

Der Artikel erscheint im vierten Quartal 2024 in *Soziale Sicherheit in der Landwirtschaft (SdL)* Nr. 2/2024.

Aufbruch in eine digitale Zukunft – Mehrwerte in der Sozialversicherung erlebbar machen!

Die Digitale Transformation eines bundesweit zuständigen Sozialversicherungsträgers bedeutet weit mehr, als IT-Änderungsanträge und Softwareupdates der Fachanwendungen umzusetzen. Es braucht Haltung, Mut und neue Formate, um die Organisationsentwicklung auf der Basis der Digitalen Agenda mit innovativen Technologien nachhaltig zukunftsfähig zu machen. Die Schaffung von Mehrwerten ist Anspruch und Ansporn für die Digitale Transformation der SVLFG. Die Versicherten und die Beschäftigten stehen dabei „human friendly“ im Mittelpunkt.

Corinna Botte

1 Ausgangssituation/Historie

Die Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau (SVLFG) ist zum 01.01.2013 durch das Gesetz zur Errichtung der SVLFG (SVLFGG) [1] aus den vormals eigenständigen Trägern der land- und forstwirtschaftlichen Sozialversicherung, den Sozialversicherungsträgern für den Gartenbau und den Spitzenverbänden der Landwirtschaftlichen Sozialversicherung als Bundesträger errichtet worden.

Die SVLFG ist Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung. Als bundesunmittelbarer Verbundträger vereint die SVLFG als einziger Sozialversicherungsträger in Deutschland vier Versicherungszweige unter einem Dach – die Landwirtschaftliche Unfallversicherung, die Alterssicherung der Landwirte („Rentenversicherung“), die Landwirtschaftliche Krankenversicherung und die Landwirtschaftliche Pflegeversicherung. Ausgestattet mit diesem gesetzlichen Auftrag sichert die SVLFG die in den grünen Berufen tätigen Arbeitnehmer/-innen sowie die Selbständigen mit und ohne fremde Arbeitskräfte sowie deren Familienangehörige gegen die Wechselfälle des Lebens ab. „sicher & gesund aus einer Hand“, so lautet das Motto.

Die besondere Kompetenz der SVLFG ergibt sich aus der versicherungszweigübergreifenden Ausrichtung an den Bedarfen der Versichertengemeinschaft und ist verankert in den strategischen Unternehmenszielen der SVLFG, die durch den ehrenamtlichen Vorstand bzw. die Vertreterversammlung ausgegeben wurden.

Übergeordnetes Unternehmensziel der SVLFG ist die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags mit einem Höchstmaß an Effizienz und Wirtschaftlichkeit.



Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau

Weißensteinstraße 70 – 72, 34131 Kassel
Telefon: 0561 785-0, E-Mail: kommunikation@svlfg.de
Internet: www.svlfg.de

Die **strategischen Unternehmensziele** wurden vom Vorstand gewichtet und finden in der strategischen/taktischen Ebene sowie in der täglichen operativen Verwaltungsarbeit Berücksichtigung:

1. **Versichertenorientierung**
2. **Zukunftsfähigkeit**
3. **Mitarbeitendenorientierung**
4. **Qualität [2]**

Das enge Band zwischen Ehren- und Hauptamt lässt die Versicherten in besonderem Maße profitieren, da die Angebote, die die SVLFG über den gesetzlichen Rahmen hinaus bietet (z. B. Gesundheitsangebote und satzungsmäßige Mehrleistungen), speziell auf die Bedarfe der Versichertengemeinschaft der Grünen Branche zugeschnitten sind.

Die SVLFG hat die zahlreichen Prozesse eines Verbundträgers nach der Errichtung zum 01.01.2013 technisch und fachlich sukzessive konsolidiert und stabilisiert.

Die Aktenführung findet im Verbundträger SVLFG übergreifend bereits seit vielen Jahren fast ausschließlich elektronisch statt. Darüber hinaus werden die Fachprozesse in konsolidierten Fachanwendungen in der Regel auf SAP-Basis abgebildet.¹ Die fortgeschrittene Technisierung hat es der SVLFG ermöglicht, dass bereits kurz nach Beginn der Corona-Pandemie mit fast 5.000 Beschäftigten sicher, online und performant aus den häuslichen Umgebungen der Beschäftigten gearbeitet werden konnte. Die Erfahrungen waren positiv, so dass inzwischen dauerhaft orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle eingeführt wurden. Die SVLFG ist ein moderner Arbeitgeber, was eine gute Ausgangssituation für die Digitale Transformation darstellt.

2 Phase des Aufbruchs

„SVLFG-Kompetenz – vordenken.verbessern.vermarkten“

Der Vorstand hat für die Jahre 2023 bis 2030 bezüglich der Personal-, Organisations- und Standortentwicklung (POS) der SVLFG nunmehr die Phase des Aufbruchs ausgerufen und unterstreicht damit seine innovative und dem Fortschritt zugewandte Haltung.

Aufbruch bedeutet für die Organisationsentwicklung der SVLFG,

1. die besondere SVLFG-Kompetenz als einzigartiger Verbundträger weiter vorzudenken, gemeinsam durch Ehren- und Hauptamt zu verbessern und als verlässlicher (Netzwerk-)Partner aktiv bei den Versicherten, den Akteuren im ländlichen Raum und der Politik erlebbar zu machen, **d. h. Mehrwerte zu schaffen** und diese auch bekannt zu machen, zu vermarkten,
2. die Aufbau- und Ablauforganisation des Verbundträgers kontinuierlich zu optimieren und
3. verstärkt auf **Digitalisierung und Automatisierung** von Prozessen zu setzen, um u. a. Freiräume für die persönliche Versichertenbetreuung in besonderen Lebenssituationen zu schaffen (z. B. pflegende Angehörige, Schwerverletzte, chronisch Kranke, psychisch Belastete). [3]

Dieser klare Auftrag des Vorstands an die Verwaltung ist der Antrieb für die Digitale Transformation der SVLFG.

¹ Die vollständige Ablösung der IT-Altanwendungen ist für das Jahr 2025 geplant.

3 Die Digitale Transformation der SVLFG

Eine Reihe von Sozialversicherungsträgern und Unternehmen haben sich eine gesonderte Digitalstrategie zur Ausgestaltung der Digitalen Transformation gegeben. Die SVLFG hat dies bewusst nicht getan. **Die Aufgabe, den Weg der Digitalen Transformation zu gestalten, steht nicht neben den strategischen Unternehmenszielen, sondern ist vielmehr deren zentraler Bestandteil.** Der Vorstand der SVLFG setzt daher bezüglich Innovation und Fortschritt auf **ein zentrales Ziel – die Maßnahmen müssen geeignet sein, Mehrwerte für Versicherte und Verwaltung zu schaffen.**

Bei der Digitalen Transformation geht es somit darum, die Organisation durch den Einsatz von Digitalisierung und Automatisierung nachhaltig zukunftsfähig zu machen und die **Menschen dabei im Mittelpunkt** zu betrachten. Die einzelnen Maßnahmen führt die SVLFG in einer **Digitalen Agenda**. Zu ergänzen sind die Maßnahmen, die aus IT-strategischen, -architektonischen oder -sicherheitstechnischen Erwägungen zu initiieren sind. Diese Aufgaben obliegen federführend dem Bereich Zentrale Aufgaben (Informationstechnik) und bilden die funktionale Grundlage für das Gelingen der Digitalen Transformation der SVLFG.

Damit Digitalisierung gelingt und die neuen Möglichkeiten sinnvoll ausgeschöpft werden können, braucht es eine veränderte **Haltung** [4]:

1. **Digitalisierung ohne Mehrwert ist keine Digitalisierung.**
2. **Elektrifizieren ist Digitalisieren mit angezogener Handbremse.**
3. **Innovative Digitalisierung kann nur in Spannungsfeldern entstehen.**
4. **Digitalisierung braucht Mut zur Kollaboration und Transparenz.**
5. **Investition in Verständnis und Köpfe ist der Schlüssel.**

Trifft dies auch auf die SVLFG zu?

Ja, unbedingt.

Eine positive Haltung der Entscheidungsträger ist elementar für den Prozess einer Digitalen Transformation. Die Verwaltung erlangt daraus Stärke und Unterstützung für den Weg der Veränderung. Vor allem geben klar formulierte Erwartungen und Zielbilder Orientierung und Vertrauen, dass die Veränderung „gewollt“ ist.

Der Vorstand der SVLFG hat mit folgender Aussage die strategischen Unternehmensziele ergänzt: **„Die Investition in Innovation und Fortschritt versetzt die SVLFG in die Lage, moderne Kommunikationskanäle und Automatisierung durch Digitalisierung mit der persönlichen Beratung zu kombinieren. Gerade in der Kombination liegt der Schlüssel zum Erfolg für eine optimale und wirtschaftliche Versichertenbetreuung.“** [5]

Aus diesem Auftrag wird abermals deutlich, dass es keine „Digitalisierung um der Digitalisierung Willen“ gibt, sondern klare Erwartungen an zu schaffende Mehrwerte bestehen. Das ist ein Statement. **Aufbruch!**

3.1 Haltung und „digitales Mindset“

Diese deutliche Position hilft der Verwaltung (Beschäftigten und Führungskräften), die eigene Haltung, das so genannte **digitale Mindset**, zu entwickeln und zu festigen.

Doch was ist das digitale Mindset?

Die Digitalisierung ermöglicht einerseits technische Innovationen, weckt aber andererseits gegebenenfalls auch Ängste. Ängste, beispielsweise zukünftig nicht mehr im bisherigen Aufgabenfeld arbeiten zu können, den Anschluss zu verlieren, überfordert zu sein, nicht mehr gebraucht zu werden oder Wertschätzung für die geleistete Arbeit zu verlieren. Diese individuell empfundenen Gefühle der Angst und Unsicherheit können grundsätzlich bei allen Beteiligten (Versicherten, Beschäftigten und Führungskräften) auftreten und unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

Die Digitale Transformation gelingt daher nicht einfach nur dadurch, dass neue Technik oder Prozesse eingeführt werden. Damit die Digitale Transformation gelingt, müssen die an diesen Prozessen beteiligten Menschen möglichst offen, angstfrei und kreativ agieren können. Dies setzt eine gewisse mentale Grundhaltung voraus, das so genannte digitale Mindset.

Ein digitales Mindset ist die Summe von Verhaltensmustern, basierend auf einer offenen und positiven Einstellung gegenüber neuen Technologien und Prozessen. Sie beinhaltet die grundlegende Erkenntnis, dass digitale Prozesse starken Einfluss auf unser Leben, unsere Arbeit sowie unsere Kommunikation nehmen. Im Fokus steht dabei das so genannte „4-K-Modell“ (Kreativität, Kritisches Denken, Kommunikation, Kollaboration), das die zentralen Kompetenzen für einen gelingenden Wandel beinhaltet. [6]

In Organisationen – so auch innerhalb der SVLFG – besteht gelegentlich die Befürchtung, dass die Digitalisierung Beschäftigte überflüssig macht und es zu betriebsbedingten Kündigungen kommen könnte. Dieser Angst kann entschieden begegnet werden – dazu wird es in der SVLFG aufgrund der Altersstruktur im Personalkörper nicht kommen. Die Altersstruktur im Personalkörper der SVLFG verdeutlicht, dass in den kommenden Jahren eine Vielzahl der Beschäftigten altersbedingt ausscheiden wird. Darüber hinaus sind Eltern- und Erziehungszeiten, Kündigungen und auch Todesfälle zu berücksichtigen. Arbeitskraft, Wissen und Netzwerkbeziehungen gehen verloren.

Die SVLFG führt auf der Basis anerkannter Methoden (vgl. Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern und für Heimat [7]) regelmäßige Personalbedarfsermittlungen durch und schaut zudem für einen 10-Jahres-Zeitraum (jährliche Fortschreibung) mit einer „Personalbedarfsprognose“ in die Zukunft. Die Prognose zeigt deutlich auf, dass dringender Handlungsbedarf besteht, um auch in Zukunft die gesetzlichen Anforderungen quantitativ und qualitativ erfüllen zu können. In Zeiten des so genannten Arbeitnehmermarktes und des Fachkräftemangels ist es für öffentliche Verwaltungen schwer, geeignetes Personal in den erforderlichen Größenordnungen einstellen zu können. Es besteht daher das Risiko, in Zukunft nicht genügend Personal zur Verfügung zu haben. Als Risikominderungsmaßnahmen setzt die SVLFG im Hinblick auf die Personalgewinnung und -bindung daher bereits jetzt auf Maßnahmen zur vorausschauenden Personalentwicklung.² Trotz aller Bemühungen werden diese Maßnahmen nicht ausreichend sein, um die anfallenden Aufgaben bei der derzeitigen Arbeitsweise erfüllen zu können.

Es gilt daher, neue (ergänzende) Wege für die Optimierung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit zu finden, um sich zukunftsfähig aufzustellen.

² Insbesondere Entfristung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen bei entsprechender Eignung, maximale Auslastung der Kapazitäten bei Ausbildung und Studium, Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten in die Laufbahnen des gehobenen bzw. höheren Dienstes, Schaltung von dauerhaften Stellengesuchen im Themenfeld Informationstechnik sowie in besonderen Kompetenzbereichen der verschiedenen Organisationseinheiten, Zahlung von Fachkräftegewinnungszulagen. Die Maßnahmen werden in enger Abstimmung mit dem Bereich Innere Dienste vorbereitet.

Für die Zukunftsfähigkeit der SVLFG hat somit die mit der Digitalen Transformation einhergehende Organisationsentwicklung eine entscheidende Bedeutung.

Prozesse werden zukünftig nicht mehr „nur“ optimiert, sondern transformiert. Das bedeutet, dass sich Prozesse nicht nur punktuell oder schrittweise verändern, sondern grundlegend mit Blick auf Organisation, Mensch und Technologie neugestaltet werden. [8]

Wichtig dabei ist, die Beschäftigten aktiv mit einzubeziehen und Mitgestaltungsangebote zu schaffen. Die SVLFG stellt daher die Digitale Transformation unter den Fokus der „**Human Friendly Automation (HFA)**“³. **Das bedeutet, dass die Menschen im Transformationsprozess im Mittelpunkt stehen und die Automatisierung sozial verträglich und vorausschauend gestaltet wird.**

Den Prozess innerhalb der Organisation gestalten die Führungskräfte aller Ebenen aktiv mit. Daneben sollten aber auch Personen jenseits der Hierarchie mit einbezogen werden, die Lust an der Gestaltung der Verwaltung haben. Sie bringen eine andere Perspektive ein und können so gemeinsam für das beste Ergebnis arbeiten. [9]

KONKRET bedeutet das:

nach innen:

- Es wurde für die Führungskräfte aller Ebenen **Transparenz** geschaffen, wie sich der Personalbedarf derzeit darstellt und in den kommenden Jahren entwickeln wird. Digitalisierung ist keine Gefahr, sondern Herausforderung und Chance. Die Thematik wird regelmäßig in internen Sitzungen angesprochen.
- Die Verwaltung hat mit der **Innovationswerkstatt**⁴ die Rahmenbedingung geschaffen, interdisziplinär Innovationen zu denken und zu erproben.
- Beschäftigte aller Ebenen können die Digitale Transformation mitgestalten. Das Format der **Interessenbekundungen**⁵ wurde etabliert, um Innovationen aktiv vorzudenken, zu verbessern und zu vermarkten.

³ Die zentrale Frage stellen: Was passiert mit den Menschen? Die Beantwortung im Rahmen aller KI-Projekt-Initialisierungen führt dazu, dass Unsicherheiten genommen und Skalierungen ermöglicht werden. Wir wollen die Vorteile intelligenter Technik nutzen, dürfen diese jedoch nicht zum Nachteil für Menschen werden lassen.

⁴ Die Innovationswerkstatt stellt den Rahmen für die Bewertung innovativer und nachhaltiger Ideen dar. Verschiedene Organisationseinheiten bündeln ihr Wissen und ihre Expertise, um Innovationspotentiale für die Digitale Transformation zu ermitteln. Bei entsprechendem Potential werden Unterarbeitsgruppen gebildet, die die verschiedenen Themen erproben („Proof of Concept“ – PoC). Entscheidungsinstanz ist die Geschäftsführung im Führungskreis I mit den Bereichs- und Stabsstellenleitungen. Diese nehmen übergreifend die Rolle der Sponsoren (Fürsprecher/Vermarkter) wahr, um den Beschäftigten die Idee und die erwarteten Mehrwerte zu vermitteln.

⁵ Interessenbekundungen beziehen sich auf die temporäre Mitarbeit in meist agil arbeitenden Teams/Arbeitsgruppen. Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, sich aktiv mit einzubringen. Interessenbekundungen sind keine Bewerbungen auf Stellenausschreibungen.

- Die Veränderungen der Digitalen Transformation werden laufend **über verschiedene Formate** in die gesamte Organisation und an alle Standorte der SVLFG **kommuniziert** – insbesondere Informationen im Intranet/Internet, **Digital-Informationen⁶**, **Online-Informationsveranstaltungen für Beschäftigte⁷**, **(Video-)Podcasts⁸**, **Teilnahme-Option für die Führungskräfte aller Ebenen am Führungskreis I⁹**, **Mentoren-Programme für Digital-Lotsen¹⁰**, **Standortbesuche¹¹**.
- Ergänzend zu den Präsenz- und Onlineformaten soll zukünftig mit Visualisierung in Form von so genannten **Sketchnotes¹²** gearbeitet werden, um Inhalte besser verständlich zu machen.
- Die Ausrichtung an Human Friendly Automation (HFA) bedingt, dass die Digital-Lösungen skalierbar sind. Die technische Unterstützung kann folglich hinsichtlich ihrer Intensität/Quantität und Qualität gesteuert werden.

nach außen:

- Die SVLFG bietet für das Ehrenamt und Versicherte zu verschiedenen Themen Online-Informationsveranstaltungen an.
- Das Ehrenamt/die Versicherten werden zu einzelnen Themen und Produkten als so genannte Fokusgruppen¹³ oder in gemeinsamen Arbeitsgruppen aktiv in die Veränderung eingebunden, um die Mehrwerte für den Berufsstand zu optimieren.

⁶ Regelmäßige Informationen der Geschäftsführung zu Themen der digitalen Zukunft („Gesamtprojekt“ zur Umsetzung der digitalen Agenda der SVLFG).

⁷ Einfach zugängliche Online-Informationsangebote von Beschäftigten für Beschäftigte. Das Format stellt in ca. 30 Minuten ein Thema vor und ermöglicht im Anschluss den Austausch zur Klärung von Fragen mit den Vortragenden. Derzeit sind ca. 25 Themen freiwillig buchbar.

⁸ Gehört ist manchmal besser als gelesen. (Video-)Podcasts zeichnen Dialoge auf und können orts- und zeitflexibel (auch wiederholt) von Beschäftigten abgerufen werden.

⁹ Alle rund 450 Führungskräfte der SVLFG erhalten die Möglichkeit, zu wechselnden Impuls-Themen (z. B. zu Themen der Digitalen Transformation) am regelhaft monatlich tagenden Führungskreis I (Geschäftsführung mit den Bereichs- und Stabsstellenleitungen) online teilzunehmen. Die Maßnahme dient der Verbesserung der Transparenz und Beschleunigung der Informationsweitergabe in der 5-stufigen Hierarchie der SVLFG.

¹⁰ Veränderungen aus der Digitalen Transformation erfordern zum Teil spezielle Kompetenzen, die ggf. im Transformationsprozess erworben bzw. kontinuierlich ausgebaut werden müssen. Um die neuen Arbeitsformen geordnet in den Arbeitsalltag zu integrieren, setzt die SVLFG in den Teams so genannte Digital-Lotsen zu den verschiedenen Themen (z. B. für die Online-Beratung) ein. Bei diesem Prozess werden die Digital-Lotsen von Mentoren der Organisationsentwicklung begleitet. Die Digital-Lotsen sollen das Wissen um die neuen Arbeitsformen und Aufgaben sukzessive an die Kolleginnen/Kollegen im Team weitergeben. Mittelfristiges Ziel ist es, dass alle Beschäftigten diese neuen Arbeitsweisen beherrschen, die Zusatzfunktionen der Digital-Lotsen entfallen dann. Das neue „Normal“ der Büroarbeitsplätze soll gemeinsam erarbeitet werden. Dies ist auch der Grund, warum für die neuen Arbeitsweisen/Aufgaben keine neuen aufbauorganisatorischen Einheiten geschaffen werden.

¹¹ Die Geschäftsführung führt 2 x pro Jahr an den Geschäftsstellen Standortbesuche durch, um zu aktuellen Themen der Organisationsentwicklung in das Gespräch mit den Beschäftigten zu kommen. Die Themen der Digitalen Transformation stellen einen Schwerpunkt dar.

¹² Sketchnotes sind grafische Notizen, die aus Text, Bild und Strukturen bestehen, um Inhalte zu visualisieren und zur besseren Verständlichkeit zu vereinfachen.

¹³ Insbesondere die digitalen Services werden mit Teilen des Berufsstands in Fokusgruppen zu verschiedenen Themen gespiegelt, um Feedback unmittelbar einholen zu können. Das Ehrenamt der SVLFG setzt sich aus den 3 Gruppen, den Arbeitnehmer/-innen, den Selbständigen ohne fremde Arbeitskräfte sowie den Arbeitgebern, der grünen Berufe zusammen. Passgenaue Angebote und Produkte entstehen, wenn die Bedarfe und Anforderungen eng ausgetauscht werden. Auch das Ehrenamt interagiert mit der Verwaltung in Form von Fokusgruppen.

3.2 Nur Mehrwerte zählen – Digitaldividende

In den oben benannten Thesen heißt es unter Ziffer 1, Digitalisierung ohne Mehrwert ist keine Digitalisierung. Diese These wird unterstrichen mit der Aussage zu Ziffer 2, Elektrifizieren ist Digitalisieren mit angezogener Handbremse.

Auch diese beiden Thesen treffen auf die Haltung der SVLFG zu. Es gilt also, nicht unreflektiert manuelle Prozesse zu digitalisieren – es gilt vielmehr, Prozesse im Rahmen der Digitalen Transformation neu zu denken. Denn ein schlecht ablaufender Prozess ist auch nach der Digitalisierung nur ein schlecht ablaufender digitalisierter Prozess, wenn er nur 1:1 digitalisiert wird und dabei nicht auf die Schaffung von Mehrwerten geachtet wird.

Die Prozesse des gesamten Verbundträgers mussten seither bereits kontinuierlich hinsichtlich Optimierungs- und Verbesserungspotentialen überprüft werden (kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Aufbau- und Ablauforganisation (KVP)). Diese Aufgabe obliegt federführend den jeweiligen Organisationseinheiten.

Darüber hinaus sind jedoch Verbesserungen, die durch Einführung von Digitalisierung und Automatisierung erreicht werden können, zu identifizieren. Diese Aufgabe geht meist mit dem Einsatz neuer und innovativer Technologien und einer grundlegenden Prozessänderung einher – so z. B. auch durch den Einsatz von **Künstlicher Intelligenz (KI)**¹⁴. Die SVLFG hat diesbezüglich übergreifende Governance-Strukturen geschaffen, die die verschiedenen Wissensträger in der Organisation zusammenbringen (vgl. unter anderem die Innovationswerkstatt). Digitale Transformation funktioniert aufgrund der Komplexität nur interdisziplinär. Gemeinsam soll über Organisationseinheiten und Hierarchieebenen hinweg übergreifend vorgedacht, verbessert und vermarktet werden, dann entstehen die gewünschten Mehrwerte und eine „**Digitaldividende**“ im Vergleich zum Status Quo.

Prozesse sollen, wo immer das möglich ist, „**digital by design**“¹⁵ gedacht werden. Grundsätzlich wird das Ziel verfolgt, Prozesse „Ende-zu-Ende“ digital und medienbruchfrei zu gestalten. Doch nicht alle Prozesse sind hierfür geeignet, da z. B. Ermessensentscheidungen und andere Interaktionen durch die Beschäftigten erforderlich werden. In diesen Fallkonstellationen kann die Digitale Transformation mit so genannter „**Robotic Process Automation (RPA)**“¹⁶ umgesetzt werden. Die Optimierung kann in Form der so genannten Digitaldividende gemessen werden. Im übertragenen Sinne kann der RPA-Einsatz in Prozessen als Einsatz „**virtueller helfender Hände (Bots)**“ anstelle der menschlichen Interaktion betrachtet werden. Beispielsweise können über das Versichertenportal digital eingereichte Anträge zukünftig maschinell ausgelesen und die Angaben des Antrags in die jeweiligen Eingabefelder der Fachanwendungen übernommen werden. Je nach Fallkonstellation können der Sachbearbeitung bereits Entscheidungsvorschläge unterbreitet oder der Vorgang im besten Fall sodann direkt erledigt werden (z. B. Zuschüsse zur „professionellen Zahnreinigung“). Bisher erleichtert die Einreichung im Versichertenportal zwar den Posteingangsprozess, die Sachbearbeitung muss die Angaben

¹⁴ KI ist die Fähigkeit einer Maschine, menschliche Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Planen und Kreativität zu imitieren. Die SVLFG hat an der Erstellung der selbst verpflichtenden Leitlinien für den Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Arbeits- und Sozialverwaltung unter Federführung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales mitgearbeitet und ist Mitglied im KI-Lab, um mit anderen Behörden regelmäßig Erfahrungen zum Einsatz von KI auszutauschen. [Selbstverpflichtende Leitlinien für den KI-Einsatz in der behördlichen Praxis der Arbeits- und Sozialverwaltung – BMAS](#)

¹⁵ Entwicklung neuer Angebote als digitale Formate.

¹⁶ RPA (deutsch: Roboterassistierte Prozessautomatisierung) ist ein Ansatz zur Prozessautomatisierung, bei dem repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten durch so genannte Software-roboter (Bots) erlernt und automatisiert ausgeführt werden.

jedoch manuell übernehmen. Die zu etablierende Vereinfachung entlastet neben der Indexierung auch die Sachbearbeitung und schafft Freiräume für andere Aufgaben der Sachbearbeitung (Digitaldividende). Ausgehend von der oben beschriebenen Situation im Personalkörper der SVLFG (altersbedingtes Ausscheiden und Fachkräftemangel) werden partiell entsprechende Bots die Sachbearbeitung unterstützen und somit die Funktionsfähigkeit erhalten. Erste Workshops zum Thema RPA haben stattgefunden, die Umsetzung erfolgt im Zuge der Digitalen Transformation und schafft Strukturen für die dauerhafte Etablierung.

KONKRET bedeutet das:

nach innen:

- Etablierung der Info- und Lernwelt. Kombination mit verschiedenen weiteren multimedialen Formaten, um die Veränderung transparent und erlebbar zu machen (SVLFG digital im Dialog).
- Die Prozesse werden vorab hinsichtlich des jeweiligen Digitalisierungs-/Automatisierungspotentials (erwartete Digitaldividende) analysiert. Selten vorkommende Prozesse eignen sich nicht für umfangreiche Optimierungen. Die so genannte ABC-Analyse (d. h. Gewichtung der Prozesse) der Personalbedarfsermittlung ist zu berücksichtigen.
- Es werden die technischen Rahmenbedingungen geschaffen und die Governance-Strukturen für den nachhaltigen RPA-Einsatz, die Rollen und Verantwortlichkeiten für Entwicklung, Pflege sowie die In- und Außerbetriebnahme (Lebenszyklus) werden definiert und erprobt.
- Interessenabfragen werden an die Beschäftigten zur Mitgestaltung adressiert.
- Sobald erste Bots entwickelt werden, werden die Beschäftigten umfassend informiert, um am Transformationsprozess teilhaben zu können. Erfolge sollen gemeinsam gefeiert werden – „Positives zum Weitersagen“.
- Neue Kompetenzen werden benötigt; die Personalentwicklung muss für einzelne Beschäftigte angestoßen werden.
- Die Interessenvertretungen werden frühzeitig in die Entwicklung eingebunden.
- Es entsteht ein neues „Normal“ für Büroarbeitsplätze. Menschen und Bots ergänzen sich in der Aufgabenerledigung.
- Die Compliance-Prozesse sind neu zu denken und daran anzupassen, dass nicht nur Menschen Entscheidungen treffen.

nach außen:

- Das neue Normal bedeutet, dass insbesondere außerhalb der Servicezeiten so genannte Chat-Bots z. B. auf der Internetseite ihre Unterstützung anbieten und einfache Anfragen mit fest hinterlegten Fragen/Antworten-Mustern beantworten; ein Proof of Concept läuft bereits.
- Briefe und Bescheide werden einfacher strukturiert und versichertenfreundlicher gestaltet, um Komplexität aus den Vorgängen zu nehmen. Die Richtigkeit der Regelungen bleibt dabei gewährleistet!
- In komplexen Angelegenheiten steht die Sachbearbeitung weiterhin für persönliche Gespräche zur Verfügung.

3.3 Innovative Digitalisierung kann nur in Spannungsfeldern entstehen

Spannungsfelder entstehen aus dem technisch Machbaren, dem Nützlichen, der Ressourcensituation und der Wirtschaftlichkeit. Die Perspektiven sind bei der Entscheidungsfindung in der

Digitalen Transformation sorgfältig zu betrachten, abzuwägen und in eine Gesamtsicht zu bringen.

Sozialversicherungsträger sind dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit¹⁷ verpflichtet. Wirtschaftlichkeit entsteht zumeist im Zeitverlauf durch häufige Inanspruchnahme. Kurzfristig ist zunächst jedoch eine Investition für die Schaffung digitaler Lösungen erforderlich. Die Amortisation kann sich naturgemäß erst später – bei entsprechender Akzeptanz der Nutzenden – einstellen.

Handelt es sich um gesetzliche Aufträge, ist die Wirtschaftlichkeit der Umsetzung nicht bei der Entschließungsentscheidung zu berücksichtigen. Das „Ob“ steht in diesen Konstellationen bereits verpflichtend fest, zum Teil bestehen Gestaltungsspielräume hinsichtlich des „Wie“ der Lösungsrealisierung.

Mit der Umsetzung des Gesetzes zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen – Online-Zugangsgesetz (OZG) [10] im Dezember 2022 hat die SVLFG mit dem **Versichertenportal „Meine SVLFG“** eine Plattform geschaffen, auf der zahlreiche Leistungen der SVLFG digital beantragt werden können. Das Versichertenportal verfügt zudem über ein elektronisches Postfach, womit minutenschnell, datenschutzkonform und sicher der Austausch zwischen Versicherten und SVLFG erfolgen kann. Der größte Vorteil ist der Wegfall von Postlaufzeit und Porto. Inzwischen umfasst das Versichertenportal fast 100 verschiedene Services. Der Ausbau geht kontinuierlich weiter. Derzeit wird das Versichertenportal von rund 49.000 Versicherten genutzt. Die vergleichsweise geringen Nutzungszahlen können verschiedene Ursachen haben und sind zu analysieren, um mit gezielten Maßnahmen der Vermarktung Steigerungen zu erzielen.

Die Digitalstrategie des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) [11] weist bereits die nächsten Meilensteine für die **Telematik-Infrastruktur** aus. Eine elektronische Patientenakte für alle gesetzlich Krankenversicherten („ePA für alle“), das elektronische Rezept (eRezept), die elektronische Verordnung (eVO) und Messengerdienste für Versicherte, Leistungserbringer und Krankenkassen/Berufsgenossenschaften im Gesundheitswesen (TI-M – Telematikinfrastruktur Messenger¹⁸, KIM – Kommunikation im Medizinwesen¹⁹). Themen, die jeweils in Umsetzungsgesetzen Niederschlag finden werden oder bereits gefunden haben. Weitere Digitalgesetze werden folgen.

Die Versicherten der SVLFG sind ebenso wie die Beschäftigten kontinuierlich an die Veränderungen heranzuführen. Die **Digitalkompetenz zu den neuen Verfahren** muss erarbeitet und ausgebaut werden („lebenslanges Lernen“).

Neben den gesetzlichen Verpflichtungen entstehen aus den Ideen der Innovationswerkstatt auch eigene Vorhaben der SVLFG, die im Zuge der Digitalen Transformation umgesetzt werden sollen.

Für die Optimierung des Wissensmanagements und der Dokumentenanalyse wird die SVLFG ein **internes Chat-GPT**²⁰ einführen. Die Informationen, die im Verbundträger von den Beschäftigten zu verarbeiten sind, sind vielfältig. Die Chat-GPT-Lösung wird die internen Dokumente

¹⁷ § 69 Viertes Buch Sozialgesetzbuch – SGB IV.

¹⁸ [TI-Messenger | gematik](#)

¹⁹ [KIM | gematik](#)

²⁰ ChatGPT ist eine so genannte generative KI. Sie erschafft etwas Neues aus dem, was sie durch Training gelernt hat. Die Ausgabe könnte ein Code sein, ein Rezept, ein Bild usw.

im „geschützten Raum“ aufbereiten und Vorschläge (z. B. für Zusammenfassungen, komprimierte Antworten oder auch Pressemitteilungen oder Posts) anbieten. Der Einsatz von KI wird die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten dieser Prozesse deutlich reduzieren und somit für die Beschäftigten – und mittelbar auch für die Versicherten – Mehrwerte in der täglichen Arbeit erzielen.

KONKRET bedeutet das:

nach innen:

- Die SVLFG qualifiziert Beschäftigte in der Bewertung der digitalen Lösungen hinsichtlich Machbarkeit, Nutzen und Wirtschaftlichkeit. Die Analyse erfolgt im Vorfeld, während der Realisierung und retrospektiv.
- Das Bewerben der digitalen Services bei persönlichem Kontakt mit den Versicherten (insbesondere durch den Außendienst der Prävention und den Bereich Leistung), um die Nutzungszahlen zu verbessern und somit die Investitionen schneller zu amortisieren.
- Intensivierte Gespräche mit dem Bundesamt für Soziale Sicherung (BAS, Aufsichtsbehörde der SVLFG) zur Schaffung von Anreizsystemen für die Nutzung digitaler Services im autonomen Recht (Satzung). Die Nutzung der digitalen Services muss vorteilhaft für die Versicherten sein.

nach außen:

- Die multimediale Vermarktung der digitalen Services und das digitale Mindset werden gesteigert (insbesondere durch Online-Informationsveranstaltungen, Newsletter, Internet, Info- und Lernplattform, Alles SVLFG, Postkarten, Social-Media-Präsenz).
- Zudem plant die SVLFG, im zweiten Halbjahr 2024 eine SVLFG-App in den App-Stores anzubieten. Die bekannten Services des Versichertenportals, die elektronische Patientenakte sowie ein Eventkalender werden die wesentlichen Funktionalitäten sein.
- Bessere Wahrnehmung der Multiplikatorenfunktion des Ehrenamts zur Vermarktung der digitalen Services.
- Angebote zur Schaffung von Digitalkompetenz werden ausgebaut (z. B. Digital-Fibel, SVLFG-Digi als virtuelle helfende Hand in der Versichertenkommunikation). Der SVLFG-Digi stellt den Wiedererkennungswert der digitalen Marke der SVLFG sicher. Er ist partnerschaftlich, die virtuelle helfende Hand. Gibt Tipps und ist das Symbol des Chat-Bot, der Automatisierung und KI. Aufgrund der gewollten Nähe zu den Versicherten duzt der SVLFG-Digi. Einige Gestaltungsvarianten:



3.4 Digitalisierung braucht Mut zur Kollaboration und Transparenz

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, auch in der trägerübergreifenden Zusammenarbeit. Erfahrungen und Lösungen aus dem Open-Source- und Open-Data-Umfeld können helfen, innovative Lösungen zu entwickeln, Aufwände zu reduzieren, die Geschwindigkeit bei der Lösungsentwicklung zu erhöhen und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu verbessern. Gleiches gilt für die „Nachnutzung“ von Lösungen anderer Organisationen.

Die SVLFG hat gemeinsam mit allen anderen Trägern der Arbeits- und Sozialverwaltung an der Digitalstrategie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mitgearbeitet [12]. Die Träger werden neben der Verfolgung der eigenen Digitalstrategien/Digitalen Agenden die Umsetzung der Digitalstrategie des BMAS gemeinsam voranbringen und den übergreifenden Austausch fortsetzen. Die Strukturen bilden den Rahmen für übergreifende Kollaboration und transparente Zusammenarbeit im Sinne der Versicherten sowie der Bürgerinnen und Bürger. Mehrwerte entstehen auch hier, da Ressourcen übergreifend genutzt und damit individuell geschont werden.

KONKRET bedeutet das:

nach innen:

- Schaffung der Rahmenbedingungen für den Registerabgleich auf Basis eindeutiger Identifikationskriterien.
- Information der Beschäftigten bezüglich trägerübergreifender Digitalisierungsmaßnahmen.
- Standardisierung des behördenübergreifenden Austauschs auf Arbeitsebene, um Nachnutzung von Lösungen möglich zu machen. Ressourcen werden geschont und die Effizienz (behördenübergreifend) gesteigert.

nach außen:

- Information der Versicherten bezüglich trägerübergreifender Digitalisierungsmaßnahmen (z. B. Bund-ID²¹, ELSTER-Unternehmenskonto²², European Digital Identity Wallet (EUDI-Wallet).²³

3.5 Investition in Verständnis und Köpfe ist der Schlüssel

Die Digitale Transformation erfordert Flexibilität und Agilität. Vielfach erfolgt die Zusammenarbeit in neuen Formaten, die eine zumindest temporäre Abkehr von den bisherigen – oft hierarchisch und wenig partnerschaftlich geprägten – Strukturen darstellt. Die Digitale Transfor-

²¹ Nutzerkonto des Bundes, womit sich Nutzende bei vielen Online-Verwaltungsleistungen anmelden können. Zukünftig: DeutschlandID

²² Digitale Identität für Unternehmen in Deutschland, die der Identifizierung, Authentifizierung und Kommunikation bei der Nutzung digitaler Verwaltungsdienstleistungen dient.

²³ Persönliche digitale Briefftasche, mit der sich die Bürgerinnen und Bürger sowie Organisationen künftig digital ausweisen und in der sie ihre Identitätsnachweise und amtlichen Dokumente speichern und verwalten können.

mation ist keinesfalls dazu geeignet, vorrangig aufbauorganisatorische Fragen der Organisation zu klären. Die Digitale Transformation befasst sich vorrangig mit der Optimierung der Abläufe und Prozesse, so dass die bisherigen Strukturen bestehen bleiben, sich die Beschäftigten jedoch durch ihr digitales Mindset und agiles Handeln weiterentwickeln und somit aktiv Teil der Veränderung werden. Eine moderne Verwaltung, die Beschäftigte zum Teil der Digitalen Transformation macht, schafft Bindung und Zufriedenheit mit den Arbeitsergebnissen, da die Mehrwerte für die Versicherten und die Beschäftigten erlebbar werden. Dies ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Digitale Transformation.

KONKRET bedeutet das:

nach innen:

- Verstetigung der übergreifenden Zusammenarbeit in Projekten und Unterarbeitsgruppen der Innovationswerkstatt.
- Bestätigung des digitalen Mindsets durch „Weitersagen“ der Ansätze des agilen Coachings (Ausbau von Schulungsangeboten).
- Positive Fehlerkultur – retrospektive Betrachtungen („Lessons Learned“) etablieren und Dinge für die Zukunft besser machen. Suche nach Lösungen, nicht nach Schuldigen.

nach außen:

- Verstetigung und Intensivierung der Zusammenarbeit in Fokus- und Arbeitsgruppen zwischen Ehrenamt/Versicherten und Verwaltung.
- Die SVLFG entwickelt ihre digitale Marke weiter und führt wiedererkennbare Designs ein, die den Nutzenden den Zugang zu digitalen Angeboten durch positive Botschaften und Erfahrungen erleichtern [12] und Freude an der Nutzung machen – kurzum: Mehrwerte erlebbar machen.

4 Würdigung

Das Ehrenamt der SVLFG hat frühzeitig richtungsweisende Entscheidungen für eine versichertenorientierte und zukunftsfähige Organisation getroffen und mit entsprechender Haltung die Rahmenbedingungen für das digitale Mindset gesetzt.

Die Digitale Transformation ist geeignet, durch interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Hauptamt Mehrwerte für Versicherte und Verwaltung zu schaffen. **Entscheidend ist, dass über „historische Zuständigkeitsgrenzen“ hinausgedacht und agil gehandelt wird.** Beschäftigte, Ehrenamt und Versicherte stellen auf dem Weg der Digitalen Transformation die entscheidenden Faktoren dar. Kompetenzen müssen entwickelt und Verantwortungen für die gemeinsame Aufgabe übernommen werden.

Entscheidend wird in den kommenden Jahren auch **die Rolle des Gesetzgebers/der Ministerien als „Transformationsförderer“** sein. Die gesetzlichen Regelungen der Sozialversicherung sind zum Teil (noch) nicht für innovative, schlanke/entbürokratisierte und neu gedachte Lösungen geeignet. Hier unterstreichen die Digitalstrategien den Handlungsbedarf. Finanzielle Einschnitte der Bundesregierung, wie z. B. die „Globale Minderausgabe“ in der gesetzlichen Krankenversicherung 2023 oder die Kürzung der Budgets für innovative Lösungen (z. B. Förderung von KI-Projekten oder Kürzung der Mittel für die Kommunikationskampagne zur Etablierung der Telematik-Infrastruktur in Deutschland), lassen die Digitale Transformation in

Deutschland bei allen Trägern der Arbeits- und Sozialverwaltung merklich zurückfallen. Im europäischen und internationalen Vergleich macht sich dies zusätzlich negativ bemerkbar und schränkt die Interoperabilität deutlich ein.

Die SVLFG hält gegenüber den zuständigen Ministerien, dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS sowie dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft – BMEL und dem Bundesamt für Soziale Sicherung (BAS) an der Forderung nach einer so genannten **Experimentierklausel zur Steigerung der Nutzungszahlen** fest. Die Nutzung des Versichertenportals oder sonstiger digitaler Services darf eine Körperschaft des öffentlichen Rechts aufgrund fehlender gesetzlicher Ermächtigung nicht mit finanziellen Anreizen für die Versicherten verbinden (z. B. Registrierungsprämie per Satzungsregelung). Eine entsprechende Experimentierklausel könnte vorübergehend eingeführt und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Die SVLFG vertritt die These, dass ein Anreiz (z. B. Erstattung eines Betrages, Auslobung von Sachgegenständen bei Aktivierung des Versichertenportals mit elektronischer Postfachfunktion oder Schaffung sonstiger Mehrwerte) zur Steigerung der Nutzungszahlen führen würde. Die eingesparten Verwaltungskosten könnten die Investitionen in kürzester Zeit amortisieren und die Wirtschaftlichkeit der Regelung belegen. Zudem würde die Regelung zur Nachhaltigkeit im Verwaltungshandeln beitragen, da Ressourcen geschont werden.

Die Ideen für die Digitale Transformation sind da, die Chancen sind da und die Werkzeuge sind da. Es kommt nur darauf an, sie zu nutzen und von den Menschen für die Menschen konkrete Mehrwerte zu schaffen.

Wege entstehen dadurch, dass man sie geht. [13]

Brechen wir also auf, etwas gutes Neues zu schaffen.



Autorin

Corinna Botte

Chief Digital Officer (CDO) und stellvertretende Leiterin der Stabsstelle Organisation/Innenrevision der SVLFG

Zu den wesentlichen Aufgaben gehören auch die Organisationsentwicklung und die Digitale Transformation einschließlich der Leitung und Steuerung des Programms #digitaleZukunft der SVLFG.

E-Mail: DigitaleZukunft@svlfg.de

Quellen/Linksammlung

- [1] [SVLFGG – Gesetz zur Errichtung der Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau \(gesetze-im-internet.de\)](https://www.gesetze-im-internet.de/svlfgg/), Aufruf am: 09.05.2024.
- [2] [SVLFG | Leitbild und Organisation](#), Aufruf am: 09.05.2024.
- [3] Personal-, Organisations- und Standortentwicklungskonzept der SVLFG, Stand 01.09.2023, 1.4 Organisationsentwicklung, Seite 19.
- [4] [Positionspapier Digitalisierung erfordert Haltung! \(bitkom.org\)](https://www.bitkom.org/Positionspapier-Digitalisierung-erfordert-Haltung!), Bitkom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e. V., Aufruf am: 11.05.2024.
- [5] Personal-, Organisations- und Standortentwicklungskonzept der SVLFG, Stand 01.09.2023, Vorwort der Vorstandsvorsitzenden.
- [6] [Was ist ein Digitales Mindset? | Netzwerk Q 4.0 \(netzwerkq40.de\)](https://www.netzwerkq40.de/) NETZWERK Q 4.0 ist ein gemeinsames Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) und der Bildungswerke der Wirtschaft und anderen Bildungsinstitutionen und wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Aufruf am: 11.05.2024.
- [7] [Organisationshandbuch – Startseite \(orghandbuch.de\)](https://www.orghandbuch.de/), Aufruf am: 09.05.2024.
- [8] KGSt – Denkanstoß: Künstliche Intelligenz, Bericht Nr. 09/2023, Seite 16.
- [9] KGSt – Strategiearbeit im Wandel, warum es sich lohnt, es einfach zu machen, Bericht Nr. 08/2023, Seite 28.
- [10] [OZG – Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen \(gesetze-im-internet.de\)](https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/), Aufruf am: 09.05.2024.
- [11] [Digitalisierungsstrategie – Gesundheitswesen und Pflege | BMG \(bundesgesundheitsministerium.de\)](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/), Aufruf am: 09.05.2024.
- [12] [Digitalisierungsstrategie der Arbeits- und Sozialverwaltung – BMAS](#), Aufruf am: 11.05.2024.
- [13] Zitat Franz Kafka