Wohlfahrtspflege und Daten: Eine Standortbestimmung

AWO DIGITAL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Zusammenfassung 4

Wohlfahrtspflege und Daten – eine Herleitung 5

Begriffsdaten: Ein Glossar 8

Die „AWO digital Datenreise“ 9

Strategische Erkundung 14

Die Ausrichtung der weiteren AWO Datenreise 20

Wohlfahrtspflege und Daten – Ausblick und Einladung zur Zusammenarbeit 24

Anhang: Drei Methoden zum Start der eigenen Datenreise 28

Vorwort

Liebe Leser*innen,

egal ob in der Beratung, in der Pflege oder in der politischen Arbeit – Zahlen, Daten und Fakten sind bei der AWO schon immer zentral dafür, die Problemlagen unserer Anspruchsgruppen zu identifizieren, sachlich darzulegen und zu bewältigen. Doch das Feld der Datennutzung verändert sich rasant. Wann immer wir unser Smartphone in die Hand nehmen, etwas im Internet posten oder eine E-Mail verschicken – wir leben heute in einer Welt, in der kontinuierlich Daten produziert und genutzt werden; oft zu unserem Vorteil, manchmal auch zu unserem Nachteil.

Auch bei der AWO werden immer mehr Daten produziert. Die Dokumentation von Beratungsfällen, die Messung der Qualität unserer Dienstleistungen oder die Bereitstellung von Informationen über unsere Einrichtungen sind Beispiele für Daten, die bei uns fortlaufend entstehen.

Anders als den Unternehmen der Wirtschaft – die Vorreiter bei der Nutzung von Daten sind und die Entwicklung der (politischen) Strukturen dafür prägen – fällt uns als Verband der Freien Wohlfahrtspflege eine besondere wie ambivalente Aufgabe zu. Auch wir wollen die digitalen Möglichkeiten rund um Daten nutzen. Gleichzeitig müssen wir im Rahmen unserer sozialanwaltschaftlichen Rolle auch dafür Sorge tragen, dass Daten für das Wohl der Gemeinschaft eingesetzt werden und nicht nur für die wirtschaftlichen oder politischen Interessen Einzelner.

Mit der „AWO digital Datenreise" hat sich der AWO Bundesverband deshalb auf den Weg gemacht, zu erkunden, wie wir Daten gut nutzen können, um unseren Zielen, Werten und Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Die Ergebnisse dieses Auftakts haben wir in diesem Themenpapier zusammengefasst. Es soll den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege und anderen in der Zivilgesellschaft dabei helfen, ebenfalls erste Schritte beim Thema Datennutzung zu gehen.

Zukunftsfähigkeit und Anwaltschaft in Bezug auf Daten ist aber eine Gemeinschaftsaufgabe der Freien Wohlfahrtspflege. Deshalb haben wir in diesem Jahr einen verbandsübergreifenden Roundtable zum Thema Datennutzung ins Leben gerufen. Dieser soll ein Ort sein, um Austausch, Kooperation und Vernetzung anzustoßen. Dessen Ergebnisse sind hier dokumentiert. Wir hoffen, dass wir hiermit ein gemeinsames Bearbeiten der Potenziale und Herausforderungen von Daten anregen.

Brigitte Döcker

Brigitte Döcker
Vorsitzende des Vorstands
AWO Bundesverband e. V.

Zusammenfassung

Täglich werden innerhalb und außerhalb der Wohlfahrtsverbände immer mehr Daten digital verarbeitet. Für die AWO bedeutet dies Chance und Verantwortung zugleich. **Daten** sind eine wertvolle **Ressource** für das Überprüfen (Sind wir auf dem richtigen Weg und woran können wir das erkennen?) und Fortentwickeln (Wie können wir noch mehr erreichen?) **wirkungsorientierter Programmarbeit** ebenso wie für eine effiziente Organisationsführung (Wie können unsere Arbeitsformen und Abläufe noch besser zur Zielerreichung beitragen?). Gleichzeitig werfen sie wichtige ethische und soziale Fragen auf, beispielsweise dahingehend, wie mit Daten vulnerabler Gruppen umgegangen wird.

Um das Potenzial im Bereich Datennutzung auszuschöpfen und eine starke Stimme im gesellschaftlichen Diskurs zu entwickeln, startet der AWO Bundesverband die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Daten. Mit der im zweiten Halbjahr 2022 durchgeführten **„AWO digital Datenreise"** – einer vorstrategischen Erkundung – wurde ein erster Orientierungsrahmen erarbeitet.

Hierzu wurden für den AWO Bundesverband und die beteiligten Gliederungen Beobachtungen zum Status Quo und zu Entwicklungschancen in den fünf Dimensionen **Mensch, Technologie, Organisation, Daten und Strategie** gesammelt. Diese Dimensionen sind gleichermaßen bedeutsam und bedingen einander.

Wichtige Erkenntnisse umfassten unter anderem:

- **Mensch:** In der Förderung von Datenkompetenz liegen große Potenziale, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu steigern. Einzelne verfügen über hohe Datenkompetenz wie auch Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools. Bisher findet kaum Austausch und Kompetenztransfer in die Breite der Organisation statt.

- **Technologie:** Auch die Ausstattung mit Software und Hardware ist ungleichmäßig verteilt und kaum integriert. Es fehlt der Überblick über vorhandene Ressourcen und Erfahrungen in der Anwendung.

- **Organisation:** Knappe Ressourcen, fehlende Prozesse und unklare Zuständigkeiten für das Querschnittsthema erschweren bisher die zielgerichtete Arbeit mit Daten und ebenso die verbandsinterne Zusammenarbeit. Für die weitere Entwicklung des Datenthemas werden die Werte der AWO als starker Wegweiser wahrgenommen.

- **Daten:** Es gibt umfangreiche Daten innerhalb der AWO, jedoch liegen diese oft nicht in einer Qualität vor, die systematische Nutzung erlaubt. Es gibt aber auch gut strukturierte Datensätze, die wertvolle Einblicke versprechen. Erste Anwendungsfälle geben Aufschluss über die Praxis datenbasierten Arbeitens. Fehlende Standards erschweren das Verbinden dieser Inseln.

- **Strategie:** Die strategische Ausrichtung datenbasierter Aktivitäten ist bisher weitgehend ungeklärt.

Daraus abgeleitet ergaben sich acht strategische Fokusbereiche:

- Verankerung der Datenaktivität in den **Werten** der AWO
- Entwicklung von **Datenkompetenz**
- Stärkung gemeinsamer **Standards**
- Ausstattung mit passenden **Ressourcen**
- Klärung und weitere Etablierung organisatorischer **Zuständigkeiten**
- Stärkung von **Transparenz, Offenheit** und **Zusammenarbeit**

Neben den organisationalen Ansatzpunkten steht die weitere strategische Klärung im Fokus der nächsten Schritte. Folgende Leitgedanken nimmt der AWO Bundesverband aus der „AWO digital Datenreise" mit ins weitere Tun:

Mit den Fragen beginnen

Für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung ist es zentral, bei den **strategischen Organisationszielen** anzusetzen. Die Frage sollte weniger lauten: Wir haben Daten – was machen wir damit? Sondern vielmehr: Wir haben folgende Ziele und praktische Herausforderungen. Wie können wir diesen mittels Datennutzung besser gerecht werden?

Zukunftsbilder entwickeln

Tragfähigkeit kann eine Datenstrategie gewinnen, wenn sie Teil eines Zukunftsbildes ist. Ein solches Bild gibt es für datenbezogene Zukünfte in der AWO aktuell nicht. Helfen kann hier eine gemeinsame Klärung zu den Beiträgen, die die AWO in der digitalen, datenbasierten Welt von morgen leisten will.

In der Praxis erproben

Strategieentwicklung profitiert von begleitenden Erprobungen in der Praxis. Das kann über **Ankerprojekte** passieren. In der „AWO digital Datenreise" wurden im Bundesverband Datenanwendungsfälle zu den Themen Wirkungmessung, CO2-Einsparung und Personalsteuerung angestoßen, die zum strategieinformierenden Ankerprojekt weiterentwickelt werden können.

Kooperation leben

Es gibt viel Gestaltungsspielraum im Handlungsfeld Daten – auch und gerade im Verbund mit anderen Akteuren aus der Freien Wohlfahrtspflege und der Zivilgesellschaft. Themen wie die Qualifizierung der Mitarbeitenden in Datenkompetenz, geteilte Datenstandards oder Datenpolitik sind prädestiniert für **Zusammenarbeit.** Genauso relevant ist Austausch darüber, anhand welcher (geteilter) Daten und Methoden unsere Zielerreichung verbessert werden kann.

Damit dieses Potenzial lebendig werden kann, sind weitere Schritte des Austauschs und der Kooperation nötig.

Wohlfahrtspflege und Daten – eine Herleitung

Wucht und Tragweite

Daten? Bitte nicht warten! Dass die Welt sich wandelt, ist gerade im Digitalen eine Binsenweisheit. Allerdings stellt die zunehmende Datennutzung eine qualitativ neue Phase der digitalen Transformation dar. Bis vor wenigen Jahren veränderte die Digitalisierung vor allem die Kommunikation (mit E-Mail, Videotelefonie, etc.), die Transparenz (durch Plattformen wie eBay, Wikipedia, etc.) und das Arbeiten (hin zu mehr Effizienz).

Innovative Datennutzung

kann helfen, gemeinwohlorientierte Themen effizienter und wirksamer anzugehen.

Seit einigen Jahren werden nun – mittels digitaler Datenauswertung sowie dem verwandten Themenfeld, der Künstlichen Intelligenz – erstmals Erkenntnisse gewonnen, die vorher aufgrund der Masse und Verstreutheit der Informationen nicht möglich waren. Dass inzwischen ein großer Teil der „wertvollsten" Unternehmen der Welt auf Daten-Geschäftsmodellen basieren, und dass im Jahr 2022 weltweit mehr Daten gesammelt werden als in allen Jahren zuvor zusammen, zeigt die Tragweite der Veränderung.

Bedeutung für Zivilgesellschaft und Wohlfahrtspflege

Die Veränderung kommt mit einer Wucht, die nach und nach alle Teile der Gesellschaft erreicht – auch die Zivilgesellschaft und die Freie Wohlfahrtspflege. Innovative Datennutzung kann dabei helfen, gemeinwohlorientierte Themen effizienter und wirksamer anzugehen. Allerdings kommt dem Sektor eine besondere Verantwortung zu. Für Organisationen, die dem Gemeinwohl verpflichtet sind, leitet sich der normative Anspruch ab, Daten zum Wohl von Individuen und der Gesellschaft zu nutzen.

Ziel sollte sein, eine sektorspezifische, optimale Balance zwischen Datennutz und Datenschutz zu erreichen. Anders gesagt: Die Akteure müssen ihren Einfluss geltend machen, damit der gesamtgesellschaftliche Wandel in positive, menschengerechte Bahnen geleitet, und nicht von rein wirtschaftlichen Interessen dominiert wird.

Zivilgesellschaft und Wohlfahrtspflege sind nicht bloß passiv Beobachtende der gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen im Zuge zunehmender Datennutzung. Sie sind aufgerufen, diese neue Phase der Digitalisierung wertebasiert und aktiv mitzugestalten.

> **Zivilgesellschaft und Freie Wohlfahrtspflege sind aufgerufen, diese neue Phase der**
> **Digitalisierung**
> **wertebasiert und aktiv mitzugestalten**

Potenziale intern und extern

In der AWO werden tagtäglich eine **Vielzahl unterschiedlicher Daten** produziert: Von Anmeldelisten oder Umfragen über Sitzungsprotokolle und Stellenausschreibungen bis hin zu komplexen und gepflegten Datensätzen, wie der Zentralen Mitglieder- und Adressverwaltung (ZMAV) oder der Einrichtungsdatenbank, also der Möglichkeit nach lokalen AWO-Leistungen und -Angeboten zu suchen. Diese umfangreichen Daten sind eine **wertvolle Ressource**, denn sie können in der AWO und anderen Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege genutzt werden, um **soziale und politische Ziele** noch besser zu erreichen. Sie helfen ebenso in der tagtäglichen Arbeit wie in der langfristigen Entwicklung und Ausrichtung. So können sie dabei unterstützen, Wissen und Verständnis für die Zielgruppen auszubauen, Wirkungsnachweise für Fördermittelgeber zu erstellen oder komplexe Sachverhalte zu erschließen. Sie ermöglichen Unterstützung in der Kommunikation nach außen und vereinfachen die tägliche administrative Arbeit.

Mit vermehrter Datennutzung bietet sich so einerseits die Chance, den gesellschaftlichen Auftrag **effizienter** durchzuführen. Die interne Effizienzsteigerung kann dabei Mitarbeitende ermächtigen, mehr inhaltliche Tätigkeiten durchzuführen, und weniger Verwaltungsaufgaben zu bearbeiten. Gleichzeitig kann ein besseres, datenbasierteres Monitoring der sozialen Arbeit neue Lösungswege aufzeigen, um dem Dauerthema evidenzbasierte **Wirkungsorientierung** dringend nötige Impulse zu geben.

Gleichzeitig müssen die Zivilgesellschaft und die Wohlfahrtspflege die (gemeinsame) Stimme aktiv erheben, und als **Anwältin ihrer Anspruchsgruppen** auftreten. Zum Beispiel, um gesellschaftliche Risiken einer zu naiven Datennutzung zu minimieren, (z. B. Schutz von Persönlichkeit und Privatsphäre) sowie datenbasierte Diskriminierungen zu bekämpfen. Denn Daten sind selbstverständlich kein Wundermittel. Sie müssen kritisch und gleichwohl optimistisch betrachtet werden.

Um das Erkenntnispotenzial über gesellschaftliche Zusammenhänge und Bedarfe zu heben, das im Aggregieren und Auswerten von Daten liegt, braucht es zweierlei:

Zum einen die Fähigkeit, mit Daten zu arbeiten, getragen von der Kompetenz der Mitarbeitenden ebenso wie von den organisatorischen Möglichkeiten. Zum anderen die **fachliche Expertise und Nähe zu den jeweiligen gesellschaftlichen Handlungsfeldern und Zielgruppen**. Letzteres ist in der Zivilgesellschaft im Allgemeinen und den Wohlfahrtsverbänden im Besonderen in hohem Maß und bundesweiter Breite vorhanden. Durch datenbasiertes Arbeiten können diese Akteure mehr und wertvollere Impulse zur Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs geben.

Schließlich bietet sich die Datennutzung auch als Vehikel für die **organisationsübergreifende Zusammenarbeit** an. Es lassen sich experimentell und kollaborativ neue Projekte anstoßen, die gemeinsam im Sinn der geteilten Werte und des gemeinsamen gesellschaftlichen Auftrags wirken.

Stand der Dinge

Für weite Teile des Sektors ist das Thema Datennutzung ein relativ neues. Während Akteure in angelsächsischen Ländern, wie häufig bei neuen technologischen Trends, schon weiter sind, sind in Deutschland vor allem die großen Akteure **noch suchend** und haben ihre Position und strategische Richtung bisher wenig festgelegt. Die Herausforderungen sind nicht von der Hand zu weisen: Zivilgesellschaft und Wohlfahrtspflege kämpfen mit knappen Ressourcen im digitalen Bereich, die großen Verbände arbeiten in historisch gewachsenen, **dezentralen Strukturen bürokratischer Prägung**, die sich nicht über Nacht neu ausrichten. Und gleichzeitig steht der Sektor unter Zugzwang – und in einer Gestaltungsposition.

> **Die großen Verbände arbeiten in historisch gewachsenen, Strukturen, die sich nicht über Nacht neu ausrichten. Gleichzeitig befindet sich der Sektor in einer Gestaltungsposition.**

Erste **Bewegung** ist entsprechend auch in der Landschaft der deutschen Wohlfahrtsverbände sichtbar: So führt die Caritas das Pilotprojekt „Lernende Systeme in der Beratung“ durch, mit dem Künstliche Intelligenz gemeinwohlorientiert zur Unterstützung der Sozialberatung in der Caritas entwickelt werden soll. Das DRK erprobt in Hackathons, wie externe Expertise in der Datenanalyse mit dem gesellschaftlichen Knowhow im Verband zusammengebracht werden kann.

Ermöglichend entstehen **öffentliche Unterstützungsstrukturen** und Netzwerke: Die Bundesministerien BMAS, BMFSFJ und BMUV engagieren sich in der „Civic Coding Initiative“[1]. Dort sollen mit der „Civic Innovation Plattform“, dem „Civic Data Lab“ und der „KI Ideenwerkstatt“ ein sog. „Innovationsnetz KI für das Gemeinwohl“ entstehen. Es wird bereits von der „sozial-digitalen Infrastruktur” gesprochen. Durch gezielte Förderfonds wie den KI-Zukunftsfonds werden wichtige Mittel bereitgestellt.

1 www.civic-coding.de (abgerufen am 24.11.2022)

Wie kommen wir weiter?

Es geht also darum, nun den Weg vom Wollen zum Machen einzuschlagen, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Die einzelnen Wohlfahrtsverbände müssen strategische Überlegungen anstellen, wie sie ihre Stärken in zukünftige Chancen überführen können. Verbandsübergreifend können neue Qualitäten erschlossen werden, zum Beispiel eine gelungene Zusammenarbeit untereinander, eine bessere Einbindung in die Zivilgesellschaft als Ganzes sowie ein gezielterer Austausch mit der Politik. Die AWO hat für sich in den letzten Monaten die ersten Schritte getan – ihre Datenreise hat begonnen.

Begriffsdaten: Ein Glossar

Daten:
Es klingt so einfach, ist es aber nicht. Der Begriff „Daten" ist bisher nicht einheitlich definiert. In unserem Kontext haben wir ein breites Verständnis des Wortes. Daten sind für uns Informationen, die entweder analog – zum Beispiel in Form von papierbasierten, qualitativen Umfragen – oder digital – zum Beispiel als Anzahl derjenigen Menschen, die eine bestimmte Website besucht haben, gespeichert in einer Datenbank – vorliegen können. Diese Informationen können mittels statistischer Verfahren (digital) zukünftig immer besser ausgewertet sowie die gewonnenen Erkenntnisse daraus, z. B. in Form von Metriken und Datenvisualisierungen, anschaulich dargestellt werden.

Datenkompetenz:
Nur die wenigsten Menschen haben ein tiefes Verständnis, wie spezifische statistische Modelle der Datenanalyse genau funktionieren. Das ist auch ok so. Aber alle Menschen sollten idealerweise über ein grundlegende Datenkompetenz (oft auch auf englisch: „Data Literacy") verfügen, die ihnen erlaubt, souverän und verantwortungsvoll mit eigenen und fremden Daten umzugehen. Gerade im beruflichen und gesellschaftlichen Kontext kommt die Fähigkeit hinzu, die Chancen von Datennutzung aktiv wahrnehmen und gestaltend entwickeln zu können. Hier geht es, der 2021 unter Anleitung des Stifterbands entwickelten Data Literacy-Charta[2] folgend, umfassend darum, „Daten auf kritische Art und Weise zu sammeln, zu managen, zu bewerten und anzuwenden". Die Ziele der Datenkompetenz sind dabei die „Urteilsfähigkeit, Selbstbestimmtheit und das Verantwortungsbewusstsein" der Akteure.

Werkzeuge:
In der digitalen Welt wimmelt es von sogenannten „Werkzeugen" (oft auch auf englisch: „Tools") – und deswegen manchmal auch in diesem Themenpapier. Aber was meinen wir eigentlich damit? Ein Tool ist ein Hilfsmittel – in unserem Fall beispielsweise eine Dateneingabe-App oder eine Datenvisualisierungs-Software, aber manchmal auch ein methodisches Vorgehen. Wichtig dabei: Lassen Sie sich vom großen Werkzeugkasten nicht verunsichern. Ein Werkzeug ist immer nur Mittel zum Zweck – oder im Wortsinn das „Zeug", um ein „Werk" zu erschaffen. Also machen wir uns nun gemeinsam an das solche!

2 www.stifterverband.org/charta-data-literacy (abgerufen am 24.11.2022)

Die „AWO digital Datenreise"
Eine Erkundung im Handlungsfeld gemeinwohlorientierte Datennutzung

Der AWO Bundesverband e.V. hat sich aufgemacht, das Handlungsfeld Daten zu erschließen und zu erkunden. Welche Potenziale beinhaltet es für das tägliche Tun und die gesellschaftliche Wirkung in der AWO? Welche Art von Nutzung passt zu den Zielen und Werten der Organisation? Und wie kann die AWO der Verantwortung gerecht werden, die datenorientierte Digitalisierung gemeinwohlorientiert mitzuprägen und zu gestalten?

In dieser Suchbewegung geht es einerseits darum herauszufinden, was **den aktuellen Umgang mit Daten** ausmacht – für den AWO Bundesverband ebenso wie exemplarisch in einzelnen Gliederungen. Darauf aufbauend werden konkrete **Nutzungspotenziale** und mögliche **Entwicklungswege** ergründet.

Andererseits steht die Frage im Zentrum, welche Fähigkeiten Organisation und handelnde Personen entwickeln müssen, um das Handlungsfeld Daten reflektiert gestalten zu können. Zusammen genommen kann so eine erste Orientierung für die strategische Ausrichtung der Arbeiterwohlfahrt entstehen.

Um in der **vorstrategischen Erkundung** voranzukommen, wurde die „AWO digital Datenreise" als eine vielschichtige Maßnahme entwickelt und von Mai bis Oktober 2022 durchgeführt. Als Expedition in einen neuen Handlungskontext umfasste sie die strategische und praktische Orientierung im Thema und enthielt gleichzeitig Elemente, die die Datenkompetenz der Teilnehmenden stärkte.

Gemeinsam losgehen

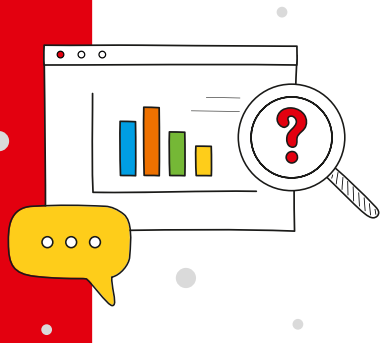
Die erste Etappe der Datenreise bildete eine **vierteilige Workshopreihe**. Sie brachte 21 Kolleg*innen der AWO, die mit Daten arbeiten oder arbeiten wollen, mit Daten-Expert*innen in Austausch und Zusammenarbeit. Die Teilnehmenden kamen dabei vor allem aus dem AWO Bundesverband und z.T. aus einzelnen Gliederungen. So konnten neben dem Blick auf die Dachorganisation auch schlaglichtartig einzelne Perspektiven aus der Verbandslandschaft eingebunden werden.

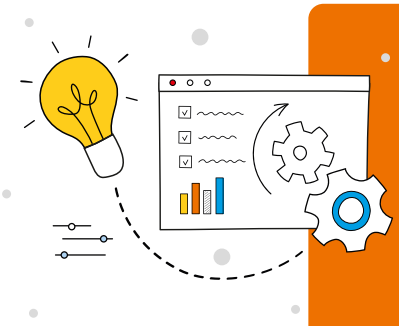
Ziel der Workshops war, Perspektiven und Potenziale für die wirkungsvolle Erhebung und Verwendung von Daten der AWO zu entwickeln und gleichzeitig strategische und praktische Kompetenzen im Umgang mit Daten zu schulen.

Ein **Daten-Beirat** versammelte vier Expertinnen, die über die gesamte Reise hinweg Wissen und Methoden beisteuerten und dabei unterstützten, diese Werkzeuge als Kompass und Landkarten zu nutzen. Daneben standen das Team von „AWO digital" und die Prozessbegleiter*innen von „zukunft zwei" als inhaltliche Lots*innen zur Verfügung.

1. Workshop: Erkunden, welche Daten in der AWO genutzt werden, und wie.

Im ersten Workshop wurde ein Überblick zum Status Quo der Datennutzung in der AWO erarbeitet. Dabei lag der Fokus ganz konkret auf vorhandenen Datensätzen und Anwendungsfällen im Bundesverband und den teilnehmenden AWO Gliederungen. So entstand eine Dateninventur, die im Verlauf der Workshopreihe stetig erweitert wurde. Ein wichtiger Teil des Workshops war außerdem der Blick auf die Stärken der AWO im Bereich Daten, um herauszufinden, worauf gezielt aufgebaut werden kann.



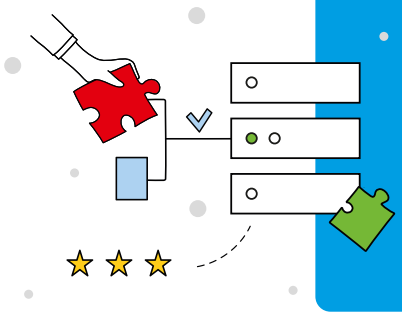


2. Workshop: Erkunden, was mit Daten möglich ist.

Ziel des zweiten Workshops war es, einen Blick für die Entwicklungspotenziale der AWO als datenfreundliche Organisation zu gewinnen. Anhand konkreter Beispiele vor allem aus dem AWO Bundesverband diskutierten die Teilnehmenden, was benötigt wird, um in die Umsetzung zu gehen und vorwärts zu kommen. In diesem Zug entstand eine erste Sammlung möglicher Datenprojekten zur Lösung konkreter Herausforderungen (Anwendungsfälle).

3. Workshop: Erste Schritte in der Praxis

Im dritten Schritt standen die praktischen Chancen und Möglichkeiten zivilgesellschaftlicher Datennutzung im Zentrum. Aus den gesammelten Anwendungsfällen wurde eine besonders vielversprechende Auswahl vertieft und vorangetrieben. Die Beirätinnen standen den Teilnehmenden dabei als Beraterinnen zur Seite. Schließlich sammelten die Teilnehmer*innen Ideen für Austausch- und Partizipationsformate zum Thema Daten.



4. Workshop: Daten öffnen und Fäden zusammenführen

Der abschließende Workshop widmete sich dem Konzept der offenen und geteilten Daten und ihrer Bedeutung für die AWO: Welche Daten könnte die AWO öffnen und teilen? Welche Partnerschaften lassen sich anstreben? In diesem Kontext wurde das Thema der wertegeleiteten Datennutzung und der darauf bezogenen Verantwortung der AWO gemeinsam vertieft.

Start in die praktische Anwendung

Der Arbeit an konkreten Datenprojekten kommt eine besondere Bedeutung für das weitere Vorgehen zu. Diese **Anwendungsfälle** unterstützen als erlebbare Erprobungsräume[3] die Weiterentwicklung hin auf gelingende Datennutzung in der und an der Praxis. Ihr Ziel und Antrieb ist es einerseits, spezifische Herausforderungen durch das Nutzen von Daten zu lösen.

Andererseits ermöglichen sie, im Tun die Möglichkeitsräume datengestützter Arbeit zu erkunden und aktuell bestehende Hindernisse auszuloten. So wird klarer, an welchen Voraussetzungen angesetzt werden muss, um eine wirkungsvolle Datenarbeit in der Breite zu ermöglichen.

Nicht zuletzt können die beteiligten Mitarbeitenden in der Projektarbeit ihre Datenkompetenzen aufbauen und in die breitere Organisation weitertragen.

Im Lauf der Workshops wurden erst Ideen für Anwendungsfälle gesammelt. Die folgenden, besonders tragfähigen Ansätze wurden dann von Teilnehmenden weitergetragen und vertieft. Sie sollen nach Möglichkeit auch nach der „AWO digital Datenreise" weitergeführt werden:

WIRKUNG: „Transparenz für wirkungsvolles Arbeiten"
Mit einem Baukasten für wirkungsorientiertes Projektmanagement sollen die Verwendung von Wirkungsdaten und die Projektevaluation gefördert werden. Erfolge sind dann visualisierbar, leichter zu kommunizieren und die wirkungsorientierte Planung und Messung wird vereinfacht.

PERSONAL: „Schneller Steuern durch effiziente Personalkostenrechnung"
Anhand von Automatisierungsansätzen und neuen Schnittstellen soll die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen im Projektcontrolling von laufenden Projekten und bei der Projekt- oder Wirtschaftsplanung erhöht werden.

KOMMUNIKATION: „Kommunikationsdaten – Transfer erleichtern"
Die Reichweite und Wirkung der Social-Media-Kommunikation soll wachsen, indem die entsprechenden Daten effektiver ausgewertet und für den internen Gebrauch transferierbar gemacht werden.

UMWELT: „CO2-Daten einfacher messbar machen"
Durch ein digitales Tool sollen die CO2-Daten der AWO-Einrichtungen und -Gliederungen einfach eingegeben, schnell ausgewertet und bereitgestellt werden. Das Werkzeug kann damit den Aufwand in der Erhebung und Verarbeitung reduzieren, die Ergebnisse besser zugänglich machen und so z. B. das Reporting erleichtern.

> **Anwendungsfälle unterstützen als**
> **erlebbare Erprobungsräume**
> **die Weiterentwicklung hin auf gelingende Datennutzung**

3 Mehr zum Konzept der Erprobungsräume und der zugrundeliegenden Konzeptentwicklung durch „AWO digital" im Transferbericht „Am offenen Herzen": https://digital.awo.org/wp-content/uploads/2022/01/Transferbericht_Am_offenen_Herzen.pdf (abgerufen am 24.11.2022)

Schnittstellen und Austausch

Die im Rahmen der Workshop-Etappen und Fall-Arbeit gesammelten Erkenntnisse und Thesen wurden in einem zweiten Projektabschnitt in Kontakt mit wichtigen Stakeholdern gebracht.

Interner Schulterblick
Zuerst galt es, die strategischen Implikationen der Datenreise mit Führungskräften des AWO Bundesverbands zu diskutieren. In einem zweistündigen Workshop wurde darum der Reisebericht dem Vorstand und leitenden Mitarbeitenden vorgestellt.

Expert*innen-Roundtable: Datennutzung in der Wohlfahrtspflege
Ebenso wichtig wie der Austausch zur strategischen Ausrichtung und organisationalen Entwicklung innerhalb der AWO war die Diskussion der Ergebnisse mit anderen Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege. Diese wurden von „AWO digital" zum Abschluss der Datenreise zu einem dreistündigen digitalen Roundtable eingeladen. Daneben bereicherten externen Expert*innen aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft die Runde. Der Workshop richtete sich an die Daten-Praktiker*innen und Digitalexpert*innen der Organisationen. Die Teilnehmenden teilten miteinander, wo die Verbände in Sachen Erfahrung und Datenpraxis aktuell stehen und loteten gemeinsam die Potenziale für Zusammenarbeit aus, um die gemeinwohlorientierte Datennutzung in der Wohlfahrt voranzubringen.

Themenpapier
Die Ergebnisse dieser Diskussionsrunden ebenso wie die zentralen Erkenntnisse der Workshopetappen flossen in dieses Themenpapier ein. Wir wollen mit dieser Publikation unser Vorgehen samt für uns wertvoller Methoden und Tools für den Transfer zur Verfügung stellen und den Stand unserer Auseinandersetzung mit dem Thema Daten teilen. Damit wollen wir Anknüpfungspunkte schaffen – zum inhaltlichen Austausch ebenso wie zur konkreten Zusammenarbeit.

Auch strategische Arbeit mit Daten fängt sehr praktisch an

Impulsbeitrag der AWO-Datenbeirätin Eva Schreyer

Jedes Projekt hat einen Startpunkt. Datenprojekte fangen häufig mit ganz konkreten Fragestellungen an. Diese Fragestellungen sind auch dann relevant, wenn das Projekt selbst einen strategischen Charakter hat, da konkrete Problemstellungen aus der Organisation heraus die Mitarbeitenden ins Boot holen und die Notwendigkeit des Strategieprojektes erst erlebbar machen.

Auch mit einem anfänglichen Fokus auf Problemstellungen „aus der Praxis" sollte das strategische Ziel von Anfang an mitgedacht werden. Die konkreten Problemstellungen sollten dahingehend gelenkt werden: Wenn das Ziel des Strategieprojektes ist, Prozesse zu standardisieren, sind greifbare Praxisbeispiele andere, als wenn das Ziel sein soll, mehr Datenkompetenz im Unternehmen zu verankern.

Durch meine Arbeit mit Datenanalyse und Datenkompetenz in verschiedenen Unternehmen glaube ich, dass folgende drei Bereiche helfen, gute Praxisprojekte auszuwählen, um den Weg zum strategischen Ziel zu ebnen:

Wissen, was war: Historische Daten sind als Aufzeichnungen relevant, um Erkenntnisse über Entwicklungen und eine mögliche Zukunft zu gewinnen. Die Arbeit mit historischen Daten kann dazu beitragen, das strategische Ziel des Unternehmens besser greifbar zu machen – geschickt ausgewählte Praxisbeispiele mit existierenden Daten erklären das häufig theoretische Ziel.

Wissen, was ist: Dieser Bereich ist am meisten von der Arbeit mit Datenprozessen betroffen – passiert er doch im Hier und Jetzt, die Sammlung der Daten erfolgt zeitgleich mit der Verbesserung der Prozesse. Ganz konkret kann so sehr iterativ der neue Prozess ständig ausprobiert und angepasst werden. Gleichzeitig lassen sich hier Prinzipien im Umgang mit Daten erarbeiten und umsetzen, wie z. B. die Datensparsamkeit, die schon in der DSGVO propagiert wird (Art. 5 lit 1c DSGVO). Hier können ganz konkret die Praxisbeispiele identifiziert und bearbeitet werden, die das Projektziel unterstützen und erlebbar machen.

Wissen, was sein wird: Nur mit verlässlichen Daten lassen sich Aussagen über die Zukunft treffen. Durch standardisierte Prozesse in der Datensammlung und Datennutzung kann die Verlässlichkeit der Daten für Aussagen und Entscheidungsfindung sichergestellt werden.

Gemeinnützige Organisationen und Wohlfahrtsverbände stehen in ihrer Datenarbeit häufig unter einem bestimmten Druck – haben sie doch geradezu die Verpflichtung, alles „gut" zu machen – auch den Umgang mit Daten. Dabei haben gerade Wohlfahrtsverbände ein enormes Potenzial, diesem Anspruch auch gerecht zu werden. Neben dem Fach- und Erfahrungswissen aus der Arbeit im Feld gibt es oft auch Mitarbeitende mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund, die ihre Erfahrung mit Prozessen und Praktiken des evidenzbasierten, analytischen Arbeitens aus der akademischen Ausbildung mit einbringen können.

Meine Erfahrung im Umgang mit verschiedensten Datenprojekten bei gemeinnützig orientierten Unternehmen hat mir gezeigt, dass die Mitarbeitenden unglaublich motiviert sind, wenn der angestrebte Nutzen erlebbar und begreifbar ist. Dann finden auch Projekte Unterstützung, die anfangs als theoretisch empfunden werden. Konkrete Problemstellungen aus dem Arbeitsalltag schaffen eine Brücke zwischen der Arbeit der Mitarbeitenden und dem strategischen Ziel.

EVA SCHREYER ist Lead Data Analyst beim südafrikanischen Startup WhereIsMyTransport. Gemeinsam mit ihrem Team unterstützt sie die verschiedenen Stakeholder im Unternehmen dabei, die richtigen datenbasierten Entscheidungen zu treffen. Ihre Arbeit beeinflusst und formt die Produkte des Unternehmens und hilft bei strategischen Partnerschaftsentscheidungen. Durch ihre vorherige Arbeit bei einer großen deutschen Spendenplattform und ihrem Engagement bei DSSG – Data Science for Social Good Berlin hat Eva Schreyer viel Erfahrung mit gemeinnützigen Organisationen und deren Anforderungen an Daten und Datenkompetenz.

Strategische Erkundung

Das Handlungsfeld Daten ist komplex und vielschichtig. Es wurzelt in digitalethischen Fragen, umfasst in der Umsetzung ein breites Spektrum an technischen und organisationsentwicklerischen Herausforderungen und individueller Kompetenzentwicklung und führt schließlich zur politischen Positionierung in einem auch digital geformten Gesellschaftskontext.

Die „AWO digital Datenreise" war als **Suchbewegung** gestaltet, die bei den Perspektiven und Erfahrungen der beteiligten Mitarbeitenden beginnt: die Teilnehmenden konnten ihre qualitativen Beobachtungen und die wahrgenommenen Signale aus der Organisation zusammentragen. Die **Diskussionspartner*innen** im zweiten Projektabschnitt erweiterten und ergänzten die Sammlung, Verknüpfung und Bewertung. Damit konnte das Projekt viele aufschlussreiche Beobachtungen sammeln und Ableitungen treffen. Gleichzeitig konnten im Rahmen dieser ersten Workshops und Diskussionen nicht alle Aktivitäten, Potenziale und Herausforderungen sichtbar werden, die das Thema Daten in der AWO – auf Bundesebene, in ihren Gliederungen und Einrichtungen – prägen. Das Vorhaben schafft eine erste Basis, auf der sich das weitere Erkunden im Kosmos AWO und die strategische Richtungsarbeit im Handlungsfeld Daten aufbauen lässt.

> **Die Datenreise**
> **schafft eine erste Basis, für strategische Richtungsarbeit im Handlungsfeld Daten.**

Der Analyserahmen: Das Strukturmodell „Datenreise"

Um in der Komplexität des Handlungsfelds ebenso wie in der Themenerkundung zielgerichtet zu arbeiten, wurde der Analyserahmen der „Datenreise" zugrunde gelegt. Dieser diente zum Strukturieren der Beobachtungen und Schlussfolgerungen und inspirierte nicht zuletzt auch den Projektnamen. Besser als andere gängige Modelle zur Bewertung organisationaler Datenreife („Data Maturity"[4]) erlaubt das Datenreise-Framework, die individuellen Ziele einer Organisation mit in Betracht zu ziehen und den jeweils passenden, eigenen Weg anzusteuern.[5]

Im Lauf der Erkundung wurde dieser Analyserahmen kontinuierlich befüllt und zusätzlich mit Blick auf die Bedarfe der AWO hin erweitert. So entstand eine zur Organisation und Verbandsstruktur passende Betrachtungsweise der strategischen und organisationalen Ebenen im Handlungsfeld Daten – und damit eine umfassende Grundlage für die Entwicklung erster Ansätze einer Datenstrategie.

Welche Facetten bestimmen also eine solche Datenreise, und wo lässt sich ansetzen, um organisationale Ziele zu formulieren und auf dem Weg vorwärtszukommen?

Das Datenreise-Framework startet mit den **vier Dimensionen Mensch, Technologie, Organisation und Daten**. Gemeinsam bilden sie die Grundlage der fünften Dimension: der Strategiefindung.

Innerhalb der fünf Dimensionen haben sich für die AWO **12 Schwerpunktfelder** herauskristallisiert, die in den Blick genommen werden sollten, wenn die AWO ihre Handlungsfähigkeit im Feld Daten integriert und wirkungsorientiert weiterentwickeln will. Und nicht zuletzt stellt die **Verbandsstruktur** einen wesentlichen Faktor dar, der auf die Entwicklungschancen und –wege Einfluss nimmt.

4 Siehe z. B. www.dataorchard.org.uk/resources/data-maturity-framework oder https://weallcount.com/the-data-process/ (abgerufen am 24.11.2022);

5 Die „AWO digital" Daten-Beirätin Claudia Juech stellt den Analyserahmen der Datenreise im abschließenden Anhang auf zur eigenen Anwendung vor.

AWO digital Datenreise

Framework: strategische Erkundung

MENSCH	TECHNOLOGIE	ORGANISATION	DATEN	STRATEGIEFÜHRUNG
Datenkompetenz	Software	Ressourcen	Datensätze	Zukunftsperspektive
Toolkompetenz	Hardware	Struktur und Praktiken	Datenqualität	Zielorientierung
		Werte	Datenstandards	

Die Datenreise-Beobachtungen entlang der fünf Dimensionen

Dimension MENSCH

In dieser Dimension liegt der Fokus auf den Mitarbeitenden. Verfügen Sie über das Rüstzeug an Fachwissen und Kompetenzen, das für die angestrebte Datenarbeit vonnöten ist? Wie verteilt sich das Wissen in der Organisation? Und wie gut können die Mitarbeitenden in datenbezogenen Prozessen zusammenarbeiten?

Beobachtungen: Datenkompetenz

Die Datenkompetenz ist bei den Mitarbeitenden unterschiedlich stark ausgeprägt, sowohl im AWO Bundesverband als auch in den beteiligten Verbandsgliederungen. Einzelne Innovationstreiber*innen oder kleine Innovationsteams entwickeln erste Möglichkeiten für Anwendungsfälle in der Praxis. Doch das Wissen über Daten und die Möglichkeit, wirkungsvoll mit Daten zu arbeiten, liegt in Inseln vor und ist in der Organisation nicht weit verbreitet. Gleichzeitig verfügen viele Mitarbeitende über hohe Expertise und Praxiseinblicke in ihren Fachbereichen und Interesse an wirkungsorientiertem Arbeiten.

Beobachtungen: Toolkompetenz

Die unterschiedlichen Kompetenzlevel erstrecken sich auch auf das Nutzungswissen zu technologischen Anwendungen. Es gibt Kompetenzträger*innen für zahlreiche datenbezogene Werkzeuge und Technologien in der AWO. Für wirksamen Wissenstransfer in die Breite fehlen bisher Austauschformate über ihren effektiven Einsatz zur Datennutzung in der Praxis.

Dimension TECHNOLOGIE

Diese Dimension nimmt die technologische Ausstattung mit Software und Hardware in den Blick. Passt der technologische Werkzeugkasten zu den aktuellen und Entwicklungszielen der Datennutzung? Handelt es sich um Insellösungen oder sind Anwendungen und Ausstattung bewusst und gezielt integriert?

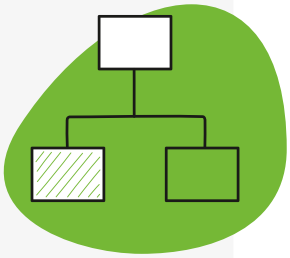
Beobachtungen: Software
Über Abteilungs- und Gliederungsgrenzen werden unterschiedliche Software-Lösungen genutzt. Diese Diversität wird bisher nicht durch gemeinsame Standards oder bewusst gestaltete Schnittstellen integriert. Offene und freie Software wird als wünschenswerte Alternative genannt, ist bisher jedoch kaum im Einsatz. Ein Überblick über die vorhandenen und benötigten Software-Lösungen und ihre Einsatzbereiche stand bisher aus.

Beobachtungen: Hardware
Es gibt aktuell kaum leistungsfähige Hardware, die Datenaggregierung und -aufbewahrung in größerem Umfang sicherstellen könnte – weder intern noch extern im Auftrag betrieben. Klimaneutralität ist Ziel für eine zukünftige Umsetzung.

Dimension ORGANISATION

Diese Dimension verdeutlicht die zentrale Bedeutung des organisationalen Kontexts. Hat zielorientierte Datenarbeit strategische Priorität für die Organisationsführung? Sind Zuständigkeiten und Schnittstellen geklärt? Sind organisationale Strukturen und Abläufe so gestaltet, dass effektive Datennutzung auch als Querschnittsthema gelingen kann? Und, zentral für gesellschaftliche Organisationen: Wie gelingt die Ausgestaltung der Aktivitäten im Handlungsfeld Daten im Einklang mit den Werten der Organisation?

Beobachtungen: Werte
Die AWO als wertegeleitete Organisation kann und soll mitgestalten, wie Daten gemeinwohlorientiert und wertebasiert genutzt werden können. Dazu braucht es zum einen die praktische Erprobung, zum anderen muss das eigene Tun werteorientiert reflektiert und intern wie extern diskutiert werden. Bisher gibt es nach innen keinen passenden Debattenraum. Nach außen werden z. T. sektorspezifische Konferenzen und das Austauschforum der BAGFW genutzt (z. B. für den Daten-Roundtable, siehe Kapitel Ausblick und Einladung).



Beobachtungen: Ressourcen
Die nutzendengerechte Aufbereitung von Daten und der Transfer der Erkenntnisse in die Organisation sind zeitintensiv. Pilotprojekte finden aktuell zusätzlich zur Vollauslastung statt und brauchen viel Motivation, um durchzuhalten. Es gibt wenig Freiräume für Erprobung, team- oder gliederungsübergreifende Abstimmung oder Wissenstransfer. Die zentralen Fachkapazitäten für IT im Bundesverband sind sehr knapp besetzt.

Beobachtungen: Struktur und Praktiken
Das bestehende Wissen und Tun im Handlungsfeld Daten findet aktuell in Inseln statt. Es gibt noch wenig integrierende Prozesse und Praktiken sowohl im Bundesverband wie auch in und zwischen den Gliederungen. Viele Mitarbeitende stehen dem Thema neugierig gegenüber, doch das Arbeiten mit Daten ist bisher nicht in den alltäglichen Abläufen und der Organisationskultur integriert. Im Bundesverband beginnt die Organisationsführung mit der strategischen Auseinandersetzung. Unter den Innovationstreiber*innen sind auch Führungskräfte, wie z. B. im Anwendungsfall CO2-Daten (siehe Kapitel „AWO digital Datenreise" – Start in die praktische Anwendung).

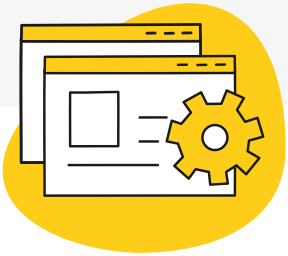
Dimension DATEN

Diese Dimension fokussiert, wie die Organisation mit Daten umgeht. Was wird gesammelt? Gibt es Standards in Formaten und Prozessen? Wo und wie wird gespeichert? Wie integriert ist Datensammlung, Auswertung und Verwaltung?

Beobachtungen: Datensätze
In der AWO und beim AWO Bundesverband liegen viele Daten vor. Besonders umfangreich und schon gut strukturiert sind z. B. die Datenbanken zur Zentralen Mitgliederdatenverarbeitung (ZMAV) und die Einrichtungsdatenbank. In Einzelprojekten werden Daten genutzt. Erste gezielte Projekte zur Erhebung und Auswertung, wie z. B. im Rahmen des Gleichstellungsberichts, schaffen wichtige Erfahrungen. Im Lauf der „AWO digital Datenreise" wurde damit begonnen, eine Übersicht über existierende und benötigte Datensätze zu erstellen. Die Erkundung vorhandener Datensätze auf die Breite der Gliederungen und Einrichtungen auszuweiten ist vielversprechend.

Beobachtungen: Datenqualität
Zielgerichtet erhobene, gut gepflegte Daten und die daraus gezogenen verlässlichen Aussagen stärken die strategische Planung und die Kommunikationsarbeit der Organisation. Bisher werden im AWO Bundesverband Daten selten mit klarer Nutzungsperspektive erhoben oder erhobene Daten gezielt aufbereitet. Unstrukturierte Daten werden kaum ausgewertet oder nutzbar gemacht.

Beobachtungen: Datenstandards
Es fehlen Richtlinien, Orte und Prinzipien für die Datenformate ebenso wie die Datenerhebung, -auswertung und -verwaltung in der AWO. Durch die Anwendungsdiversität der Innovationstreiber*innen gehen wichtige Synergiechancen verloren.



Dimension STRATEGIEFINDUNG

Das Feld der Strategiefindung bildet den Rahmen für die anderen vier operativen Dimensionen. Hier kommen Zukunftsfragen zum Tragen: Einmal fünf, einmal zehn Jahre nach vorne gedacht – wo soll die Organisation in ihrem Handeln zukünftig stehen? Und wie verortet sich das Handlungsfeld Daten in diesem Zukunftsbild? Außerdem geht es darum, wie gut die Datenaktivitäten mit der Organisation verknüpft ist. Gibt es einen klaren Bezug der Datenarbeit auf die Organisationsziele? Und ist die Strategie ihrerseits datenbezogen?

Beobachtungen: Zukunftsperspektive
Der AWO Bundesverband befindet sich in einer strategischen Erkundungsphase zu seiner Rolle im Kontext gesellschaftlich immer bedeutsamerer Digitalisierungstrends. Er sucht seine Stimme und Position im digitalpolitischen Diskurs und nimmt sich der Fragen zur Ausgestaltung der eigenen Digitalisierungsaktivitäten an. Für das Handlungsfeld Daten sind dabei drei Fragen leitend: Wie verortet die AWO ihren gesellschaftlichen Wertbeitrag im technologischen Trend Daten? Wie gelingt der Sprung von Einzelmaßnahmen zu einem wirkungsorientierten, strategisch eingebetteten Vorgehen? Wo kann die AWO sich und ihre Daten für datenbezogene Zusammenarbeit öffnen?

Beobachtungen: Zielorientierung
Bei der zukünftigen Ausgestaltung der eigenen Datenreise und die Priorisierung von Maßnahmen ist eine Einbindung des Themas Daten in den allgemeinen strategischen Rahmen der AWO bedeutsam. Damit für das Handlungsfeld Daten eine tragfähige Vision und Mission entstehen kann, ist es einerseits wichtig, weiterhin praxisnah zu erproben und gleichzeitig die Führungskräfte im Verband in den strategischen Diskurs einzubinden.

Aus diesen Beobachtungen lassen sich zahlreiche Ansatzpunkte und Hebel ableiten, die die Datenreise der AWO in konkreten Schritten nach vorne bringen: So können zum Beispiel Überblickssammlungen wie die Dateninventur oder der Software-Überblick die Transparenz steigern, zuerst im AWO Bundesverband, anschließend auch in der Verbandsstruktur. Austausch- und Netzwerkformate schlagen Brücken zwischen den Praxisinseln der Innovationstreiber*innen und ermöglichen Erfahrungs- und Wissenstransfer in die Breite.

17

Strategische Ableitungen: Acht Fokusbereiche

Für die strategische Ausrichtung geht der Blick hinaus über die konkreten Ansatzpunkte. Wie lassen sich die Dimensionen und Schwerpunktfelder in ihrer Verschränktheit voranbringen? Welche Hinweise zur Prioritätensetzung ergeben sich aus der Suchbewegung der Workshop-Reihe? Zur strategischen Schärfung wurden aus den gesammelten Beobachtungen acht Fokusbereiche abgeleitet. Sie integrieren wichtige Aspekte aus den Dimensionen und Schwerpunkfeldern und können als Wegweiser für die strategische Ausrichtung der weitere Datenreise dienen.

Die AWO ist eine Wohlfahrtsorganisation, die fünf klare **Werte** vertritt: Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit. Diese Werte sollen auch auf das Handlungsfeld Daten angewandt werden. Dies betrifft einerseits die Ausgestaltung der Datennutzung nach innen, z. B. hinsichtlich wichtiger Faktoren wie Datensparsamkeit und Datenschutz, nachhaltige Umsetzung und der Präferenz für community- und engagement-basierte freie und offene Software. Teilt sie ihre Erfahrungen mit dem wertegeleiteten Ausgestalten der Datennutzung, kann die AWO Lernpartnerin und Rollenmodell einer bewussten Digitalisierung auch für andere gemeinwohlorientierte Organisationen werden.

Andererseits begründet die Werteorientierung der AWO die Verantwortung und den Auftrag, den öffentlichen Diskurs und den politischen Prozess zum Handlungsfeld Daten kompetent und kritisch zu begleiten – als Anwältin ihrer Zielgruppen und mit Blick auf die anschließenden Entwicklungen in Richtung Automatisierung und künstlicher Intelligenz.

Will die AWO mit ihrer eigenen Datenreise vorangehen, ist der Aufbau von **„Data Literacy“** als organisationale Fähigkeit ein zentrales Thema. Es geht dabei einerseits um die Kompetenz, Daten auf kritische Art und Weise zu sammeln, zu managen, zu bewerten und anzuwenden. Dabei kann sich die AWO an entwickelten Kompetenz-Standards orientieren, wie zum Beispiel der „Data Literacy Charta“ des Stifterverbands[6]. Ein besonderes Potential bietet dabei die Verbindung der vorhandenen gesellschaftlichen Fach- mit neuer Datenkompetenz. Und nicht zuletzt braucht es gesellschafts- und digitalpolitische Kenntnis, um im Diskurs rund um die Datennutzung für die Werte der AWO und der Rechte ihrer oft vulnerablen Zielgruppen Position zu beziehen.

Wichtig ist dabei: Nicht jede*r Mitarbeitende braucht im selben Maß tiefe Fachkenntnisse zur Datenanalyse – es geht um den Aufbau kollektiver Kompetenz. Zu prüfen ist, welche **Daten-Kompetenzen** besonders relevant sind und wie ein Grundverständnis in der Breite verknüpft mit dem Wissen von spezialisierten Expert*innen die beste Wirkung entfalten kann. Nicht zuletzt geht es auch um die alltagstaugliche Umsetzung dieses Kompetenzaufbaus.

6 www.stifterverband.org/data-literacy-education (abgerufen am 16.11.2022)

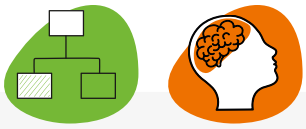
Ohne zusätzliche Ausstattung wird es nicht gehen. Die angestrebten **Ressourcen** für das Handlungsfeld Daten umfassen ein gut besetztes IT-Team mit Fachwissen als Grundausstattung, ein Aufbauen der IT-Infrastruktur (Soft- und Hardware) sowie Zeit zum Lernen in der Breite und für die Erprobung im Rahmen von Anwendungsfällen und Ankerprojekten. Zentrale Großprojekte wie die ZMAV brauchen Personalkapazität für die Koordinierung. Dabei gilt es, die bestehenden Stärken in der Organisation gut zu nutzen. Es ist zu prüfen, wie die in Inseln vorhandenen Kompetenzen und Anwendungen auch in der Breite wirken können.

Insbesondere in einem komplexen, dezentralen System wie der wohlfahrtlichen Verbandslandschaft sind gemeinsame **Standards** grundlegend: Sie sichern das gegenseitige Verständnis und das Ineinandergreifen – und das mit Blick auf Datensätze ebenso wie auf genutzte Tools und nicht zuletzt Prozessabläufe.

Das Ziel ist ein Standardisierungsgrad, der die Anschlussfähigkeit sichert und Zusammenarbeit ermöglicht und gleichzeitig in der Realität der komplexen Verbandsstruktur Diversität bei Tools, Infrastruktur und Arbeitsweise ermöglicht.

Auch in diesem Feld lässt sich an den organisationalen Stärken andocken: Der AWO Bundesverband kann auf ein hohes Verständnis für analytische Prozesse und methodisches Vorgehen in Digitalisierungsvorhaben aufbauen und kann die verbandliche Entwicklung von Standards kompetent unterstützen.

Mehr **Transparenz** über eingesetzte Tools, bestehende Daten bzw. Datennutzung sowie über in der AWO verteilte Kompetenzen kann internen Nebel lichten, Effizienz steigern und den Wissenstransfer beschleunigen. Die vielfältigen bereits bestehenden Datenkompetenzen und Tools innerhalb der AWO können so mit wenigen Mitteln in ein konstruktives Zusammenwirken gebracht werden. Innovationstreiber*innen können sich gegenseitig besser stützen, wenn sie voneinander wissen und erleben sich weniger als Einzelkämpfer*innen. Aus den transparent gemachten Erfahrungen ihrer Anwendungsfälle können andere für ihre eigene Datennutzung lernen. Gezielte partizipative Formate können diesen Transfer und Peer-Austausch unterstützen.



Das Thema Daten verlangt eindeutige **Zuständigkeiten**. Das fängt im Vorstand an, und geht in den Abteilungen bzw. jedem Projekt weiter. Über Ansprechpartner*innen in den jeweiligen Abteilungen oder Einrichtungen lassen sich abteilungs- und gliederungsübergreifende Schnittstellen organisieren, über deren Netzwerk Erfahrungstransfer und Standardisierung besser zu bewerkstelligen ist. Umso besser funktionieren diese, wenn die Zuständigen sich sowohl mit Daten als auch mit Prozessen und Zusammenarbeit auskennen. Die Innovationstreiber*innen sind dabei ein wesentlicher Pfeiler - als besonders motivierte Mitarbeitende, die Datennutzung verstehen, Daten anwenden und das Thema weitertragen, können sie die Zuständigkeit an sich ziehen und damit nicht nur das einzelne Datenprojekt, sondern die Organisation als Ganzes voranbringen.

Nicht umsonst klingt beim Thema Daten das Konzept ‘Big Data’ mit: je breiter die Datenbasis, umso höher das Potenzial für Erkenntnisgewinn. Das Thema Daten erfordert daher **Zusammenarbeit:** Ob innerhalb einer Organisation/Einrichtung zwischen den unterschiedlichen Abteilungen oder darüber hinaus im gesamten Verband gibt Datennutzung als Querschnittsthema Antwort auf offene Fragen und baut Synergien auf. Das Anbieten von Tools und Schulungen alleine stößt an Grenzen – sein volles Wirkungspotenzial entfaltet die Arbeit mit Daten, wenn Prozesse und Kultur dazu ermutigen, offen, abteilungs- und organisationsübergreifend zusammenzuarbeiten. Das gilt auch über die Grenzen des eigenen Verbands hinaus: Ein besonderes Potenzial, die Arbeit der Wohlfahrtsverbände durch Datennutzung voranzubringen, liegt in der verbandsübergreifenden Kooperation.

Eine Kultur der **Offenheit** zeigt sich letztlich auch im Umgang mit Daten. In den im Arbeitskontext der Wohlfahrtspflege gesammelten Daten liegt große Aussagekraft für politische Richtungsentscheidungen und die Ausrichtung gesellschaftlicher Wirkungsarbeit durch Zivilgesellschaft und öffentliche Hand. Datensätze sollten darum geöffnet werden, da wo Anonymisierung und Datenschutz zusammen mit datenethischen Abwägungen es möglich machen. So kann eine wichtige Erkenntnisressource, mit öffentlichen Mitteln und im gemeinnützigen Bereich generiert, der Gesellschaft zugänglich gemacht werden.

Die Ausrichtung der weiteren AWO Datenreise

Die Beobachtungen der „AWO digital Datenreise“ und die daraus abgeleiteten Fokusbereichen bauen eine erste Grundlage für die strategische Verortung der AWO. Für die weitere Suchbewegung gilt es nun, die strategische Klärung weiter voranzutreiben, über die Grenzen des AWO Bundesverbands hinaus gemeinsam mit der gesamten Verbandslandschaft.

Um begleitend im Tun zu lernen und Kompetenz aufzubauen, braucht es Entscheidungen für konkrete Anwendungsfälle und die Priorisierung konkreter Maßnahmen, die die Datenreise der AWO im Sinn einer ganzheitlichen Organisationsentwicklung unterstützen.

Das Wirkungsinteresse leitet die Suchbewegung

In allen Facetten leitet das **Wirkungsinteresse** die weiteren Schritte. Nach der ersten Orientierung im Handlungsfeld Daten kann sich die AWO in ihrer Datenarbeit nun konsequent daran ausrichten, welche Fragen sie beantworten, welchen Herausforderungen sie begegnen, welchen Nutzen sie stiften will. Wo und wofür Daten erhoben und verarbeitet werden, soll sich also nicht speisen aus den Möglichkeiten vorhandener Datensätze. Am Beginn steht die Analyse bestehender Problemlagen, das Formulieren wichtiger Fragen und das Setzen der eigenen Wirkungsabsicht.

Von dort aus lassen sich Datenvorhaben entwickeln, die schlank gestaltet sind, sparsam Daten erheben und nachhaltig Nutzen bringen.

Schritt für Schritt zum Fortschritt in der gemeinwohlorientierten Datennutzung

Ein Impulsbeitrag der AWO-Datenbeirätin Claudia Juech

In der gemeinwohlorientierten Datennutzung stehen wir noch am Anfang. Das ist eine der entscheidenden Erkenntnisse aus meiner Arbeit der letzten fünf Jahre mit mehr als dreihundert internationalen Non-Profit-Organisationen. Diese Zusammenarbeit hat mir aber auch gezeigt, dass gemeinnützige Organisationen – selbst unter schwierigen Bedingungen – große Fortschritte in der Digitalisierung erzielen können. Die verantwortungsvolle Datennutzung im gemeinnützigen Sektor birgt enorme Chancen, begrenzte Ressourcen noch besser zu nutzen, die wertvolle Zeit von Mitarbeiter*innen und Freiwilligen gezielt dort einzusetzen, wo sie am meisten gebraucht wird, und auf eine Weise, die den höchsten Nutzen verspricht. Doch das Potenzial der Datenarbeit geht weit über interne Effizienzsteigerungen und Verbesserungen des Wirkungsgrads einer Organisation hinaus. Die eigene praktische Anwendung von neuen Technologien und Methoden befähigt Akteure wie die AWO außerdem, neue Wege aufzuzeigen, wie Daten fair und transparent genutzt werden können, ein kritischer Beitrag, den die Zivilgesellschaft zur politischen Datendiskussion einbringen kann und muss.

Zwei große Organisationen, die nachgewiesen haben, dass Fortschritte in der Digitalisierung möglich sind, sind Terre des hommes und Save the Children. Beide Organisationen zeichnen sich durch komplexe, föderale Strukturen aus und decken eine große Bandbreite verschiedener Themen ab – Gesundheit, Bildung und die Rechte von Migrant*innen. Als ich vor einigen Jahren zum ersten Mal mit Vertreter*innen der Organisationen sprach, standen sie am Anfang ihrer Datenreise: Die interne Datenkompetenz war nicht sehr entwickelt, es herrschte Unklarheit über ihre eigenen Datenbestände, und vielerorts gab es Bedenken, Daten tiefergehend zu nutzen.

Seit damals haben beide Organisationen erhebliche Fortschritte gemacht, die im Wesentlichen darauf zurückzuführen sind, dass leitende Mitarbeitende eine klare Vision für die organisatorische Datennutzung entwickelten und diese Vision in umsetzbare Fahrpläne herunterbrachen. Aller Anfang war schwer und brauchte Zeit. Beide Organisationen begannen damit, einzelne Projekte in verschiedenen Organisationsbereichen umzusetzen, verloren aber dabei den übergreifenden Fahrplan nie aus den Augen. Sie bauten Kapazitäten rund um diese Projekte auf und sind nun dabei, diese zusammenzuführen, um das gewonnene Wissen bewusst und zielgerichtet auf andere Bereiche zu übertragen.

Ein iterativer Ansatz reduziert den Erfolgsdruck. Das Ziel sollte nicht sein, ein High-Tech-Unternehmen zu werden. Das Ziel ist es, zu verstehen, wo man sich als Organisation auf der Datenreise befindet und was das angemessene, nächste Ziel der Reise ist – passend zur Unternehmensmission und -kultur.

Die Nutzung von Daten ist letztendlich nur ein Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck. Die Datenarbeit von Terre des hommes hat der Organisation gezeigt, welche Kliniken im ländlichen Westafrika besser arbeiten als andere, wo die meisten Fehler bei der Diagnose von Krankheiten passieren und wie diese behoben werden können. Die innovative Datennutzung hat nachweislich zu einer Verbesserung des Wirkungsgrades geführt, dem Projekt zusätzliche Finanzmittel eröffnet und zu einer evidenzbasierten Gesundheitspolitik beigetragen - ein inspirierendes Beispiel dafür, was mit einer vermehrten Datennutzung im gemeinnützigen Bereich erreicht werden kann.

CLAUDIA JUECH unterstützt gemeinnützige Organisationen als selbständige Beraterin dabei, sich für die Zukunft zu rüsten. Als ehemalige Associate Vice President der Rockefeller Foundation, Gründungs-CEO der Cloudera Foundation und zuletzt Vice President of Data and Society bei der Patrick J. McGovern Foundation (PJMF) verfügt Claudia Juech über mehr als 15 Jahre Erfahrung in der internationalen Programmentwicklung und -implementierung und der gemeinnützigen Datennutzung.

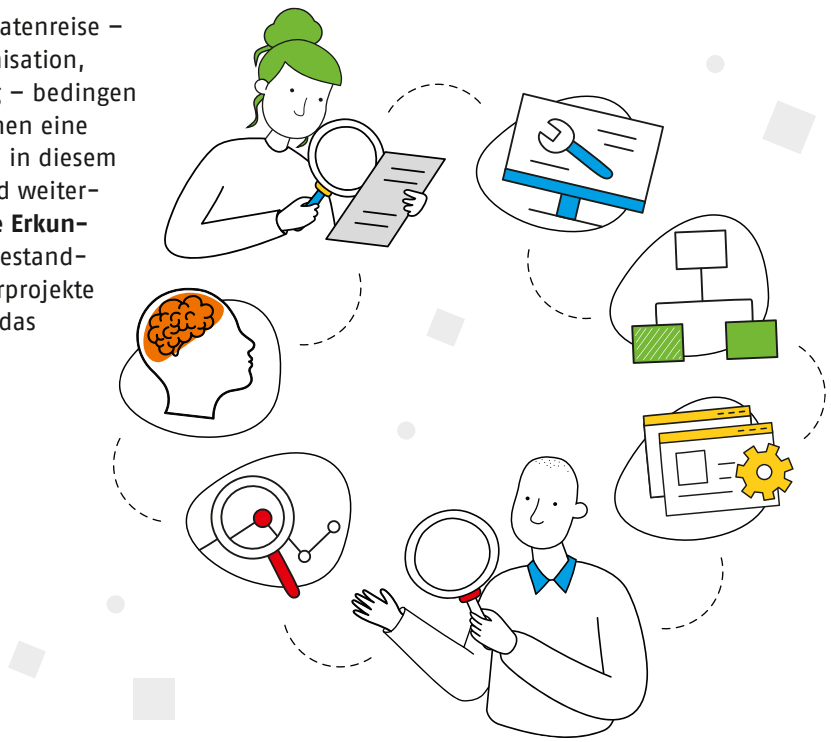
Wie Strategie und Praxis zusammen entwickelt werden können

Schritt für Schritt voranzugehen, in einer Verschränkung aus praktischer Erkundung und strategischer Klärung, das empfiehlt die AWO-Datenbeirätin Claudia Juech. Die AWO geht im Weiteren mit ganzheitlichem Blick voran: Als Verband nimmt sie den Bundesverband und die Gliederungen, die Möglichkeiten im Hauptamt wie im Engagement mit auf den Radar.

Damit die Datennutzung der AWO wirklich wirkungs- und bedarfsorientiert gelingt, ist dabei zentral, den **Diskurs** über Datennutzung und die eigene Datenreise nicht nur auf der Ebene des Bundesverbands zu führen, sondern **mit Mitarbeitenden aus den Gliederungen und Einrichtungen** – in der Pflege, in der Kita, aus dem Engagement. So wird zum einen deutlich, welche Art von Datennutzung im Tun tatsächlich Nutzen stiftet, und was Einrichtungen wie Zielgruppen unterstützt, damit ein verbandliches Datenökosystem entstehen kann. Zum anderen kann eingebunden werden, was an Expertise und Ressourcen in Gesamtverband schon vorliegt – denn nicht nur in Tätigkeitsbereichen wie der Pflege und der Beratung wird schon heute in hohem Maß datenbasiert gearbeitet.

Die fünf Dimensionen der Datenreise – Mensch, Technologie, Organisation, Daten und Strategiefindung – bedingen sich gegenseitig und brauchen eine integrierte Entwicklung. Um in diesem komplexen Entwicklungsfeld weiterzukommen, sind **praktische Erkundungsfelder** ein zentraler Bestandteil. Die Methodik der Ankerprojekte (siehe Anhang) hilft dabei, das Ausprobieren mit der strategischen Ausrichtung und der Organisationsentwicklung zu verknüpfen. Das Team von „AWO digital" kann außerdem auf den Erfahrungen mit der Methode der „Erprobungsräume"[7] aufbauen, das im AWO Bundesverband schon mehrfach im Kontext von digitalen Innovationsprojekten zum Einsatz kam. Die im Kontext der „AWO digital Datenreise" entwickelten Anwendungsfälle sind erste konkrete Vorhaben, an denen sich die Datenarbeit der AWO weiterentwickeln lässt.

Mit der Orientierung im Rahmen der „AWO digital Datenreise" steht der AWO Bundesverband am Beginn der eigenen strategischen Klärung im Handlungsfeld Daten. Welche Vision, welche Mission verfolgt der Bundesverband mit seiner Datenarbeit? Um diese Fragen zu beantworten, braucht es im ersten Schritt **weiteres Wissen über mögliche datenbasierte Zukünfte:** Welche Rolle können Daten für unsere Gesellschaft und unser Zusammenleben in Zukunft spielen – für die Gestaltung von Arbeit, Entscheidungen und Organisationen? Welche Veränderungen sind für das Individuum wie für das Zusammenleben zu erwarten – welche Chancen, welche Risiken? Auf dieser Basis kann die AWO ihren eigenen Standort und Auftrag im Gestalten von Zukunft einnehmen, und darauf aufbauend die eigene Datenarbeit strategisch darauf ausrichten.



7 https://digital.awo.org/wp-content/uploads/2022/01/Transferbericht_Am_offenen_Herzen.pdf (abgerufen am 24.11.2022)

Gemeinwohlorientierte Datenprojekte aus ethischen Werkzeugen

Ein Impulsbeitrag der AWO-Datenbeirätin Nina Hauser

Ein gutes Gericht besteht aus vielen Zutaten. Gerade in der Zivilgesellschaft sollten wir uns kritisch die Frage stellen: Mit welchen Zutaten gelingt uns eine tatsächlich gemeinwohlorientierte Datennutzung? Zu der zukünftigen Arbeit der AWO möchte ich insbesondere einen Impuls mitgeben: In der gemeinwohlorientierten und ethischen Arbeit mit Daten braucht es gemeinwohlorientierte und ethische Werkzeuge.

Die Open Source Community bietet eine Vielfalt an öffentlichen und frei nutzbaren Werkzeugen zur Datenerhebung, -Speicherung und –Analyse: LimeSurvey, Kobotoolbox und ODK erlauben das Aufsetzen von kostenfreien Umfragetools. PostgreSQL und MariaDB ermöglichen das Aufsetzen von Datenbanken.

Statt Softwarelösungen von großen Technologiekonzernen können mit Frameworks wie RShiny oder Python Dash interaktive Visualisierungen gebaut werden. RMarkdown und Jupyter Notebooks ermöglichen die Reproduzierbarkeit von Berichten. Die beiden Programmiersprachen R und Python, auf denen diese Anwendungen beruhen, erlauben die freie Nutzung von Code. Ihre Funktionen wurden durch die Mitglieder der Community entwickelt und zumeist unter der freien MIT-Lizenz zur Verfügung gestellt. Dazu gehören Funktionen zum Datenimport, zur Datenbereinigung und Datenanalyse: Von der Berechnung eines Mittelwertes bis zur Bestimmung eines komplexen Algorithmus. Der Zugriff auf Twitterdaten über eine API wird in R durch das Funktionspaket twitteR, in Python durch twitter stark vereinfacht und ist nur ein Beispiel von diversen Funktionspaketen für die Einspeisung von aktuellen Daten.

Die Frameworks folgen dabei dem Konzept des „Privacy by Design“ und entsprechen so unserem europäischen Verständnis von Datenschutz. Der Code hinter einer Open Source Lösung ist für Außenstehende nachvollzieh- und überprüfbar. Die Bereitsteller*innen von Open Source arbeiten engagementbasiert und wertegeleitet - ganz ähnlich wie auch wir in der Zivilgesellschaft.

So schreibt Mitchell Baker von der Mozilla Foundation: **„We do care about control and privacy. It‘s one of the reasons we are so focused on having our systems be open source, so you or someone technically savvy you know can verify what the software is doing.“**

Zugegeben: Um Open Source zu nutzen, braucht es Mut. Mut, Neues zu lernen und Dinge anders zu tun. Zur Nutzung von Open Source Technologien gehört ein Team aus Expert*innen und in der Nutzung ein Grad an Expertise, die in Zukunft jeder Mensch im Rahmen einer Grunddatenkompetenz benötigen wird. Warum also diese Expertise und Kompetenz nicht dort entwickeln, wo Technologie frei zur Verfügung steht? Unterstützt werden gemeinnützige Organisationen dabei von Organisationen wie CorrelAid e.V. oder Data Science for Social Good (DSSG).

NINA HAUSER ist Datenstrategistin und -analystin. Als Head of Data Literacy schuf sie bei CorrelAid e.V. Weiterbildungsformate rund um das Thema Daten, insbesondere den zwölfwöchigen Programmierkurs „R Lernen - Der Datenkurs von und für die Zivilgesellschaft“ (mehr Informationen unter www.correlaid.org/nonprofits/bildung/). Seit Dezember 2022 ist sie als Programmanagerin für das Data Science Lab der Bertelsmann Stiftung tätig.

Wohlfahrtspflege und Daten – Ausblick und Einladung zur Zusammenarbeit

Die Sicht nach vorn ist für die AWO also klarer geworden, und weitere Reiseetappen stehen bevor. Diese können umso mehr Kraft entfalten, wenn sie nicht ausschließlich im Rahmen der eigenen Organisation gestaltet sind.

Die gemeinsame Diskussion schärft die eigene und gemeinsame Orientierung, und Perspektivenvielfalt und Erfahrungsaustausch helfen, den Weg durch unwegsames Gelände zu finden. Es ist an der Zeit, Mitreisende einzuladen – aus dem Verbund der Freien Wohlfahrtspflege ebenso wie aus der weiteren Zivilgesellschaft.

Datenarbeit als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung

Der erste Roundtable mit Vertreter*innen der weiteren Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege gab der AWO Gelegenheit, die Erkenntnisse der eigenen Erkundung in den Austausch zu geben, praktische Erfahrungen und offene Fragen zu teilen und auf dieser Basis nach Gemeinsamkeiten und möglichen Anknüpfungspunkten für Zusammenarbeit zu suchen.[8]

Die dem Sektor inhärente **gesamtgesellschaftliche Verantwortung und Gemeinwohlorientierung** wurde dabei von allen Verbänden als Leitstern der eigenen Datenarbeit angesehen. An ihm sollen sich die Aktivitäten ausrichten.

Wo steht, wohin geht die Datenarbeit der Wohlfahrtsverbände?

In allen Spitzenverbänden der deutschen Wohlfahrtspflege tut sich was zum Thema Daten. Dies steht im Kontext einer umfassenden Digitalisierungsbewegung und z. T. dem erwachenden Selbstverständnis als wichtige, gemeinwohlorientierte Stimme im digitalpolitischen Diskurs.

Manche sprachen mit Blick auf die zweite Jahreshälfte 2022 sogar von einem „Datenherbst", um die Präsenz zu beschreiben, die das Thema in der deutschen Wohlfahrtslandschaft auf Bühnen, in Gesprächen und im Fachaustausch einnahm.

> **In allen Spitzenverbänden der deutschen Wohlfahrtspflege tut sich was zum Thema Daten.**

Dabei stehen die Datenreisen der einzelnen Organisationen noch recht am Anfang.

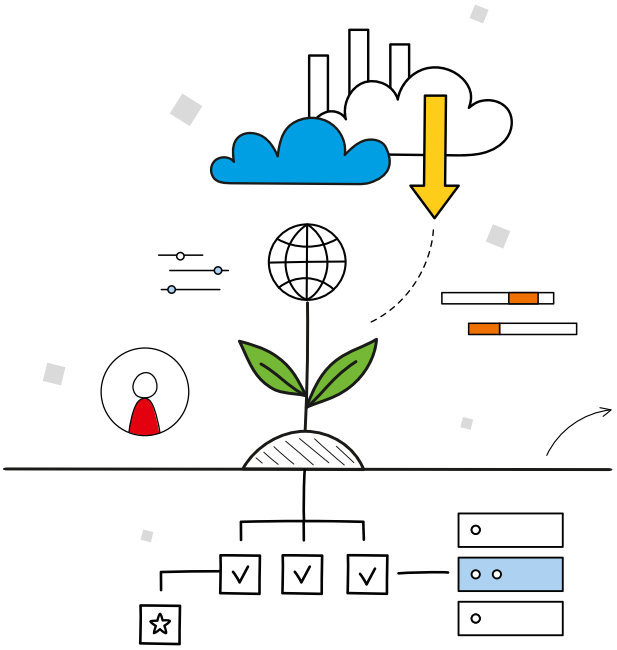
In der **Entwicklung der internen Datennutzung der Wohlfahrtsverbände** nimmt Transparenz daher aktuell eine große Rolle ein: Sichtbarmachen, was da ist – was die Organisation kann und weiß – ist in großen, dezentralen verbandlichen Strukturen eine wichtige Herausforderung mit viel Potenzial.

8 Am Roundtable beteiligt waren Vertreter*innen aller Spitzenverbände der Wohlfahrt – der Caritas, der Diakonie, des Deutschen Roten Kreuzes (DRK), des Paritätischen Wohfahrtsverbands und der Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST) – sowie der übergreifenden Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohfahrtspflege (BAGFW).

Daneben liegt der Fokus u. a. auf dem Aufbau von Datenkompetenz in der Mitarbeitendenqualifizierung, auf Ansätzen zur Verbesserung für die interne Kommunikation und der Entwicklung von Datenstandards, die allen Einrichtungen im Verband eine geteilte Datennutzung ermöglichen.

Die **Dachorganisationen der Verbände** nehmen dabei eine wichtige Rolle ein. Sie können die dezentralen Datenreisen in den Verbandsstrukturen fachlich unterstützen, in der Richtung zusammenhalten und für gemeinsame „Ausrüstung" in Form von Standards, Methoden und Anwendungen sorgen.

Aus der Identität als gemeinwohlorientierte Organisationen leitet sich ab, dass der Handlungsbereich der **politischen Anwaltschaft** als wichtiges Entwicklungsfeld neben der eigenen Datennutzung steht. Die Freie Wohlfahrtspflege kann die Stimme erheben für datenpolitische Themen – zur gleichberechtigten digitalen Teilhabe, zur ökologisch nachhaltigen Datennutzung, zu datenethischen Standards, zu Diskriminierungsrisiken und in kompetenter Begleitung neuer gesellschaftlicher Fragen.



Im politischen Raum spricht die Wohlfahrtspflege als Anwältin ihrer Zielgruppen für deren Belange und Bedarfe. Ebenso bedeutsam unter den Vorzeichen der digitalen Teilhabe ist dabei das **Mitsprechen der Anspruchsgruppen**. Gerade wenn in der Programmarbeit Daten erhoben und Maßnahmen datenbasiert entwickelt werden, können und sollten die Zielgruppen in die Gestaltung der Angebote eingebunden werden. Das gebieten zum einen der Anspruch der digitalen Selbstbestimmung, zum anderen die Vorteile des „User-Centered Designs".

Die Freie Wohlfahrtspflege spricht als Anwältin ihrer Zielgruppen für deren Belange und Bedarfe – bisher kaum bei datenpolitischen Themen.

Damit das gelingen kann, ist nicht zuletzt bedeutsam, dass die von der Datennutzung Betroffenen auch verstehen und bewerten können, was genau geschieht. Wenn also z. B. die Arbeit in der Pflege immer stärker durch digitale Anwendungen und Datenerhebung gestützt wird, liegt es dann nicht in der Verantwortung der Wohlfahrtsverbände, bei den Bewohner*innen der Pflegeheime für den Kompetenzaufbau zu sorgen, der es ihnen ermöglicht, autonome Daten-Entscheidungen zu treffen?

Keine Organisation ist eine Insel

Impulsbeitrag der AWO-Datenbeirätin Julia Manske

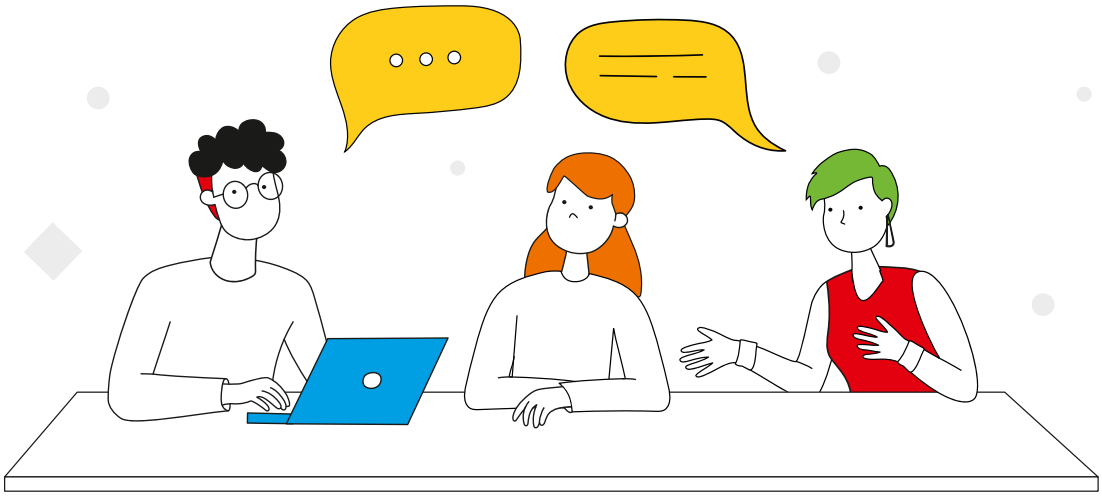
„No man is an island" – niemand ist eine Insel –, mit diesem Satz beschreibt der britische Lyriker John Donne uns Menschen, – er passt heutzutage aber auch bestens auf Organisationen. Wer mit dem digitalen Wandel mithalten, von ihm profitieren und ihn vielleicht sogar prägen möchte, schafft dies am besten in der Gemeinschaft – dies gilt auch für die Freie Wohlfahrtspflege. Die strategische Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren bietet nicht nur die Möglichkeit, von anderen – von anderen Wohlfahrtorganisationen, von NGOs, vielleicht aber auch von einem Startup oder einer Jugend-Hackt-Gruppe – zu lernen, sondern auch, den vielfältigen Erfahrungsschatz der Wohlfahrt mit anderen zu teilen – es profitiert also die Wohlfahrt selber und ihr Umfeld.

Bestes Beispiel dafür ist der Aufbau funktionierender „Datenökosysteme": Der Mehrwert von Daten entfaltet sich ja gerade dann, wenn möglichst viele und vor allem unterschiedliche Gruppen diese nutzen können. Die Wohlfahrtspflege blickt auf zahlreiche Daten, die für viele Akteure besonders wertvoll sind und die „AWO digital Datenreise" veranschaulicht eindrücklich dieses Potenzial. Doch wichtig ist: Die Antwort auf die Fragen, wie Daten aufbereitet, genutzt und im Sinne von Shared oder Open Data sogar geteilt werden können, sollte nicht im stillen Insel-Kämmerchen abgewogen werden. Idealerweise beruhen sie von Beginn an auf einem strategischen Austausch.

Etwa, um mit anderen Verbänden gemeinsame Standards für die Aufbereitung von Daten zu entwickeln, Wirkungspotenziale zu eruieren und gemeinschaftlich Kompetenzen aufzubauen. Aber auch um im Austausch mit Zivilgesellschaft, Wissenschaft und lokalen Verwaltungen zu überlegen: Welche Daten braucht ihr eigentlich? Wie wäre es zum Beispiel mit einer wohlfahrtsübergreifenden Arbeitsgruppe, in denen diese und andere Fragen definiert werden, die aber auch offen für die Anregungen externer Stakeholder ist? Oder mit einem Kreativlabor auf lokaler Ebene, in denen Vertreter*innen der Wohlfahrtseinrichtungen mit Zivilgesellschaft und Programmierer*innen zusammenkommen und überlegen, wie mit datenbasierten Pilotanwendungen konkrete gesellschaftliche Herausforderungen vor Ort adressiert werden können?

Die Zeiten der Insulaner sind auch deswegen vorbei, weil die Bürger*innen des Festlands auf die starke Stimme der Wohlfahrtsverbände angewiesen sind, die sich für die Gemeinwohlorientierung in einer datengetriebenen Welt einsetzt. Um sich in die digital-politische Agenda mit wertebasierten Ansätzen einzubringen und ein Gegengewicht zu den teils einseitigen Interessen privatwirtschaftlicher Akteure zu bilden, muss die Wohlfahrtspflege sprechfähig zu diesen Themen sein: Akteure, die sich seit Jahren für Digitale Rechte einsetzen, können mit ihrer Expertise helfen, Positionen auszuarbeiten. Gleichzeitig brauchen diese die Expertise der Wohlfahrt, die in Deutschland wie kaum andere die Lebensrealität vieler benachteiligter Bevölkerungsgruppen kennt und in vielen anderen Bereichen bereits erfolgreich für deren Interessen vertritt. Gemeinsam können all diese Akteure sicherstellen, dass Daten auf eine Art und Weise gesammelt und genutzt werden, die zur Förderung der Grundrechte aller Bevölkerungsgruppen beitragen und soziale Teilhabe sicherstellen.

JULIA MANSKE ist selbständige Beraterin für Daten· innovation und Datenschutz. Ihre Spezialthemen sind offene Daten/Open Data, Data Literacy und DSGVO. Sie hat u. a. das Projekt „Open Data und Privacy" der Stiftung Neue Verantwortung geleitet, war als Daten-Expertin für die EU-Kommission tätig und hat für die GIZ einen „Responsible Data Management"-E-Learning Course mitkonzipiert.



Möglichkeiten und Einladung zur Zusammenarbeit

Die von Julia Manske formulierte Aufforderung zur Zusammenarbeit haben die AWO und die teilnehmenden Wohlfahrtsverbände direkt aufgenommen.

Denn das Handlungsfeld Daten bietet sich aus zwei Perspektiven an, um organisationsübergreifend voranzugehen.

Zum einen, weil es besonders komplex und damit herausfordernd ist. Schwierige Veränderungsvorhaben meistern sich gemeinsam besser – es lassen sich Ressourcen bündeln, Erfahrungen austauschen und Synergien suchen. Das gilt zum Beispiel bei der Aufgabe der **Datenkompetenzentwicklung**, die allen Wohlfahrtsverbänden gemein ist. Hier ließen sich Materialien teilen, Fortbildungsformate aufeinander abstimmen und gegenseitig Teilnahmekontingente freigeben.

Zum anderen lässt sich durch die Zusammenarbeit schlicht mehr in besserer Qualität erreichen. Denkbar ist neben einem kontinuierlichen Erfahrungsaustausch auch ein (anonymisierter) Austausch bestimmter Daten, um beispielsweise mehr über die jeweiligen Zielgruppen zu verstehen. Bündeln die Wohlfahrtsverbände z. B. ihre **Daten zu gemeinsamen Fachthemen** wie Engagement- und Mitgliederdaten, Kinderbetreuung oder Schwangerenberatung, entstehen bundesweit aussagekräftige Erkenntnisse, die politischen Entscheidungen wichtige Orientierung geben.

Die Statistik der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) bietet eine vielversprechende Plattform, auf der die Arbeit an ersten gemeinsamen Fachthemen und die Entwicklung verbandsübergreifender Standards ausgerichtet werden könnte.

Und auch in der digitalpolitischen Mitgestaltung ist offensichtlich: Gemeinsam gewinnt die anwaltschaftliche Stimme deutlich mehr Gewicht. Auch und gerade im Schulterschluss mit den Akteuren der digital-sozialen Zivilgesellschaft, die viel Expertise mitbringen und ihrerseits von großen, an der Basis verankerte Organisationen als Partner wesentlich profitieren können.

Wichtig sind nun eine **gute Koordination** und das Ausnutzen des aktuellen Momentums.

Wir, der AWO Bundesverband, möchten alle Akteure der Freien Wohlfahrtspflege, aber auch der Zivilgesellschaft generell, die das Thema genauso umtreibt wie uns, eine **herzliche Einladung** aussprechen, die eine oder andere nächste Etappe der zukünftigen Datenreise gemeinsam zu beschreiten.

So kann aus der ersten Bestandsaufnahme weitere Entwicklung entstehen, und der „Datenherbst" zu einem „Datenfrühling" werden.

Anhang: Drei Methoden zum Start der eigenen Datenreise

Im Lauf des Projekts „AWO digital Datenreise“ kamen unterschiedliche Methoden zum Einsatz, die dann für die aktuellen Bedarfe der AWO angepasst und weiterentwickelt wurden. Drei davon waren besonders hilfreich und werden die weitere Datenarbeit in der AWO begleiten:

- Das Konzept der Datenreise als umfassendes Modell der strategischen und organisationalen Entwicklung.
- Die Wirkungskarte als Ausgangspunkt für die Entwicklung wirkungsorientierter Datenprojekte.
- Das Modell der Ankerprojekte als konkrete, umfassende Maßnahme für Fortschritte auf der eigenen Datenreise.

Die Daten-Beirätin Claudia Juech fasst in diesem Anhang die Ansätze fürs eigene Anwenden zusammen.

> **Nur wer nicht losgeht, kommt niemals an.**

Methode 1: Das Konzept der Datenreise, Patrick J. McGovern Foundation

Basierend auf mehr als fünf Jahren praktischer Erfahrung in der technischen Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen entwickelte das Daten-Dienstleistungsteam der Patrick J. McGovern Foundation in den letzten Monaten ein neues Vokabular, um die Weiterentwicklung der Datenverarbeitung und -anwendung im Non-Profit Bereich zu beschreiben.

Bestehende Modelle zur Ermittlung des Datenreifegrads (der Data Maturity[9]) bieten zwar hilfreiche Bewertungsmethoden, u. a. durch die detaillierte Beschreibung der verschiedenen Phasen zunehmender Datenreife. Das Team stellte jedoch fest, dass das Konzept der Datenreife den Eindruck eines idealen Endzustands erweckt und insbesondere die Organisationen entmutigt, deren derzeitiges Stadium zu weit von diesem idealisierten Endzustand entfernt zu sein scheint. Diese Diskrepanz führt in der Realität zu Schwierigkeiten, nächste Schritte zu definieren und einen klaren Weg nach vorne zu sehen.

Als Team[10] einigten wir uns auf eine Begrifflichkeit, die betont, dass es sich bei diesem Prozess der Weiterentwicklung der Datenreise um ein Kontinuum handelt, bei dem die Organisationen selbst einschätzen, wo sie sich derzeit befinden, und die Schritte festlegen, die zum Erreichen ihrer kurz- und langfristigen Ziele erforderlich sind.

Unser Verständnis der Datenreise: **„Der kontinuierliche Entwicklungsprozess vom Ist-Zustand der Datennutzung und -analyse zum angestrebten nächsten Entwicklungsschritt, basierend auf den individuellen Anforderungen und Zielen einer Organisation.“** (Ongoing process of moving from a current state of using data and analytics to a desired next state based on organizational needs and goals.)

9 Siehe z.B. www.dataorchard.org.uk/resources/data-maturity-framework oder https://weallcount.com/the-data-process/ (abgerufen am 24.11.2022)

10 Das Direct Data and AI Services Team der Patrick J. McGovern Foundation, unter der Projektleitung von Chelsey Walden-Schreiner und Frank Ortiz.

Stationen einer Datenreise

CHANCENORIENTIERT	VERTIEFEND	INTEGRIEREND	NACHHALTIG
Menschen: Wenige Personen, die Daten nach Bedarf nutzen / analysieren **Daten:** Wenige Daten, lokal gespeichert, opportunistisch gesammelt **Technologie/Tools:** Ad-hoc-Anwendungsfälle von Open Source und/oder gängiger Office-Software **Organisation:** Frühes Stadium der Beteiligung der Führung oder der Strategieentwicklung	**Menschen:** Wachsende Zahl, die zur Datenerhebung und -analyse beitragen **Daten:** Verstärkte gemeinsame Datennutzung **Technologie:** Erkundung und Einführung von Tools, die für die Bedürfnisse am besten geeignet sind **Organisation:** Führung, die datengesteuerte Initiativen unterstützt; Identifizierung zusätzlicher Möglichkeiten und Verbindungen	**Menschen:** etablierte Teams, die an mehreren Daten- und Analyseprojekten arbeiten **Daten:** formalisierte Prozesse zur Speicherung und gemeinsamen Nutzung **Technologie/Tools:** gemeinsamer Pool, der in der gesamten Organisation und von Partnern verwendet wird **Organisation:** Unterstützung von übergreifenden Initiativen; kollektives Lernen für Praktiken und Wissensaustausch	**Menschen:** Engagierte Teams, die kollaborativ Daten- und Analyseprojekte entwickeln **Daten:** Richtlinien, die Zugang zu gemeinsamen Datenressourcen ermöglichen, laufende Datenerfassung, gut etablierte Datenpipelines **Technologie/Tools:** Etablierte Tools **Organisation:** robuste, organisationsweite Kultur (z. B. Datenrichtlinien, bewährte Verfahren, Ressourcen), die dauerhafte oder neue Vorhaben vorantreibt

Schaubild auf Basis des Konzepts „Datenreise" der Patrick J. McGovern Foundation, Team „Direct Data and AI Services"

Die **idealisierte** Datenreise (siehe Grafik 1) kann gemeinnützigen Organisationen als erste Orientierungshilfe dienen, um ihren Ist-Zustand und einen nächsten, angestrebten Zielzustand zu beschreiben. Die Übersicht veranschaulicht, wie sich die unterschiedlichen Bestandteile einer gemeinnützigen Organisation (z. B. Menschen, Daten, Technologie, Führung) über Zeit gemeinsam weiterentwickeln.

Das letztendliche Ziel des Datenreise-Konzepts ist es, auf der Grundlage von existierenden Datenreife-Modellen eine neue Denkweise anzuregen, die

1. normativ vorgeschriebene Strategien vermeidet,
2. sich flexibel verändernde Bedürfnisse berücksichtigt,
3. die Schritte der Datenreise an die besonderen Anforderungen gemeinnütziger Organisationen anpasst,
4. ins Bewusstsein ruft, dass sich nicht alle Bestandteile (z. B. Menschen, Daten, Technologie, Führung) zur gleichen Zeit oder im gleichen Tempo ändern.

Für Nonprofit-Organisationen, die sich in einem späteren Stadium ihrer Datenentwicklung befinden, lautet die Empfehlung, auf der Grundlage einer Selbsteinschätzung einen maßgeschneiderten Reiseplan zu erstellen.

Methode 2: Die Wirkungskarte von Datakind

Ein erster Ausgangspunkt für eine tiefergehende Arbeit mit Daten ist die Wirkungskarte von Datakind[11]. Die meisten Organisationen beginnen die Arbeit mit Daten genau am falschen Ende. Sie starten mit einem Datensatz und wenden dann ihre bevorzugten Methoden und Analysewerkzeuge darauf an. Das Ergebnis sind unscharfe Fragen und wenig überraschende Ergebnisse.

Die Auswahl des Analyseansatzes ist zweitrangig gegenüber der Bestimmung der richtigen Fragestellung. Datenexpert*innen empfehlen, zunächst das Warum und Was eines Datenprojekts zu klären, bevor man zum Wie übergeht. Dabei hilft die Wirkungskarte, die dazu anregt, auf kleinem Raum die wesentlichen Fragen griffig zu beantworten.

Um nutzbringende Erkenntnisse zu schaffen, müssen wir so unterschiedliche Aspekte wie die Bedürfnisse der Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, die Form der Arbeit, und den Prozess, der stattfindet, nachdem wir„fertig" sind, verstehen. Das Erfolgsrezept besteht darin, eine Struktur zu haben, die uns Raum gibt, alle Aspekte eines (Daten)Problems zu berücksichtigen.

Methode 3: Das Ankerprojekt

Um von der Analyse in die Umsetzung zu kommen, braucht jede Datenreise ein (oder mehrere) Ankerprojekt(e). Dies sind Projekte, die für die oberste Führungsebene von zentraler Bedeutung sind, die die Interessen verschiedener Organisationsteile vereinigen, demonstrieren, was mit Daten möglich ist, und der Organisation helfen, praktische Fortschritte auf ihrer Datenreise zu machen.

Das Konzept des Ankerprojekts kommt aus dem Einzelhandelsbereich. Als Victor Grün, ein österreichischer Architekt und Städteplaner, Mitte der 1950er Jahre das Format des geplanten Einkaufszentrums in den USA entwickelte, war die Unterzeichnung größerer Kaufhäuser notwendig, um die finanzielle Stabilität der

Data Scoping / Wirkungskarte

Wir wollen _____ (Analyse)

unter Nutzung von _____ (Datenquellen)

so dass _____ (Verhaltensänderung)

mit dem Ziel _____ (Wirkungsgrad)

Schaubild auf Basis der Wirkungskarte von datakind.org

Projekte zu gewährleisten und den Kund*innenverkehr anzuziehen, von dem dann auch die kleineren Geschäfte im Einkaufszentrum profitieren würden. Ähnlich wie ein Einkaufszentrum ein Ankergeschäft hat, beinhaltet das Konzept eines Ankerprojekts ein oder mehrere Schlüsselprojekte in organisatorischen Kernbereichen, die wie Bootsanker die Organisation in ihrer Datenreise erden und auf Kurs halten.

Jede Organisation muss für sich entscheiden, was das richtige Ankerprojekt für ihre Phase der Datenreise ist. Wichtig ist, dass der Erfolg dieses Projekts der Führungsebene und mehreren Organisationseinheiten am Herzen liegt und sie dementsprechend unterstützend bereitstehen, um notwendige Ressourcen zur Verfügung zu stellen und bei der Beseitigung von Hindernissen zu helfen.

Für einige der großen humanitären Organisationen war ein solches Ankerprojekt die Erstellung einer 360°-Sicht auf die Leistungsempfänger*innen. Darunter versteht man die Zusammenführung interner, projektbezogener Daten, um einen ganzheitlichen Blick auf die Hilfeempfänger*innen, ihre Bedürfnisse und bereits genutzte Unterstützungsleistungen zu schaffen und so die Services der Organisationen besser zu koordinieren und qualitativ zu verbessern. Selbst die Aufsichtsrät*innen dieser Organisationen waren sich der Wichtigkeit dieser Projekte als Teil der längerfristigen strategischen Zukunftssicherungen der Organisationen bewusst.

11 www.datakind.org/blog/data-science-for-good-project-scoping-identifying-your-data-scienceable-problem (abgerufen 24.11.2022);

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
Brigitte Döcker, Vorsitzende des Vorstandes

Redaktion
Moritz Eckert, Tobias Oertel, Carolin Silbernagl. zukunft zwei GmbH

Satz, Layout, Grafiken
zweiband.media GmbH, www.zweiband.de

Bildnachweis
Seite 1: © Orbon Alija/istockphoto.com; Seite 13: © Eva Schreyer; Seite 21: © Claudia Juech; Seite 23 © Nina Hauser; Seite 26 © Julia Manske; Illustrationen: Seiten 6–7, 10, 12, 22, 25 und 27 zusammengestellt auf Basis von freepik.com

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 die Bilder auf den Seiten 1, 13, 21, 23 und 26 sowie die Illustrationen auf den Seiten 6–7, 10, 12, 22, 25 und 27.

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 vervielfältigt, 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.

Dezember 2022

Gefördert vom:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

awo.org