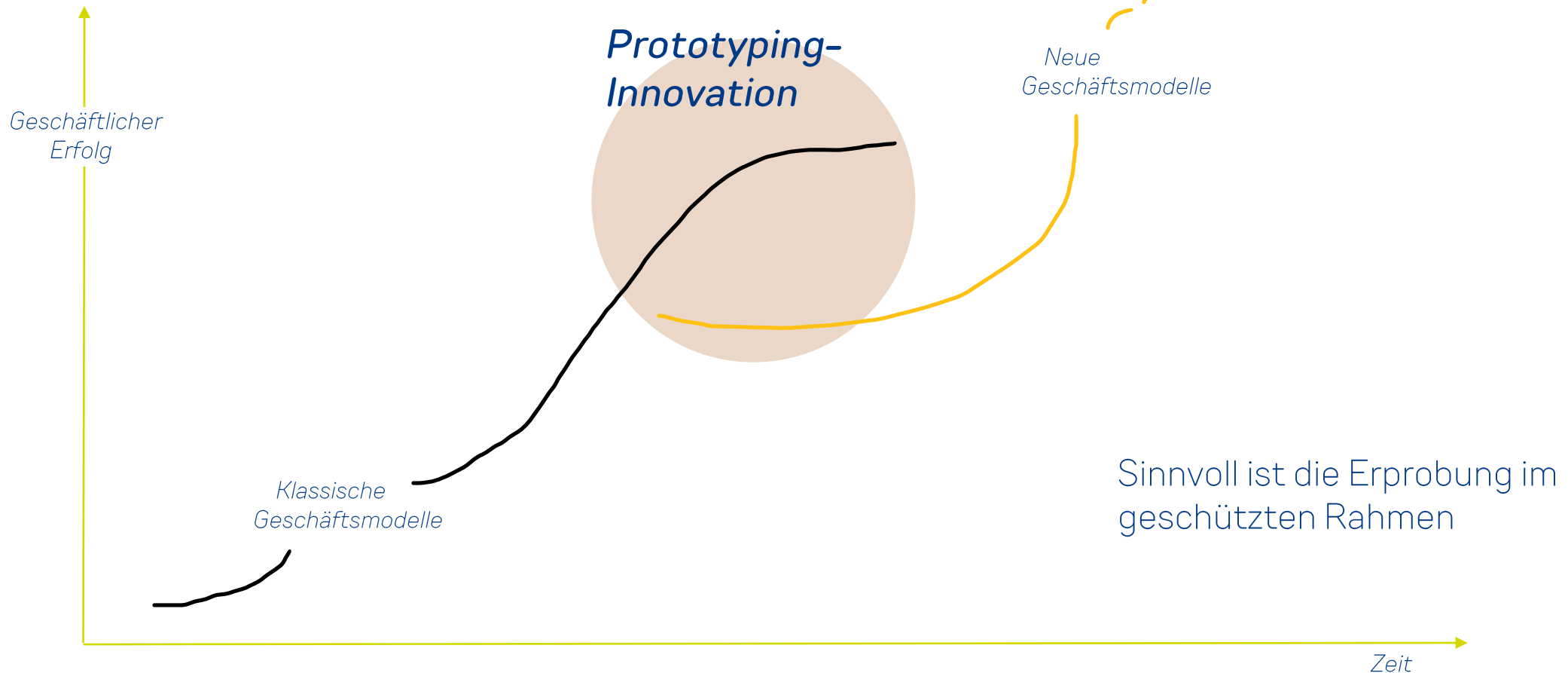
3

Bearbeitet mehrstufige Prozesse selbstständig.

BEISPIELE

- Eingehende Anfragen prüfen und weiterleiten
- Reports automatisch erstellen und versenden
- End-to-End-Abläufe mit n8n orchestrieren

Alternativ zur Prozessorientierung ist eine auf Innovation neuer Felder/Methoden ausgelegte Vorgehensweise möglich



Warum KI-Prototyping strategisch sinnvoll ist

Beteiligte können mit Prototyping frühzeitig lernen, gestalten und Risiken begrenzen – ohne Ressourcen zu überlasten

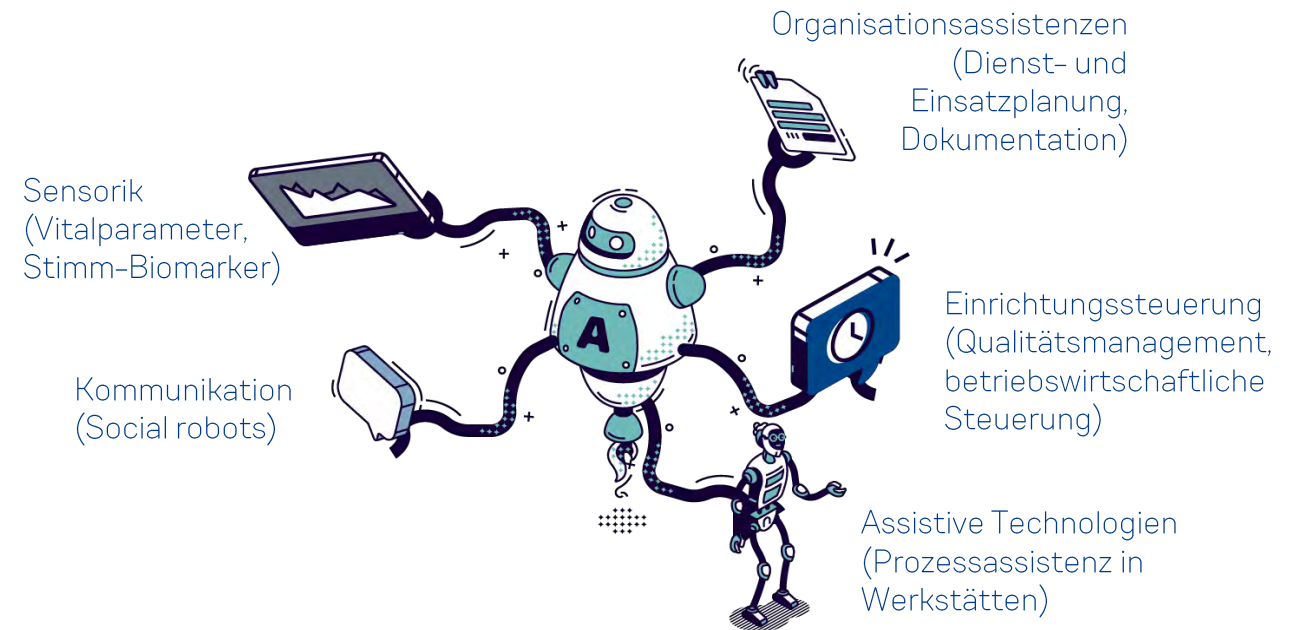
Handlungsdruck

Risikoarme Erprobung

Hebelwirkung für Organisation

Strategische Notwendigkeit

KI verändert Geschäftsmodelle und Leistungsprozesse.



Jetzt wissen Sie, wo Sie ansetzen wollen

Priorisierte Prozesse

Die Reihenfolge steht fest:
Was zuerst angegangen
wird und was warten kann.

Klare Problemstellung

Benannt ist, welches
Problem gelöst werden soll
– und für wen.

Optimierungsfokus

Klar ist, worauf die
Verbesserung zielt: Zeit,
Qualität oder Entlastung.

Bewusste Nicht-Themen

Entschieden ist auch,
welche Prozesse zunächst
nicht angegangen werden.

Befähigung und Akzeptanz entstehen nicht durch Appelle, sondern im Alltag

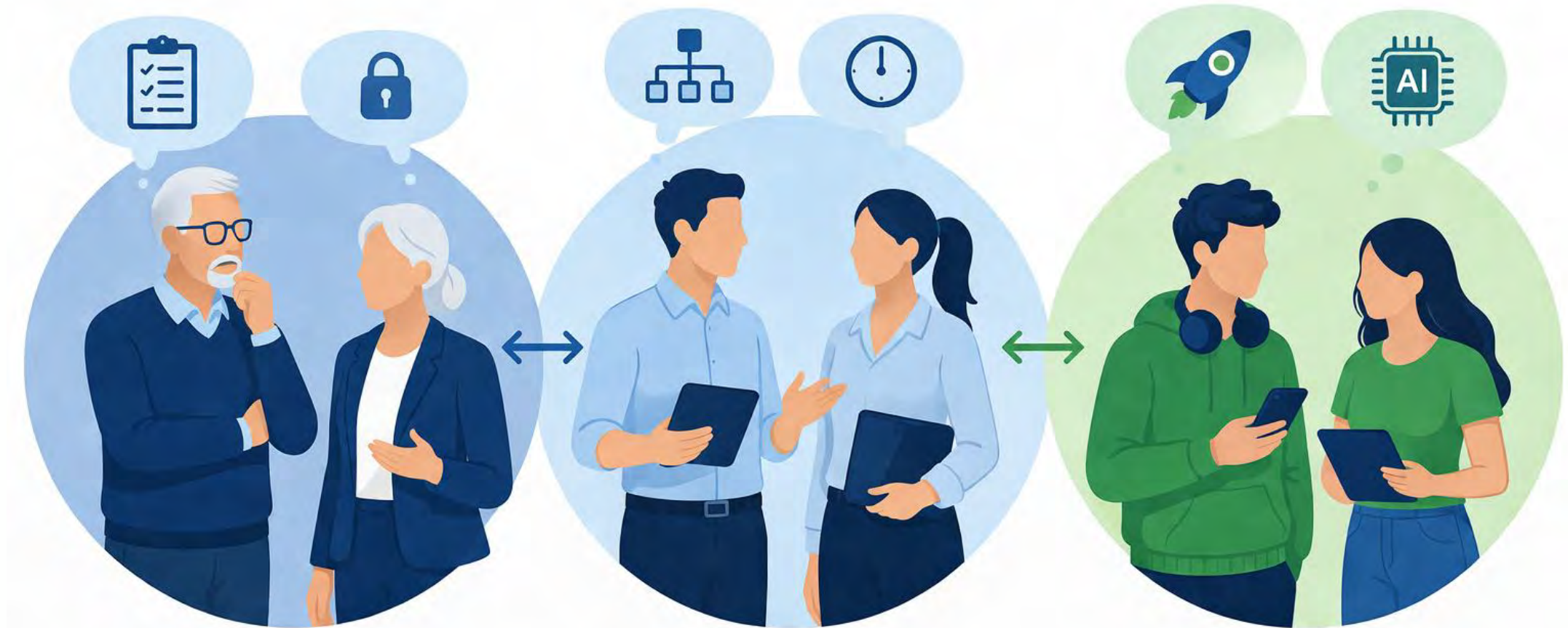
Change gelingt, wenn unterschiedliche Gruppen unterschiedlich gut angesprochen werden

Nicht alle müssen **gleich überzeugt** werden, aber alle müssen **anschlussfähig mitgehen** können.



Der oft unterschätzte Faktor: unterschiedliche Generationen, unterschiedliche Zugänge

Zwischen Babyboomer, Gen X und den digital geprägten Gen Y / Gen Z / Gen Alpha





Fazit: Führung entscheidet über
die Wirkung von KI in WfbM

KI wird kommen – und ihre Wirkung ist
gestaltbar

08.09.2026

Führung entscheidet über die Wirkung von KI in WfbM

Geschäftsführungen von WfbM stehen vor der Aufgabe, KI nicht nur zuzulassen, sondern sie verantwortungsvoll, reflektiert und im Sinne ihres Auftrags zu steuern

Nicht die technologische Leistungsfähigkeit entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, sondern die Qualität der Führung.

Wirkung von KI braucht:

- Strategische Weichen und Ressourcen durch die oberste Führungsebene
- Kulturellen Wandel
 - Agilität und Flexibilität
 - Abbau starrer Hierarchien
 - Stärkung von Eigenverantwortung
 - Aufbau einer Fehlerkultur die Experimentieren mit innovativen, auch digitalen Leistungen erlaubt



Abschluss

Wichtigste Erkenntnis und Handlungsschritte

Digitalisierung ist Organisations- und Prozessentwicklung – Software ist Enabler, nicht Ausgangspunkt.

- 1 Wirkung vor Werkzeug**
Erst Problem, Zielprozess und Nutzen klären – dann über Technologie sprechen.
- 2 Reifegrad als gemeinsame Sprache**
Der Reifegrad ordnet Gespräch und Prioritäten. Er ist keine Zertifizierung.
- 3 Ambition differenzieren**
Nicht jeder Prozess braucht Stufe 5. Reife folgt Risiko, Häufigkeit und strategischer Bedeutung.
- 4 Anforderungen aus Szenarien**
Nutzungsszenarien, Muss/Soll/Kann und Abnahmekriterien vor der Marktsichtung festlegen.
- 5 Spannungen produktiv gestalten**
Standardisierung und Einzelfallgerechtigkeit zusammen denken – Beteiligung sichert die Wirkung.

Ansprechpartner*innen



Frau Birgitta Neumann

Geschäftsbereichsleitung
Sozialwirtschaft, Mitglied der
Geschäftsleitung & Partnerin

 +49 234 45273 153

 b.neumann@contec.de



Die Beratung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Seit über 35 Jahren sind wir Ihr Partner für
fachlich und methodisch exzellente sowie
innovative Beratungsleistungen.

[contec.de](https://www.contec.de)

Herr Dr. Jan Schröder

Bochum • Berlin • Hamburg • München • Stuttgart

Referenzen

Wir agieren bundesweit und unterstützen unsere Kunden bei der Planung und Umsetzung aller Projektgrößen.

- Wohlfahrtsverbände.
- Privatwirtschaft.
- Versicherungsträger.
- Ministerien.
- Bund und Länder.
- Kommunen.

Diakonie 

 **Deutscher
Caritasverband e.V.**

 **AWO**

 **Deutsches
Rotes
Kreuz**

 **ASB**
Arbeiter-Samariter-Bund

 **DER PARITÄTISCHE**

 **Malteser**

Lebenshilfe 

 **JOHANNITER**
Aus Liebe zum Leben

Nutzungsbedingungen

Die Präsentation erfolgte im Rahmen eines Vortrags am DATUM. Eine Weitergabe an Dritte ist nur mit dem ausdrücklichen Einverständnis der **Contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH.** gestattet.

Jegliche Nutzungs- und Verfügungsbefugnis, wie Kopier- und Weitergaberecht dieser Präsentation liegen bei **Contec Gesellschaft für Organisationsentwicklung mbH.**

