



Wohlfahrtspflege und Daten: Impulse für die Zukunft der Pflege

AWO
DIGITAL



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Zusammenfassung	4
Datenstrategische Vertiefung für den Handlungsbereich der Altenpflege	4
Einleitung	5
Ab in die Zukunft: Datenstrategische Zukunftsbilder	7
Zukünfte-Arbeit macht das Morgen zum strategischen Gestaltungsraum	7
Szenariendarbeit auf der AWO Datenreise: Vier Zukunftsthemen ins Heute holen	8
Das haben wir gelernt	10
Zurück aus der Zukunft: Vertiefung für die Altenpflege	11
Die Ausarbeitung: Stakeholderbasiert und ko-kreativ	11
Der Orientierungsrahmen: Das Entwicklungsmodell "Datenreise"	12
Raum für das Wesentliche: Impulse für eine verbandsweite	
Datenstrategie in der Pflege	13
... und loslegen:	
Datenstrategische Entwicklung in Ankerprojekten	19
Anhang: Methoden zur Strategieentwicklung	24
Geschichten machen Zukunft greifbar. Strategisches Storytelling	24
Ankerprojekte priorisieren	25
Impressum	26

Vorwort

Liebe Leser*innen,

seit über 100 Jahren setzt sich die AWO für Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Solidarität und Toleranz ein – und das immer unter den jeweiligen historischen Bedingungen. Eine neue Entwicklung ist der Wandel zur Wissensgesellschaft, in der die Verwertung (digitaler) Daten eine immer größere Rolle spielt. Für unsere Arbeit in dieser datenbasierten Welt müssen wir uns fragen, wie wir neue technologische Möglichkeiten nutzen können, um besser für unsere Zielgruppen zu wirken und unsere Werte gut zu verwirklichen.

Den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege fällt es oftmals schwer, den souveränen Umgang mit Daten schnell zu erlernen. Die Verzahnung professioneller sozialer Dienste und Einrichtungen, ehrenamtlichen Engagements sowie politischer Arbeit in diesen föderalen Organisationen macht den Wandel zu mehr Datennutzung zu einer komplexen Aufgabe. Umso wichtiger ist es, dass wir uns jetzt auf diese Veränderungen ausrichten und unsere Organisationsstrukturen für das datenbasierte Arbeiten genauso fit machen wie unsere Beschäftigten. Wir müssen unser Betriebssystem aktualisieren, um die neuen Anwendungen nutzen zu können.

Um in dieser komplexen Gemengelage einen Anfang zu finden, haben wir uns mit der „AWO digital Datenreise“ entschieden, das Feld der Datennutzung zu erkunden und den Einrichtungen und Gliederungen der AWO, aber auch der Freien Wohlfahrtspflege insgesamt, Orientierung im Zukunftsfeld digitale Daten zu geben. In den vielen Gesprächen und Workshops dieser Reise zeigte sich: Wir sollten das Update unseres Betriebssystems in der Altenpflege beginnen, denn die Potenziale wie auch die Herausforderungen der Datennutzung sind hier gleichermaßen groß.



Dieses Themenpapier ist deshalb als Starttrampol gedacht. Es entwickelt Impulse für Datenstrategien und -projekte in der Pflege. Diese sollen dazu inspirieren, die Pflege mit Daten für unsere Zielgruppen zu verbessern und den Job der Pflegenden noch sinnstiftender zu machen. So könnte beispielsweise ein großer Teil der umfangreichen Dokumentationsarbeit der Pflegenden automatisiert und die dabei anfallenden Daten direkt zur Steigerung der Pflegequalität eingesetzt werden. Angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels in der Pflege könnte dieses Ziel nicht aktueller sein. Damit das gelingt, müssen wir uns so bald wie möglich und gemeinsam mit allen Beteiligten auf den Weg machen!

Dieses Papier hätte ohne die vielen Expert*innen und Praktiker*innen der AWO, aber auch der Caritas und des DRK sowie aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft nicht umgesetzt werden können. Für ihre Zeit und Expertise bedanken wir uns herzlich!

Claudia Mandrysch
Vorständin AWO Bundesverband e.V.

Zusammenfassung

Die AWO hat sich aufgemacht, ihre Rolle und Arbeit in einer datenbasierten Zukunft aktiv, bewusst und kompetent zu gestalten. Ein ambitioniertes Vorhaben, braucht es doch neben dem Aufbau technologischer Ressourcen eine umfassende Entwicklung der gesamten Organisation. Auch die dezentrale bundesweite Verbandsstruktur stellt eine Herausforderung für die Strategieentwicklung dar.

Das Team von „AWO digital“ hat deshalb vor zwei Jahren die „**AWO digital Datenreise**“ ins Leben gerufen. Expertengestützt und in Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholder*innen entstand 2022 ein organisationales Entwicklungsframework und strategische Orientierungspunkte für den Gesamtverband. Die Ergebnisse sind in der Publikation „Wohlfahrtspflege und Daten: Eine Standortbestimmung“ zusammengefasst.

Das vorliegende Themenpapier will nun ...

... Methoden und Lernschritte zugänglich machen, um anderen **gemeinwohlorientierten Organisationen den Schritt in die eigene Datenarbeit zu erleichtern.**

... **strategische Orientierung geben für das Datenhandeln der AWO** in ihren Einrichtungen und auf den unterschiedlichen verbandlichen Ebenen. Dazu zeigt es, wie ein Fundament für zukunftsorientiertes Handeln in einem sich schnell wandelnden und komplexen Innovationsfeld wie der Digitalisierung geschaffen werden kann.

... **das wichtige Handlungsfeld der Altenpflege vertiefen und dabei konkrete datenstrategische Impulse und Skizzen für Datenprojekte bereitstellen.** Diese können von Trägern und Einrichtungen aufgegriffen werden, um weiter zukunftsfähig zu bleiben und den Kernprozessen der Pflege neben den umfangreichen Verwaltungsaufgaben wieder mehr Raum zu geben.

... **Mut machen, den Weg in die datengestützte Zukunft in Angriff zu nehmen.** Diese im Sinne von Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit, Solidarität und Toleranz mitzugestalten, ist Auftrag der AWO – und kann nur gelingen, wenn

wir beides tun: darüber nachdenken, was die datengetriebene Gesellschaft für unsere Zielgruppen bedeutet und mit selbst loszulegen, um unsere Organisationen beim Thema Datennutzung zukunftsfest zu machen.

Daten-Zukünfte und Szenarien für die Wohlfahrt

Die systematische Beschäftigung mit Zukunftsfragen von gesamtgesellschaftlicher Tragweite hilft Organisationen, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln, flexibler auf Veränderungen zu reagieren und sich besser auf kommende Entwicklungen vorzubereiten. Mithilfe der Mission und den Werten der eigenen Organisation lassen sich wünschenswerte Zukunftsszenarien greifbar machen und als Impulsgeber für strategisches Handeln auswerten.

„AWO digital“ hat solche Zukunftsbilder mit Vertreter*innen der Verbandslandschaft und externen Expert*innen in vier gesellschaftsrelevanten Handlungsfeldern entwickelt: Demographischer Wandel und Altenpflege, Diversität und Teilhabe, politische Willensbildung sowie Klima und Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse der Zukünfte-Arbeit können auf der Website der „AWO digital Datenreise“ abgerufen werden.

Das Handlungsfeld „Demographischer Wandel und Altenpflege“ zeigte sich als besonders ergiebig, um darin belastbare Zukunftsbilder zu entwickeln. Im weiteren Verlauf der Datenreise wurde daher die Datennutzung in der Pflege in den Fokus gerückt und konkrete Handlungsoptionen erarbeitet.

Datenstrategische Vertiefung für den Handlungsbereich der Altenpflege

Die AWO steht vor der **Herausforderung, im Handlungsbereich Pflege unter dem Druck des demografischen Wandels und des Arbeits- und Fachkräftemangels, Qualität und positive gesellschaftliche Wirksamkeit zu erhalten und auszubauen. Daran kann eine wertebasierte Datennutzung wichtigen Anteil haben.** Bislang fehlt es allerdings an strategischer Orientierung und sichtbaren praktischen Anknüpfungspunkten für die Umsetzung.

Um diese Grundsteine zu sichern, wurde ein ko-kreativer Stakeholderprozess durchgeführt. Die Projektreihe brachte interne und externe Expert*innen aus Pflege, Wissenschaft und Wohlfahrtspflege in Workshops und Einzelgesprächen zusammen. So konnten gemeinsam belastbare Impulse für datenstrategische Orientierung und Umsetzung erarbeitet werden:

Ziel der Nutzung von Daten soll sein, mehr Raum für das Wesentliche in der Pflege zu schaffen, wie den Auf- und Ausbau von zwischenmenschlichen Beziehungen, die Würde der Gepflegten und die qualitative Weiterentwicklung der Pflegepraxis. Elf datenstrategische Impulse konkretisieren die vier organisationalen Entwicklungsdimensionen Mensch, Technologie, Organisation und Daten. Die Umsetzung dieser Impulse bedeutet keine kleineren Anpassungen in der IT, sondern einen **umfassenden Veränderungsprozess, der den Verband und seine Organisationen als Ganzes betrifft.**

Solche **Veränderungsprozesse sind in den komplexen Strukturen der Freien Wohlfahrtspflege schwer steuerbar.** Hilfreich sind mehrstufige Ansätze, bei denen auf einer übergreifenden Verbandsebene stakeholderbasiert datenstra-

tegische Zielrahmen entstehen sowie Unterstützung und Koordinierung geleistet werden. Die Verantwortung für die Konkretisierung der einzelnen Entwicklungen und ihre Umsetzung liegt anschließend bei den dezentralen Einheiten des Verbandes.

Um einen Start zu finden, bieten sich sogenannte Ankerprojekte an, die strategisch wichtige Ziele verfolgen und organisationales Lernen ermöglichen. **Skizzen für drei Ankerprojekte (AP) im Handlungsfeld Pflege werden am Ende des Papiers vorgestellt:**

- AP 1: Effiziente und mitarbeitendenfreundliche Routenplanung in der ambulanten Pflege
- AP 2: Verwaltung durch Automatisierung von Datenflüssen entlasten und Fehler reduzieren
- AP 3: Stärkung der Qualität der Pflege durch datengestützte Systeme

Das Papier schließt mit der Empfehlung, den Wandel zu mehr Datennutzung Schritt für Schritt zu begehen, dazu Koalitionen zu bilden, die Kräfte, Erfahrungen und Ressourcen bündeln und die gewonnenen Erfahrungen verbandsübergreifend nutzbar zu machen.

Einleitung

Die datengestützte Zukunft der AWO: Orientierung auf der Reise

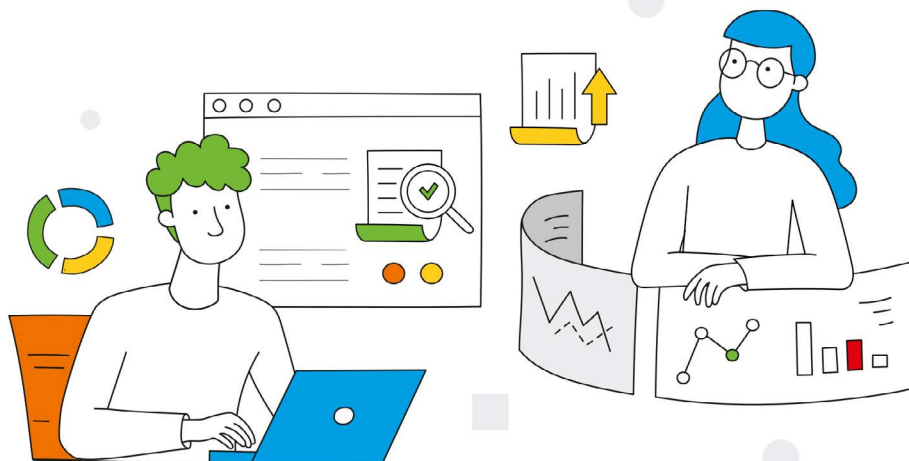
Die AWO hat sich aufgemacht, ihre Rolle und ihre Aktivitäten in einer datengestützten Zukunft bewusst und strategisch zu gestalten. Eine herausfordernde Zielsetzung, denn drei Aspekte schaffen besondere Komplexität:

Da ist erstens der besondere gesellschaftliche Gestaltungsauftrag der AWO als Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege, mit tief verwurzelter Werteorientierung und gesetzlich verankertem sozialen Auftrag. Auch die schiere Größe der Organisation mit knapp einer Viertelmillion hauptamtlich Beschäftigten, über 18.000 Ein-

richtungen und Diensten im ganzen Bundesgebiet und der breiten Engagement-Basis mit über 70.000 Freiwilligen, birgt Verantwortung und Chance in sich, positiven gesellschaftlichen Wandel für die und mit der Zivilgesellschaft voranzubringen.¹

Zweitens ist die AWO von großer organisationaler Komplexität geprägt. Innovatives Entwickeln ist in einer dezentralen Verbandsstruktur mit demokratischer Praxis und dem Anspruch, nicht nur die internen Stakeholder*innen, sondern auch die Anspruchsgruppen mitzunehmen, ungleich herausfordernder als in einer hierarchisch gesteuerten Organisation.

¹ Aktuelle Zahlen zur AWO finden sich unter: Die AWO in Zahlen und Fakten | AWO (abgerufen am 30.11.2023).



Schließlich wirkt die digitale Transformation als ebenso umfassende wie tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungsbewegung, die vom individuellen Erleben und Verhalten über das zwischenmenschliche Miteinander bis zu den Realitäten der Arbeitswelt nichts unberührt lässt. Wie genau sich diese Bewegung in Zukunft ausgestalten wird, ist im Heute nur in Schemen zu erkennen. Nur die Veränderung selbst ist verlässlich. Das ist am Themenfeld Daten besonders sichtbar: Als Grundlage von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz steht es im Zentrum der digitalen Innovationsbewegung, mit besonders hohem Einfluss auf die Arbeitswelt und noch nicht final absehbaren Chancen und Risiken für das Individuum und die Gesellschaft.

Um in dieser dreidimensionalen Komplexität voranzugehen und bewusst zu gestalten, braucht einen zweigleisigen Ansatz: Zum einen ist die inhaltliche Ausrichtung auf Zielsetzungen im Sinne des gesellschaftlichen Auftrags vonnöten. Zum anderen braucht es die Weiterentwicklung der Organisation, um den Zielen auch Handlungen folgen lassen zu können. Beides sind keine einmaligen Vorhaben, sondern kontinuierliche Prozesse, die sich immer neu an technologischem Fortschritt und gesellschaftlicher Veränderung ausrichten.

Für den Start in diese beiden Felder – Orientierung und Handlungsfähigkeit – hat sich das Team von „AWO digital“ im Jahr 2022 auf

eine vorstrategische Erkundung gemacht. Mit dabei waren Expert*innen und Praktiker*innen aus dem Bundesverband wie der Verbandslandschaft der AWO, Digitalexpert*innen aus weiteren Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege und externe Fachexpert*innen für die technologischen, gesellschaftlichen und organisatorischen Dimensionen von Datennutzung: Im Rahmen der „AWO digital Datenreise“ wurde zum einen nach möglichen und laufenden Datenprojekten in der Praxis gesucht, zum anderen ein organisationaler Entwicklungsrahmen für das Themenfeld erarbeitet.²

Mit dem so entstandenen Rahmen kann sich die AWO, vom Bundesverband über die Gliederungen und bis zu den individuellen Einrichtungen, in der Entwicklung hin zur datenkompetenten Organisation und zum integriert handelnden Verbandsnetzwerk auch zukünftig orientieren.

Im Jahr 2023 lag der Fokus nun darin, die zweigleisige Entwicklung in Richtung kompetenter und wirkungsvoller Datennutzung weiterzugehen. Dazu sollte zum einen das Zielbild für die AWO insgesamt geschärft, zum anderen der Grundstein für die strategische Operationalisierung und zielgeleitete Umsetzung gelegt werden. Um dafür in der Vielfalt der organisatorischen und inhaltlichen Kontexte im Verband AWO Ansatzpunkte zu finden, wurde ein spezifisches, gesellschaftlich bedeutsames Handlungsfeld ausgewählt: die Altenpflege.

² Das Projekt „AWO digital Datenreise“ und seine Ergebnisse werden im Themenpapier „Daten und Wohlfahrtspflege“ detailliert vorgestellt: <https://digital.awo.org/wohlfahrtunddaten/> (abgerufen am 30.11.2023).

Teil 2 dieses Themenpapiers wendet den 2022 für die AWO adaptierten Konzeptrahmen der „Datenreise“ und seine Entwicklungsdimensionen Mensch, Technologie, Daten, Organisation und Strategiefindung auf das Vertiefungsthema Pflege an.

Im Projektverlauf ging der Blick zum einen weit nach vorne. In Szenarienarbeit entstanden **Zukunftsbilder**, die eine strategische Ausrichtung ermöglichen, in der sowohl die Werte und Wirkungsaufträge der AWO als auch ihre Gestaltungsspielräume integriert sind.

In einem zweiten Projektabschnitt wurde die strategische Orientierung für den Bereich der Altenpflege vertieft und konkretisiert. Daraus entstanden konkrete **Impulse für eine Datenstrategie** und ausgearbeitete Skizzen für **Ankerprojekte**, mithilfe derer die Entwicklungsziele ins konkrete Tun gebracht werden können. Anhand dieser konkreten Entwicklungsprojekte kann auch die Organisationsentwicklung als Ganzes, das im Vorwort genannte „Update des

Betriebssystems“ der AWO, Schritt für Schritt vorangehen.

Dieses Themenpapier stellt die Ergebnisse der zweiten Etappe der „AWO digital Datenreise“ vor. Wir teilen Methodik und Erkenntnisse aus der Zukünfte-Arbeit und bereiten mit den datenstrategischen Impulsen für die Altenpflege die Basis für einen Handlungsrahmen, der die Entwicklung der kommenden Jahre leiten kann.

Nicht zuletzt soll eine Übersicht über mögliche Ankerprojekte als konkrete Anregung zum Anpacken und Umsetzen dienen, damit Planen und Tun ineinandergreifen und sich lernend gegenseitig verstärken können.

Ab in die Zukunft: Datenstrategische Zukunftsbilder

Zukünfte-Arbeit macht das Morgen zum strategischen Gestaltungsraum

Zukunft – was ist das eigentlich? Der Begriff umfasst eine kaum greifbare Weite: Vom morgigen Zahnarzttermin in der Mittagspause bis zur blinkenden Vision einer technologischen Science-Fiction-Welt. Um in diesen Weiten nicht verloren zu gehen, haben Menschen seit jeher zwei Zugänge gewählt: Vorstellung und Planung.

Planung unterstützt das konkrete Vorangehen in die Zukunft. Dabei tragen Pläne nur so weit, wie Rahmenbedingungen verlässlich bekannt sind. Umso mehr Bewegung und Intransparenz den Kontext bestimmen, umso häufiger und kontinuierlicher brauchen Pläne Aktualisierung. Deshalb braucht es Orientierung in zeitlicher Ferne. Hierfür hat das kreative Erdenken von Zukunftsbildern eine lange Tradition in der Menschheitsgeschichte. Zukunftsbilder ermöglichen uns den Einstieg in das, was wir noch nicht absehen

können. Sie konkretisieren die unendlichen Möglichkeiten in greifbare Vorstellung.

Gerade für Organisationen mit gesellschaftlichem Wirkungsauftrag ist ein bewusster, konstruktiver Umgang nicht nur mit der Gegenwart, sondern auch mit der Zukunft unabdingbar. Das auch im organisationalen Planen und Handeln umzusetzen, bedeutet allerdings gerade in Veränderungskontexten wie der Digitalisierung eine Herausforderung. Hier kommt die **Strategische Zukünfte-Arbeit** ins Spiel. Sie integriert die Entwicklung von Zukunftsbildern in die strategische Ausrichtung der Organisation, indem sie die operative Ziel- und Maßnahmenplanung auf sichtbar und greifbar gewordene Zukunftsbilder hin orientiert.³

Zentral für diese strategische Auseinandersetzung mit der Zukunft ist die Grundannahme, dass es nicht nur eine mögliche Zukunft gibt, sondern unterschiedliche Zukünfte, deren Entstehen von zahlreichen Faktoren abhängt.

³ Unterschiedliche Methoden können dabei helfen, sich gedanklich aus dem Heute zu lösen, und greifbarer zu machen, was im Morgen alles möglich ist. Die Bundesakademie für Sicherheitspolitik hat eine umfassende Sammlung zu gängigen Methoden der Zukünfte-Arbeit zusammengestellt <https://www.baks.bund.de/de/tags/foresight?page=1> (abgerufen am 30.11.2023).

Zukünfte-Arbeit entwickelt konkrete Vorstellungen dieser Möglichkeitsräume, und entscheidet sich für die Bilder, die nach den Werten und dem Wirkungsauftrag der Organisation als gute Zukunft erscheinen. Aus den Bildern entsteht Klarheit, was es braucht, damit diese Zukünfte eine Chance haben, Wirklichkeit zu werden – und was durch das eigene Handeln dazu beigetragen werden kann. Denn Zukunft passiert nicht (nur) mit uns. In den Worten von Mahatma Gandhi: „Die Zukunft hängt davon ab, was wir heute tun.“

Eine der etabliertesten Methoden in der Zukünfte-Arbeit ist die **Szenario-Technik**.⁴ Der Sprung ins Neue geht dabei methodisch über mehrere Stufen:

Stufe 1: Was ist möglich?

Aus den heute verfügbaren Informationen über natürliche und gesellschaftliche Gegebenheiten und Entwicklungen werden zunächst eine Vielzahl möglicher Zukunftsbilder abgeleitet.

Stufe 2: Was ist wahrscheinlich?

Der erste Auswahlschritt geschieht ganz natürlich. Einige der Zukunftsbilder erscheinen aus heutiger Perspektive wahrscheinlicher und plausibler als andere. Mit den gesellschaftlichen Auswirkungen des Erstkontakts mit einer außerirdischen Spezies etwa wird sich die AWO derzeit nicht intensiv weiter beschäftigen – mit denen des demographischen Wandels umso mehr. In Stufe 1 und 2 wird auf die Trendforschung und die Einschätzung von Expert*innen in den ausgewählten Bereichen zurückgegriffen, um mögliche und wahrscheinliche Szenarien auswählen zu können.

Stufe 3: Was ist wünschenswert?

Dieser wahrscheinliche zukünftige Möglichkeitsraum lässt sich dann mit den eigenen Werten und Zielen in Beziehung setzen. So werden die Zukünfte konkreter fassbar, die für ein Team oder eine Organisation als erstrebenswert erscheinen.

Stufe 4: Was bedeutet das für wen?

In diesen wünschenswerten Zukünften lohnt

ein Vertiefen und Ankommen. Perspektivwechsel auf die Zielgruppen, z.B. mit Persona-Übungen⁵, können zukünftige Lebensrealitäten greifbarer machen. Der Blick auf die für die gewählte Zukunft nötigen Ressourcen holt die Nachhaltigkeitsperspektive ins Bild. Ein Zukunftsbild der Organisation, zum Beispiel die AWO im Jahre 2035, ermöglicht die Erörterung der Fragestellung, wie auf bestimmte Veränderungen reagiert werden sollte. So wird deutlich, was es braucht, um das wünschenswerte Neue mit in die Welt zu bringen – und welchen Risiken seine Entstehung unterliegt.

Stufe 5: Was bedeutet das für heute?

Angereichert durch diese Vertiefung geht es abschließend in die Frage, wie sich Team und Organisation in der entstandenen Zukunft ihren Werten und Zielen gemäß wirkungsvoll ausrichten kann. Welche Weichen gilt es schon in der Gegenwart zu stellen, um die wünschenswerte Zukunft wahrscheinlicher zu machen und auf sie hin zu gestalten? Hier geht es auch um die Identifikation des Anfangspunkts: Wie können konkrete nächste Schritte aussehen? So nehmen Zukunftsbilder Einfluss auf die strategische und operative Planung der Gegenwart.

Szenariearbeit auf der „AWO digital Datenreise“: Vier Zukunftsthemen ins Heute holen

Wünschenswerte Zukunftsbilder sind das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses strategischer Orientierung. Er integriert vorhandene Informationen und bestehende Erwartungen über zukünftige Entwicklungen in allen für den Gegenstand bestimmenden Themenbereichen. Er verbindet sie mit den Stakeholderbedarfen, mit den eigenen Handlungsmöglichkeiten und nicht zuletzt mit dem wichtigsten Kompass der Organisation: ihren Zielen und Werten. So vergegenwärtigen sie ein Bild vom Morgen, das in der Folge dabei unterstützt, im Heute bessere Entscheidungen zu treffen – ob bei der Entwicklung von Strategien, in Transformationsprozessen oder bei der Förderung von Innovationen.⁶ Mit ihrer Hilfe lässt es sich flexibler auf Veränderungen reagieren und besser auf kommende Entwicklungen vorbereiten.

⁴ Zum Tiefer-Einsteigen in die Methodik empfehlen sich z.B. Buch und Website „Zukünfte gestalten“ von Benedikt Groß und Eileen Mandir: <http://zukuenfte-gestalten.info> (abgerufen am 30.11.2023).

⁵ Mehr zur Methode gibt es in vielen Online-Einführungen, z.B. vom Open User Lab von Fraunhofer FOKUS: <https://openuserlab.fokus.fraunhofer.de/alle-mitdenken-personas-als-design-thinking-methode/> (abgerufen am 30.11.2023).

⁶ Auf die Ausrichtung und Arbeitsweise zivilgesellschaftlicher Organisationen ausgelegt ist der Werkzeugkasten Foresight von ZiviZ im Stifterverband – eine Allround-Anleitung zum Selbst-Loslegen: https://werkzeugkasten.zivilgesellschaft-2031.de/?page_id=490 (abgerufen am 1.11.2023).

Daten-Zukunft? Daten-Zukünfte!

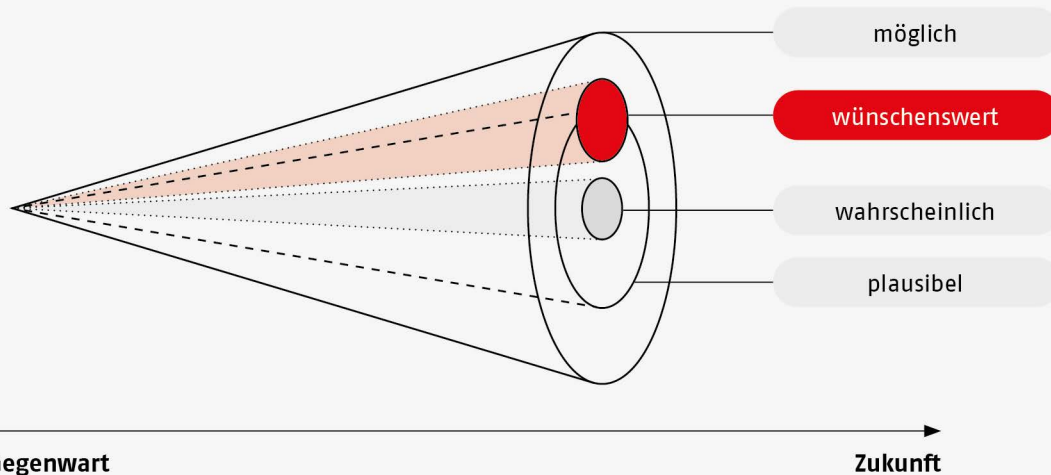


Abbildung aus B. Groß / E. Mandir (2022), Zukünfte gestalten. Spekulation. Kritik. Innovation. Verlag Hermann Schmidt. S. 69

Es gibt nicht nur eine Option, wie die Welt der Daten und digitalen Technologien zukünftig aussehen wird – und welchen Einfluss das auf Gesellschaft und Umwelt hat.

Zukunft besteht immer aus verschiedenen Möglichkeiten, aus Szenarien, die wir uns in der Gegenwart vorstellen.

Und diese Zukünfte sind gestaltbar.

Für ein solches 'Einnorden' hat sich auch das Team von „AWO digital“ entschieden, bevor es unterstützt mit dem organisationalen Entwicklungsrahmen der Datenreise in die datenstrategische Operationalisierung gehen sollte.

Im Rahmen eines interaktiven **Datenzukünfte-Workshops** wurde die zentrale Frage gestellt: Wie verändert sich unsere Welt im Zuge des immer stärkeren Einflusses von Datennutzung und was bedeutet das für die AWO? Gemeinsam mit internen und externen Expert*innen wurden mit Hilfe von Szenariotechnik wünschenswerte Zukunftsbilder erarbeitet, die die AWO dabei unterstützen, soziale Problemlagen in einer datenbasierten Zukunft zu adressieren.

Dabei wurde zu vier für die AWO zentralen Zukunftsthemen gearbeitet: **Demographischer Wandel und Altenpflege, Klimaschutz, politische Willensbildung sowie Diversität und Teilhabe.** Auf Basis wissenschaftlicher Impuls-

beiträge erarbeiteten die Teilnehmenden Zukunftsszenarien zu den einzelnen Themenfeldern.⁷ Ein Perspektivwechsel zur Zielgruppe ermöglichte, genauer zu verstehen, wie sich Bedürfnisse in den Settings der Zukunftsbilder verändern. Der Blick auf die Handlungsmöglichkeiten der AWO gab schließlich in der Zusammenschau mit allgemeinen strategischen Zielen und Werten Aufschluss in Richtung strategische Orientierung.⁸

7 Folgende Expert*innen haben Input gegeben: Prof. Dr. Cordula Endter: Demographischer Wandel, Dr. Stefan Ullrich: Klimawandel, Jan Kühlen: Daten und KI in der politischen Willensbildung und Entscheidungsfindung, Dr. Christopher Koska: Transformation von Diversität und Teilhabe durch Digitalisierung (Links abgerufen am 30.11.2023); Die Teilnehmendengruppe der AWO setzte sich zusammen aus Vertreter*innen des AWO Bundesverbands, des AWO Präsidiums, aus Landesverbänden und unterschiedlichen Einrichtungen.

8 Die Workshop-Dokumentation gemeinsam mit den zentralen Ergebnissen zu den fünf Zukunftsthemen lassen sich im Blogartikel "Die AWO im Jahr 2035" nachlesen: <https://digital.awo.org/die-awo-im-jahr-2035-daten-zukuenfte-fuer-die-wohlfahrt/> (aufgerufen am 1.11.2023);

In der Erarbeitung der wünschenswerten Zukünfte und der Ableitung heutiger Handlungsoptionen wurde zum einen deutlich, wie wirksam der Abgleich mit den Werten der AWO für die Bewertung der unterschiedlichen Zukunftsbilder genutzt werden konnte.

Außerdem zeigte die Arbeit an den vier verschiedenen Themen, wo die verfügbaren Kontext- und Zielgruppeninformationen, der

Entwicklungsstand der Organisation und die Zugänglichkeit der technologischen Neuerungen einen guten Boden bauen, um belastbare Zukunftsbilder zu entwickeln und konkrete Handlungsoptionen daraus abzuleiten. Bei dem Thema „Demographischer Wandel und Altenpflege“ entstanden die griffigsten Ergebnisse. Das gab den Anstoß, das Themenfeld für die Operationalisierung der datenstrategischen Ausrichtung zu wählen.



Das haben wir gelernt

Die Zukünfte-Arbeit war ein wichtiger Schritt auf der „AWO digital Datenreise“. Sie fällt in die organisatorische Entwicklungsdimension „Strategieführung“ (siehe S. 12) und hatte wichtige Wegweiser für die weitere Ausrichtung der Datenarbeit in der AWO zum Ergebnis.

Folgende Erkenntnisse haben wir bei der Durchführung gewonnen. Sie können uns und anderen gemeinwohlorientierten Organisationen helfen, die strategische Zukünfte-Arbeit noch besser zu nutzen:

1. Zeit nehmen zum Eintauchen. Das Erdenken von Zukünften fällt uns allen nicht leicht. Was heute üblich ist, was uns im Hier und Jetzt begrenzt oder leitet, bleibt als mächtige Schere im Kopf. Es braucht Zeit, um in alle Möglichkeiten von Morgen einzutauchen. Es lohnt, dafür unterschiedliche Methoden und Zugänge – von spielerisch bis analytisch – einzusetzen.

2. Dem Möglichen Raum geben. Einmal im Zukünfte-Denken angekommen, war es für uns als Gruppe herausfordernd, im Raum des Möglichen und Wahrscheinlichen zu bleiben. Es gibt einen starken inneren Zug in Richtung der Frage „Welche Zukunft wünsche ich mir?“. Dabei gewinnen die Ergebnisse, wenn die möglichen Zukünfte gut ausgearbeitet werden und nicht zu schnell ins Wünschenswerte gewechselt wird.

3. Dranbleiben. Zukunftsbilder hängen vom Informationsstand ihrer Entwickler*innen im jeweiligen Moment der Entwicklung ab. Wie jede Ziel- und Planarbeit brauchen auch sie regelmäßige Updates, damit ihre orientierende Kraft erhalten bleibt. Es lohnt sich, beim ersten Mal Zeit einzusetzen für einen fundierten ersten Aufschlag. Dann reichen z.B. jährliche Zukunfts-Check-ins, um neue Erkenntnisse und Entwicklungen in die wünschenswerten Zukünfte zu integrieren.

Zurück aus der Zukunft: Datenstrategische Vertiefung für die Altenpflege

Mit einer Vorstellung von der Zukunft und der eigenen Rolle in dieser kann sich die AWO weiter auf den Weg machen: Wie verfährt ein Szenario vor dem Hintergrund des Status Quo? Wie können Verband und Einrichtungen aus den aktuellen Ressourcen heraus zukünftige Potenziale realisieren? Welchen Herausforderungen müssen wir dabei begegnen? Kurz: Was alles braucht es, um den Weg in die Zukunft zu begehen?

Die Altenpflege bietet sich besonders für die Vertiefung der „Datenreise“ an: Als Handlungsfeld ist sie bereits heute durch den demografischen Wandel stark herausgefordert. Der Mangel an Fach- und Arbeitskräften und die gleichzeitige Zunahme an pflegebedürftigen Älteren und Hochaltrigen werden sich weiter zuspitzen. Es ist eine maßgebliche Frage, wie Daten und Datennutzung zur Lösung dieser Herausforderung beitragen können. In der AWO gibt es seitens der Einrichtungen und Träger den Wunsch eines koordinierten Prozesses hin zu klügerer Datennutzung. Sie sind sich der Potenziale wohl bewusst, jedoch fehlen die Ressourcen, um diese strategisch zu entwickeln.

Der Status Quo zeigt: In der Altenpflege wird bereits eine Vielzahl von Daten erhoben, wie z.B. im Rahmen der Pflegedokumentation. Diese werden bisher vor allem an Externe wie z.B. Pflegekassen abgeführt, in der Regel aber nicht selbst ausgewertet. Daher gibt es ein großes Potenzial, schon mit bestehenden Daten Erkenntnisse für die Praxis zu gewinnen. Zudem ist die Pflege ein technikintensiver Arbeitsbereich, in dem mit medizinischen Geräten, Endgeräten von Pflegekräften und Patient*innen oder auch assistiven Systemen Daten zumindest potenziell auch digital erhoben werden könnten.

Die Ausarbeitung: Stakeholderbasiert und ko-kreativ

Die Organisation von Pflege im Verband weist eine hohe Komplexität auf. Sie ist mit ihren verschiedenen Einrichtungen, Diensten und Trägern auf viele Schultern verteilt, umfasst unterschiedliche Pflegedienstleistungen und bringt ausgeprägte regionale Unterschiede mit sich. Die datenstrategische Weiterentwicklung braucht entsprechend dreierlei: datentechnologisches Knowhow, organisationalen Überblick sowie inhaltliches Fach- und Praxiswissen – und damit eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Team von „AWO digital“ und den vielen Expertise-träger*innen in der Verbands- und Unternehmenslandschaft der AWO und ihrer Partner.

Über das Jahr 2023 hinweg wurde ein Stakeholderprozess durchgeführt, der Expert*innen und Praktiker*innen aus Einrichtungen und Diensten sowie ihren Trägern genauso einband wie Expert*innen für Datennutzung aus der Zivilgesellschaft. Ausgehend von ersten Hypothesen zur Datennutzung in der Pflege hat das Team von „AWO digital“ in einer Folge von zwei Mini-Workshops, in der Diskussion mit Fachgremien und in Einzelterminen mit Pflegeexpert*innen der Landes- und Bezirksverbände Impulse für eine Datenstrategie der Pflege und dazugehörige Datenprojekte entwickelt. Dabei nahmen die Expert*innen die Rolle von „Critical Friends“ ein und halfen, die Impulse fortlaufend weiterzuentwickeln. In einem abschließenden halbtägigen Workshop zum Thema „Daten in der Pflege“ wurden sie dann gemeinsam mit zwölf Vertreter*innen der AWO Altenpflege sowie jeweils einer Person mit Expertise des Deutschen Caritasverbandes und des DRK-Generalsekretariats verifiziert und vertieft.⁹

⁹ Wir bedanken uns bei Claus Bölicke, Markus Broeckmann, Georg Förster, Monika Gasthuber, Tilmann Hauenstein, Stefan Hofmann, Frank Kaupe, Christine Newin, Claudia Pohl, Frie Preu, Lutz Reich, Jasmin Rocha, Thomas Schade, Andreas Schindler, Sabine Spittel, Annika Westhoff, Sylvia Wolkenstein und Gudula Wolf sowie dem Arbeitskreis Altenhilfe und dem Fachausschuss Pflege und Gesundheit der AWO.

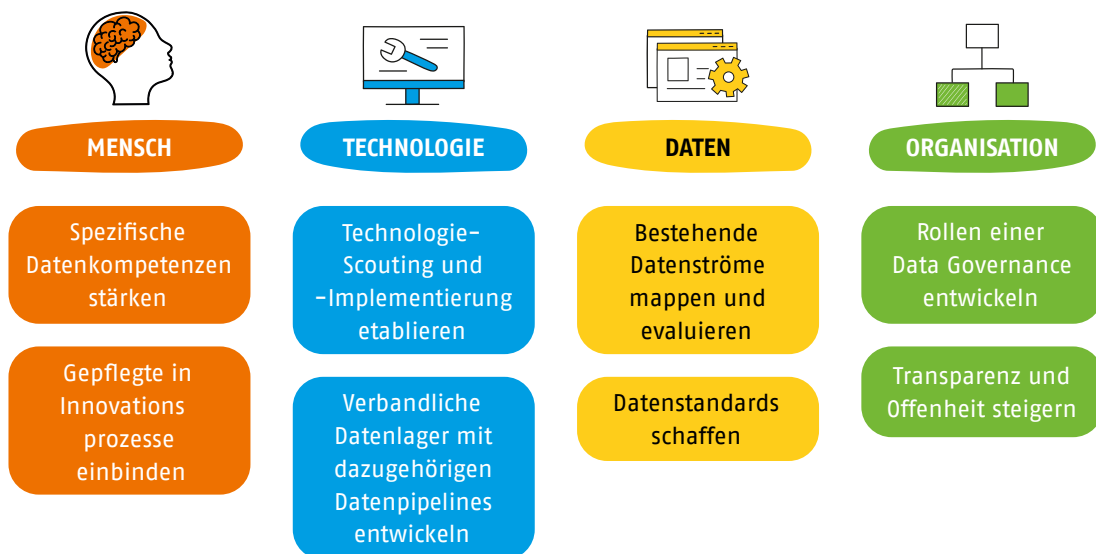
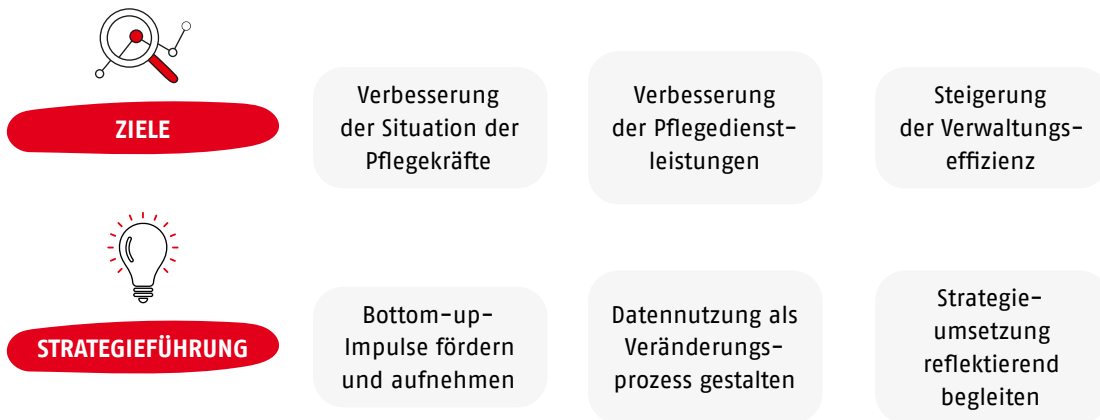
Der Orientierungsrahmen:
Das Entwicklungsmodell „Datenreise“

Die Organisationsentwicklung hin zu kompetenter Datennutzung muss ganzheitlich angelegt sein. Zusammen mit einer zunehmend konkreteren Zielorientierung müssen in verschiedenen Bereichen der Organisation Maßnahmen ergriffen und Entwicklungen angeregt werden, damit die Ziele auch erreicht werden können. Diese Bereiche können anhand des Datenstrategie-modells von „AWO digital“ beschrieben werden.

Sie beziehen sich auf

- die beteiligten und betroffenen Menschen – von den Beschäftigten der Organisation bis hin zu zentralen Anspruchsgruppen,
- die Technologien, die eingesetzt werden bzw. eingesetzt werden können,
- Bestandteile der Organisation, wie Rollen, Prozesse, Regelwerke oder Organisationskultur,
- die Daten der Organisation und wie mit ihnen umgegangen wird.

Impulse für eine Datenstrategie



Diese Teilbereiche werden von der Zielsetzung der Datenstrategie und den Maßnahmen der Strategieentwicklung und -begleitung eingerahmt. In diesen wird festgelegt, wohin die Strategie eine Organisation führen soll, wie die Strategie entsteht und wie sie umgesetzt und begleitet werden kann.

Damit eine Organisation den Sprung von vereinzelt Datenprojekten hin zu einer umfassenden und strategischen Datennutzungsfähigkeit schafft, braucht es also ein Ineinandergreifen der einzelnen Bestandteile. Die Dimensionen Mensch, Technologie, Organisation und Daten müssen sich gemeinsam und integriert weiterentwickeln, geleitet durch geteilte Ziele und eingebettet in einen überlegten Strategieprozess.

In komplexen, dezentralen Strukturen wie den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege sind z.B. mehrstufige Ansätze denkbar, bei denen auf einer übergreifenden Verbandsebene stakeholderbasiert datenstrategische Zielrahmen entstehen, Informationen und Erfahrungen zusammenfließen und beratend Unterstützung und Koordination geleistet werden können, während die dezentralen Organisations- und Verbandseinheiten die strategische Operationalisierung in den Fach- und Leistungsbereichen konkretisieren und die Umsetzung vorantreiben.

Raum für das Wesentliche: Impulse für eine verbandsweite Datenstrategie in der Pflege

Der von „AWO digital“ über das Jahr 2023 durchgeführte Stakeholderprozess zielte darauf ab, entlang der Dimensionen des Entwicklungsmodells „Datenreise“ konkrete **Impulse für den Handlungsbereich Pflege** zu sammeln und zu priorisieren.

Auch wenn diese Impulse je für sich stehen und Wert entfalten können, kann erst ihr Ineinandergreifen nachhaltig zu einem wirkungsvollen Umgang mit Daten beitragen. **Ihre Umsetzung bedeutet** dann keine kleineren Anpassungen in der IT. Sie beschreiben **einen umfassenden Veränderungsprozess, der den Verband und seine Organisationen als Ganzes betrifft.**

Die Impulse stellen dabei noch keine abgestimmte und verbandweit legitimierte Strategie dar, zeigen aber auf Basis der eingebundenen fachlichen und organisatorischen Expertise die Richtung auf, in die eine Strategie entwickelt werden kann.

Wir möchten die vielen Organisationseinheiten und unterschiedlichen verbandlichen Ebenen einladen, mithilfe der Impulse ihre jeweilige organisationsstrategische Entwicklung aktiv weiter voranzutreiben.



Darüber hinaus laden wir alle Interessierten ein, noch tiefer einzutauchen: Unter <https://digital.awo.org/datenstrategiepflege> steht eine detaillierte Ausarbeitung der datenstrategischen Entwicklungsimpulse zum Vertiefen, Kommentieren und Gemeinsam-Weiterentwickeln zur Verfügung.

Datenstrategische Ziele für die Altenpflege

Kluge Datennutzung soll dabei helfen, mehr Raum für das Wesentliche in der Pflege zu schaffen. „Das Wesentliche“ kann dabei u.a. den Aufbau von Beziehungen zwischen Pflegenden und Gepflegten umfassen, aber auch die Stärkung der Würde der Gepflegten, die Einbindung ihrer Entscheidungskompetenzen sowie das originäre Interesse an der Pflegepraxis und ihrer Weiterentwicklung.

Ein zentrales Anliegen dabei ist, dafür unwesentliche Arbeiten zu optimieren und zu minimieren. Dabei sollen gute Datennutzung sowie gutes Datenmanagement helfen.

Konkret formuliert lässt sich diese Absicht in drei Ziele herunterbrechen:

1. Verbesserung der Situation der Pflegekräfte:

Wir wollen Wege finden, den Verwaltungsaufwand, der nicht direkt mit der Pflegepraxis am Menschen zusammenhängt, durch Datennutzung zu reduzieren und effizienter zu gestalten. Dazu gehören aufwendige Dokumentationspflichten und Datenmeldungen.

2. Verbesserung der Pflegedienstleistungen:

Datennutzung soll dazu beitragen, die eigentliche Pflege am Menschen qualitativ weiterzuentwickeln und Pflegeangebote zu modernisieren und zu verbessern.

3. Steigerung der Verwaltungseffizienz:

Durch intelligente Datennutzung sollen die Verwaltungsaufgaben und -kosten bei Pflegeeinrichtungen und -diensten sowie ihren Trägern reduziert werden, um die verfügbaren Ressourcen gezielter für die Pflege einzusetzen.

Entwicklungsdimension MENSCH

Spezifische Datenkompetenzen stärken: Datenkompetenzen erhöhen nicht nur die Akzeptanz neuer Technologien und Verfahren, sondern ermöglichen auch eine kritische Betrachtung datenbasierter Systeme und deren korrekte Anwendung zum Wohle der pflegebedürftigen Personen. Damit das Potenzial der Datennutzung in den Organisationen der Pflege erkannt und entwickelt werden kann, ist es entscheidend, die Datenkompetenzen im Management zu schulen. Aber auch Pflegekräfte profitieren von praxisrelevanten Datenkompetenzen.

Gepflegte in Innovationsprozesse einbinden: Erfolgreiche Veränderung fußt auch auf einer guten Einbindung der Zielgruppen. Das gilt sowohl aus ethischer Perspektive wie auch mit Blick auf die Nutzerorientierung der Innovation. Darüber hinaus bezieht datenbasierte Pflege die Gepflegten zunehmend als Akteur*innen mit ein und hängt damit in ihrem Gelingen auch von deren Akzeptanz und Fähigkeiten ab. Sie sollten daher in die Entwicklung datenbezogener Organisationsprozesse und Produkte eingebunden und entsprechend geschult werden.



Entwicklungsdimension TECHNOLOGIE

Technologie-Scouting und -Implementierung institutionalisieren: Es gibt eine stetig wachsende Vielzahl von innovativen technologischen Lösungen zur Unterstützung der Pflege. Diese reichen von Spracherkennung über sensorbasierte Gesundheitsdatenerfassung bis zu KI-gestützten Unterstützungssapps.

Gleichzeitig fehlt es an Expertise und Ressourcen für die Beobachtung und Bewertung neuer Produkte und Lösungen, sowie für die Implementierung der Innovationen in bestehende Prozesse. Die Einrichtung eines Teams für Technologie-Scouting und -Transfer in die Pflegeorganisation kann dazu beitragen, die aktuelle Fragmentierung bei der Softwarenutzung in verschiedenen Einrichtungen zu überwinden.

Verbandliche Datenlager mit dazugehörigen Datenpipelines entwickeln: Ein maßgeblicher Schmerzpunkt, der die Beschäftigten der Pflege im Alltag hemmt, sind ineffiziente Datenabfrageprozesse und wiederholte Datenerhebungen. Um dies zu vermeiden und Veränderung erfahrbar zu machen, können Daten aus verschiedenen Quellen in Datenlagern gesammelt und für verschiedene Zwecke innerhalb der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Datenpipelines automatisieren Teile des Datenflusses, wodurch Daten ohne manuelle Abfragen erfasst, anonymisiert und aufbereitet werden können. Diese Infrastruktur bildet die Grundlage für weitere datenbezogene Maßnahmen. Wenn viele Stakeholder*innen beteiligt sind, sollten sie schrittweise entwickelt werden, um die Gesamtorganisation nicht zu überlasten.



Entwicklungsdimension DATEN

Bestehende Datenströme mappen und evaluieren: Um die Entwicklung von Datenlagern und Datenpipelines (siehe Entwicklungsdimension Technologie) sinnvoll zu gestalten, ist es wichtig, bestehende Datenströme zu evaluieren. Zunächst sollte eine Landkarte erstellt werden, die die vorhandenen Datenströme und deren Optimierungspotenzial aufzeigt. Priorisierte Ströme können dann beispielhaft verbessert werden, um so Schritt für Schritt eine immer effektivere Dateninfrastruktur und Datennutzungspraxis aufzubauen.

Datenstandards schaffen: In der AWO besteht im Handlungsfeld Pflege eine vielfältige Datenlandschaft, die oft einem Flickenteppich gleicht. Daten immer wieder für verschiedene Stakeholder*innen umzuwandeln bringt erheblichen Zeit- und Arbeitsaufwand mit sich. Datenstandards können dies verhindern, wenn sie die vielfältigen Bedürfnisse der beteiligten Akteur*innen berücksichtigen.

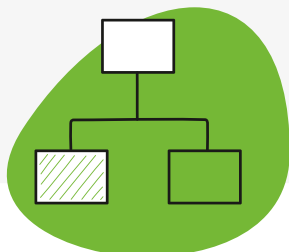
Für prioritäre Zwecke sollten erste Standards in Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholder*innen entwickelt und öffentlich zugänglich gemacht werden. Dabei sollten auch bevorstehende Entwicklungen wie die Einführung der Telematikinfrastruktur mit ihren spezifischen Anforderungen berücksichtigt werden. Das Mapping der bestehenden Datenströme kann hier Orientierung schaffen.



Entwicklungsdimension ORGANISATION

Rollen einer Data Governance entwickeln: Um die Datennutzung in der Pflege zu stärken, braucht es neue und gut geklärte Rollen: Wer treibt die Weiterentwicklung von Daten und Datenflüssen voran? Wer entwickelt strategische Ziele? Wer gewährleistet die Qualität bestimmter Datensätze? Dafür sind nicht zwangsläufig neue Stellen vonnöten: Bestehendes Personal kann durch Schulungen und die aktive Beteiligung an der Entwicklung neuer Datenvorhaben zu solchen Rollen in einer „Data Governance“ befähigt werden (siehe Entwicklungsdimension Mensch).

Überverbandlichen Transparenz und Offenheit steigern: Die Potenziale von Datennutzung können vor allem dann gehoben werden, wenn wir in die Lage kommen, Daten auszutauschen und abzugleichen. Eine solche interne Transparenz stärkt die Zusammenarbeit, da sie erlaubt, voneinander zu lernen, Ressourcen gemeinsam zu nutzen und Verhandlungspositionen in der politischen Anwaltschaft für unsere Zielgruppen oder gegenüber externen Stakeholder*innen zu stärken. Sie entwickelt zudem eine offene Organisationskultur, die auch nach außen hin wichtig ist: Mit ihrer Hilfe lässt sich den zunehmenden externen Anforderungen an Transparenz und datenbasierte Wirkungsdokumentation besser begegnen. Der Wert von Kooperation und Transparenz sollte in ersten Projekten erprobt und erlebbar gemacht werden.



Strategieentwicklung und -begleitung

Bottom-up-Impulse fördern und aufnehmen: Die beschriebenen Impulse können ihr Potenzial vor allem dann entfalten, wenn gemeinsam und stakeholderorientiert gearbeitet wird. Dabei ist es wichtig, Schritt für Schritt voranzugehen. Denn zu groß gedachte Veränderungsprozesse können durch die Aushandlungen zu vieler Stakeholder*innen ausgebremst werden. Erfolg verspricht, wo möglich Pilotvorhaben und erste Impulse in kleineren Koalitionen zu erproben und Fortschritte und Erfahrungen im Verband zu teilen. Auf dieser Basis können die Möglichkeiten genutzt werden, erprobte Lösungen im Verband zu skalieren.



Datennutzung als Veränderungsprozess gestalten: Ob im Großen oder im Kleinen – die Umsetzung der strategischen Impulse sollte sich etablierter Methoden des Change-Managements und der Stakeholderbeteiligung bedienen. Für die Pflege als ein Feld mit hoher Arbeitsbelastung gilt es dabei, vor allem die größten Schmerzpunkte zu adressieren und praktische Hürden so gut es geht zu reduzieren. So werden schnell erste Erfolge erzielt, die den Nutzen von Veränderung erlebbar machen und so Energie und Bereitschaft schaffen, auch größere Veränderungen gemeinsam anzugehen.

Strategieumsetzung reflektierend begleiten: Maßnahmen, die auf den ersten Blick positive Auswirkungen auf die Pflege haben, können unbeabsichtigte strukturelle und qualitative Folgen haben. Entlang der Umsetzung braucht es darum die kontinuierliche Reflexion der Praxiserfahrungen, zusammen mit den Stakeholder*innen und verbunden mit den Entscheidungsträger*innen der weiteren Strategieentwicklung.



So kann Risiken wie einer weiteren Entmenschlichung durch höhere Automatisierung oder einer rein betriebswirtschaftlich orientierten Kostensenkung durch erzielte Effizienzgewinne begegnet werden und die übergeordnete Zielsetzung, mehr Raum für das Wesentliche zu schaffen (siehe „Datenstrategische Ziele“) ihre Orientierungskraft bewahren.

Diese Kurzgeschichte macht plastisch, wie eine kluge Datennutzung zu den drei Zielen beitragen kann und warum es sich lohnt, mit datenstrategischem Arbeiten den Weg zu bereiten. Mit diesem Eindruck im Blick möchten wir die Akteure der AWO einladen, die Impulse für datengestützte Innovation in der Pflege in ihre Arbeit mitzunehmen.

←



Nowak, Felix
online


27.7.2035

****Anpassung der Route erforderlich****
08:43
✓✓

Es war ein ruhiger Morgen, bis Felix, auf dem Weg zu einer seiner Kundinnen, eine Benachrichtigung auf dem Display seines Fahrzeugs erhielt. Ein dringender Arztbesuch eines Kunden hatte die Tagesplanung seines Pflegedienstes durcheinandergeworfen. Gleichzeitig hatte seine Kundin Frau Gundlach gemeldet, dass sie sich nicht wohl fühle und heute früher Unterstützung brauche als geplant.

Vor nicht allzu langer Zeit hätte diese Veränderung eine ganze Kette an Aufgaben ausgelöst. Er hätte Kolleg*innen kontaktieren, Angehörige informieren und alles genau dokumentieren müssen. Dabei wäre viel wertvolle Zeit verloren gegangen. Vermutlich wäre eine andere Pflegekraft zu Frau Gundlach geschickt worden. Doch dank seines digitalen Assistenten wurden all diese Schritte automatisiert durchgeführt, sobald die Änderung der Route bekannt wurde.

Pflegeeinsatz bei Hilde Gundlach beendet
09:41
✓✓

Felix sah die Bestätigung, als er in sein Fahrzeug zurückkehrte. Frau Gundlach vertraute ihm als Pfleger, was seine Arbeit erheblich erleichterte. Genau dieses Vertrauensverhältnis war der Grund, warum das System gerade ihn für diesen dringenden Einsatz bei Frau Gundlach vorgeschlagen hatte.

Für die Kontrolle der Dokumentation ging er den Einsatz noch einmal in Gedanken durch: Beim Betreten der Wohnung hatte sein Assistenzsystem bereits die Werte von Frau Gundlachs Blutzuckermessgerät in die digitalen Akten übertragen. Felix hatte die Werte nur noch abgleichen müssen. Das verschaffte ihm die zeitliche Freiheit, sich voll und ganz auf Frau Gundlach zu konzentrieren. Ein herzliches Gespräch, ein paar Scherze und die gesundheitlichen Fortschritte seiner Kundin – all das erfüllte seinen Beruf mit Sinn.

[Mehr lesen](#)



Nowak, Felix
online



Der für die medizinische Versorgung relevante Teil des Gesprächs wurde von einem KI-gestützten Assistenz-System als Dokumentation transkribiert, zusammengefasst und den eingetragenen Messwerten gegenübergestellt.

Doch bei der obligatorischen Kontrolle der Dokumentation und den vorgeschlagenen nächsten Schritten im Übergabeprotokoll fiel ihm auf, dass Frau Gundlach ihre Schmerzen nicht erwähnt und das System diese nicht erfasst hatte. Als erfahrener Pfleger hatte er diese jedoch durch die klare Körpersprache zur Kenntnis genommen.

Dank seiner Datenschulung wusste Felix, wie er vorgehen musste. Mit wenigen Klicks war der Fehler korrigiert. Das Assistenzsystem war zwar hilfreich, doch die endgültige Kontrolle und die Entscheidungen oblagen weiterhin ihm.

Bei der Einführung des Assistenz-Systems, das die Routenplanung unterstützte und die Pflegequalität durch den Einsatz von Daten erhöhen sollte, hatte Felix Zweifel gehabt. Dank einer in Zusammenarbeit mit dem Pflegepersonal entwickelten Datenschulung konnten viele seiner Bedenken ausgeräumt werden. Er sah weiterhin Verbesserungspotential, doch er war auch beruhigt, dass das Assistenz-System konstant weiterentwickelt wurde.

Pflegeeinsatz bei Hilde Gundlach beendet /
Dateneingabe korrigiert

09:46



... leuchtete auf dem Bildschirm von Frau Esen Polat auf. Die Pflegedienstleitung beim Träger blickte auf. Die Daten aus der Pflege von Frau Gundlach wurden anonymisiert und mit weiteren Daten ihrer Dienste aggregiert. Über eine übersichtliche Darstellung verschaffte sie sich schnell einen Überblick und erkannte einen gestiegenen Bedarf an Schmerzmitteln und Wassertabletten. Mit wenigen Klicks kommunizierte sie dies an den Einkauf und an das Rezeptmanagement, so dass es nicht zum Engpass kommen würde.

Im Hintergrund wurden gleichzeitig die Routen neu geplant. Frau Gundlach würde für die Erhöhung ihrer Dosis in den nächsten Tagen öfter besucht werden, dies würde gleich in das Abrechnungssystem eingespeist werden. Esen Polat schaute nur noch auf die Abrechnungen, wenn ihre KI ein Plausibilitätsproblem meldete.

Früher hätten kurzfristige Änderungen in den Tagesabläufen und der Dauermedikation viel händische Bürokratie bedeutet. Seit die Systeme für Einsatzplanung, die Leistungsnachweise und die Abrechnung zusammenarbeiteten, blieb Esen Polat viel mehr Zeit, um die einzelnen Pflegeeinsätze besser zu planen und mit den Kund*innen und ihren Angehörigen zu besprechen, wie sich die Bedürfnisse wandelten.

Zeit für echte menschliche Interaktion, die Verbesserung der Pflege und weniger Zeitaufwand für Dokumentation.

Das, so fand sie, war ein sinnvoller Einsatz von Daten.

Loslegen: Datenstrategische Entwicklung in Ankerprojekten

Veränderung passiert nicht allein durch den Aufbau von Kompetenzen, Infrastrukturen und Datenstandards. Sie passiert schon gar nicht durch die Formulierung einer Strategie auf sprichwörtlich geduldigem Papier. Damit Datennutzung in der Freien Wohlfahrtspflege gestärkt wird, muss sie in konkreten Aktivitäten praktisch realisiert werden. Hierbei helfen Ankerprojekte. Dies sind Projekte, die demonstrieren, was mit Daten möglich ist. Im Tun zeigen sie auf, wo versteckte Hürden schlummern und welche großen Schritte gut zu machen sind – und wie. Damit helfen sie Organisationen, sich in Richtung ihrer datenstrategischen Ziele weiterzuentwickeln und praktische Fortschritte auf ihrer „Datenreise“ zu machen.

Es ist für sich genommen eine datenstrategische Entscheidung, welches Datenprojekt der richtige Anker für die „Datenreise“ einer Organisation

ist. Erfolgskritisch ist dabei, dass der Erfolg dieses Projekts der Führungsebene und mehreren Organisationseinheiten am Herzen liegt, damit diese unterstützend bereitstehen, um notwendige Ressourcen zur Verfügung zu stellen und bei der Beseitigung von Hindernissen zu helfen.

Für das Handlungsfeld Pflege werden zum Abschluss des Themenpapiers drei mögliche Ankerprojekte in Form einer Wirkkarte für Datenprojekte¹⁰ vorgestellt. Alle drei sind in Zusammenarbeit mit internen und externen Expert*innen entwickelt. Sie scheinen geeignet, mehr Raum für das Wesentliche in der Pflege zu schaffen und dabei der Organisation zu erlauben, sich entlang der datenstrategischen Entwicklungsimpulse weiterzuentwickeln. Sie sind als herzliche Einladung an die Verbandslandschaft zu verstehen, mit der datenpraktischen Anwendung loszulegen.

10 Die Wirkkarte für Datenprojekte basiert auf einem Konzept von DataKind und wurde für die Konzeption von Ankerprojekten überarbeitet. Siehe <https://www.datakind.org/2021/01/06/data-science-for-good-project-scoping-identifying-your-data-scientific-problem/> (abgerufen am 30.11.2023).





Ankerprojekt 1

Effiziente und mitarbeitendenfreundliche Routenplanung in der ambulanten Pflege

Das Ankerprojekt setzt sich mit den Möglichkeiten auseinander, die Einsatzplanung ambulanter Pflegedienste durch Automatisierung und maschinelles Lernen effizienter und für die Pflegenden wie auch die Gepflegten zufriedenstellender zu organisieren. Dieses Ankerprojekt zu realisieren würde es der AWO erlauben, Infrastruktur für Datenströme aufzubauen und die Datenkompetenzen des Managements zu fördern. Ein Plus: Mit effizienterer Einsatzplanung könnte auch ökologischer gearbeitet werden.

Wir wollen	die Fahrtrouten und Einsatzpläne von Pflegediensten mit datenbasierten Methoden wie maschinellem Lernen und KI effizienter organisieren.
Dazu benutzen wir	Datensätze und Systeme, die für die Routen- und Einsatzplanung relevant sind, beispielsweise Tourenpläne, Personaleinsatzpläne, Flottenmanagement, GPS-Daten oder Notrufknöpfe.
So sollen	Fahraufwände und Umweltbelastungen reduziert und Änderungen in der Einsatzplanung schneller und zufriedenstellender umgesetzt und abgerechnet werden.
Das Ziel ist,	mehr Zeit für Pflegekernprozesse zu haben, weniger CO2 auszustoßen und die Bedürfnisse von Kund*innen und Pflegekräften besser zu berücksichtigen.

Was ist der Kontext?

- In der Einsatzplanung ambulanter Pflegedienste gibt es Effizienzpotenziale. Pfleger*innen fahren auf ineffizienten Routen aneinander vorbei.
- Bei spontanen Änderungen wie Notfällen müssen Anpassungen im Einsatzplan oft händisch umgesetzt werden.
- Mangels automatischer Schnittstellen passen dann Leistungen, Einsatzplanung und Abrechnungen nicht mehr zueinander.

Welche Ressourcen setzen wir ein?

- Flottenmanagement-Software
- Fahrzeugtracking, z.B. GPS
- Daten aus Personaleinsatzplanung & Routenplanung
- Entwickler*in / Datenanalyt*in

Welche Stakeholder*innen binden wir ein?

- Pflegekräfte
- Flottenmanagement
- Umweltbeauftragte
- IT
- Datenschutz



Ankerprojekt 2

„Die Verwaltung entlasten & Fehler reduzieren durch Automatisierung“

Das Ankerprojekt setzt auf die Verbesserung von Datenflüssen in der komplexen Stakeholderlandschaft zwischen Diensten und Einrichtungen, Trägern oder Kassen. Mit dem Projekt können in der AWO effiziente Datenstandards geschaffen, Datenkompetenzen aufgebaut und die Beziehungen zwischen Stakeholder*innen gestärkt werden.

Wir wollen	Datenübermittlungen zwischen verschiedenen Stakeholder*innen in der Pflegeorganisation automatisieren.
Dazu benutzen wir	bereits verpflichtend zu erfassende Daten zu Pflegedokumentation, Qualitätsindikatoren und Abrechnung.
So sollen	die Berichterstattung vereinfacht und Auffälligkeiten in den Daten erkannt werden.
Das Ziel ist,	das Verwaltungspersonal in der Datenverarbeitung zu entlasten und Auffälligkeiten schnell zu korrigieren.

Was ist der Kontext?

- Datenflüsse in der Pflege sind von Brüchen geprägt.
- Nach wie vor werden vor allem in der häuslichen Pflege nicht alle Informationen digital erfasst.
- Mangels Schnittstellen müssen Daten für verschiedene interne und externe Stakeholder*innen umgewandelt werden.
- Dies führt zu hohem Aufwand in der Datenbearbeitung und erhöht das Risiko fehlerhafter Daten.

Welche Ressourcen setzen wir ein?

- Datenintegrations- und Visualisierungstools
- Schnittstellen zwischen den Systemen verschiedener Stakeholder*innen wie Abrechnung und Planung oder den Pflegekassen
- Programmierer*innen
- Datenanalyst*innen

Welche Stakeholder*innen binden wir ein?

- Pflegedienstleitungen
- Verwaltung
- Qualitätsmanagement
- Externe Akteure wie Pflegekassen oder Medizinischer Dienst
- Nutzer*innen
- IT



Ankerprojekt 3

"Höhere Qualität durch datengestützte Pflege"

Mit einer Kombination aus assistiven Technologien, maschinellem Lernen und automatischen Datenflüssen kann die Pflegedienstleistung verbessert werden. Mit Blick auf datenstrategisches Handeln stärken wir dabei die Datenkompetenz der Pflegekräfte und lernen Technologien zu entdecken und anzuwenden.

Wir wollen

Echtzeitdaten in den Pflegeprozess einbeziehen.

Dazu benutzen wir

Daten aus der Pflegedokumentation und Sensordaten von medizinischen Geräten.

So sollen

Pflegekräfte während der Arbeit unterstützende Analysen und Empfehlungen erhalten können.

Das Ziel ist,

die Qualität der Pflege zu verbessern, Fehler zu reduzieren und mehr Zeit für menschliche Zuwendung zu haben.

Was ist der Kontext?

- Die Kombination moderner Systeme wie medizinischer Geräte und den Möglichkeiten von KI und maschinellem Lernen schaffen neue Potenziale, das Pflegepersonal in ihrer Arbeit zu unterstützen.
- Bspw. können Bilderkennungssysteme bei der Identifikation bestimmter Typen von Wunden oder die Analyse von Patient*innenmobilität hochwertige Empfehlungen ermöglichen.
- Echtzeitdaten ermöglichen schnelles und genaueres Handeln der Pflegenden.

Welche Ressourcen setzen wir ein?

- Klinisches Entscheidungsunterstützungssystem
- Datenanalyst*in

Welche Stakeholder*innen binden wir ein?

- Die Pflegekräfte in Entwicklung und Schulung
- Ärzt*innen
- IT
- Betriebsrät*innen
- Datenschutz

Ausblick: Der Weg in die Datenzukunft der Wohlfahrt

Die AWO, dem Gemeinwohl verpflichtet, als Anwältin ihrer Zielgruppen und in enger Zusammenarbeit mit ihren Partner*innen, trägt Verantwortung dafür, nicht nur die Gegenwart, sondern auch die Zukunft unserer Gesellschaft aktiv zu gestalten.

In den zwei Jahren der „AWO digital Datenreise“ hat sich die AWO intensiv damit auseinandergesetzt, welche Rolle Wohlfahrtsverbände in datengetriebenen Gesellschaften spielen können und sollten. In Workshops, durch externe Expertise und in vielen Stakeholdergesprächen wurde beleuchtet, wie die neuen Möglichkeiten der Datennutzung den Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege zu mehr Zukunftsfähigkeit verhelfen können. Nun steht die AWO gut gerüstet da, erste praktische Schritte beim Thema Daten zu gehen:

- Die AWO erkennt das Thema Daten als bedeutsam an – und das sowohl als wichtiges politisches Gestaltungsfeld als auch als zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation.
- Eine Bestandsaufnahme hat aktuelle Aktivitäten, Spielräume und Begrenzungen im Verband sichtbar gemacht.
- Das Entwicklungs-Framework der „Datenreise“ bringt Struktur in den komplexen Entwicklungsweg hin zu einer sinnstiftenden, wirkungsvollen Datennutzung.
- Mithilfe der Strategischen Zukünfte-Arbeit entstanden an den Zielen und Werten der AWO ausgerichtete Zukunftsbilder.
- Als Schwerpunkt für die ersten Schritte in der operativen Umsetzung wurde ein Handlungsfeld als besonders geeignet und wichtig identifiziert: die Altenpflege.
- Verbandsübergreifend und expert*innen-gestützt verbinden sich technologisches, organisationsbezogenes und fachliches Knowhow in 11 datenstrategischen Entwicklungsimpulsen, flankiert von Vorschlägen zur weiteren strategischen Entwicklung und Begleitung.

- Konkrete Projektskizzen stehen bereit, um als Ankerprojekte die Organisation und ihre Datenstrategie im Tun voranzubringen.

Nicht zuletzt haben sich zahlreiche Mitarbeitende über diese Zeit intensiv theoretisch wie praktisch mit den Chancen einer wirkungsorientierten, wertegeleiteten Datennutzung in der AWO auseinandergesetzt und dabei wichtige Netzwerke und Kompetenzen aufgebaut.

Es geht nun darum, die Früchte zu ernten und in die strategisch geleitete Umsetzung zu gehen. Schritt für Schritt können wir für unsere Organisationen Ziele setzen und umsetzen. Wir können lernen, was funktioniert, wir können auf neue Risiken und Unerwartetes reagieren und es immer ein bisschen besser machen.

Am besten gelingt das, wenn wir Koalitionen bilden, die Kräfte, Erfahrungen und Ressourcen bündeln. So lässt sich gemeinsam denken und Schritt für Schritt vorwärts gehen. Wenn die im kleineren Kreis gewonnenen Erfahrungen verbandsübergreifend geteilt werden, kommt so auch die AWO als Ganzes kontinuierlich voran.

Vom aktuellen Stand weg braucht es für die Daten-Zukunft der AWO also zweierlei: Das Dranbleiben im Heute, und den Blick, der kontinuierlich weiter nach vorne schaut, auf die Zukunft, für die es sich einzutreten lohnt. Die Impulse dieses Papiers sollen einen Beitrag dazu leisten.

Anhang: Methoden zur Strategieentwicklung

Geschichten machen Zukunft greifbar. Strategisches Storytelling

Um die Ergebnisse unseres Datenzukünfte-Workshops abschließend zu einem Ganzen zusammenzuführen, haben wir die Methode des strategischen Storytellings gewählt. Dabei haben wir zentrale Ergebnisse der strategischen Arbeit in Geschichten zusammengefasst.¹¹

Strategisches Storytelling ist eine wirksame Methode der Zukünfte-Arbeit. Sie erlaubt es, qualitative Elemente wie Werteabwägungen oder Zielgruppenbedürfnisse mit quantitativen Indikatoren wie z.B. Zeiteinsatz zu verbinden. So machen die entstehenden Geschichten die Zukunft in ihrer Komplexität konkreter erfahrbar und (be)greifbar – und das sowohl für die Schreibenden als auch für die Lesenden.

Wie ihr in der eigenen strategischen und zukunftsbezogenen Arbeit mit Storytelling arbeiten könnt, zeigt ein Artikel des Harvard Business Review.¹²

Die maßgeblichen Schritte haben wir hier für euch zusammengefasst und für die Zukünfte-Arbeit angepasst:

- **Den Kontext kennen:** Grundlegende Informationen über deine Organisation, wie Aktivitäten, Werte und Ziele sowie Ressourcen sind genauso Kontext für deine Geschichte wie Informationen über die möglichen Zukünfte, auf die wir zusteuern.
- **Fragen stellen:** Mit strukturierten Fragen könnt ihr die gesammelten Fakten analysieren und ein Verständnis von der Rolle eurer Organisation in der Zukunft entwickeln. In unseren Workshops haben wir zum Beispiel nach den positiven und negativen Auswirkungen in datenbasierten Zukünften gefragt und darauf aufbauend Thesen über die Zukunft entwickelt.
- **Storyline entwickeln & Story schreiben:** Mit den gesammelten Ergebnissen könnt ihr eine Zukunftsvision formulieren und daraus eine Geschichte formen, die einen positiven Zustand in der Zukunft beschreibt. Unsere Story über einen ambulanten Pflegedienst macht dies über die narrative Form eines Logbuchs. Es können aber auch andere Formen gewählt werden.
- **Story testen:** Zeige die Geschichte Menschen mit Expertise für das Thema, das ihr strategisch bearbeitet. Frage sie nach Verständlichkeit, Plausibilität und Inspiration, um sicherzustellen, dass sie zum Handeln anregt.

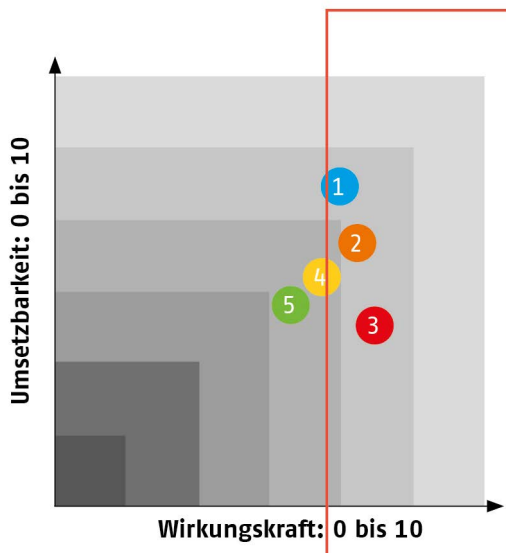
11 Die Zukunftsgeschichte zur Pflege ist Teil dieses Themenpapiers (siehe S. 17). Die Stories zu Klimawandel, politischer Willensbildung sowie Diversität und Teilhabe sind im Blog der „AWO digital Datenreise“ veröffentlicht: <https://digital.awo.org/daten-geschichten-zukunft/>

12 <https://hbr.org/2023/02/your-strategy-needs-a-story> (abgerufen am 30.11.2023).

Ankerprojekte priorisieren

Wenn in einer Organisation Ideen für Ankerprojekte gesammelt werden, entstehen in der Regel mehr Ansätze als umgesetzt werden können. Deshalb ist es wichtig, diese zu priorisieren. Um diese Auswahl für die Umsetzungsempfehlungen in der Altenpflege zu treffen, hat das Team von „AWO digital“ aus einer Vielzahl von Ideen fünf ausgewählt, die sich als beson-

ders konkret hervortaten. Im Anschluss wurde eine diverse Gruppe interner Stakeholder*innen in einer Umfrage gebeten, diese Ideen anhand ihrer erwarteten Umsetzbarkeit und der erwarteten Wirkkraft zu bewerten. Die besonders wirkungsstarken Projekte mit einer mindestens mittleren Umsetzbarkeit wurden dann in die weitere Ausarbeitung gegeben.



- 1 Fall 1: Routenplanung
- 2 Fall 2: Automatisierung
- 3 Fall 3: Datengetriebene Pflege
- 4 Fall 4: Benchmarking
- 5 Fall 5: Lebensqualität

Impressum

Herausgeber

AWO Bundesverband e. V.
Blücherstraße 62/63, 10961 Berlin

Telefon: (+49) 30 – 263 09 – 0
Telefax: (+49) 30 – 263 09 – 325 99
E-Mail: info@awo.org
Internet: www.awo.org

Verantwortlich

Claudia Mandrysch, Bundesvorstand

Redaktion

Tobias Oertel, Carolin Silbernagl. zukunft zwei GmbH; Lorenz Grünewald-Schukalla, Ubai Stanicki.
AWO Bundesverband e.V.

Satz und Layout

Janina Demiana Roll, www.hamburg-designsache.de auf Basis eines Konzepts von
zweiband.media, www.zweiband.de

Grafiken

Illustrationen: Seiten 6, 10, 12-16 und 19-22 zusammengestellt auf Basis von freepik.com
Illustration: Seite 9 nachgebaut anhand einer Abbildung aus B. Groß / E. Mandir (2022), Zukünfte gestalten. Spekulation. Kritik. Innovation. Verlag Hermann Schmidt. S. 69
Coverbild: Generiert mit midjourney.com, 20.11.2023, CC BY-NC 4.0

Verantwortlich im Projekt „AWO digital“

Lorenz Grünewald-Schukalla, Johannes Grünecker

E-Mail

lorenz.gruenewald-schukalla@awo.org, johannes.gruenecker@awo.org

Wenn nicht anders angegeben, wird das Werk (Texte und Illustrationen) freigegeben unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung, Weitergabe unter gleichen Bedingungen, Version 3.0 Deutschland (CC-BY-SA 3.0 DE). Davon ausgenommen sind das Cover sowie die Illustrationen auf den Seiten 6, 10, 12-16 und 19-22 sowie die Grafik auf S. 9.

Unter der Bedingung, dass Autor*in und Herausgeber*in sowie die Lizenz als „Lizenz: CC BY-SA 3.0 DE“ einschließlich der untenstehenden Lizenz-URL genannt werden, dürfen diese Inhalte vielfältig, weitergereicht und auf beliebige Weise genutzt werden, auch kommerziell und ebenso online wie in gedruckter oder anderer Form. Die Bearbeitung ist erlaubt unter der zusätzlichen Bedingung, dass das neu entstandene Werk als Bearbeitung gekennzeichnet wird und im Falle einer Veröffentlichung unter derselben Lizenz dieses Werkes freigegeben wird.

Die vollständigen Lizenzbedingungen sind zu finden unter der URL <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/legalcode>. Eine vereinfachte Darstellung der durch die Lizenz gegebenen Freiheiten ist zu finden unter <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>.

Dieser Bericht ist im Projekt „AWO digital“ entstanden.

November 2023

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

