



## Diakonisches Handeln im Zeitalter der Digitalisierung

Beitrag von Pfarrer Ulrich Lilie, Präsident der Diakonie Deutschland - Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.

I.

Es liegt auf der Hand: Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft. Grundlegend. Und damit verändert sie auch die Arbeitsfelder von Kirche und Diakonie. Mancher mag abwinken, technologischen Fortschritt habe es schließlich immer schon gegeben. Das stimmt. Aber was die Digitalisierung so einzigartig disruptiv macht, ist das atemberaubende Tempo, mit der sie sich ihren Weg bahnt und Gestalt und Gestaltung der Gesellschaft in allen Lebensbereichen neu organisiert.

Die Corona-Krise wirkt derzeit noch wie ein zusätzlicher Beschleuniger. Sie hat auch in der Diakonie sehr viele Menschen gleichzeitig in den Modus des Selbstversuchs gezwungen. Unerfahrenheit, Fehlerfreundlichkeit und steile Lernkurven gewannen eine andere Selbstverständlichkeit im Arbeitsprozess. Digitale Tools ermöglichten und ermöglichen Erfahrungen mit Arbeits- und Kommunikationsformen, die den Primat der Präsenz am Arbeitsplatz aufweichen. Sie halfen "über Nacht" althergebrachte Gewohnheiten aufzulösen und neue unbekanntere Wege zu erproben. Krisenhafte Umstände erforderten schnelles Reagieren, regelmäßiges Informieren und gute Absprachen. Das hat uns alle getroffen - ob als Vorstand eines Verbandes oder als Mitarbeiterin in der Familienberatung. Und wir alle haben die Erfahrung gemacht, dass die Ergebnisse sich oft sehen lassen konnten. Nicht perfekt vielleicht, aber sehr brauchbar, um weiter zu machen. Ohne Digitalisierung wäre das schwieriger gewesen.

Aber auch vor dem Impact der Pandemie galt: Die Digitalisierung gehört zu den seltenen technologischen Sprüngen, die binnen kurzer Zeit ganze Branchen aus den Angeln heben können. Mit ihr verändern sich alteingesessene mittelständische Industrie-Unternehmen genauso wie die Sozialwirtschaft. Wir können es uns nicht leisten, das zu ignorieren.

Nicht zuletzt ist es diese Disruptivität, die berechtigte Sorge vor einem individuellen, aber auch institutionellen Kontrollverlust an Technologien oder digitale Systeme auslöst. Es ist für viele auch in unseren Unternehmen schwer, offen und unvoreingenommen, an diese Prozesse heranzugehen. Und noch schwerer ist, sich ihnen anzuvertrauen. Aber mit der Digitalisierung ist es, wie beim Schwimmen. Man muss ins Wasser, um es zu lernen.

Trotzdem haben die Bedenkenräger nicht unrecht, mit ihren Zweifeln. Auch wenn ich die Chancen der Digitalisierung für sehr hoch erachte, bergen die zu erwartenden Umwälzungen auch erhebliche Risiken: Eine viel diskutierte und durchaus umstrittene Studie der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) prognostiziert, dass etwa die Hälfte aller Arbeitsplätze der 32 Staaten, die an der Untersuchung

teilgenommen haben, durch Algorithmen und Maschinen ganz oder teilweise bedroht ist. Und nicht jede neue Stelle in der Digitalwirtschaft kann wieder mit den Personen besetzt werden, deren bisherige Tätigkeit entfällt. Es geht um Qualifikationen mit hohen Anforderungsprofilen. Der digitale Wandel zieht also erhebliche soziale Veränderungen nach sich. Dass sie nicht zu Verwerfungen werden, ist Teil unserer Verantwortung.

Es gilt auch: Die Chancen sind enorm, diesen Umbruch aus unserem eigenen sozialetischen Verständnis so zu gestalten, dass die Digitalisierung für möglichst viele Menschen zu einem echten Gewinn wird. Aufgabe der Diakonie wird es sein, gemeinsam mit anderen Aufmerksamen diesen Prozess so zu begleiten, dass die sozialen Folgen im Blick bleiben und niemand auf der Strecke bleibt. Um der Menschen willen.

Sich dem Prozess zu verweigern, macht jedenfalls keinen Sinn. Denn unsere Gesellschaft ist schon längst auf den Weg der Transformation. Ein Zurück gibt es nicht mehr. Und darum sind ihre Institutionen, der Staat, die Zivilgesellschaft und in ihr eben auch Kirche und Diakonie, mehr denn je gefordert, die Gratwanderung zwischen Bewahren und Gestalten einerseits und der Fähigkeit zu schnellen und tiefgreifenden Veränderungen von Geschäftsmodellen und Angeboten zu meistern.

II.

Zum Glück erscheinen viele mit der Digitalisierung verbundene Entwicklungen zunächst einmal als segensreich und bieten enorme Möglichkeiten - auch und gerade in der Diakonie. Eine Reihe diakonischer Einrichtungen sind längst auf dem Weg, diese Chancen für ihre Unternehmen und für ihre Klientinnen und Klienten zu nutzen. Einige Beispiele seien genannt, die einerseits individuelle Freiheitsräume schaffen, andererseits Auswirkungen auf die Arbeit eines Unternehmens haben.



Menschen mit Behinderungen können dank der Digitalisierung Hilfsmittel erhalten, die ihnen mehr Selbstbestimmung und einen höheren Aktionsradius ermöglichen. Etwa mit Hilfe des Avatars Billie, der Menschen mit Unterstützungsbedarf wie ein digitaler Mitbewohner durch den Alltag begleitet und zum Beispiel in ihrer Tagesstruktur unterstützt. Oder technische Assistenzsysteme, die, mittels Spracherkennung und Videokamera, Menschen, deren körperliche und sinnliche Wahrnehmung eingeschränkt sind, dabei helfen, auch alleine sicher unterwegs zu sein.

Mich beeindruckt auch, wie taubblinde Menschen mit dem Mobile Lorm Glove, einem Handschuh mit winzigen Sensoren und Motoren, der im Labor der Berliner Professorin Gesche Joost entwickelt worden ist, digital kommunizieren können. Menschen, die weder sehen noch hören können, verständigen sich mit dem Lorm-Alphabet. Dabei wird Druck auf bestimmte Punkte an Fingern oder Handpartien ausgeübt, die einzelnen Buchstaben zugeordnet sind. Dazu ist direkter Körperkontakt nötig, und nur sehr wenige Menschen beherrschen diese Sprache. Deswegen leben Taubblinde sozial oft sehr isoliert. Durch

den Mobile Lorm Glove ist Kommunikation nun auch über Distanz möglich. Es können z. B. Texte per SMS und E-Mail versendet sowie auf Facebook oder Twitter gepostet werden. Digitale Hilfsmittel wie diese verändern Biographien zum Besseren.

In Kliniken und stationären Einrichtungen können digitale Helfer dazu beitragen, den Arbeitsalltag des Personals zu vereinfachen - sei es durch Unterstützung mit Pflegerobotern, durch die digitale Erfassung von freien Betten oder eine elektronische Krankenakte. Wo das gelingt, werden Zeit und Informationen gewonnen, die den Patientinnen und Patienten zugute kommen.

Von digitalen Plattformen, die die Möglichkeit bieten werden, soziale Dienstleistungen unterschiedlicher sozialer Dienstleister in einer Region oder gar in Deutschland verfügbar zu machen, profitieren wiederum Klientinnen, Klienten und deren Angehörige.

Nicht zuletzt ermöglicht die digitale Kommunikation insgesamt ein nie gekanntes Ausmaß von interaktiven und direkten Kommunikationsmöglichkeiten rund um den ganzen Erdball - das bedeutet einen Gewinn an individuellen, sozialen und politischen Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, die noch längst nicht ausgeschöpft sind.

Diese Skizze der Möglichkeiten soll genügen, um anschaulicher zu machen, wo Digitalisierungsprozesse in der Arbeit der Diakonie schon segensreich wirksam sind.

III.

Zugleich nehme ich wahr, dass die Geschwindigkeit, mit der sich diese neue Welt mit ihren Möglichkeiten entfaltet und sich neue Player in den sozialen Markt hineinbewegen, die etablierten Planungs- und Entscheidungsabläufe in der Diakonie mancherorts an ihre Grenzen bringt. Wir sind oft zu langsam und es ist sehr leicht, den Anschluss zu verpassen. Wenn wir nicht lernen, kompetenter zu agieren und agiler zu reagieren, wird das auch passieren. Die Digitalisierung der anderen, Stichwort Telematikinfrastruktur, oder Digitalisierung der öffentlichen Verwaltungen, fordert uns in unseren Organisationsstrukturen heraus.



Vor weitere Herausforderungen stellen uns die neuen Formen der Sammlung, Verknüpfung und Auswertung digitaler Informationen. Denn mit "Big Data" steht die Frage im Raum: Wem gehören diese hochsensiblen Daten? Den Patienten und Patientinnen? Der Klinik? Der Krankenkasse oder dem Sozialversicherungsträger? Und was geschieht mit diesen Daten?

Wenn Daten das Gold des 21. Jahrhunderts sind, kann es nicht sein, dass einige wenige im Besitz der digitalen Plattformen und der dahinterstehenden enormen Informationsfülle sind. Wenn wir weiterhin selbstbestimmt in einer solidarischen Gesellschaft leben wollen, bedarf die starke Marktposition großer Konzerne wie Amazon, Apple, Google und Microsoft

einer Regulierung. Der Soziologe Andreas Reckwitz spricht hier zutreffend von der Notwendigkeit eines neuen politischen Paradigmas, einem "einbettenden Liberalismus", der das neoliberale Zeitalter ablösen sollte.

Wir haben in der Gesellschaft also darüber zu reden, wie wir den Umgang mit Big Data demokratisieren: teilhabeorientiert, mit allgemeiner Zugänglichkeit und mit einer demokratischen Steuerung von Macht und Wissen. Die Stimme der Diakonie sollte in diesen gesellschaftlichen Verständigungsprozessen nicht fehlen, bringen wir doch die Perspektiven und Interessen derer ein, die sich - wie unsere aktuelle Kampagne thematisiert - mit guten Gründen nicht gehört, also unerhört fühlen.

Überraschenderweise führen diese Debatten auch auf ein Terrain, das unsere ethischen Fundamente noch tiefer berührt. Stichwort: Menschenbild. Es wird Folgen haben, wenn Patienten und Patientinnen Zugang zu allen Daten bekommen, die bei medizinischen Untersuchungen erhoben werden - auch etwa zu den genetischen Vorbelastungen. Wie verändert das daraus resultierende Wissen ihr künftiges Handeln, ihren Blick auf das Leben? In welchem Verhältnis steht dieses Wissen zu den Werten einer Gesellschaft, in der Gesundheit zu einem Fetisch werden kann? Hier warten neue Fragen auf breite Diskurse - nicht nur in der Seelsorge.

Die Digitalisierung und die damit verbundenen grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen stellen uns also vor zahlreiche neue ethische, fachliche sowie organisatorische und kommunikative und kulturelle Herausforderungen. Und zwar gleichzeitig. Sich damit nicht auseinanderzusetzen wäre fahrlässig.

Genauso fahrlässig wäre es, zu diesen komplexen Herausforderungen vorschnelle und einfachen Antworten finden zu wollen. Es geht häufig zunächst um ein Verstehen dieser Entwicklungen. Und auch das Verstehen, das muss uns klar sein, findet in einem hochdynamischen, offenen Prozess statt. Das heißt: Viele unserer Ergebnisse werden nur Zwischenergebnisse sein, von denen ausgehend wir den nächsten Schritt tun werden. Derzeit werden diese "iterative Methoden" und "iteratives Denken" häufig als Irritation erlebt. Das alles ist noch ungewohnt unter dem Dach der Diakonie.

Für mich hat sich in der ethischen Perspektive die schlichte Prämisse bewährt, dass Technik (wie die Ökonomie insgesamt) dem Menschen zu dienen hat und nicht der Mensch der Technik unterworfen wird. Dieses Verständnis des Menschen liegt unserer Verfassungsordnung zugrunde, es steht in der Tradition der europäischen Kultur- und Geistesgeschichte und wurzelt auch in jüdisch-christlicher Anthropologie.

IV.

In der Diakonie wird diese ethische Perspektive etwa in der Pflege virulent, wenn es um den Einsatz digitaler und technischer Unterstützungssysteme geht. An diesem Beispiel lässt sich exemplarisch anschaulich machen, wie eine differenzierte Betrachtungsweise dieser Facette der Digitalisierung aussehen kann:

Pflege ist ein komplexes Beziehungsgeschehen, das eng mit grundlegenden menschlichen Bedürfnissen verbunden ist, die sich in Beziehung zu anderen Menschen verwirklichen. Bedürfnisse nach Selbstbestimmung, Berührung, Sicherheit, Geborgenheit, aber

auch Spiritualität sind wichtige Konkretisierungen der Menschenwürde. Ob sie erfüllt werden, muss immer wichtiger Maßstab einer ethischen Beurteilung von guter Pflege sein.

Auch der Deutsche Ethikrat hat im März 2020 in seiner Stellungnahme "Robotik für gute Pflege" sehr zutreffend festgestellt, dass "im Blick auf die qualitativ hochwertige Erbringung pflegerischer Leistungen festzuhalten [ist], dass Robotertechnik grundsätzlich ein komplementäres und nicht ein substitutives Element der Pflege darstellt, das immer in ein personales Beziehungsgeschehen eingebettet sein muss."



Das heißt: Durch allein technische Unterstützung ist gute Pflege nicht realisierbar. Auch für eine hochgradig medizinisch-technisch unterstützte Versorgung bleiben kontinuierliche körperliche und emotionale Nähe unverzichtbare Gelingensbedingung. Wer den Pflegealltag kennt, weiß aber auch, dass Pflegekräfte angesichts einer hohen Arbeitsdichte nicht immer die Zeit für menschliche Zuwendung oder das Eingehen auf die Individualität der zu pflegenden Person finden, die sie selbst gerne geben würden.

Hier kann digitale Technik ein Segen werden - für alle Betroffenen: Assistenzroboter, die Pflegenden und Gepflegte bei den alltäglichen Verrichtungen unterstützen, können Pflegekräfte nicht nur bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten sinnvoll entlasten, sondern auch bei vielen Dokumentationsaufgaben. Das schafft Raum für menschlichen Austausch (Stichwort "beziehungsorientierte Pflege"), der heute in der Regel viel zu kurz kommt. Gleichzeitig können intelligente Begleitsysteme Menschen mit Pflegebedarf ermöglichen, länger selbstbestimmt zuhause zu leben, und die stationäre Einweisung erheblich herauszögern. Eine Win-win-Situation, könnte man sagen.

Unter dem Dach der Diakonie werden momentan zahlreiche ganz unterschiedliche technische Innovationen erprobt und entwickelt: neben dem humanoiden Roboter Pepper, dem Roboterarm MIRO für medizinische Anwendungen, oder der Therapie-Robbe Paro setzen einige Häuser den Assistenzroboter LIO ein. Er soll weder pflegerische noch medizinische Aufgaben übernehmen, sondern unterhalten, Essen anbieten sowie Bewohnerinnen und Bewohner assistierend begleiten. LIO hilft, aber ersetzt natürlich keine menschliche Nähe.

V.

Man kann nicht über Digitalisierung in der Diakonie nachdenken, ohne über Plattformökonomie zu sprechen. Digitale Plattformen bieten die Möglichkeit, künftig soziale Dienstleistungen unterschiedlicher sozialer Dienstleister in einer Region oder in Deutschland für Klienten und deren Angehörige verfügbar zu machen.

Der Markt der diakonischen Dienstleistungen ist in Bewegung. Die Milliardensummen der Budgets von Kranken-, Pflege- und Rentenversicherungen führen auch in Branchen zu

Aktivitäten, die bisher nicht in der Sozialwirtschaft engagiert waren. In den Bereichen Wohnen oder Mobilität sind Konzerne auf der Suche nach Partnern mit langjähriger Kompetenz und gutem Ruf, um innovative Lösungen umzusetzen. Für die etablierten Träger der Wohlfahrtspflege bieten sich damit Chancen.

Ziel dieses Innovationsprozesses soll aus meiner Perspektive nicht ein Mehr an bezahlten sozialen und gesundheitlichen Dienstleistungen sein, sondern die kluge Vernetzung von Lösungskompetenzen der unterschiedlichen Akteure. Um hier auf Augenhöhe agieren zu können und im Wettbewerb auch mit bisher branchenfremden Akteuren bestehen zu können, werden sich strukturelle Veränderungen in den diakonischen Unternehmen nicht vermeiden lassen. Netzwerkkompetenzen sind hier eine gefragte Schlüsselkompetenz.

Die Geschwindigkeit, mit der sich neue Player in den sozialen Markt hineinbewegen, bringt unsere etablierten Planungs- und Entscheidungsabläufe mancherorts an ihre Grenzen. Wir werden agiler, insgesamt beweglicher werden müssen, um da mithalten zu können. Dass wir dazu in der Lage sind, davon bin ich überzeugt.

VI.

Ich möchte Ihnen abschließend noch einen Einblick geben, wie die Diakonie Deutschland als Spitzenverband das Thema aktuell verfolgt und gestaltet. Wir haben eine Stabsstelle Digitalisierung ins Leben gerufen, um dem Thema organisatorisch und personell einen Ort zu geben. Momentan arbeiten wir an einer Digitalen Agenda der Diakonie. Dieser Entwurf wird in unseren Gremien diskutiert. Er soll zu einem gemeinsamen Verständnis des Transformationsprozesses und zur Konsensbildung beitragen - damit wir als Gesamtverband handlungsfähig und erkennbar werden.



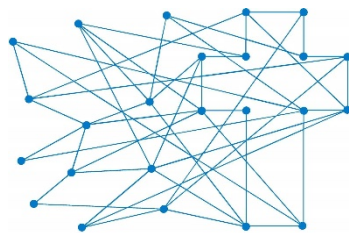
Folgende Aspekte leiten uns: Der Mensch ist das Leitmotiv unseres digitalen Handelns. Menschen stehen im Mittelpunkt des diakonischen Handelns und die Menschen stehen somit auch im Mittelpunkt unserer digitalen Initiativen. Auf dieser Basis fördern wir digitale Produkte und Prozesse, die den Menschen und unseren Mitarbeitenden helfen, ihren Alltag besser zu bewältigen. Das bedeutet auch, dass uns der Schutz der Menschen, die Achtung der Menschenwürde im digitalen Raum und bei der Nutzung digitaler Angebote wichtig ist.

Als Diakonie erreichen wir die Menschen mit unseren sozialen Angeboten in ihrer Lebenswelt. Wenn die Mediennutzungsgewohnheiten und Kommunikationskanäle der Menschen sich ändern, müssen auch wir uns diesen veränderten Bedürfnissen anpassen. Diakonie muss digital auffindbar und erreichbar kommunizieren.

Diese Digitale Agenda ist der Entwurf einer Zielvision. Um diese Ziele zu erreichen, wurden eine ganze Reihe konkrete Maßnahmen definiert, die es in den nächsten Jahren gemeinsam umzusetzen gilt. Das reicht von neuen Konferenz- und Kollaborationstools bis zu einer abgestimmten "digital first"-policy, was Veranstaltungsformate und Dienstreisen angeht.

Um künftig als Diakonie gut aufgestellt zu sein, ist es aus meiner Sicht unerlässlich, im Verbund aus Bundesverband, Landes- und Fachverbänden, Trägern, Werken, Einrichtungen und Unternehmen unser starkes und flächendeckendes Netzwerk besser zu nutzen und neue Optionen der Kooperationen auch mit anderen Partnern wie etwa der Wohnungswirtschaft oder Nachbarschaftsinitiativen zu entwickeln und zu stärken. Eine Frucht der Digitalisierung wird sein - so hoffe ich: Dass wir als Netzwerk Diakonie im Sinne der Menschen, die sich uns anvertrauen, noch besser "dienen und dazwischen gehen" - wie man Diakonie auch übersetzen kann.

Welche Chancen wir nutzen und welche Risiken wir vermeiden wollen, haben wir selbst in der Hand. Es liegt an unserer "digitalen Bereitschaft". "Digital Readiness", sagen die "Digital Natives". Und es liegt ebenso daran, welche neuen und vielleicht ungewöhnlichen Bündnisse wir eingehen wollen. Die Frage ist also: Sind wir bereit? Sind Sie bereit, um sich gemeinsam mit alten und mit neuen Partnern in die digitale Zukunft aufzumachen und sie konstruktiv und kritisch mitzugestalten? Das Wifi-Passwort auf dem Campus von Facebook, als wir das Silicon Valley besuchten, habe ich nicht vergessen: "Move fast" - so hieß es.



**Die digitale  
Revolution  
gestalten –  
eine evangelische  
Perspektive**