



Helmut Kreidenweis [Hrsg.]

# Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft

Grundlagen – Strategien – Praxis



**Nomos**



Helmut Kreidenweis [Hrsg.]

# Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft

Grundlagen – Strategien – Praxis

 **Nomos**

© Titelbild: fotolia.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-4252-3 (Print)

ISBN 978-3-8452-8501-6 (ePDF)

1. Auflage 2018

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2018. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

---

## Vorwort

Kaum ein Thema hat die Sozialwirtschaft in den letzten Jahren so vehement erfasst wie der digitale Wandel. Von der Kindertagesstätte über die Sozialberatung bis hin zur Altenpflege wird er in allen Hilfesfeldern diskutiert. Vorstände, Geschäftsführer oder Einrichtungsleitungen beginnen zu begreifen, dass es hier um weit mehr geht, als um die (ungeliebte) Computertechnik, die man bislang mehr wohl als übel an den IT-Verantwortlichen weiterdelegiert hat. Plötzlich sind das eigene Selbstverständnis, die sozialen Dienstleistungen und das gesamte Geschäftsmodell im Kern berührt oder stehen gar zur Disposition. Der „wind of change“ liegt in der Luft und ist doch noch nicht so recht zu greifen. Worum geht es bei der Digitalisierung eigentlich? Können wir uns wegducken oder müssen wir handeln? Und wenn Handeln angesagt ist: Was sollen wir tun und mit welcher Zielrichtung und welchem Nachdruck?

Die Leserschaft, die dieses Buch gerade in den Händen hält, wird bereits ahnen: der aktuelle Hype in der Branche wird zwar wieder abebben, doch die Herausforderungen werden bleiben - und an Intensität gewinnen. Denn der digitale Wandel ist ein sehr dynamisches Phänomen, dessen künftige Ausprägungen sich nur sehr schwer prognostizieren lassen. Wer hätte etwa noch vor zehn Jahren geahnt, dass heute fast jeder ein (ursprünglich Telefon genanntes) Gerät in der Tasche hat, das gleichzeitig Foto- und Video-Kamera, Fernseher, Plattenspieler, Tageszeitung, Buch, Fotoalbum, Suchmaschine, Terminkalender, E-Mailer, Navigationsgerät, Bankschalter, Fitnesstracker, Einkaufsmeile und Freundschaftspfleger ist?

Dieser Band will deshalb auch kein perfektes Kompendium zur Digitalisierung der Sozialwirtschaft sein und kann keine fertigen Rezepte liefern. Die noch recht junge und stark im Fluss befindliche Diskussion zu diesem Thema mit seinen vielen Facetten macht dies auch gar nicht möglich. Dennoch fasst er in 17 Beiträgen einschlägiger Branchenkenner den aktuellen Stand der Diskussion zusammen und versucht, ermutigende Orientierungsschneisen in den Dschungel der Begriffe, Konzepte und Technologien zu schlagen. Brüche, Widersprüche und Ungleichzeitigkeiten sind dabei unvermeidlich. Doch genau darin liegt der Wesenskern des digitalen Wandels: er vollzieht sich nicht linear, logisch nachvollziehbar und widerspruchsfrei. Nein: er folgt eigenen Gesetzen von Versuch und Irrtum, von Tempo vor Perfektion, von Kreativität vor Sicherheit.

Leider ist dieser Band nicht dazu in der Lage, alle Aspekte des digitalen Wandels zu beleuchten. So ist etwa kein Beitrag zum Thema Robotik enthalten. Der dafür vorgesehene Autor hat kurz nach Redaktionsschluss abgesagt und Ersatz war kurzfristig nicht zu bekommen. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Künstliche Intelligenz: hier war aktuell kein Autor verfügbar, der entsprechende Technikkompetenz und gleichzeitig profundes sozialwirtschaftliches Wissen besitzt. Auch das wichtige Thema „Digital Leadership“, also der Führung in diesen Zeiten des Wandels, ist zwar in mehreren Beiträgen berührt, aber ebenfalls nicht mit einem eigenen Beitrag vertreten. Genügend

## Vorwort

---

Luft also für eine Version 2.0 – in analogen Zeiten hätte man dazu noch 2. Auflage gesagt.

Ein herzlicher Dank des Herausgebers gilt den Autorinnen und Autoren, die allesamt als profunde Kenner der Materie in dieser Ära des digitalen Aufbruchs bestens beschäftigt sind und sich dennoch die Zeit genommen haben, einen Beitrag für diesen Band zu schreiben.

Ebenso herzlich zu danken ist Herrn Thomas Wuttke, Sozialarbeiter B.A., Soziologe M.A. und wissenschaftlicher Mitarbeiter der Arbeitsstelle für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, für die gründliche Durchsicht der Beiträge und Finalisierung dieses Bandes.

Augsburg/Eichstätt im November 2017

Prof. Helmut Kreidenweis

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und um einen besseren Lesefluss zu ermöglichen, wird in diesem Buch weitgehend auf die gleichzeitige Verwendung der weiblichen und der männlichen Form verzichtet. Wenn sinnvoll und möglich, wurden geschlechtsneutrale Formulierungen genutzt, ansonsten ist mit der männlichen Form immer auch die weibliche gemeint.

---

## Inhaltsverzeichnis

### Grundlagen

Sozialwirtschaft im digitalen Wandel ..... 11

*Helmut Kreidenweis*

Algorithm is a dancer: Herausforderungen der Digitalisierung für  
Wohlfahrtsverbände und Aufgaben der Politik ..... 27

*Joachim Rock*

Was kann die Sozialbranche aus der Wirtschaft lernen – was besser nicht? ..... 45

*Dietmar Wolff*

Digitale Teilhabe: Aufgaben der Verbände und Einrichtungen der  
Wohlfahrtspflege ..... 57

*Bastian Pelka*

### Strategien

Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer  
Organisationen im Wandel ..... 81

*Hartmut Kopf/Raimund Schmolze-Krahn*

Digitalisierungsstrategien für Verbände und Komplexträger entwickeln ..... 103

*Peter Faiß*

Digitale Geschäftsmodelle gestalten ..... 119

*Thomas Eisenreich/Uwe Ufer*

Digitale Dienstleistungen entwickeln –  
Innovationskultur mit neuen Methoden fördern ..... 133

*Christian Hartmann*

Zwischen Euphorie und Widerstand: Digitale Innovationen erfolgreich  
realisieren ..... 145

*Roland Schöttler*

### Technologien

Technische Assistenzsysteme in der Sozialwirtschaft – aus der Forschung in die digitale Praxis? .....	163
<i>Christophe Kunze</i>	
Internet der Dinge: Sendung ohne Mouse .....	179
<i>Bernd Halfar</i>	
Offen für alles? – Neue Anforderungen an Branchensoftware für die Sozialwirtschaft .....	195
<i>Helmut Kreidenweis</i>	
Soziale Medien: Brücke in die digitale Welt von Stakeholdern und Klienten? ....	205
<i>Daniel Wagner</i>	
Big Data: Chancen für die Sozialwirtschaft .....	215
<i>Thomas Mack</i>	

### Rahmenbedingungen

Datenschutz und IT-Sicherheit in Zeiten der Digitalisierung .....	225
<i>Thomas Althammer</i>	
Flexibilisierung und Veränderung von Tätigkeiten – Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft .....	241
<i>Brigitte Reiser</i>	
Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt – Anforderungen an Aus- und Weiterbildung .....	259
<i>Silke Degenhardt</i>	
Herausgeber, Autorinnen und Autoren .....	273

---

## Grundlagen



---

# Sozialwirtschaft im digitalen Wandel

Helmut Kreidenweis

„Und mittlerweile greifen digitale Lösungen auch auf die Kernprozesse Sozialer Arbeit zu und machen dabei ein mal verheißungsvolles, mal bedrohliches Gesicht.“  
(Dopheide 2017:14)

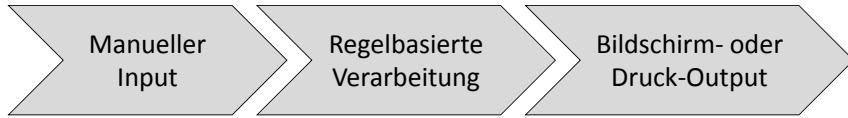
## 1. Digitaler Wandel – Eine Annäherung

Die Begriffe *Digitalisierung*, *digitale Transformation* oder *digitaler Wandel* bezeichnen eine Entwicklung, die alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft. Ihre primären Treiber sind technologische Innovationen aus dem Feld der Informationstechnologien sowie deren rasche Adaption in Wirtschaft und Gesellschaft.

Im ursprünglich technischen Sinne bedeutet Digitalisierung die Umwandlung analoger Objekte wie Schriftstücke, Musik, Fotos, Filme oder Messwerte in das von Computern verarbeitbare binäre System mit den beiden Ziffern 0 und 1. Daran knüpft die gesellschaftspolitische Definition des Begriffes an: Viele ursprünglich analoge Formen der Kommunikation (klassische Telefonie), Information (Zeitung, Fernsehen) oder Büroarbeit (Schreibmaschine, Karteien, Akten) werden heute mit Hilfe digitaler Technologien getätig. Lange Zeit wurde diese Entwicklung nur als Austausch der analogen gegen digitale Werkzeuge interpretiert, der diese Vorgänge lediglich schneller oder komfortabler macht, darüber hinaus jedoch keine nennenswerten Wirkungen zeitigt. Tatsächlich war das im klassischen Computerzeitalter der letzten dreißig bis vierzig Jahre auch auf weite Strecken auch der Fall: Daten wurden manuell in die Rechner eingegeben, fest programmierte Algorithmen haben sie in der vordefinierten Weise verarbeitet und anschließend auf dem Bildschirm oder dem Drucker wieder ausgegeben. So unterstützt die Informationstechnologie bis heute viele Prozesse im Finanz- oder Personalwesen von Unternehmen, ist bei der Bearbeitung von Texten hilfreich, ermöglicht Recherchen in Datenbanken und im Internet oder elektronifiziert den Postversand.

Im Gegensatz zu manchen Prognosen (etwa Rifkin 1995) hat die wachsende Durchdringung der Unternehmen und zunehmend auch der öffentlichen Verwaltungen mit dieser Form der klassischen IT nicht zu einer massenhaften Vernichtung von Arbeitsplätzen geführt. Zwar hat die Technik viele Tätigkeiten beschleunigt oder erleichtert, die Rationalisierungseffekte im Bereich der Büroarbeit blieben jedoch überschaubar und wurden durch den Ausbau etwa des Marketing oder des Kundenservices kompensiert. Deutlicher fielen die Automatisierungsgewinne bereits in der Produktion aus, doch gelang es dem Dienstleistungssektor vielfach, das frei werdende Arbeitskräftepotenzial aufzunehmen.

## Arbeitsprinzipien der klassischen Informationstechnologie



- Unterstützt (punktuell) existierende Arbeits- bzw. Hilfeprozesse
- Bewegt sich innerhalb des vorhandenen Tätigkeitspektrums von Organisationen
- Arbeitet mit den Datentypen Text und Zahlen die es schon vor der IT-Nutzung gab
- Wird zumeist nicht im direkten Kunden-, Klienten- oder Mitgliederkontakt eingesetzt

Abbildung 1: Arbeitsprinzipien der klassischen Informationstechnologie (vgl. Schöttler 2016)

Dennoch wurde etwa seit der Jahrtausendwende mehr und mehr deutlich, dass schon der intensive Einsatz herkömmlicher IT und vor allem der Internet-Technologien die Unternehmen und ihre Umwelt verändern. Die interne Kommunikation per E-Mail begann hierarchisch organisierte Interaktionspfade zunehmend in Frage zu stellen, Kunden verlangten nach einer schnelleren Antwort, das Internet bot neue Möglichkeiten für den Vertrieb und immer mächtigere ERP-Systeme ermöglichen neue Formen der Prozessorganisation und Arbeitsteilung. Im privaten Bereich begann das Zeitalter des „Mitmach-Web“ oder Web 2.0, das die Konsumenten sozialer Medien wie Facebook, Twitter oder YouTube plötzlich zu Produzenten machte und mit dem kometenhaften Aufstieg dieser Netzwerke ein neues Internet-Zeitalter einläutete.

Der Übergang von der klassischen IT zu den heute unter dem Begriff Digitalisierung diskutierten Phänomenen ist fließend und nicht exakt datierbar. Am deutlichsten ist er wohl festzumachen an der Ausbreitung neuer, *disruptiver Geschäftsmodelle* in der gewerblichen Wirtschaft. War es bis dato häufig das Ziel neuer Marktteilnehmer, Produkte oder Dienstleistungen einen Tick besser, attraktiver oder günstiger zu machen als die der Wettbewerber, so stellten mehrere um das Jahr 2010 gegründete Firmen wie Uber oder Airbnb plötzlich die Regeln ganzer Branchen wie des Taxi- oder des Hotelriegewerbes auf den Kopf. Auch Google begann, die mit seinem (nicht mehr ganz so neuen) Geschäftsmodell der individualisierten Online-Werbung verdienten Milliarden nun in selbstfahrende Autos zu investieren und lehrte so die stolze deutsche Autoindustrie das Fürchten. Ebenso mussten die ehrwürdigen Schweizer Uhrmacher lernen, dass ihre Produkte vielfach durch eine kleine Nebenfunktion von Smartphones und Smartwatches ersetzt werden und heute bestenfalls noch als Prestigeobjekte taugen. Nokia als einstiger Weltmarktführer im Bereich der Mobiltelefonie verschwand innerhalb von nur drei Jahren buchstäblich vom Bildschirm und Kodak als führender Foto-Ausrüster und Erfinder der Digitalfotografie ist heute Geschichte. Letzteres Beispiel zeigt, dass Digitalisierung immer wieder auch wörtlich zu nehmen ist als Entmaterialisierung einst analoger Produkte: Filme, Schallplatten, Bilder, Bücher, Schlüssel

oder sogar Geld werden ersetzt durch Bits und Bytes. Sofern nicht durch technische Restriktionen beschränkt, sind diese nahezu kostenfrei transportierbar, kopierbar und elektronisch auswertbar und verändern so die Wertschöpfungsketten in vielen Bereichen des Wirtschaftens radikal.

Grundlage des digitalen Wandels ist heute eine Kombination mehrerer Technologien und Klassen von Anwendungssystemen. Ihre gemeinsame Grundlage ist die enorme Leistungssteigerung im Bereich der Mikroprozessoren, Speicher- und Übertragungssysteme bei gleichzeitig fortschreitender Miniaturisierung und stetiger Preisreduktion.

An erster Stelle dieser Technologien ist hier das weltumspannende *Internet* zu nennen, das insbesondere durch seine ortsunabhängige und permanente Verfügbarkeit viele Geschäftsmodelle heutiger Digitalunternehmen erst ermöglicht hat. Ein zweiter wichtiger Treiber ist die *Mobilisierung der IT und des Internets* in Form von Smartphones, Tablet-Computern und Smartwatches, die mit innovativen Bedienkonzepten die Technik nicht mehr technisch erscheinen ließen und ihre Nutzung auch für wenig computeraffine Menschen attraktiv mache. Nicht so stark ins Auge springen technologische Entwicklungen, die eher im Hintergrund wirken. Zu nennen ist hier etwa das *Cloud Computing*, das Rechen- und Speicherkapazitäten oder Software beliebig skalierbar bereitstellt und so Unternehmen flexible und wirtschaftliche Formen der IT-Nutzung ermöglicht. Ein weiteres Element sind neuartige softwaregestützte Analysemethoden, die unter Stichworten wie *Big Data* oder *Advanced Analytics* verhandelt werden (vgl. Beitrag von Mack in diesem Band). Sie ermöglichen es, große, auch unstrukturierte Datenmengen wie Postings in sozialen Netzwerken oder Fotos auszuwerten und so etwa gezielt zu steuern, welche Werbung oder welche Themen, Bilder oder Kontakte der Nutzer zu sehen bekommt. Mit diesen Technologien ist auch die Rede von den Daten als Rohöl der digitalen Wirtschaft verknüpft, mit deren Hilfe sich Unternehmen mit Zugang zu großen Datenmengen und entsprechendem Knowhow Marktvorteile verschaffen können. Die softwaregesteuerte *Individualisierung* von Inhalten findet vor allem in *Sozialen Medien* statt, die als weiterer wichtiger Baustein der Digitalisierung bezeichnet werden können (vgl. Beitrag von Wagner in diesem Band). Facebook mit seinem Ableger WhatsApp bietet als derzeit führender Vertreter dieser internetbasierten Kommunikations- und Content-Plattformen seinen Nutzern mittlerweile eine nahezu in sich geschlossene Welt mit einer Mischung aus Information und Interaktion, deren Inhalte von Privatnutzern, Firmen, Politikern, Vertretern der klassischen Medien oder zunehmend auch aus interessensgesteuerten *Kommunikationsrobotern* (Bots) stammen.

Als jüngste Entwicklungen aus dem Reich der Digitalisierung gelten die enormen Fortschritte auf dem Gebiet der *Künstlichen Intelligenz* (KI) und der *Robotik*. Zwar sind diese Maschinen noch immer weit vom Niveau menschlicher Intelligenz oder Feinmotorik entfernt, doch lässt sich bereits erahnen, dass der Abstand in den nächsten Jahren und Jahrzehnten deutlich schrumpfen wird. Schon heute ist es auf begrenzten Gebieten möglich, menschliche Denk- und Kommunikationsleistungen durch Computer und Roboter zu ergänzen oder zu ersetzen. Denn die Maschinen sind schon in der Lage, Informationen autonom zu sammeln, zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. Vor

allem aber können sie ihre Denk- und Handlungsstrategien auf das jeweilige Themengebiet bezogen autonom optimieren. Im Unterschied zu klassischen Computerprogrammen sind daher selbst die Entwickler dieser Systeme nicht mehr dazu in der Lage genau vorherzusagen, wie eine KI-Software entscheidet.

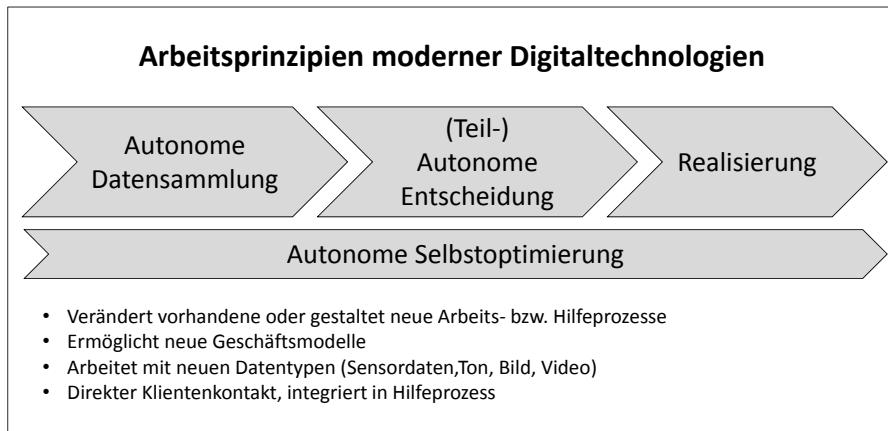


Abbildung 2: Arbeitsprinzipien moderner Digitaltechnologien (vgl. Schöttler 2016)

## 2. Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft

Wie oben erwähnt, sind die zumeist aus dem Silicon Valley stammenden disruptiven Geschäftsmodelle in der gewerblichen Wirtschaft ein entscheidender Meilenstein im Prozess der Digitalisierung. Zwar bewirkte der technische Fortschritt schon immer Umwälzungen im Wirtschaftsleben, doch vielfach betrafen diese nur einzelne Branchen und ihr Tempo war überschaubar, da physische Güter wie Maschinen immer eine entscheidende Rolle spielten. Sie mussten zunächst einmal produziert, transportiert und selbst wiederum mit Materialien versorgt werden. Die Geschäftsmodelle etwa von Google oder Facebook bewegen sich dagegen ausschließlich in der virtuellen Welt und bei Firmen wie Uber oder Airbnb stehen Objekte aus der materiellen Welt nur ganz am Ende der Wertschöpfungskette. Prägend für deren Geschäftsmodelle sind ebenfalls rein digitale Prozesse. Auf diese Weise ist eine völlig andere Dynamik und Ausbreitungsgeschwindigkeit möglich, als das bei früheren Formen der wirtschaftlichen Entwicklung der Fall war.

Wer vor etwa zehn Jahren behauptet hätte, dass heute das größte Taxiunternehmen der Welt keine eigenen Fahrzeuge besitzt (Uber) oder der größte Anbieter von Unterkünften keine Hotels betreibt (Airbnb), wäre wohl für verrückt erklärt worden. Ein anschauliches Beispiel dafür, wie mit einem digitalen Geschäftsmodell die Spielregeln der analogen Welt verändert werden können ist auch die Geschichte der Firma Flixbus: Während angesichts der Freigabe des Fernbus-Marktes viele etablierte Unternehmen sich in Position brachten, in dem sie Busse kauften und Fahrer einstellten, analysierten die beiden Flixbus-Gründer ein Jahr lang nur alle Daten, die sie über Verkehrs-

ströme, Reiseverhalten und Preismodelle bekommen konnten. Sie hielten sich auch nicht damit auf, Fahrzeuge zu kaufen, sondern schufen stattdessen ein Geschäftsmodell mit einem webbasierten Buchungs- und Steuerungssystem. Heute hat der Startup Flixbus mit einem Umsatz von rund vierhundert Millionen Euro und einen Marktanteil von gut neunzig Prozent selbst Schwergewichte wie die Deutsche Post oder Deutsche Bahn aus dem Fernbus-Markt verdrängt und wurde in nur drei Jahren umstrittener Marktführer in Europa (vgl. Gorgs 2016: 106-110) Diese Beispiele zeigen deutlich: Daten sind der neue Rohstoff einer digitalen Wirtschaft. Nicht mehr der Besitz von Beton oder Blech schaffen Marktmacht, sondern der Besitz und die intelligente Nutzung von Daten und Informationen.

Begnügen sich die Schöpfer vieler digitaler Geschäftsmodelle anfangs mit einer nur geringen Wertschöpfungstiefe, wie etwa der reinen Vermittlung von Produkten oder Dienstleistungen, besetzen Sie nach und nach immer größere Teile der Wertschöpfungskette. Ein gutes Beispiel dafür ist Amazon, das seine Aktivitäten nun neben dem Verkauf auch in die Endgeräte und die Logistik ausweitet oder Google, das über die reine Suchmaschinenfunktion hinaus jetzt auch höherwertigere Leistungen wie Produktvergleiche oder direkte Buchung von Leistungen anbietet und in völlig neue Märkte, wie selbstfahrende Autos oder Medizin, vordringt.

„Telefonieren tu ich nur mit alten Leuten“ – Dieses Zitat eines 14-jährigen Jungen (Süddeutsche Zeitung 04./05.03.2017: 10) drückt plastisch aus, dass mit der immer schnelleren Adaption neuer technischer Geräte und Geschäftsmodelle auch tiefgreifende gesellschaftliche Veränderungen einher gehen. Sie betreffen nahezu das gesamte Privatleben und reichen bis in die intimsten Bereiche. So hat sich die Art zu kommunizieren und Sozialkontakte zu pflegen insbesondere bei jüngeren Menschen radikal gewandelt. Medial-vernetzte Kommunikation, vor allem über Soziale Medien, ergänzt oder ersetzt vielfach analoge Kommunikation, mündliche Formen werden durch schriftliche Formen ersetzt, für die sich wiederum völlig eigene Sprachstile herausbilden. Anders ausgedrückt: die gesellschaftliche Basiseinheit „Kommunikationszeit“ verschiebt sich immer stärker in den digitalen Raum und prägt das gesellschaftliche und wirtschaftliche Miteinander (vgl. Kollmann/Schmidt 2016: 3)

Radikalen Veränderungen ist auch die politisch-gesellschaftliche Meinungsbildung unterworfen: Soziale Medien sind heute für viele Menschen wichtigere Informationsquellen als klassische Massenmedien. Ihre Algorithmen erzeugen Filterblasen, die den Menschen nur mehr diejenigen Informationen präsentieren, die in ihr Weltbild passen und dieses somit weiter verfestigt. Jobportale oder Geschäftsnetzwerke verändern die Art, sich beruflich zu orientieren und ermöglichen es, sich unabhängig vom eigenen Arbeitgeber mit anderen Akteuren der eigenen Branche zu vernetzen. Über Nachbarschafts- und Ehrenamts-Apps können Menschen ad hoc und ohne institutionellen Hintergrund gegenseitig Unterstützung leisten oder sich bürgerschaftlich engagieren. Selbst die Wahrnehmung von Realität wird durch die Digitalisierung verändert: die physische Realität wird zunehmend durch virtuelle Realitäten ergänzt, etwa indem auf dem Smartphone beim Gang durch eine Stadt Informationen über die reale Welt angezeigt

werden, die dort nicht sichtbar sind. Oder es werden reale und virtuelle Welt vermischt, indem digitale Objekte in die reale Welt eingeblendet werden. Rein virtuelle Spielewelten schaffen wiederum eine ganz eigene Wirklichkeit, in die Menschen zum Teil so weit eintauchen, dass sie das reale Leben vernachlässigen und Symptome von Sucht entwickeln.

Dass die hier exemplarisch genannten Phänomene keine gesellschaftlichen Randscheinungen sind, kann schlaglichtartig für die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland mit folgenden Zahlen aus dem Jahr 2016 verdeutlicht werden (vgl. divisi.de, Abruf 20.06.2017)

- 60 Prozent der Deutschen können sich ein Leben ohne Internet nicht mehr vorstellen, 2012 waren es nur 50 Prozent
- 58 Prozent sind täglich online, 2012 betrug der Anteil 38 Prozent
- Die Zahl der Smartphone-Besitzer hat sich von 16 Prozent im Jahr 2012 auf 68 Prozent in 2016 vervierfacht
- Kommunikation ist zentraler Treiber der intensiveren Internetnutzung, 69 Prozent nutzen Soziale Netzwerke
- Nur noch 16 Prozent der Menschen waren noch nie im Internet unterwegs

### 3. Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft

Eine Branche wie die Sozialwirtschaft, die Hilfsangebote für Menschen in vielen Lebensphasen und -lagen bereitstellt, ist permanent mit gesellschaftlichen Veränderungen konfrontiert. Es ist daher keine besonders originelle Erkenntnis, dass sich auch der digitale Wandel auf die Arbeit der Verbände und Einrichtungen auswirken wird. Nach Auffassung des Fachverbandes für IT in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V. (Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft, 2017: 3) wird jedoch die Dynamik dieser Entwicklung von den Verantwortlichen der Branche vielfach noch unterschätzt. Denn „das schwierige am technischen Fortschritt ist oft sein Tempo: Die meisten Unternehmenslenker erkennen ihn nicht, bevor er als Bedrohung ihres Geschäftsmodells auftaucht und bisher weitgehend unbekannte Wettbewerber stark macht.“ (Kollmann/Schmidt 2016: 43)

„Die Freie Wohlfahrtspflege vor der Digitalisierung wird eine andere sein, als die nach der Digitalisierung“, so Dr. Gerhard Timm, Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2017: 1). Wenn sich Verhaltensweisen von Menschen grundlegend verändern, neue Technologien den Menschen mit Hilfebedarf deutlich mehr Autonomie ermöglichen, neue Geschäftsmodelle entstehen und andere Marktteilnehmer auftauchen, so können die über viele Jahrzehnte gewachsenen Grundfesten der Branche durchaus ins Wanken geraten. Dies zumal zentrale Eigenschaften des digitalen Wandels in hohem Maße mit sozialpolitischen Entwicklungstrends korrespondieren. Die Umgestaltung der ursprünglich korporativ organisierten Wohlfahrtspflege zu einem Sozialmarkt mit dedizierten Wettbewerbselementen und stärkerer Orientierung an den Hilfebedarfen der Klienten (vgl. etwa Klug 1997; Dah-

me et al. 2005) ist, beginnend mit der Altenhilfe, schon seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts im Gang und wird durch die jüngste Gesetzgebung etwa in den Pflegestärkungsgesetzen I-III und im Bundeselihabegesetz bestätigt. Ziel des Gesetzgebers ist es dabei vielfach neben einer Begrenzung der Kosten auch die Personenzentrierung, die Stärkung der Kundensouveränität und damit einhergehend eine stärkere Ausdifferenzierung des Leistungsspektrums zu forcieren. Denkt man diese Tendenzen weiter in die digitale Welt, so münden sie fast zwangsläufig in Formen einer digitalen Dienstleisterauswahl, bei denen sich Klient und Betreuer ihren Hilfemix individuell zusammenstellen und dabei die Auswirkungen ihrer Wahl auf das verfügbare Budget online nachverfolgen können. Nächster konsequenter Schritt ist die digitale Leistungsbuchung und -stornierung sowie eine digitale Dienstleisterbewertung nach Art von Amazon oder eBay. Zum Hilfemix können dabei natürlich auch hybride – also gemischt analog-digitale – oder rein digitale Dienstleistungen gehören.

Die vielfältigen Facetten, Chancen und Risiken dieser Veränderungen werden in den einzelnen Beiträgen dieses Bandes genauer beschrieben. Hier sollen nur einige aus Sicht des Herausgebers und des Fachverbandes FINSOZ e.V. (vgl. finsoz.de, Abruf 20.09.2017) zentrale Aspekte benannt werden.

#### 3.1. Plattformbasierter Kundenzugang

Neben dem klassischen Online-Handel haben sich in vielen Branchen mittlerweile internetbasierte Plattformen etabliert, die sich zwischen den Endkunden und die Anbieter schalten. Den Endkunden versprechen sie eine Reduktion der Suchkosten, indem sie die einzelnen Angebote sortieren, filtern, vergleichen und mit Kundenbewertungen anreichern. Den Anbietern können sie Marketingkosten sparen, da potenzielle Kunden über die Plattform auf sie aufmerksam werden.

Zunehmend ist zu beobachten, dass sich solche Plattformen auch im Bereich haushaltsnaher und sozialer Dienstleistungen etablieren. Sie vermitteln entweder meist selbstständig tätige Betreuungskräfte direkt oder stellen den Kontakt zu Institutionen her. Getreu dem Motto „Plattformen sind gut zu Konsumenten, schlecht zu Produzenten“ (Kollmann/Schmidt 2016: 79) werden die Leistungen der Vermittlungsplattformen dabei regelmäßig nicht vom Endkunden, sondern vom Anbieter der Dienstleistung bezahlt. Auf diesem Markt sind heute bereits verschiedene nationale Firmen und internationale Konzerne wie care.com/betreut.de oder pflegix.de tätig und es ist nur eine Frage der Zeit, bis Marktgiganten wie Google oder Amazon auf diesem Feld aktiv werden.

Beachtlich ist dabei, dass viele Verantwortliche sozialer Träger diese Entwicklungen bislang noch gar nicht wahrnehmen. Genau wie dies schon in vielen anderen Branchen der Fall war, werden diese disruptiven Entwicklungen aus Unwissenheit oder Geringsschätzung so lange ignoriert, bis sich monopolartige Strukturen herausgebildet haben, die den direkten Kundenzugang in weiten Bereichen abschnüren und kaum noch Spielraum für Gegenreaktionen lassen.

Dabei sind die genannten Web-Plattformen vermutlich erst der Anfang. Digitale Assistenten für die Wohnung von Konzernen wie Amazon oder Google, die nur mit natürlicher Sprache gesteuert werden, ermöglichen schon heute, Musik oder Filme abzuspielen, Heizung und Licht zu regeln oder einzukaufen. Haben sich diese intelligenten Helfer erst einmal in den Wohnzimmern eingenistet, wollen Menschen mit Hilfebedarf sicherlich auch das Essen auf Rädern über sie bestellen oder der Sozialstation Bescheid geben, dass sie am nächsten Tag später kommen soll, weil die Enkelin zu Besuch ist. Auch der Hausnotruf wird selbstverständlich über sie organisiert. Junge Startup-Unternehmen haben sich dazu bereits in Position gebracht.

Das Prinzip der großen Player auf den digitalen Märkten ist aus dem elektronischen Einkauf bekannt: Wer ambulante Pflege gebucht hat, der könnte sich auch für Windeln, eine Haushaltshilfe oder Wohnberatung interessieren. Die Anbieter kombinieren schon heute gekonnt alle ihnen verfügbaren Daten, um ihren Kunden die Wünsche von den Augen abzulesen. Es kann noch einen Schritt weitergehen: Werten Google & Co. alle ihnen zugänglichen Daten wie Suchverhalten im Web, Mailverkehr, Einkaufsverhalten, Geotracking von Smartphones und Postings in Sozialen Netzwerken aus, so können sie künftig Hilfebedarfe vermutlich recht präzise voraussagen: familiäre oder Schulprobleme, Sucht, Suizidgefahr oder beginnende Demenz können schon in naher Zukunft mit Methoden aus der Welt von Big Data und Künstlicher Intelligenz wahrscheinlich recht präzise diagnostiziert werden. Big Brother lässt grüßen und die Rechnung für die Vermittlung von Hilfsangeboten wird natürlich nicht den Hilfsbedürftigen, sondern Caritas, Diakonie & Co. präsentiert. Die klassischen Sozialdienstleister werden zugleich immer weniger über den Gesamtbedarf ihrer Klienten erfahren, weil diese sich ihren Hilfemix über Portale außerhalb der Wohlfahrtspflege zusammenstellen und die Caritas nur den Auftrag für Tagespflege und die AWO den zur Frühförderung bekommt. Zudem werden die Plattformanbieter auch in diesen Märkten versuchen, ihre Wertschöpfungstiefe zu steigern und selbst hybride – also gemischt digital-menschliche - oder rein digitale Sozialdienstleistungen anzubieten. Ansätze dafür könnten etwa der Hausnotruf oder roboterbasierte Assistenzleistungen sein.

### 3.2. Digitale Produkte

Die Entwicklung technischer Assistenzsysteme für Menschen im Alter oder mit Behinderungen wurde in den letzten zwei Jahrzehnten mit Millionenbeträgen aus öffentlichen Forschungsfonds gefördert. Die meisten Forschungen waren stark ingenieurwissenschaftlich getrieben und heraus kamen dabei meist technisch hochgerüstete aber kaum bezahlbare oder praktisch nutzbare Spezialprodukte, von denen sich bislang fast keines im Massenmarkt etablieren konnte. Mittlerweile sind dagegen ganz andere Entwicklungen beobachtbar: Standardprodukte aus der Welt der Mobiltechnologie wie Smartphone, Smartwatch und Tablet sind heute mit zahlreichen Funktionen ausgestattet und so einfach bedienbar, dass sie auch für Menschen mit starken motorischen oder kognitiven Einschränkungen sinnvoll nutzbar sind. Ergonomische Apps, Wischfunktion, Sprachsteuerung, Videokamera, GPS und verschiedene Sensoren machen sie zu Alleskönnern, die viele dieser Spezialentwicklungen ganz oder teilweise überflüssig ma-

chen. Weiterhin zeigt sich, dass insbesondere junge Startup-Unternehmen andere technische Standardkomponenten wie Bewegungsmelder oder Infrarot-Sensoren geschickt mit intelligenter Software zu Smarthome-Anwendungen kombinieren und für die Ausgabe oder Steuerung wiederum Mobil-Apps nutzen. So entstehen völlig neue, für den Massenmarkt taugliche Konfigurationen etwa für Kommunikation, Heizungs- und Lichtsteuerung, Sturzdetektion oder Hausnotruf. Sie haben im Unterschied zu den Artefakten aus der klassischen Forschung im Bereich Ambient Assisted Living (AAL) das Potenzial, Geschäftsmodelle aus dem Bereich der Sozialdienstleistungen grundlegend zu verändern. Sie sind preisgünstig, autonomiefördernd und konsequent kundenorientiert konzipiert. Hinzu kommt, dass diesen Produkten im Gegensatz etwa zum klassischen Hausnotrufsystem nicht der Makel der Hilfsbedürftigkeit anlastet. Im Gegenteil: ihre Nutzung gilt als schick und modern; darüber hinaus bringen sie oft noch viele attraktive Zusatzfunktionen wie Spiele oder Fotoalben mit.

Auch auf diesem Feld wird die Entwicklung nicht stehen bleiben. Neue Produkte aus dem Bereich der Wearables, also direkt am Körper oder in der Kleidung befestigte Mini-Computer mit Internetverbindung werden neue Anwendungsfelder eröffnen. Brillen mit integriertem Bildschirm können etwa Pflegekräften oder pflegenden Angehörigen wichtige Patienten- oder Fachinformationen einblenden, Activity Tracker liefern Vitalwerte oder in die Kleidung integrierte GPS-Sensoren lassen verirrte Menschen mit Demenz leicht wieder auffinden.

### 3.3. Künstliche Intelligenz und Robotik

Die Erforschung der Künstlichen Intelligenz (KI) begann bereits in den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts mit der Vision, binnen kurzer Zeit mit Computern das Niveau umfassender menschlicher Intelligenz zu erreichen oder zu überflügeln (vgl. etwa Weizenbaum 1993). Angesichts der damals verfügbaren theoretischen Grundlagen und Technologien, stellte sich diese Vision bald als unerreichbar heraus und die KI-Forschung verschwand in der Versenkung. Neuen Schwung erhielt sie erst wieder um das Jahr 2010, als die softwaretechnische Abbildung neuronaler Netze, verbunden mit dem Zugriff auf hochleistungsfähige Hardware, deutliche Fortschritte machte. Heute wird pragmatisch zwischen „starker“ und „schwacher“ KI unterschieden: Die „starke“ KI spielt die Vision aus der Anfangszeit wider, während die „schwache“ KI nicht die Nachbildung eines menschenähnlichen Bewusstseins anstrebt, sondern sich auf begrenzte Anwendungsgebiete konzentriert. Zentral Eigenschaften solcher KI-Systeme sind die Selbstlernfähigkeit sowie die Möglichkeit, mit unbekannten Faktoren im jeweiligen Handlungskontext umzugehen.

Während sich die meisten Experten heute darin einig sind, dass bis zur Erreichung der Vision der „starken“ KI noch einige Jahrzehnte vergehen werden, macht die „schwache“ KI derzeit rasante Fortschritte und ist auf zahlreichen Gebieten schon im praktischen Einsatz. Viele davon gehören bereits zu täglichen Nutzungsformen von IT, ohne dass den Nutzern bewusst ist, dass Künstliche Intelligenz dahinter steckt: Spracherkennungssysteme in Smartphones wie Siri oder Cortana, Online-Übersetzungstools wie

der Google Translator oder das automatische Zuordnen von Fotos zu Kategorien (tagging) in verschiedenen Online-Fotogalerien gehören dazu.

Anwendungen Künstlicher Intelligenz sind auf dem heutigen Stand der Technik auch im Kontext sozialer Dienstleistungen denkbar: Die Suche nach und Aufbereitung von sozialrechtlichen Entscheidungen für die Beratung von Klienten, die Auswertung einer umfassenden Betreuungsdokumentation zur Begründung für einen Antrag auf Höherstufung oder die Vorauswahl von Führungskräften oder Mitarbeitern gehören dazu.

Im Bereich der Robotik kann unterschieden werden zwischen Industrierobotern, Servicerobotern und humanoiden Robotern bzw. solchen, die das Verhalten von Tieren nachahmen. Industrieroboter sind zumeist fest installierte und auf ein begrenztes Aufgabenspektrum in der Fertigung hin optimierte Geräte. Sie sind jedoch durch Software flexibel steuerbar und dazu in der Lage, mit Hilfe von Sensoren Informationen aus der Umwelt aufzunehmen und die Aufgabenausführungen in Grenzen selbst zu variieren. Serviceroboter sind dagegen mobile Geräte, die Dienstleistungen für Menschen erbringen und dazu in der Lage sind, autonom in veränderlichen räumlichen Umgebungen zu navigieren, Hindernissen auszuweichen und eigenständig bestimmte Orte wie die Landestation aufzusuchen. Ihr Einsatzgebiet ist vielfältig und reicht von einfachen Reinigungs- und Mäharbeiten bis hin zu Hol- und Bringdiensten in komplexen Gebäudestrukturen.

Das Feld der humanoiden Robotik ist heute stark mit der oben beschriebenen Entwicklung im Bereich der (starken) Künstlichen Intelligenz verknüpft, da sich diese Maschinen im räumlichen und kommunikativen Umfeld von Menschen bewegen sollen und die dort auftretenden Herausforderungen nicht durch starre Programmierung oder Informationszugriffe auf klassische Datenbanken lösbar sind. Hinzu kommen Herausforderungen aus dem Bereich der Sensorik und Motorik bei der Fortbewegung oder dem Greifen von Gegenständen. Obwohl die Fortschritte in der Entwicklung rasant sind, hat bislang kaum ein Roboter umfassende Marktreife erreicht, viele spezialisieren sich noch auf bestimmte motorische oder kommunikativ-soziale Fähigkeiten. Getrieben werden die Entwicklungen aus dem militärischen Sektor sowie aus der industriellen und der universitären Forschung. Künftige Einsatzfelder in der Sozialwirtschaft sind vielfältig und können die Unterstützung der Pflege, die Assistenz für Menschen mit körperlichen Behinderungen oder die kommunikative Begleitung sein.

Tierähnliche Roboter sind im Vergleich zu humanoiden Robotern zumeist weniger komplex und werden schon heute für therapeutische Zwecke eingesetzt. Basierend auf Erkenntnissen aus der tiergestützten Therapie, ahmen sie als positiv empfundene Elemente tierischen Verhaltens nach und ermöglichen so – zumeist eingebunden in eine zwischenmenschliche Interaktion – den Zugang zu Menschen mit Erkrankungen wie Demenz oder Autismus. Bekanntestes Beispiel derzeit ist das Robbenbaby Paro (parorobots.com), das bereits in zahlreichen Pflegeeinrichtungen eingesetzt wird.

## 4. Handlungsansätze für die Sozialwirtschaft

„Nah am Menschen“ – so oder ähnlich lautet ein zentrales Versprechen vieler Verbände oder Träger der Wohlfahrtspflege seit ihren Gründungszeiten, das sich in verschiedenen Varianten in Logos und Slogans widerspiegelt. Die Branche nimmt damit als „dritter Sektor“ für sich in Anspruch, einen besseren Draht zu Menschen mit einem wie immer gearteten Unterstützungsbedarf zu haben, als Staat und gewerbliche Wirtschaft dies vermögen. Um dieses Versprechen einzulösen, muss die Sozialwirtschaft in den Lebenswelten präsent sein, in denen sich diese Menschen bewegen. Lag der Fokus bislang auf klassischen Sozialräumen (vgl. etwa Budde 2006), so kommen im 21. Jahrhundert vermehrt „Datenräume“ oder digitale Lebenswelten hinzu. Die Herausforderung für die Anbieter sozialer Dienste besteht nun darin, dass die Kanäle in die klassischen Sozialräume ja nicht einfach „abgeschaltet“ werden können, die neuen jedoch hinzukommen. Noch lange Zeit wird es insbesondere unter den Adressaten sozialer Dienste neben den „Digital Natives“ und den „Digital Immigrants“ auch die „Offliner“ geben und auch digital affine Menschen handeln in einer realen Umgebung. Klar ist aber ebenso, dass insbesondere die Generation der „Digital Natives“, wie ein guter Teil der „Immigrants“ mittlerweile viele ihrer Lebensbezüge digital organisieren. Dazu gehören immer mehr auch solche, die in den Bereich sozialer Dienstleistungen oder des bürgerschaftlichen Engagements fallen und damit soziale Organisationen im Kern berühren. Exemplarisch dafür können etwa die Suche nach Kita- oder Pflegeplätzen auf Portalen, Information über die Qualität von Arbeitgebern bei Jobnetzwerken oder spontan über soziale Netze selbstorganisierte Hilfsaktionen für geflüchtete Menschen genannt werden, für die sich bislang ausschließlich die klassischen Hilfsorganisationen für zuständig erklärt haben. Die Sozialwirtschaft muss demnach zusehen, dass sie sich nicht aus der digitalen Mitte der Gesellschaft verabschiedet, weil sie die entsprechenden Kulturtechniken nicht beherrscht und die Kommunikationskanäle dieser Menschen nicht bedient.

Bei der Suche nach konkreten Handlungsansätzen zur Gestaltung des digitalen Wandels schwingt immer auch die Frage mit, von welchen Akteuren in der Sozialwirtschaft diese praktisch leistbar sind. Während große Komplexträger mit oft mehreren tausend Mitarbeitern über entsprechende Ressourcen verfügen oder diese aufbauen können, sehen sich kleinere Einrichtungen und Dienste schnell überfordert. Sie verfügen weder über die notwendige IT- und Kommunikationsexpertise, noch über Stabsabteilungen für Strategie- oder Qualitätsentwicklung, die hier unterstützend oder treibend tätig werden könnten. Auch die finanziellen Spielräume für Projekte sind oft eng begrenzt. Hier müssen es sich die Spartenverbände auf Bundes-, Landes-, Diözesan- oder Bezirksebene zur Aufgabe machen, die kleineren Träger auf dem Weg in die Digitalisierung zu unterstützen. Dies ist einerseits eine klassische Querschnittsaufgabe, die in den verschiedenen Fachreferaten für Alten-, Behinderten- oder Familienhilfe verankert und von dort in die Einrichtungen getragen werden muss. Andererseits sind jedoch auch viele Fachreferenten noch wenig mit der Thematik vertraut, so dass zunächst wohl neue Kapazitäten benötigt werden, die den Aufbau von Knowhow auf verschiedenen

Ebenen vorantreiben können. Doch die Verbände werden dieses umfängliche Thema nicht komplett in Eigenregie stemmen können. Gefragt ist hier sicherlich die politische Ebene. Während der digitale Wandel in der Wirtschaft unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ mit Millionenbeträgen gefördert wird, ist die Sozialwirtschaft bislang weitgehend außen vor, hat aber bis in jüngste Zeit auch kaum Unterstützungsbedarf artikuliert. Einen ersten Ansatz stellt nun die gemeinsam von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) formulierte Absichtserklärung zur digitalen Transformation dar (BAGFW 2017).

Unabhängig ob Verband oder Einrichtung, groß oder klein, ist der digitale Wandel fraglos ein strategisches Thema. Daher gilt es zunächst, auf Basis einer gründlichen Ist-Analyse der eigenen Stärken und Schwächen eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die in die Unternehmensstrategie eingebunden werden muss (vgl. Kopf/ Schmolze-Krahn und Faiß in diesem Band).

Schon bei der Ist-Analyse wird man häufig auf sehr grundlegende Themen stoßen, denn Basis jedes Digitalisierungsansatzes ist ein gewisser *Reifegrad im Bereich der Informationstechnologie*. Das betrifft die technische Ausstattung und – noch wichtiger – das Management der IT und seine Einbindung in die strategische Planung und die Gestaltung von Geschäftsprozessen. Nicht zu vergessen sind hier auch Datenschutz und IT-Sicherheit. Gerade kleinere Einrichtungen haben bei diesen Themen vielfach immensen Nachholbedarf, doch auch viele große Träger haben noch kein professionelles Niveau erreicht. So hat etwa ein Viertel der im IT-Report für die Sozialwirtschaft (vgl. Kreidenweis/Wolff 2016: 27 f) untersuchten Organisationen keine ausgewiesene IT-Leitungsposition und nur die Hälfte verfügt über eine eigene Stelle dafür. Entsprechend gelingt es den Organisationen seit vielen Jahren nur bruchstückhaft, Ziele wie die Steigerung der fachlichen Qualität oder der Effizienz von Arbeitsabläufen mit Hilfe des Einsatzes von IT zu erreichen (vgl. Kreidenweis/Halfar 2015: 14 ff) oder die Potenziale der IT in Bereichen wie Dienst- und Einsatzplanung oder Hilfeplanung und Dokumentation auszuschöpfen. Besonders negativ schneiden hier Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern ab (a.a.O.: 18 f).

Ein weiteres Basisthema ist die *Reife des Managements von Geschäftsprozessen*, denn digitale Geschäftsmodelle sind in aller Regel stark prozessgetrieben und leben von einer agilen, radikal kundenfokussierten Gestaltung der Abläufe im Unternehmen (vgl. Beitrag von Eisenreich und Ufer in diesem Band). Hier stellt sich konkret die Frage, wie gut die Organisationen ihre Prozesse kennen und ob diese unter optimalem Einsatz von IT effizient gestaltet sind. Zwar betreiben viele Organisationen mittlerweile ein Qualitätsmanagement, das viele Prozesse dokumentiert, doch ist dieses häufig von der Zertifizierungslogik dominiert, von den Fachkräften wenig akzeptiert und ohne expliziten Fokus auf Effizienz und IT-Nutzung gestaltet (vgl. Faiß/Kreidenweis 2016: 38 f). Das Geschäftsprozessmanagement kann daher als Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements betrachtet werden, das die Prozessgestaltung als strategisches Wertschöpfungsthema begreift, von den Bedarfen der internen und externen Kunden her denkt

und den IT-Einsatz als integralen Bestandteil einer aktiven Optimierung betrachtet (vgl. a.a.O.: 18 ff). Auch hier zeigt die Praxis noch großen Entwicklungsbedarf: Prozesse sind vielfach wenig standardisiert oder definierte Standards werden nicht eingehalten, sie enthalten zahlreiche Medienbrüche, Doppelerfassungen, Rückfragen und andere nicht wertschöpfende Tätigkeiten und sind selten durchgängig in IT-Systemen abgebildet (vgl. Kreidenweis 2015).

Entscheidende Fortschritte auf den Feldern IT und Prozessmanagement sind nur möglich, wenn beide Themen zusammengedacht und als strategische Führungsthemen im Rahmen einer *Digitalisierungsstrategie* begriffen werden. Auch hier werden insbesondere kleinere Träger massive Unterstützung seitens der Spitzenverbände benötigen. Zum einen ist es ihnen kaum möglich, eine auf die Digitalisierung vorbereitete, professionelle IT-Landschaft selbst wirtschaftlich zu betreiben. Daher müssen die Verbände den Einrichtungen Betriebsmodelle mit flexiblen IT-Warenkörben anbieten, die deren Bedarfe an Software, Hardware, Netzwerktechnik, Service und Beratung vollständig abdecken. Zum anderen brauchen Sie Knowhow und Beratung, um zunächst ihre bereits vorhandenen Geschäftsprozesse auf den Prüfstand zu stellen, sie effizienter zu gestalten und besser auf die Kundenbedarfe auszurichten.

Wenn diese beiden Themen zumindest angegangen sind, dann ist es möglich, neue digitale Elemente in vorhandene Geschäftsprozesse zu integrieren. Das kann beispielsweise auf Ebene der Adressaten eine webbasierte Terminbuchung sein, die freie Termine in Echtzeit anzeigt und Buchungen automatisch in die Kalender der Berater übernimmt. Auf Mitarbeiterseite wäre es etwa ein digitaler Prozess zur Beantragung und Genehmigung von Urlaub, für Krankmeldungen oder die Abrechnung von Reisekosten. Bei der Umsetzung solcher vermeintlich kleiner Themen entstehen wichtige Lerneffekte für die Organisation: Welche organisatorischen und technischen Vorbereitungen sind nötig, wie kann die Mitarbeiterakzeptanz gesichert werden und wie lassen sich Erfolge messen und gemachte Erfahrungen auf Folgeprojekte übertragen.

Auf diesem Erfahrungshintergrund kann daran gegangen werden, auch komplexere Prozesse wie die Klientenaufnahme oder die Hilfeplanung auf den digitalen Prüfstand zu stellen. Manchmal wird man dabei auch zur Erkenntnis gelangen, dass es wenig Nutzen stiftet, die vorhandenen Prozesse zu optimieren, sondern es sich als notwendig erweist, Abläufe und dahinter liegende Strukturen disruptiv neu zu denken. Ein Beispiel dafür kann der Anfrage- oder Erstkontaktprozess von Klienten in einer Altenhilfe-Einrichtung mit ambulanten, teilstationären und stationären Angeboten sein. Häufig wird dieser Prozess intern und in der Außendarstellung noch in versäulten institutionellen Strukturen gedacht. Prospekte und Website listen jeweils Kontaktdata der einzelnen Einrichtungen auf, an die sich der Interessent wenden kann. Operativ kann man nun auch diese Kontaktaufnahme etwa durch webbasierte Kontaktformulare digital optimieren. Denkt man diesen Prozess jedoch radikal vom Kunden her, so ist diese institutionelle Sicht kontraproduktiv. Der Kunde steht in der Regel in einer Situation, in der er dringend pflegerische Unterstützung benötigt und nicht weiß, ob er nun das Pflegeheim St. Hildegard, die Sozialstation Stadtmitte oder die Tagespflege Son-

nenschein kontaktieren soll. Ein kundenorientierter Prozess würde einen einzigen Kontaktpunkt („single point of contact“) anbieten, der auch Abends und am Wochenende per Webformular, Chat, Skype, Telefon und Mail erreichbar ist und zunächst Beratung dazu bietet, welche Hilfeform in der gegebenen Situation überhaupt sinnvoll ist.

Werden neue Hilfsangebote entwickelt, ist es wichtig, den digitalen Wandel schon in der Konzeptionsphase mitzudenken. Dies betrifft alle Bereiche von der Gebäude-Infrastruktur (z.B. Netzverfügbarkeit am Standort und W-LAN-Zugänge), über die Personalstruktur, bis hin zur Nutzung geeigneter Branchensoftware, die etwa eine digitale Klientenkommunikation unterstützt. Insbesondere hier erweist sich Knowhow im Prozessmanagement als sinnvoll, denn die zentralen Prozesse sollten möglichst vor Aufnahme der Arbeit mit explizitem Fokus auf Kundenorientierung und Digitalisierung modelliert werden.

Digitalisierung bedeutet vielfach auch, viel stärker als bisher in *Netzwerkstrukturen* zu denken. Dies betrifft zum einen die Zusammenarbeit mit Institutionen, die ergänzende Hilfen bieten, zum anderen aber auch die Öffnung gegenüber Hochschulen, Startup-Unternehmen oder anderen Akteuren, mit denen innovative Geschäftsmodelle gemeinsam entwickelt, erprobt und eingeführt werden können.

Am oberen Ende dieser Skala von Schritten ist die Organisation mental und praktisch auch dazu in der Lage, stark digital getriebene Geschäftsmodelle zu realisieren, die aus heutiger Sicht vielleicht noch gar nicht denkbar sind.



Abbildung 3: Reifegradmodell des digitalen Wandels in sozialen Organisationen

Blickt man in die gewerbliche Wirtschaft (vgl. Beitrag von Wolff in diesem Band), so zeigt sich, dass es zwar keine eindeutigen Erfolgsrezepte, wohl aber valide Anhaltpunkte für einen erfolgreichen Weg in die Digitalisierung gibt. Dazu gehört es auch, dass digitale Innovation nicht verordnet werden kann. Vielmehr gilt es, den Mitarbeitern Freiräume für die Entwicklung von Ideen zu gewähren, die Hierarchieebenen für solche Ideen durchlässig zu gestalten und Misserfolge als wertvolle Erfahrungen zu verbuchen. Auch werden Methoden wie *Design Thinking* benötigt (vgl. Beitrag von Hartmann in diesem Band), die Kreativpotenziale und kundenfokussiertes Denken fördern. Denn meist packen die neuen digitalen Konkurrenten die Märkte von der Konsumentenseite an. Mit moderner Technik schaffen sie ein besseres Kundenerlebnis – was angesichts der aktuellen digitalen Präsenz der Wohlfahrt keine große Kunst ist – und verschaffen sich so binnen kürzester Zeit wertvolles Wissen um Marktstrukturen und den Zugang zu den Kunden.

Letztlich wird auf dem Weg zur Digitalisierung der Sozialwirtschaft wohl eine „Bottom-up getriebene Top-Down-Strategie“, also ein Mix aus strategischer Zielsetzung und Steuerung auf der einen Seite und praktischem Tun, Experimentieren, Scheitern und Neuanfangen auf der anderen Seite, und beides verknüpft mit einem langen Atem die gewünschten Erfolge bringen. Dennoch: das Zeitfenster für die digitale Transformation ist nicht unbegrenzt lange offen, kommerzielle und internationale Wettbewerber haben sich längst auf den Weg gemacht, um sich in die Wertschöpfungsketten einzuklinken und entscheidende Kundenschnittstellen zu besetzen.

Die Digitalisierung ist keine vorübergehende Modeerscheinung, sie lässt sich nicht einfach weghoffen. „Insgesamt wird die Innovationsfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege auf den Prüfstand gestellt und hinterfragt. Die Zeiten wohlgefälligen Ausruhens auf den Lorbeeren bisheriger Erfolge sind vorbei.“ (Timm, 2017:4) Der digitale Wandel wird die Gesellschaft und damit auch die Sozialwirtschaft also entscheidend prägen. Für den Prozess des Wandels in ihren Organisationen benötigen Führungskräfte dringend Digitalkompetenz. Die Beiträge in diesem Band sollen wichtige Informationen dazu liefern und Leitungs- oder Fachkräfte ermutigen, die ersten Schritte zu gehen.

## Literatur und Links

- BAGFW (2017): Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung. [bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmenpositionen/detail/article/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien](http://bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmenpositionen/detail/article/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien). Abruf: 27.10.2017
- Budde, Wolfgang (Hrsg.) (2006): Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis. Wiesbaden.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Kühnlein, Gertrud; Wohlfahrt, Norbert (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Berlin.
- DIVSI Internet-Milieus 2016. Die digitalisierte Gesellschaft in Bewegung (2016): [divsi.de/wp-content/uploads/2016/06/DIVSI-Internet-Milieus-2016.pdf](http://divsi.de/wp-content/uploads/2016/06/DIVSI-Internet-Milieus-2016.pdf), Abruf 20.06.2017.
- Dopheide, Christian (2017): Zur Digitalisierung des Sozialen. Ethische und ökonomische Reflexionen. Baden-Baden.
- FINSOZ e.V. (2017): Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft. [finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/finsozev\\_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf](http://finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/finsozev_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf), Abruf: 27.10.2017

- Faiß, Peter; Kreidenweis, Helmut (2016): Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Baden-Baden.
- Gorgs, Claus (2016): Fahrt ins Grüne. In: Manager Magazin, Nr. 12/2016, S. 106-110.
- Klug, Wolfgang (1997): Wohlfahrtsverbände zwischen Markt, Staat und Selbsthilfe. Freiburg im Breisgau.
- Kollmann, Tobias; Schmidt Holger (2016): Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. Wiesbaden.
- Kreidenweis, Helmut (2015): Branchensoftware: Prozesse verbessern, Wirkung steigern. In: Sozialwirtschaft, Nr. 4, S. 20-23.
- Kreidenweis, Helmut; Halfar, Bernd (2015): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2015. Eichstätt.
- Kreidenweis, Helmut; Wolff Dietmar (2016): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2016. Eichstätt.
- Meyer, Jens Uwe (2016): Digitale Disruption. Die nächste Stufe der Innovation. Göttingen.
- Rifkin, Jeremy (1995): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. New York.
- Schöttler, Roland (2016): unveröffentlichtes Vortragsmanuskript: Innovation in der Sozialwirtschaft. Nürnberg.
- Süddeutsche Zeitung (2017) 4./5.3., S. 10.
- Timm, Gerhard (2017): smart welfare – Chancen und Herausforderungen für die Wohlfahrtspflege. [bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/2017.../Doku/Timm\\_Vortrag.pdf](http://bagfw.de/fileadmin/user_upload/2017.../Doku/Timm_Vortrag.pdf), Abruf: 26.10.2017.
- Weizenbaum, Joseph (1993): Wer erfindet die Computermythen? Der Fortschritt in den großen Irrtum. Freiburg, Basel, Wien.

---

# **Algorithm is a dancer: Herausforderungen der Digitalisierung für Wohlfahrtsverbände und Aufgaben der Politik**

*Joachim Rock*

„Rhythm is a dancer, It's a soul companion  
You can feel it everywhere“  
(Songtext von Snap! „Rhythm is a dancer“, 1992)

Rhythmen und Algorithmen sind gleichermaßen allgegenwärtige Schrittmacher und Taktgeber, in den Sphären von Beruf, Privatem und in den zunehmenden Überschneidungsbereichen. Beide sind nicht sichtbar und tragen doch dazu bei, Prozesse zu steuern und Realität zu gestalten. Das betrifft nahezu alle Bereiche. Im beschränkten Rahmen dieses Beitrags sollen einige Thesen formuliert werden, wie sich die neuen Entwicklungen der Algorithmisierung und Digitalisierung zu den so lebendigen wie traditionsreichen Institutionen des deutschen Sozialstaates, den Wohlfahrtsverbänden, verhalten.

## **1. Wohlfahrt und Digitalisierung – zwei ungleiche Geschwister?**

Ein immer noch verbreitetes Missverständnis der Digitalisierungsdebatte ist, dass die Digitalisierung eine technische Frage sei. Das ist sie unter anderem auch. Sie ist aber vor allem eine kulturelle Frage. Und sie hat eine soziale und politische Dimension. Im Bereich der industriellen Produktion wird Digitalisierung vorwiegend als technische Angelegenheit ver- und behandelt. Eine solche Verkürzung wäre für den Bereich der Sozialen Arbeit ebenso unangemessen wie die verbreitete Annahme, dass die professionelle, persönliche Dienstleistung in der für die Soziale Arbeit konstitutiven Koproduktion zwischen Dienstleistenden und Klienten kaum substituierbar erscheint und die Digitalisierung deshalb nur marginale Auswirkungen auf die Arbeit in der Wohlfahrtspflege habe. Das wäre ein Irrtum, denn die Digitalisierung kennt keine Reserve. Eine These dieses Beitrags ist: Die Soziale Arbeit und mit ihr die Wohlfahrtsverbände sind durch die Digitalisierung nicht weniger herausgefordert als klassische Industriebereiche, sondern mehr. Das erklärt sich aus den grundlegenden Charakteristika Freier Wohlfahrtspflege und ihrer Organisationen: Wohlfahrtsverbände entziehen sich der „Ausdifferenzierungslogik der Moderne zumindest ein Stück weit“ (Zimmer 2007: 396). Die Wohlfahrtsverbände sind dabei – bei verbandlich unterschiedlichen Gewichtungen – gemeinsam dadurch gekennzeichnet, dass sie multifunktional ausgerichtet sind und drei wesentliche Rollen bzw. Funktionen gleichzeitig wahrnehmen. Sie sind „als Dienstleistungsorganisationen am Markt tätig, haben gleichzeitig als Interessenvertreter und Lobbyisten Anteil am Sektor Staat bzw. am politisch-administrativen System und übernehmen über ihre lokal tätigen Mitgliedsorganisationen Funktionen der affirmativen Bindung, sind sozial-integrativ tätig und haben insofern Anteil an lebensweltlichen Gemeinschaften“ (Zimmer 2007: 396).

Der Digitalisierung stehen, wie jeder Neuerung, Zweifel und Widerstände gegenüber. Die Soziale Arbeit ist da keine Ausnahme (vgl. finsoz.de, Abruf 30.10.2017; BAGFWa 2017). Sie ist dabei in prominenter Gesellschaft (zu einzelnen Beispielen vgl. Passig 2013). Das erste Telefon kommentierte der damalige US-Präsident Rutherford B. Hayes 1877: „Eine erstaunliche Erfindung, Aber wer sollte sie jemals benutzen wollen?“. Den Trend zu mehr Automobilen beantwortete Kaiser Wilhelm II dem Vernehmen nach mit der Einschätzung: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung“. Skepsis kommt häufig selbst von Unternehmern, die das Potential eigener Techniken unterschätzen. Gottlieb Daimler etwa war sich 1901 angeblich sicher: „Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren“. Der damalige Chef des Filmstudios Warner Brothers, Harry M. Warner, sah den Tonfilm skeptisch: „Wer, zum Teufel, will denn Schauspieler sprechen hören?“. Und auch an der Notwendigkeit des Ausbaus digitaler Kapazitäten kommt es mitunter zu Zweifeln. So wird Bill Gates zugeschrieben, 1981 nicht an unbegrenzte Speicherbedarfe geglaubt zu haben: „640K sollten genug für jeden sein“. Es ist wohlfeil, diese Einschätzungen zu belächeln. Die Lehre, die man daraus ziehen muss ist, dass die Dynamik des technischen Fortschritts stets ein höheres Tempo an den Tag legt, als die jeweils zeitgenössische Vorstellungskraft ihr zuschreiben will. Ein großer Kinoerfolg, „Zurück in die Zukunft“ aus dem Jahr 1989, belegt das. In dem Film reist der Schüler Marty McFly in die Zukunft, genauer: in die USA vom 21. Oktober 2015. Dort begegnete er vielem, was damals als für die Zukunft unrealistisch galt: von Drohnen, Hologrammen und biometrischen Erkennungsverfahren bis hin zu punktgenaue Wettervorhersagen oder Flachbildschirmen. Bis zum tatsächlichen 21. Oktober 2015 hatte die Technik diese Zukunftphantasien der 80er Jahre ein- und teilweise überholt. Die Zitate stehen pars pro toto für eine auch heute weit verbreitete Skepsis an neuen Technologien. Ein nicht geringer Teil der aktuellen Texte, Präsentationen und Debatten im Bereich in der Sozialen Arbeit widmet sich ausführlich Risiken der neuen Technologien. Auch das ist wichtig, es darf aber nicht dazu führen, dass Abschreckungseffekte erzeugt werden. Der Einrichtung etwa, in der der Umgang mit Digitalisierung damit beginnt, dass in Betriebsvereinbarungen und Geschäftsanweisungen Risiken und Verbote ausformuliert werden, wird es schwerfallen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter danach zu motivieren, sich dennoch auf die neue Technik einzulassen. Eine wesentliche Aufgabe der Wohlfahrtsverbände ist es deshalb, aufzuklären ohne abzuwehren: „Das Mindset von morgen ist offen für interdisziplinäre Verknüpfungen und flexible Vernetzungen, es begreift Komplexitätssteigerung nicht als Gefahr, sondern als Chance“ (Schuldt/Varga 2014: 39).

Für die Wohlfahrtspflege gibt es gute Gründe, die Digitalisierung selbstbewusst zu betreiben. Sie besitzt offenkundige Kompetenzvorteile in Bereichen, die etwa Industrieunternehmen bislang fremd waren. Dies betrifft beispielsweise den „Produktionsprozess“ selbst. In der Freien Wohlfahrtspflege ist das Produkt in der Regel immer das Ergebnis einer Koproduktion zwischen dem Klienten einerseits und dem Kunden andererseits. Beides ist nach dem uno-actu-Prinzip untrennbar verwoben und fällt zeitlich zusam-

men. Die industrielle Produktion kennt diese Gleichzeitigkeit nicht. Er stellte bisher in der Regel ein fertiges Produkt zur Verfügung. Der Kunde ist hier nicht Koproduzent, sondern lediglich Konsument, zudem kann der Zeitraum zwischen Produktion und Konsumtion erheblich sein. Reaktionen auf Kundenwünsche finden deshalb, wenn überhaupt, zeitversetzt statt und verhindern eine flexible Anpassung an Bedarfe und individuelle Wünsche. Das zu gewährleisten, wird mit der Digitalisierung immer wichtiger. Mit der Digitalisierung steht die klassische Warenproduktion schon seit einigen Jahren vor der wachsenden Herausforderung, sich von vorgegebenen Routinen und standardisierten Prozessen verabschieden zu müssen. Individuelle Wünsche müssen nicht nur berücksichtigt, sondern innerhalb kürzester Zeit adaptiert werden. In einzelnen Bereichen der industriellen Produktion entstehen damit erst ernst zunehmende Wettbewerber, die eine neue Kundenorientierung notwendig machen. Auch wenn die These von der Ablösung standardisierter Massenprodukte durch Nischenprodukte, der „Long Tail“ (vgl. Anderson 2007), bislang überzeichnet wirkt, kann kein Zweifel an den gesteigerten Anpassungsbedürfnissen von Unternehmen in diesen Bereichen bestehen. Nicht so in der Freien Wohlfahrtspflege: Die Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege werden seit jeher in Koproduktion erbracht. Die Interessen und Bedarfe der Klienten bedürfen schon jetzt keines langen Vermittlungsprozesses, sie können und müssen unmittelbar berücksichtigt und notwendige Struktur anpassungen müssen frühzeitig erfolgen. Individualisierung und Flexibilisierung von Dienstleistungen sind in der Wohlfahrtspflege etablierte Praxis. In diesem Bereich führt die Digitalisierung nicht zu einer neuen Qualität der Anforderungen, durchaus aber zu weiter steigenden Ansprüchen der Klienten, insbesondere hinsichtlich der schnellen Verfügbarkeit und Flexibilität der Dienstleistungserbringung. Da die Dienstleistungserbringung in aller Regel auch ortsgebunden erfolgt, bleibt die von der Freien Wohlfahrtspflege flächendeckend auf- und ausgebaut soziale Infrastruktur auch künftig aktuell.

In der öffentlichen Debatte wird häufig die Sorge formuliert, dass sich ganze Berufsbilder ändern bzw. Berufe wegfallen. Diese Sorge ist in der Regel unbegründet. Es sind nicht Arbeitsfelder oder Berufe, die sich grundlegend verändern, sondern vor allem Tätigkeiten. Sich wandelnde Tätigkeitsfelder sind aber weder etwas Neues noch etwas Besorgniserregendes, schon gar nicht innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege. In und für sie fehlt es auch nicht an Aufgaben. Wohlfahrtsverbände verlieren im Prozess der Digitalisierung nicht an Bedeutung, sie gewinnen daran. Dies soll im Folgenden ausgeführt werden.

## 2. Skills Freier Wohlfahrt im Digitalisierungsprozess

Es gibt zumindest sechs zentrale Skills bzw. Kompetenzen der Verbände, die im Prozess der Digitalisierung an Relevanz gewinnen.

- a) Wohlfahrtsverbände gewährleisten eine bedarfsgerechte soziale Infrastruktur auch in der analogen Welt. Auch und gerade hochentwickelte Sensorotechnik ist darauf angewiesen, dass Signale empfangen, interpretiert und vor Ort in qualifizierte Dienstleistungen umgesetzt werden. Und auch rein digitale Beratungsplattformen

geraten an Grenzen, in denen sie durch Angebote vor Ort ergänzt oder abgelöst werden müssen. Wohlfahrtsverbände organisieren die häufig wenig glamouröse, aber unbedingt notwendige Versorgung in der Fläche.

- b) Wohlfahrtsverbände sind „Minensucher“ und „Trüffelschwein“. Neue Techniken bieten erhebliche Chancen, sind aber auch herausfordernd. So birgt beispielsweise die unreflektierte Nutzung eines Smartphones in einer Einrichtung – etwa ein Foto einer Gruppe spielender Kinder in einer Kindertagesstätte – allein schon das Potential für eine Handvoll schwerer Rechtsverstöße. Wohlfahrtsverbände müssen dafür Sorge tragen, dass ihre Einrichtungen und Dienste ausgebildet werden, damit umzugehen, und dabei Abwehrreflexe überwinden helfen. Sie sind aber auch „Trüffelschweine“, denn es geht darum, Einrichtungen und Diensten das Potential neuer Techniken und Abläufe nahezubringen und die Akteure zu qualifizieren, Relevantes von nicht Relevantem zu trennen. Die Verbände stellen Infrastruktur und Prototypen und sind Wegweiser im Dschungel der Techniken und Angebote. Nicht zuletzt gewinnt auch ihre klassische Funktion der Skalierung sozialer Innovationen und neuer Geschäftsmodelle an Bedeutung.
- c) Wohlfahrtsverbände sind Katalysatoren der gesellschaftlichen und technischen Entwicklung. Nicht erst in der Zukunft, schon jetzt gibt es immer weniger Dienstleistungen, die isoliert und unabhängig von anderen flankierenden oder verbundenen Dienstleistungen ablaufen. Geschäftsmodelle nach Art eines „one size fits all“ (eine Größe für alle) verlieren an Gewicht. Bestehende Leistungskomplexe werden auf ihre Einzelemente zurückgeführt, neu vermarktet und in ganz anderen Komplexen verbreitet. Die mit der Digitalisierung wachsende Anspruchshaltung der Klienten beschleunigt die Abkehr von der fragmentierten Dienstleistungserbringung. Neu konfigurierte, integrierte und flexible Angebote werden überlebensnotwendig. Das führt zu Diffusionsprozessen, in denen Wohlfahrtsverbänden Synergien schaffen können. Ihnen kommt eine wesentliche Rolle bei der Zielprogrammierung und Förderung von Kooperations- und Kollaborationsprozessen zu.
- d) Wohlfahrtsverbände haben eine Seismographenrolle. Sie schauen über Tellerränder und haben das Ganze im Blick. In der Wohlfahrtspflege erfolgt die Steuerung nicht über Angebot und Nachfrage, die durch Preise vermittelt werden, sondern folgt anderen Präferenzsignalen und Codesystemen. Sie ist nicht Markt-, sondern Bedarfs- wirtschaft, und als solche gefordert, die Responsivität und Entwicklung ihrer Angebote alternativ zu gewährleisten. Wiederum eine Erfahrung aus der Softwareentwicklung: „In einer Welt der billigen PCs und schnellen Internetverbindungen stellen wir praktisch überall fest, dass die einzige begrenzte Ressource kompetente Aufmerksamkeit ist. Projekte, die im Sand verlaufen, scheitern nicht an einem Mangel von Maschinen oder Anschlüssen oder Büroräumlichkeiten, sondern daran, dass die Entwickler das Interesse daran verlieren“ (Raymond 1999). Wohlfahrtspflege ist mehr als Dienstleistungserbringung, es ist die Sorge um und für den nahen Menschen. Sie ist ganzheitlich orientiert und muss dieses Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Dienstleistungsanbietern künftig noch stärker herausstellen.

- e) Wohlfahrtsverbände organisieren kreative Kollaborationen. So kooperiert etwa der Paritätische bereits seit 2013 im Kooperationsprojekt Innovation<sup>2</sup> mit sozialen Start-ups, Social Entrepreneurs und etablierten Akteuren der Sozialen Arbeit, um mit Akteuren aus unterschiedlichen Disziplinen und mit unterschiedlichen Kompetenzen gemeinsam innovative Ideen zu entwickeln und zu verbreiten. Ziel dabei ist es nicht zuletzt, auch digitale Instrumente zu nutzen, um Leistungen noch besser auf die Bedarfe von Klienten und Einrichtungen zuzuschneiden.
- f) Wohlfahrtsverbände sind Lotsen wider die Beliebigkeit. Die digitale Entscheidungslogik ist binär, Algorithmen lassen sich in Codes aus „0“ und „1“ ausbuchstabieren. Die Zahlen und Algorithmen geben uns aber keinen Aufschluss über richtiges und falsches Handeln, sie blenden auch die Werteorientierung sozialen Handelns aus. Gerade der bedarf es heute besonders. In der Vergangenheit war vieles autoritativ vorformuliert, normiert oder kanalisiert. Die Digitalisierung ändert das in rasantem Tempo. Das ist eine Umwälzung die dem bildreichen Schilderungen Marx und Engels im Einleitungskapitel ihres Manifests gleichkommt: „Alle fest eingerosteten Verhältnisse mit ihrem Gefolge von altehrwürdigen Vorstellungen und Anschauungen werden aufgelöst, alle neugebildeten veralten, ehe sie verknöchern können. Alles Ständische und Stehende verdampft“ (Marx/Engels 1848). Das Schicksal der Enzyklopädien – die seit 1796 währende Geschichte des Brockhauses endete 2006 – illustriert beispielhaft, dass sich mit dem Medium der Kommunikation und Information auch der Inhalt verändert. Nicht mehr eine Definition, sondern das Angebot ungezählter Definitionsalternativen mit sich stets wandelnden Inhalten in Wikipedia und anderen crowd-basierten Online-Lexika ist ein Beispiel dafür. Den werteorientierten Wohlfahrtsverbänden kommt gerade unter diesen Bedingungen eine Lotsenfunktion zu. Sie sind dafür qualifiziert, denn sie haben ihre Werteorientierung über die Jahrzehnte hinweg unter unterschiedlichsten Rahmenbedingungen bewahren und zeitgemäß anpassen können. Ihr „Geschäftsmodell“ ist gerade heute aktuell, wo Ethik und Moral eine Renaissance in der Wirtschaft erleben, wo der Einkäufer im Supermarkt auf den Produkten eher mehrere als kein Siegel oder Zertifikat findet und wo Unternehmen CSR-Abteilungen aufbauen, um im Kleinen abzubilden, wovor die Wohlfahrtsverbände seit ihrer Gründung stehen.

### 3. Die drei Funktionen der Wohlfahrtspflege im Digitalisierungsprozess

Den Wohlfahrtsverbänden mangelt es damit nicht an Aufgaben im Digitalisierungsprozess. Aber wie verhalten sich die oben bereits genannten klassischen Funktionen der Wohlfahrtspflege, die „Dreifaltigkeit“ aus Dienstleistungserbringern, Wertegemeinschaften und Sozialanwaltschaft, zur Digitalisierung? Im Folgenden soll die Funktionstrias aufgegriffen und es sollen jeweils Annäherungen an deren Aufgaben unter den Bedingungen der Digitalisierung formuliert werden. Die den folgenden Ausführungen zugrundeliegende These ist, dass die Multifunktionalität der Wohlfahrtsverbände auch im Rahmen der Digitalisierung aktuell bleibt. Dabei beziehen sich die Aussagen auf die Funktionen der Spaltenverbände selbst und sind nicht umstandslos auf alle Gliederungen der Wohlfahrtspflege übertragbar.

### 3.1. Wohlfahrtsverbände als Dienstleister

Als Dienstleister für die ihnen angeschlossenen Träger haben die Spitzenverbände Verantwortung insbesondere für die Beratung in grundlegenden Fragen, für die Sicherung der Qualität von Dienstleistungen innerhalb des Verbandes, bei der Qualifizierung von Fachkräften und bei der Förderung und Skalierung von sozialen Innovationen. Gerade Letzteres ist eine häufig unterschätzte Qualität von Wohlfahrtsverbänden, denn die Spitzenverbände können „durch ihre ausdifferenzierten Organisationsstrukturen und (immer noch vorhandenen) finanziellen Potentiale neue Ideen und auch ‚sozialunternehmerische‘ Initiativen aufgreifen“ und „selbst weitaus stärker als ‚Intrapreneurs‘ innovative Lösungen entwickeln und umsetzen“ (Heinze 2016: 11).

Eine neue Qualität der Dienstleistungsfunktion liegt in der Gewährleistung und Forderung der Vernetzung von Trägern untereinander und mit Dritten, etwa mit gewerblichen Unternehmen oder zivilgesellschaftlichen Initiativen außerhalb der Wohlfahrtspflege. Die Zusammenarbeit etwa im Bereich der Flüchtlingshilfe hat in den vergangenen Jahren gezeigt, dass die Digitalisierung dabei erhebliche Potentiale in der Dienstleistungserbringung birgt. Der Paritätische etwa hat bereits in der Vergangenheit gezielt mit Unternehmen kooperiert, um die Skalierung wirksamer Leistungen zu befördern. So hat er gemeinsam mit SAP innerhalb weniger Wochen einen MOOC (Massive Open Online Course) aufgebaut, mit dessen Hilfe über 10.000 freiwillig Engagierte deutsche Muttersprachler durch eine aus mehreren Modulen bestehende Online-Schulung innerhalb kurzer Zeit für den ehrenamtlichen Sprachunterricht qualifiziert wurden und zertifizierte Abschlüsse als freiwillig engagierte Sprachlehrer erhielten. Solche Kooperationen anzuregen, zu fördern und zu pflegen wird immer wichtiger. Die Freie Wohlfahrtspflege wirkt so als „intermediäre Instanz zwischen Zivilgesellschaft und professionellen Dienstleistern: Sie schafft Strukturen, in denen sich Menschen engagieren und ihre Mitverantwortung bei der Erfüllung sozialer Anliegen selbstständig erleben können“ (Rada/Stahlmann/Kleemann 2016: 8).

Als Dienstleister müssen die Wohlfahrtsverbände auch dafür Sorge tragen, dass digitale Spaltungen vermieden werden, zwischen Menschen mit unterschiedlichen Zugängen und unterschiedlicher Technikaffinität, aber auch zwischen den Trägern innerhalb der Verbände. Sie müssen Zugänge zu Wissen und zu technischen und digitalen Innovationen eröffnen, die Kompatibilität bestehender und neuer Instrumente und Strukturen sichern helfen und damit dazu beitragen, dass gleichwertige Entwicklungsmöglichkeiten in und zwischen den Geschäftsfeldern sichergestellt werden. Zentral für den Erfolg der Digitalisierung in den Organisationen ist dabei, dass alle Beschäftigten beteiligt und mitgenommen werden. Hier bedarf es niedrigschwelliger Qualifizierungsangebote und der Förderung des Interesses an digitalen Instrumenten. Wer innerhalb der eigenen Organisation restriktive Regelungen für die Internetnutzung praktiziert und durch Geschäftsanweisungen die Risiken der neuen Technik zu stark in den Vordergrund stellt, kann leicht selbst dazu beitragen, bestehende Widerstände zu kultivieren. Die Wohlfahrtsverbände bieten deshalb Unterstützung im Modernisierungsprozess. Soziale Organisationen benötigen Beratung und Orientierung bei der Einführung neuer Techniken.

ken und beim Schnittstellenmanagement. Eine besondere Herausforderung ist es, die Anbindung unterschiedlicher Träger in urbanen und peripheren Räumen gleichermaßen sicherzustellen. Eng verbunden ist das mit der Aufgabe, rechtliche Regeln und technische Standards weiterzuentwickeln und an die neuen Bedingungen anzupassen. Die Spitzenverbände sind aufgrund ihrer Organisationsdichte und Organisationskraft die einzigen Akteure, die dies gewährleisten können.

Darauf aufbauend wird es darauf ankommen, den wachsenden Bedarf an interdisziplinären, organisationsübergreifenden Kooperationen und Kollaborationen zu bedienen. Erfahrungs- und Wissensmanagement in den Spitzenverbänden trägt dazu bei, diese zu erleichtern, Stolpersteine zu umgehen und Zusammenarbeit nachhaltig zu gestalten. Bildungs- und Qualifizierungsangebote der Spitzenverbände sind eine weitere wesentliche Dienstleistung zur Bewältigung der Digitalisierung. Diese schafft einen permanenten Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf, der auch die etablierten Instrumente in den Verbänden berührt. Digitale Lernplattformen, Fernstudienangebote durch MOOC (Massive Open Online Course) und weitere Online-Weiterbildungsangebote verändern bestehende Qualifizierungsstrukturen. Die Bedeutung von Zeugnissen und Zertifikaten verändert sich ebenso wie die Kompetenzprofile für Tätigkeiten in der Sozialen Arbeit. Die Verbände müssen deshalb, etwa durch Personalentwicklungsmaßnahmen, dazu beitragen, den nach wie vor wichtigsten Faktor in der Sozialen Arbeit zu stützen und zu stärken: den Mensch.

#### **3.2. Wohlfahrtsverbände als werteorientierte Vereinigung und Solidaritätsstifter**

Die Digitalisierung ist nicht nur ein Prozess, in dem mit Mitteln der Technik neue Werkzeuge eingeführt werden, um laufende Prozesse zu optimieren. Dennoch wird häufig gerade dieser Anschein erweckt: ethische, soziale und politische Fragen geraten zu Herausforderungen, deren Bewältigung eine technische Frage ist. Der Techniktheoretiker Evgeny Morozov bezeichnet dies als „Solutionismus“: die Neigung, Technik als universales Instrument zur Lösung von Problemen zu sehen. Ein Blick auf die Geschäfts- und Interessenfelder von Alphabet Inc., der Mutterholding von Google, mit seinen weiteren Töchtern und seiner Forschungsabteilung „X“, illustriert das. Die Ambitionen der Solutionisten sind grenzenlos, und sie sind – ebenfalls mit den Worten Morozovs – Technikagnostiker (vgl. Morozov 2015: 23), die nicht ausschließen, dass Technik auch zum Schlechten genutzt werden kann, solche Einwände aber bis zu ihrem Beweis als illegitim ansehen. Ethik und Werte sind deshalb keine Faktoren, die Algorithmen mit abwägen sollten. „Die Sprache der Technologie – und seien Sie gewiss, die Technologie kommt heute mit einem schweren Diskurspaket daher und besteht keineswegs nur aus Drähten und Gadgets – hat es in den letzten Fünfzig Jahren für jeden schwieriger gemacht, die strukturellen Bedingungen zu identifizieren, die unser Leben bestimmen. Tatsächlich glauben viele von uns an die von Leuten wie Steve Jobs propagierte – Vision, wonach der Zugang zu den jüngsten Technologien des Personal Computing uns Ermächtigung und Emanzipation zu bieten vermag“ (Morozov 2015: 26). Solutionisten erwecken den Eindruck, auch ethische Bedenken könnten in Algorithmen aufgelöst werden, dabei verschwinden sie in ihnen nur. Schon heute

sortieren Suchmaschinen anhand geheimer Algorithmen, welche Ergebnisse die Nutzer zur Kenntnis erhalten und welche ihnen verborgen bleiben. Schon heute entscheiden Algorithmen mit darüber, wer Zugang zu lebensverlängernden Therapien erhält, wer die Grenzen eines Staates passieren darf und wer bei der nächsten Rationierungswelle im Betrieb zu den ersten Kandidaten für die Entlassung wird. Ende Dezember 2016 drehte der erste selbstfahrende Bus, das Modell „Olli“ des US-Automobilherstellers Local Motors, seine Runden auf Berliner Straßen. Auch autonom fahrende Fahrzeuge sind programmiert, Entscheidungen zu treffen. Nur wie, das bleibt im Verborgenen: Wird die Kollision mit dem Kinderwagen vermieden, um dafür mit dem älteren Radfahrer oder dem auf die Straße rennenden Kind zu kollidieren? Solche und andere Fragen treten in und mit der Digitalisierung nicht, wie die Technikoptimisten meinen, weniger, sondern mehr auf. Aus diesem Grund muss der technische Fortschritt nicht gebremst oder gar gestoppt werden, aber er muss in einen wertebasierten Rahmen eingehegt werden. Die Wohlfahrtsverbände sind prädestiniert dazu, hier eine Vorreiterrolle einzunehmen und Standards zu entwickeln und zu verbreiten, die ethische Maßstäbe setzen und algorithmische Entscheidungen unter Begründungzwang setzen. Sie können und müssen zeigen, dass Technik nicht nur Selbstorganisation ermöglichen und fördern kann, sondern dass dieser Prozess auch transparent und ethisch reflektiert gestaltet werden muss.

An theoretischen Ausarbeitungen dazu mangelt es derzeit, in der Wohlfahrtspflege wie auch in anderen Bereichen von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Thomas Zippert etwa formuliert dazu aus christlicher Perspektive: „ Wenn wir die Grenzen des realen und virtuellen Binnenraums der Kirche verlassen und auf aktuelle Theorieansätze zu einer christlichen Theorie des Sozialen blicken, entdecken wir, dass sie bisher weitgehend ohne Bezüge auf Zugänge und Möglichkeiten digitaler Kommunikation oder der Teilhabe an virtuellen Welten auskommen. Weder die EKD-Denkschrift „Gerechte Teilhabe“ (2006) noch Torsten Meireis „Ethik des Sozialen“ (2015) thematisieren digitalisierte Kommunikation bzw. den Zugang zu diesen Informationsmedien und Kommunikationsformen als heute unabdingbare Form von Teilhaberechten“ (Zippert 2017: 140). Die Kirchen sind hier kein Einzelfall.

Doch auch wenn gerade in diesen Bereichen noch viel zu tun bleibt, haben die Wohlfahrtsverbände auch bei anderen Prozessen, die auf „-isierung“ endeten, nachgewiesen, dass Wertorientierung tief in ihre jeweilige Verbands-DNA eingeschrieben ist und sie es immer wieder vermögen, diese zu nutzen, um neuen Entwicklungen ein ethisches Update zu verschaffen. Das bietet auch eine Chance für die unterschiedlichen Wertgemeinschaften in der Wohlfahrtspflege, denn mit der technischen Entwicklung werden die unterschiedlichen Wertorientierungen nicht nur sichtbarer, sie gewinnen auch an Profil. Die lange viel geschmähte Gemeinnützigkeit etwa hat inzwischen als Qualitäts-siegel eine Renaissance erlebt: „Auf der Suche nach hilfreichen Denkprinzipien für das 21. Jahrhundert wird man in der Gemeinnützigkeit fündig. Vieles, was die Haltung Gemeinnützigkeit als Denkgrundlage bereithält, passt in die moderne Umwelt: Selbstorganisation, Erhöhung des Gemeinwohls, Erfüllung von Sinn, intensiver menschlicher

Austausch. Diese Faktoren sind bereits angelegt und trainiert. Jetzt müssen nur noch mehr Möglichkeitsräume – physische wie psychische – entstehen, die als Katalysator für diese bereits angelegten Faktoren wirken (Schuldt/Varga 2014: 7). Die Wohlfahrtsverbände verfügen über und schaffen solche Möglichkeitsräume. In Zeiten des digitalen Neben- und Durcheinanders ist es ihre Wertorientierung, die Orientierung ermöglicht. Wertorientierung ist deshalb ein Erfolgskonzept, weil es für Antifragilität sorgt. Antifragilität ist nach der Umschreibung von Nassim Nicholas Taleb die Fähigkeit, sich angesichts komplexer Rahmenbedingungen und dynamischer Anforderungen nicht einfach anzupassen, sondern auch Krisen zu akzeptieren, um zu lernen, daran zu wachsen und sich permanent neu zu erfinden. Die Wohlfahrtsverbände wirken gesellschaftlich stets als Instanzen der Antifragilität, aufgrund ihrer Wertorientierung. Das befähigt sie auch, auf den ersten Blick neue, antagonistische oder gar disruptive Entwicklungen zu adaptieren, ohne sich dabei zu assimilieren. Auf dem Feld zentraler Kompetenzen, die in der Digitalisierung an Gewicht gewinnen, hat die Wohlfahrtspflege ein Heimspiel: „Das Betonen von Werten wie Inklusion, Vertrauen und Nachhaltigkeit zeigt eine neue Logik des Denkens und des Handelns, die auf gemeinschaftlichen Austausch, auf lokale Vernetzung und generell auf ein sinnvolles Zusammenleben setzt. Ein ganzes Bündel von Megatrends, von Konnektivität, Globalisierung und Neo-Ökologie bis zu New Work, Female Shift und Neuem Lernen, trägt dazu bei, ein neues Werteset in der Gesellschaft zu etablieren. Dabei verlieren materielle Werte und Geld an Relevanz als Messinstrumente für Reichtum, während eine neue Währung immer ausschlaggebender wird: Vertrauen“ (Schuldt/Varga 2014: 45). Die Wohlfahrtsverbände verfügen in dieser Währung über erheblichen Reichtum.

Ein bekannter Sammelband mit Erträgen der Wohlfahrtsverbändeforschung erschien 1995 unter dem Titel „Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“ (Rauschenbach/Sachße/Olk 1995), ohne Fragezeichen am Schluss. Die Lösung für die Wohlfahrtsarbeit der Zukunft dagegen kann nur lauten: hin zu dienstleistenden Wertgemeinschaft. Gerade als Wertgemeinschaften haben die Wohlfahrtsverbände in der Digitalisierung große Chancen: „Die hypervernetzten Rahmenbedingungen des 21. Jahrhunderts bieten dabei große Entfaltungspotenziale für das, was Gemeinnützigkeit im Kern schon immer geprägt hat: eine Haltung, die auf das Wohlergehen aller ausgerichtet ist. Dieses Mindset hat unter vernetzten Vorzeichen größere Chancen auf Resonanz denn je“ (Schuldt/Varga 2014: 21).

#### 3.3. Wohlfahrtsverbände als Sozialanwälte

Die Sozialanwaltschaft der Spaltenverbände, ihr Eintreten für die Interessen sozial benachteiligter Personengruppen, ist ein prägendes Merkmal der Wohlfahrtsverbände. Freie Wohlfahrtspflege will nicht nur Reparaturbetrieb für soziale Probleme sein, sondern will deren Ursachen entgegenwirken. „Angesichts der belastenden Lebensbedingungen der Klientel erfordert das berufliche Handeln in der Sozialen Arbeit (...) auch Veränderungen der Verhältnisse, in denen diese leben“ (Heiner 2007: 124). Ein wesentliches Element der sozialanwaltschaftlichen Tätigkeit sind dabei die Interessenvertretung gegenüber Regierungen und Parlamenten sowie die politische Kommunikation

insgesamt. Es sind gerade wenig repräsentierte ‚schwache‘ Interessen, die „ihren Mangel an Droh- und Konfliktpotentialen durch Priorisierung von kommunikativen und speziell argumentativen Strategien zu kompensieren“ (Nullmeier 2000: 98) versuchen müssen. Erfolgsfaktoren dabei sind, „dass einerseits die organisatorischen Ressourcen (Personal, Ausstattung und Organisationsstrukturen) vorhanden sind, um Lobbying als Politikberatung professionell zu betreiben [...] und andererseits (1) kontinuierliches Monitoring und (2) Vernetzung frühzeitige Reaktion und vielfältige Zugangskanäle ermöglichen.“ (Rieger, 2014: 343). Wissensmanagement, Vernetzung, Reichweite und Ressourcen sind die Stellschrauben für ein erfolgreiches sozialanwaltschaftliches Handeln. Die Digitalisierung schafft gerade bei diesen Stellschrauben eine neue Qualität und hat damit das Potential, auch politische Machtverhältnisse grundlegend zu verschieben.

Über Jahrzehnte hinweg gab es faktisch keine öffentliche Diskussion über die Inhalte Internationaler Freihandelsabkommen, obwohl in diesen grundlegende Regelungen enthalten waren, die auch nationale Gerichte banden und nationale Gesetze aushebeln konnten. Dass sich das geändert hat, ist ohne den digitalen Wandel nicht vorstellbar. Marianne Grimmenstein ist ein Beispiel dafür. Sie ist eine in Lüdenscheid lebende Musiklehrerin im Ruhestand. Von dort startete sie mit Hilfe der Plattform Change.org eine Online-Petition gegen das europäisch-kanadische Freihandelsabkommen CETA und mobilisierte dort innerhalb von wenigen Wochen über 100.000 Unterstützer sowie 41.000 Mitkläger für eine Beschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht. Die neue Qualität liegt aber nicht nur in der Mobilisierung von Unterstützung, sondern auch im Wissensmanagement und der Kommunikation. Das genannte CETA-Abkommen etwa hat einen Umfang von etwa 1.500 Seiten juristisch anspruchsvoller Texte. Die Deutungshoheit darüber lag bislang nahezu ausschließlich bei den damit betrauten Ministerien und Kanzleien. Mit der Digitalisierung hat sich das geändert. Zum einen schafft die Digitalisierung neue Zugänge zu Wissen, etwa zu den zentralen Verhandlungsdokumenten. Sie finden – früher oder später – Wege in die digitale Öffentlichkeit und werden dann zum Objekt der öffentlichen Diskussion. Das 1975 durch den Juristen Peter Häberle formulierte Konzept der „offenen Gesellschaft der Verfassungsinterpretten“ (Häberle 1975: 297) ist heute für den Bereich des Rechts insgesamt verwirklicht. Das verändert Gesetzgebung grundlegend, denn schon frühe Entwürfe werden damit schnell zum Gegenstand wissenschaftlicher und gesellschaftlicher Debatten. Zum Teil schon Stunden nach ihrer Veröffentlichung finden sich fundierte Kurzexpertisen im Netz, gefolgt von ausführlichen fachlichen Erörterungen einzelner Fragen, häufig durch renommierte Fachleute, aber auch durch interessierte Laien. Während noch vor wenigen Jahren eine Institution wie das Bundeswirtschaftsministerium mit seinen etwa 1.500 Mitarbeitern vergleichsweise unangefochten Themen setzen und Deutungshoheit ausüben konnte, haben sich die Kräfteverhältnisse binnen kurzer Zeit umgekehrt. Die horizontal und vertikal breit vernetzte offene Gesellschaft der Rechtsinterpretanten bestimmt nun die Themen der Debatte, formuliert in kurzer Zeit abgestimmte Kritikpunkte, die innerhalb der Ministeriumshierarchien nicht annähernd in ähnlichen Zeithorizonten kommentiert werden können, und zwingen die etablierten Institutionen

permanent in die Defensive. Die Institutionen müssen sich fühlen, wie der erfolgsverwöhnte Hase aus Schröders Märchen im Rennen mit dem Igel: Der Igel ist plötzlich immer schon da. Im Oktober 2015 nahmen dann etwa 250.000 Menschen an einer Demonstration gegen einzelne Bestimmungen der diskutierten Freihandelsabkommen teil, etwa das Dreifache der von den Veranstaltern selbst erhofften Zahl.

Welches Potential die Digitalisierung auch für die sozialanwaltschaftliche Beratung haben kann, zeigt ein anderes Beispiel. Die Onlineplattform Sanktionsfrei.de hat sich zum Ziel gesetzt, den Sanktionen im standardisierten Verwaltungsverfahren eine digitale Widerspruchsinstanz gegenüberzustellen. Die Erfolgsaussichten dafür sind beträchtlich, denn das Zusammenspiel aus individuellen Lebenslagen, komplexen Rechtsstatbeständen und Massenverwaltung erzeugt fortwährend Widersprüche. Sanktionsfrei.de will Brüche und Sollbruchstellen des Massenverwaltungsverfahrens aufdecken und digitale Antworten darauf geben. Schon heute können Betroffene Bescheide per WhatsApp einreichen und prüfen lassen. Widerspruchsbescheide lassen sich analysieren, passende Textbausteine und Verweise helfen dabei, individuelle Widersprüche in Rekordzeit zu generieren. Mit dem stetigen Wachsen der verfügbaren Datenbanken und der Entwicklung der Instrumente zeichnet sich schon heute ab, dass das Wissensmonopol der Anwälte und Institutionen demokratisiert wird. Nach Schätzungen gibt es 2017 in Deutschland bereits etwa 60 Legal-Tech-Unternehmen, die digitale Beratungsangebote im Rechtsbereich entwerfen. Das Profil nicht nur der anwaltlichen Beratung wird sich dadurch vergleichsweise rasch ändern. „Rechtsgeneratoren“ können künftig zunehmend Aufgaben übernehmen.

Seit Anfang der 1990er Jahre haben sich nicht nur wirtschaftliche und rechtliche, sondern auch politische Rahmenbedingungen der Arbeit der Spartenverbände der Wohlfahrtspflege gewandelt. „Für die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege gilt insofern die Formel, dass Sie sich in einem post-subsidiären und ‚post-korporativen‘ Sozialstaat neu erfinden müssen“ (Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt/Burmester 2005: 250). Anfechtungen und Anforderungen werden dabei aus drei Richtungen formuliert: (1) aus einer engagiert-sozialpolitischen Perspektive, etwa geprägt durch Neue Soziale Bewegungen, (2) aus einer ordoliberalen Kritik an einem gemeinnützigen Dritten Sektor neben Staat und Markt und (3) aus Forderungen nach mehr Teilhabe, Transparenz und Wirkungsorientierung der gelegentlich als „Tanker“ beschriebenen Verbände. Alle drei Perspektiven sind allerdings ihrerseits in weiten Teilen obsolet, da sich ihr Gegenstand – die Spartenverbände und ihre Arbeit – auch in den vergangenen Jahren systematisch weiterentwickelt hat (weiterführend Steinke/Bibisidis 2017; Rock 2014). Digitale Instrumente haben dabei schon in den vergangenen Jahren eine Rolle gespielt, und die Freie Wohlfahrtspflege hat die Möglichkeit, neben der Dienstleistungs- und Integrationsfunktion auch die sozialanwaltschaftliche Rolle weiter zu profilieren und die eigenen Organisationsstrukturen in allen drei Rollenprofilen noch agiler zu gestalten.

#### 4. Die Rolle des Staates

Die Sicherung des sozialen Zusammenhaltes und die Förderung von Beschäftigung gehören zu den Kernaufgaben des Staates. Sie werden durch die Digitalisierung nicht in Frage gestellt, aber die Digitalisierung wirft dennoch neue Gestaltungsfragen auf. Wir erleben schon heute eine Fragmentierung von Arbeitsprozessen, etwa durch „crowdsourcing“. Wir erleben im Bereich der sich ausbreitenden Plattformökonomie eine Auflösung des Arbeitnehmer-Arbeitgeberverhältnisses und ein sich rapide veränderndes Nachfrage- und Nutzungsverhalten mit wachsenden Ansprüchen (Qualität, soziale Kompetenz, Verfügbarkeit) von Konsumenten und an Beschäftigte. Wir erleben auch, dass neue Anbieter die etablierte Verteilung von Marktanteilen verschieben. Innerhalb der Betriebe finden Neuordnungen betrieblicher Organisationsformen statt. Wie sich dies alles mittel- und langfristig auswirkt, ist offen. Die inzwischen fast schon berüchtigten Forschungen von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013 zur Automatisierbarkeit von Tätigkeiten gehen ebenso wie Analysen aus Deutschland (etwa Bonin/Gregory/Zierahn 2015) gleichermaßen von einem Wegfall bestehender Beschäftigungsverhältnisse, zum Teil im Umfang zwischen 42 bis 59 Prozent in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren, aus. Industrielle Produktion und Dienstleistungssektor sind davon ganz unterschiedlich betroffen.

In der Wohlfahrtspflege ist ein weiteres Beschäftigungswachstum zu erwarten. Schon in der Vergangenheit gehörten die SAGE-Berufe (Abkürzung, die sich aus den folgenden Bestandteilen zusammensetzt: SA: Soziale Arbeit, G: Gesundheit und Pflege; E: Erziehung und Bildung) zu den wachstumsstärksten Dienstleistungsfeldern. Aufgrund der demographischen Entwicklung und den Veränderungen im Bildungssektor durch einen Ausbau frühkindlicher Bildung, wachsende Qualifikationsansprüche und lebenslanges Lernen wird sich daran nichts wesentlich ändern. Der überwiegende Teil klassischer Tätigkeiten in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft entziehen sich im Gegensatz zu Tätigkeiten in der Produktion der Substituierbarkeit im Zuge der Digitalisierung. Hierbei handelt es sich in der Regel um Tätigkeitsfelder mit höherem Qualifikationsniveau. Während die Digitalisierung im Bereich der klassischen Industrieproduktion Rationalisierungseffekte verspricht und zu sinkenden Beschäftigtenzahlen führen wird (vgl. Ehrlich/Engel/Füchtenkötter/Ibrahim 2017), bewirkt der demographische Wandel wachsende Bedarfe in großen Teilen der SAGE-Berufe. Wachsende Bedarfe führen jedoch nicht zwangsläufig zu zunehmenden Beschäftigtenzahlen. Dazu bedürfte es der politischen Unterstützung dabei, die Beschäftigungspotentiale in der Sozialwirtschaft zu nutzen. Es bräuchte dafür nicht weniger als eine Beschäftigungs- und Entwicklungspolitik für den sozialen Bereich. Davon ist bislang nichts zu spüren, im Gegenteil. Während ein erheblicher Teil der politischen Aufmerksamkeit auf die Entwicklung der Automobilindustrie mit seinen etwa 808.000 Beschäftigten im Jahr 2016 gerichtet ist, ist der Dritte Sektor mit seinen etwa 2,7 Millionen Beschäftigten – 9,2 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten – bis heute offenbar kein Gegenstand wirtschaftspolitischen Interesses. Dabei sind nach der Statistik der Berufsgenossenschaft für Wohlfahrtspflege 2015 allein in den Wohlfahrtsverbänden 1,86 Millionen Stellen in

Vollzeitäquivalenten angesiedelt. Hier Beschäftigung zu sichern und auszubauen wäre mehr als lohnend. Die Realität sieht indes anders aus: Der Fokus von Wirtschaft und Politik liegt auf „Industrie 4.0“ und vernachlässigt andere, beschäftigungsstärkere Bereiche. In die großen politischen Debatten, etwa dem durch das BMAS initiierten „Arbeit 4.0“-Diskurs, sind die Wohlfahrtsverbände nicht eingebunden. Auch die milliardenstarken Förderprogramme zur Digitalisierung gehen weit überwiegend an der Wohlfahrtspflege vorbei. So fördert das Programm „Go digital“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie gezielt kleine und mittlere Unternehmen in den Themenfeldern „IT-Sicherheit“, „Digitale Markterschließung“ und „Digitalisierte Geschäftsprozesse“. Hinter diesen Themenfeldern stehen auch in der Sozialwirtschaft erhebliche Bedarfe, die hier häufig noch weniger als in der gewerblichen Wirtschaft aus den begrenzten Eigenmitteln gedeckt werden können. Während sich das Programm jedoch ausdrücklich an kleinere und mittlere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft richtet, sind die entsprechenden kleinen und mittleren Unternehmen in der gemeinnützigen Wohlfahrtspflege in der Regel nicht förderfähig. Die wirtschaftspolitische Ignoranz gegenüber den besonderen Bedarfen der Sozialwirtschaft in der Digitalisierung ist gerade beschäftigungspolitisch fatal. Mit einer gezielten politischen Förderung der Sozialwirtschaft und ihrer Potentiale lassen sich umgekehrt künftig gesamtgesellschaftlich positive Wachstums- und Beschäftigungseffekte in erheblichem zusätzlichen Umfang erzielen.

Dass sich die mangelnde öffentliche Förderung der Sozialwirtschaft massiv nicht nur auf die Quantität der Beschäftigten, sondern auch auf die Qualität der Arbeit auswirken wird, ist offenkundig. Nicht immer trägt die Politik dazu bei, die Attraktivität sozialer Berufe zu steigern, etwa wenn die Rahmenbedingungen eines abschlagsfreien Rentenbezugs so gestaltet werden, dass sie ausgerechnet für Arbeitnehmer aus SAGE-Berufen nicht oder nur schwer erreicht werden können, oder wenn mit der Lösung „Arbeitslose ins Altenheim/in den Kindergarten“ suggeriert wird, es bedürfe keiner besonderen Qualifikationen für diese Berufe. Schon heute besteht regional ein Mangel an Fachkräften, gleichzeitig wachsen die Anforderungen an die Qualifizierung auch der aktuell Beschäftigten. Die heute in Beschäftigung eintretende Generation ist die erste, die davon ausgehen kann, ihr Erwerbsleben mit einer anderen Qualifikation zu verlassen, als sie es begonnen hat. Das stellt hohe Anforderungen an Qualifizierung und Weiterbildung, gleichzeitig sinkt die Zahl der privaten Akteure, die entsprechende Angebote finanzieren. Ein großer Teil neu entstehender Beschäftigungsverhältnisse entfällt auf den Bereich der einfachen Dienstleistungsarbeit, etwa im Versandhandel. In diesen Bereichen gibt es nahezu keine Aufstiegschancen – und kaum Qualifizierungsmöglichkeiten. Mit der 'Verplattformung' (vgl. Srnicek 2017; Greenfield 2017) verschwindet auch der Arbeitgeber als Initiator und Finanzier von Qualifizierung: Zertifikatsorientierte Qualifikationen verlieren gegenüber den digitalen Zeugnissen der Neuzeit, etwa den Kundenbewertungen im Internet, an Gewicht. Das einheitliche Anforderungsprofil und Berufsbild erodiert. Soziale Kompetenzen, kommunikative Fähigkeiten und Belastbarkeit gewinnen an Bedeutung, in der Wohlfahrtspflege gerade auch im Bereich der Helfertätigkeiten, die häufig nicht substituierbar sind. Diese setzen formal nur ein ge-

ringes Qualifikationsniveau voraus, werden dennoch häufig mit ausgebildeten Personen besetzt. Hinzu kommt, dass die Beschäftigung häufig physisch und psychisch fordernd und belastend ist und die Digitalisierung bestehende Qualifikationen entwertet, gleichzeitig aber die Qualifikationsanforderungen an neue Beschäftigungsverhältnisse erhöht. Die Qualifizierungs- und Weiterbildungsinfrastruktur insgesamt ist für diese neuen Bedarfe nur unzureichend ausgestattet, von der Herausforderung der Umschulung von Menschen aus weniger werdenden industriellen Arbeitsplätzen zu Arbeitnehmern im wachsenden Dienstleistungsbereich einmal ganz zu schweigen. Aufgabe des Staates ist es deshalb, frühzeitig auf die sich wandelnden Qualifikationsanforderungen zu reagieren und entsprechende Qualifikationsmöglichkeiten zu gewährleisten. Das ist gerade auch unter dem Aspekt des Fachkräftemangels im Sozialen ein Gebot. Die bedeutende Rolle der Freien Wohlfahrtspflege als Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor wartet jedoch noch immer auf seine Entdeckung durch die Politik.

Die Bundesregierung selbst hat sich mit ihrer im August 2014 verabschiedeten Digitalen Agenda das Ziel gesetzt, die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft voranzutreiben. Sie hat dabei drei Kernziele – Wachstum und Beschäftigung, Zugang und Teilhabe sowie Vertrauen und Sicherheit – definiert(zum Stand der Umsetzung vgl. Deutsche Bundesregierung 2017). Während das Thema Industrie 4.0 und dabei insbesondere die Förderung des Mittelstandes – etwa durch bislang 12 dafür eingerichtete Kompetenzzentren und die Vernetzung von 300 Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik durch die im April 2015 eingerichtete Plattform Industrie 4.0 – im Vordergrund stehen, gibt es bislang keine vergleichbaren Angebote, die sich direkt an die Freie Wohlfahrtspflege richten. Die Wohlfahrtsverbände sind jedoch in den verschiedensten Bereichen fachlich eingebunden, etwa bei der im Sommer 2016 eingerichteten Dialogplattform „Smart Cities“, die die Nutzung digitaler Technologien im Bereich der Stadtentwicklung verbessern will. Ein großer Teil der Angebote im Bereich der Flüchtlingshilfe (vertiefend dazu Mason/Schwedersky/Alfawakheeri 2017), von denen über sechshundert Projekte auf dem durch die Bundesregierung initiierten Portal zusammen-fuer-fluechtlinge.de vorgestellt werden, gehört der Freien Wohlfahrtspflege an. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist im Bereich der Freien Wohlfahrtspflege besonders bei der Förderung der Potentiale der Digitalisierung engagiert, etwa mit dem Modellprojekt FSJ-Digital, in dem technikaffine junge Menschen ihr Wissen an ältere Menschen weitergeben. Unter dem Titel „Sozialraum Digital“ hat das BMFSFJ Möglichkeiten erörtert, freiwilliges Engagement im Sozialraum durch digitale Angebote alters- und ressourcenunabhängig zu gestalten. Den beruflichen Wiedereinstieg durch digitale Lern- und Arbeitsformen zu fördern ist das Anliegen eines durch das BMFSFJ in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit im Rahmen des ESF-Bundesprogramms „Perspektive Wiedereinstieg“ Projekts, das noch bis 2020 läuft. Die wesentlichen Ziele und Schwerpunkte der zahlreichen Aktivitäten des BMFSFJ sind in seiner „Digitalen Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft“ im Juni 2017 veröffentlicht worden(vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2017). Die Wohlfahrtsverbände finden hier zahlreiche Anknüpfungspunkte und stehen im engen Austausch mit dem BMFSFJ, um Mitgliedsorganisa-

tionen für die Arbeit mit digitalen Instrumenten zu qualifizieren. Deutlich hinter den Möglichkeiten und Erwartungen zurück bleibt hingegen das Engagement anderer mit Arbeitsfeldern der Freien Wohlfahrtspflege befassten Ministerien, etwa des Bundesministeriums für Gesundheit, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

### 5. Agilität, Innovation und Stabilität in der Freien Wohlfahrtspflege: Vorwärts immer, rückwärts nimmer

*„In einer Freundschaft wie dieser geht es nicht um Glück*

*In einer Freundschaft wie dieser gibt es kein zurück“*

*(Songtext von Tocotronic, „Digital ist besser“, 1995)*

Die Spaltenverbände der Wohlfahrtspflege sind Subjekt und Objekt im Digitalisierungsprozess. Will man die Potentiale der Digitalisierung in der Freien Wohlfahrtspflege einschätzen, ist es nützlich, sich die Parallelen zwischen der Organisationsstruktur der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland einerseits und der technologischen Entwicklung andererseits zu verdeutlichen. Einem noch immer verbreiteten, aber unzutreffendem Bild der Wohlfahrtspflege zufolge handelt es sich bei den einzelnen Spaltenverbänden um mehr oder weniger hierarchisch gegliederte Systeme, bei deren Steuerung die Verbandszentralen eine dominierende Rolle spielen. Schon ein Blick auf die Organisationspläne der Verbände (wie auch der Ministerien und der übergroßen Mehrzahl gewerblicher Unternehmen) zeigt, dass die Organisation regelmäßig in der Form von Stabliniensystemen dargestellt wird. Im Gegensatz zu den streng hierarchischen Einlieniensystemen, in denen Informationen stets über die klar zugeordneten Führungskräfte gehen, sieht das Stabliniensystem ergänzende Stabsstellen vor, die die Organisationsspitze beraten und dazu beitragen, die Komplexität des Organisationshandelns zu durchdringen. Stabsstellen helfen, die Koordinierung der einzelnen Fachbereiche innerhalb eines Liniensystems zu verbessern. Mit der Digitalisierung wachsen jedoch Querschnittsaufgaben ebenso wie die technischen Möglichkeiten, Information und Kommunikation abseits der etablierten Verbandsstrukturen zu teilen. Daraus erwachsen erhebliche Herausforderungen für die Organisationsentwicklung in den Verbänden (empfehlenswerte dazu Laloux 2016; Robertson 2016). Die starke Verinselung von Organisationsstrukturen, wie sie auch heute noch charakteristisch für die große Mehrheit von Unternehmen, Verbänden und Ministerien ist, erweist sich angesichts der Digitalisierung nicht als sinnvolles Zukunftsmodell. Während der klassische Einsatz von IT in der (Dienstleistungs-)Produktion nach dem Muster des Computer-Integrated Manufacturing (CIM) verläuft, welches die einzelnen Produktionsschritte zwar unterstützt, aber nicht selbst systematisch vernetzt, ist die angekündigte vierte Revolution durch die Überwindung der Verinselung und die systematische Vernetzung von Einheiten und die Digitalisierung der Prozesse gekennzeichnet. Cyber-Physische Systeme (CPS) sind der „next level“ der Entwicklung (vgl. auch Beitrag von Wolff in diesem Band). Bei ihnen handelt es sich um untereinander verbundene und durch den eigenständigen Austausch von Daten miteinander kommunizierende Einheiten. Diese sind zum Teil bereits in der

Dienstleistungsproduktion innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege etabliert, etwa in der Sensorik im Gesundheitsbereich und bei technischen Assistenzsystemen (vgl. Beitrag von Kunze in diesem Band). An die Stelle vieler einzelner rechnergestützten Zentralsteuerungen im berühmt-berüchtigten „loosely coupled system“ (vgl. Seibel 1994) der sozialen Dienstleistungsproduktion steht die Herausbildung von Matrixstrukturen, der Wandel von der hierarchischen Verbandsgliederung stärker hin zum verbandlichen Netzwerk. Aus den Erfahrungen mit dem Open-Source-System Linux stammt die metaphorische Kontrastierung unterschiedlicher Organisationsformen des Austausches nach den Typen von „Kathedrale und Basar“: ein Bild, das den anstehenden Paradigmenwechsel weg von der Zentralverwaltung hin zu Netzwerken verdeutlichen kann. Agilität und Flexibilität sind eben nicht umstandslos mit den bestehenden Organisationsstrukturen zu vereinbaren (vgl. Luhmann 1988: 181 ff). Das muss in der verbandlichen Organisationsentwicklung Berücksichtigung finden. Der digitale Wandel vollzieht sich in der Wohlfahrtspflege jedoch nicht plötzlich, schon gar nicht „disruptiv“ (weiterführend Rock 2017), sondern evolutionär. Bestehende und „neue“ Organisationsformen werden dabei noch sehr lange gleichermaßen parallel existieren. Die Wohlfahrtsverbände bieten die Infrastruktur und vor allem das solide Fundament dafür, solche Entwicklungsprozesse zu fördern und zu begleiten. Deutlich wird: Die Wohlfahrtsverbände haben hervorragende Voraussetzungen, um die Herausforderungen des digitalen Wandels zu bewältigen. Als einzige Akteure verfügen sie über die Fähigkeit, die Erbringung sozialer Dienstleistungen in der Fläche kontinuierlich sicherzustellen, ethische und moralische Standards für die Digitalisierung zu entwickeln und bundesweit zu skalieren. Sie haben darüber hinaus gute Aussichten, auch ihr sozialanwaltschaftliches Profil im Prozess der Digitalisierung weiter zu schärfen. Die Spaltenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sehen deshalb, wie der organisatorische Umbau und im Kontext der Digitalisierung erfolgende deutliche Ausbau der Verbandsgeschäftsstellen belegt, große Chancen in der Digitalisierung. Sie benötigen jedoch – ähnlich etwa wie die gewerbliche mittelständische Wirtschaft – auch öffentliche Förderung, wenn die Potentiale dieses Veränderungsprozesses umfassend erschlossen werden sollen. „Effizient, nachhaltig und ressourcensparend wird dieser nur dann gelingen, wenn – ähnlich im Bereich von eHealth o.ä. – verbindliche Koordination und öffentliche Anschubfinanzierung die vielfältigen Innovationsinitiativen bündeln und verbreiten“ (BAGFW 2017b).

Die Digitalisierung wird die Wohlfahrtspflege noch lange beschäftigen und ihr dabei ungeahnte neue Möglichkeiten bieten. Sie ist, bei allen Herausforderungen, ein Gewinn, auch für die Freie Wohlfahrtspflege. Um Albert Camus zu variieren: Der Kampf gegen Gipfel vermag Organisationen auszufüllen. Wir müssen uns die Wohlfahrtsverbände als glückliche Organisationen vorstellen.

## Literatur und Links

- Albrecht, Thorben (2016): „Gute Arbeit“ – Veränderung braucht Gestaltung. In: Sozialwirtschaft, Heft 1/2016, S. 7-9.
- Anderson, Chris (2007): The Long Tail – der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft. München.

- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2017a): Chancen der Digitalisierung nutzen, Engagement stärken: Leistungen der Freien Wohlfahrtspflege zur Umsetzung der Digitalen Agenda fördern. Eckpunkte der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege. Berlin.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2017b): Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Digitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft. Impulspapier. Berlin.
- Bunz, Mercedes (2012): Die stille Revolution. Berlin.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Kühne, Gertrud; Wohlfahrt, Norbert; Burmester, Monika (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in der Sozialwirtschaft. Berlin.
- Deutsche Bundesregierung (2017): Legislaturbericht Digitale Agenda 2014 – 2017. Berlin.
- FINSOZ e.V., (2016): Digitalisierung der Sozialwirtschaft. Positionspapier. [finsoz.de/sites/default/files/bilder/2016/WEB\\_FINSOZEV\\_Bro\\_Positionspapier-Digitalisierung-2016%20%28003%29.pdf](http://finsoz.de/sites/default/files/bilder/2016/WEB_FINSOZEV_Bro_Positionspapier-Digitalisierung-2016%20%28003%29.pdf), Abruf 30.10.2017.
- Greenfield, Adam (2017): Radical Technologies. Brooklyn.
- Häberle, Peter (1975): Die offene Gesellschaft der Verfassungsinterpretanten. In: JuristenZeitung, 30. Jahrgang, Nr. 10, S. 297-305.
- Heiner, Maja (2007): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle-Felder-Fähigkeiten. München.
- Heinze, Rolf. G. (2016): Innovativ und nachhaltig – Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland – Zukunftsthemen denken. Thesen bei der Tagung der BAGFW, Berlin.
- Hill, Steven (2017): Die Start-up Illusion. München.
- Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München.
- Marx, Karl; Engels, Friedrich (1848): Manifest der Kommunistischen Partei. Leipzig.
- Mason, Ben; Schwedersky, Lavinia; Alfawakheeri, Akram (2017): Digitale Wege zur Innovation. Wie innovative Ansätze der Zivilgesellschaft geflüchtete in Deutschland unterstützen. Berlin.
- Morozov, Evgeny (2013): Smarte neue Welt: Digitale Technik und die Freiheit des Menschen. München.
- Morozov, Evgeny (2015): Wider digitales Wunschdenken. In: Frank Schirrmacher (Hrsg.), Technologischer Totalitarismus, Berlin, S. 23-28.
- Nullmeier, Frank (2000): Argumentationsmacht und Rechtfertigungsfähigkeit schwacher Interessen. In: Ulrich Willems, Thomas von Winter (Hrsg.), Politische Repräsentation schwacher Interessen, Opladen, S. 93-112.
- Passig, Kathrin (2013): Standardsituationen der Technologiekritik. Frankfurt am Main.
- Rada, Alejandro; Stahlmann, Anne; Kleemann, Wolfgang (2016): Sozialwirtschaftsstudie Hessen. Frankfurt am Main.
- Rauschenbach, Thomas; Sachße, Christoph; Olk, Thomas (Hrsg.) (1995): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main.
- Raymond, Eric S. (1999): die Kathedrale und der Basar. [selflinux.org/selflinux/pdf/die\\_kathedrale\\_und\\_der\\_basar.pdf](http://selflinux.org/selflinux/pdf/die_kathedrale_und_der_basar.pdf), Abruf 30.10.2017.
- Rieger, Günter (2014): Soziallobbying und Politikberatung. In: Benjamin Benz, Günter Rieger, Werner Schönig, Monika Többe-Schukalla (Hrsg.), Politik Sozialer Arbeit, Band 2: Akteure, Handlungsfelder und Methoden, Weinheim, S. 329-350.
- Robertson, Brian J. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München.
- Rock, Joachim (2014): Wohlfahrtsverbände im sozialen Wandel: Status quo vadis? [bagfw.de/uploads/media/Vortrag\\_Rock.pdf](http://bagfw.de/uploads/media/Vortrag_Rock.pdf), Abruf 15.08.2017.
- Rock, Joachim (2015): #Digitalistrichtegal. In: Sozialwirtschaft, Heft 5, S. 24-25.
- Rock, Joachim (2017): Nicht immer, aber immer öfter: Innovation durch Kooperation zwischen Wohlfahrtspflege und Social Entrepreneurs. (Springer Verlag, im Erscheinen).
- Schuldt, Christian; Varga, Christiane (2014): Die Zukunft der Gemeinnützigkeit. Wien.
- Srnicek, Nick (2017): Platform Capitalism. Cambridge.
- Stehr, Nico (2007): Die Moralisierung der Märkte. Frankfurt.

- Steinke, Joß; Bibisidis, Thomas (2017): Die Sicherung und Weiterentwicklung des Sozialstaates ist nichts für Sprinter, oder: Worum es bei Debatten um die Stellung der Freien Wohlfahrtspflege eigentlich gehen sollte. (unveröffentlichtes Manuskript).
- Taleb, Nassim Nicholas (2012): Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München.
- Zimmer, Annette (2007): Verbände als Dienstleister und Träger öffentlicher Aufgaben. In: Thomas Winter, Ulrich Willems (Hrsg.), Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden.
- Zippert, Thomas (2017): Was ändert die zunehmende Digitalisierung und Virtualisierung an einem christlichen Verständnis des Sozialen? In: Tim Hagemann (Hrsg.), Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, S. 137 – 153.

---

# Was kann die Sozialbranche aus der Wirtschaft lernen – was besser nicht?

Dietmar Wolff

„Aktuell treibt eine kleine Gruppe junger IT-Gurus aus dem Silicon Valley, die gerade erst der Ursuppe der Internet-Community entstiegen sind, die Weltwirtschaft und die Politik vor sich her.“ (Boes 2015).

Dieser Satz fasst auf sehr plastische Art und Weise die aktuellen globalen Umwälzungen unserer wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Realität zusammen. Die Digitalisierung kann oder wird weltweit die Machtverhältnisse verändern. Doch, ist dem wirklich so? Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Digitalisierung? In welchen Bereichen schlägt diese sich wie nieder? Und was kann die Sozialwirtschaft daraus lernen? Diesen Fragen soll der folgende Beitrag nachgehen und dabei einen Transfer von den digitalen Entwicklungen der gewerblichen Wirtschaft zu den Chancen und Risiken für die Sozialwirtschaft leisten.

## 1. Digitale Entwicklungen in der gewerblichen Wirtschaft

### 1.1. Digitalisierung nur ein Hype?

Ist die Digitalisierung nur ein Hype oder findet sie real statt?

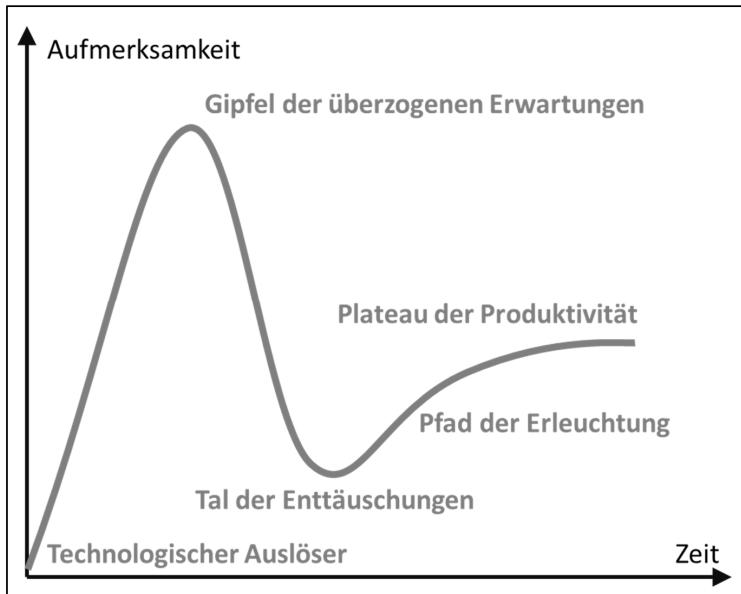


Abbildung 4: Aufbau des Gartner Hype Cycle (vgl. wikipedia.org, Abruf 03.11.2017)

Dietmar Wolff

45

Die Top-Trends der IT werden jährlich im Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies beschrieben. Diese Darstellung gibt an, welche Technologien neu aufkommen, welche aktuell ein Hype sind, also in aller Munde aber noch nicht wirklich im täglichen praktischen Einsatz, welche gerade durch das „Tal der Tränen“ gehen und welche auf dem Weg zum produktiven Einsatz sind. In der 2017er Ausgabe des Gartner Hype Cycle (Panetta 2017) ganz weit vorne auf dem Weg zum produktiven Einsatz sind die Technologien *Virtual Reality* und *Augmented Reality* (das Einblenden der virtuellen in die reale Welt), bei denen man in zwei bis fünf bzw. fünf bis zehn Jahren von einem weit verbreiteten Einsatz ausgeht. Technologien wie *Blockchain* (Speicherung von Daten auf verteilten Systemen wobei durch eine kryptografische Verkettung die Unveränderbarkeit der Daten sichergestellt wird), *Drohnen* (kommerzielle unbemannte Luftfahrzeuge, UAVs) und *Software-Defined Security* (Software übernimmt die wesentlichen Sicherheitskontrollen wie das Erkennen von Eindringversuchen, die Segmentation der Netzwerke, die Zugangskontrolle) haben die stärksten Fortschritte gegenüber 2016 gemacht und sind über den Hype-Status hinaus. Auf dem Gipfel des Hypes befinden sich derzeit *Connected Home*, *Maschinenlernen* und *Autonomes Fahren*, Letzteres jedoch mit einer Perspektive von mehr als zehn Jahren. Zusammengefasst sieht der Gartner Hype Cycle 2017 drei aufkommende Megatrends: Künstliche Intelligenz überall, das Eintauchen in die virtuelle Welt und digitale Plattformen.

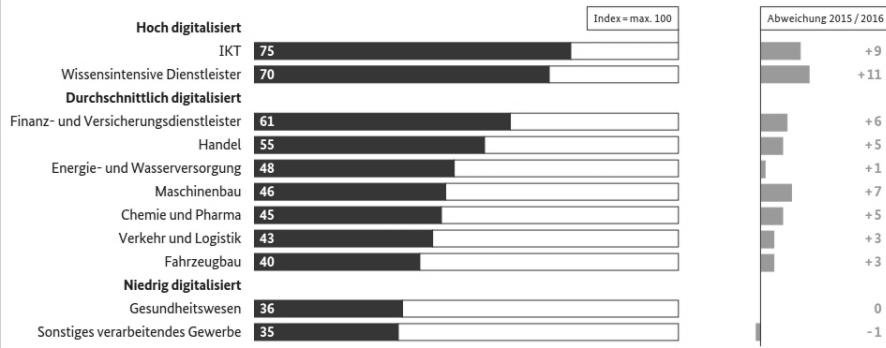
Diese kurze Auflistung zeigt, dass es sich bei den Technologien bei weitem nicht mehr nur um technologische Themen (wie etwa bei Blockchain oder Software-Defined Security) handelt, sondern dass mit der Digitalisierung alle Lebensbereiche durchdrungen werden, von der Industrie (Maschinenlernen) über die Logistik (Drohnen) bis hin zum Verkehr (Autonomes Fahren) und dem privaten Umfeld (Connected Home).

### 1.2. Fortschritt der Digitalisierung nach Branchen

Doch die Digitalisierung ist noch nicht in allen Wirtschaftsbereichen angekommen. Als hoch-digitalisiert gelten nach aktuellen Zahlen des Bundeswirtschaftsministeriums (siehe Abbildung 5) nur die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die wissensintensiven Dienstleister. Niedriger als von vielen erwartet wird der Fortschritt der Digitalisierung bei Verkehr und Logistik und insbesondere dem Fahrzeugbau – der Industrie 4.0-Branche schlechthin – eingeschätzt. Abgeschlagen als niedrig-digitalisiert gelten das Gesundheitswesen (inklusive Sozialwirtschaft) und das sonstige verarbeitende Gewerbe, zu dem auch das Handwerk zählt.

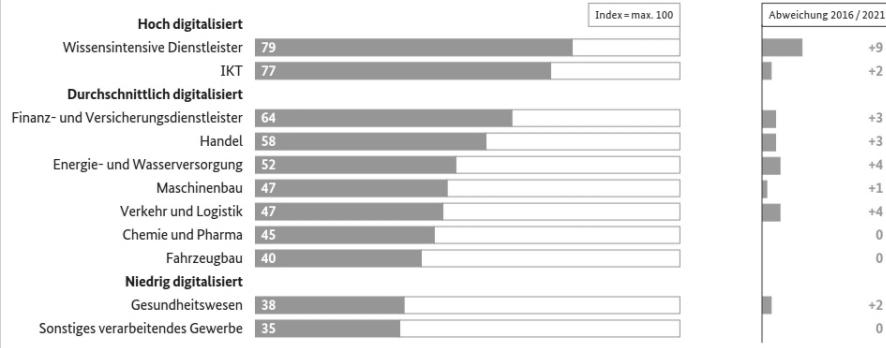
Bis 2021 werden allerdings auch keine bahnbrechenden Veränderungen erwartet. Die größten Potentiale werden noch den wissensintensiven Dienstleistern, der Energie- und Wasserversorgung und dem Bereich Verkehr und Logistik zugeschrieben.

## Wirtschaftsindex DIGITAL 2016 nach Branchen



Quelle: TNS Infratest, repräsentative Unternehmensbefragung: „Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft 2016“, eigene Berechnung, n=924  
Clusterung relativ zur gewerblichen Wirtschaft (Index 2016 = 55 Punkte): hoch digitalisiert: >70 Punkte; durchschnittlich digitalisiert: 40-69 Punkte; niedrig digitalisiert: < = 39 Punkte

## Wirtschaftsindex DIGITAL 2021 nach Branchen



Quelle: TNS Infratest, repräsentative Unternehmensbefragung: „Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft 2016“, eigene Berechnung, n=924  
Clusterung relativ zur gewerblichen Wirtschaft (Index 2021 = 58 Punkte): hoch digitalisiert: >70 Punkte; durchschnittlich digitalisiert: 40-69 Punkte; niedrig digitalisiert: < = 39 Punkte

Abbildung 5: Digitalisierung nach Branchen -Status 2016 und Prognose 2021 (BMWi 2016).

### 1.3. Definition „Digitalisierung in der gewerblichen Wirtschaft“

Nachdem die Bedeutung der Digitalisierung in der gewerblichen Wirtschaft herausgearbeitet wurde, soll nun auch eine Definition dieses oft so unscharfen Begriffs für die gewerbliche Wirtschaft vorgenommen werden.

Unter Digitalisierung im engeren Sinne ist die *Umwandlung analoger Daten (Text, Bild, Ton) in digitale Daten* zu verstehen. Diese Definition würde jedoch zu kurz greifen und wird dem bisher dargestellten nicht gerecht werden. Daher gehört zur Digitalisierung weiterhin, dass *durch das Internet eine Nutzung, Veränderung und Speicherung der Daten nahezu von jedem Ort und zu jeder Zeit möglich ist*. Und schließlich, wie bereits aufgezeigt, *verändern diese technologischen Möglichkeiten alle Gesellschaftsbereiche* und werden daher als *digitale Revolution* bezeichnet.

#### 1.4. Industrie 4.0 als deutsches Modell der Digitalisierung

In Deutschland wird die Digitalisierung in erster Linie mit dem Begriff der *Industrie 4.0* in Verbindung gebracht. Bei Industrie 4.0 handelt es sich tatsächlich um eine deutsche Wortschöpfung, die erstmals zur Hannovermesse 2011 in die Öffentlichkeit getragen wurde.

Nach Mayer, Pantförder, Diedrich und Vogel-Heuser (2013) beschreibt Industrie 4.0 eine Vision, bei der ein Produkt von einem Unternehmen hergestellt wird, das über keine eigenen Maschinen und kein eigenes Material verfügt. Bei der Fertigung arbeiten Anlagen zusammen, die in verschiedenen Unternehmen stehen und über Unternehmensgrenzen hinaus miteinander vernetzt sind. Hinzu kommt die automatisierte Steuerung des Fertigungsablaufs durch einen zentralen Software-Agenten, der selbstständig und in Echtzeit die Auslastung und Verfügbarkeit der Maschinen und eine kosten- und ressourcenoptimierte Fertigung in großen Losen plant, konfiguriert und überwacht. Durch diese Art der digitalen Vernetzung aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Instanzen kann eine Losgröße „1“ (also ein individualisiertes Produkt) zu Preisen einer Großserien-Produktion hergestellt werden.

Wesentliche Begriffe, die zur Industrie 4.0 dazu gehören, sind *Cyber Physical Systems* (CPS - Systeme, die reale (physische) mit informationsverarbeitenden (virtuellen) Objekten und Prozessen vernetzen) bzw. das *Internet der Dinge* (IoT - die elektronische Vernetzung von Alltagsgegenständen, siehe auch Beitrag von Halfar in diesem Band). Selbstfahrende Fahrzeuge, die sich von den Leitplanken führen lassen und ihre Fahrwege mit anderen Fahrzeugen abstimmen, sowie Heizungen, die nur dann heizen, wenn jemand in den Räumen sich aufhält, und sich drosseln, wenn das Fenster geöffnet wird (Connected oder Smart Home), sind nur zwei Beispiele.

Voraussetzung dafür, dass diese Systeme miteinander kommunizieren können, ist das *Cloud-Computing*, die Möglichkeit der Nutzung von Hard- und Software und der Zugang zu den Daten über beliebige Endgeräte von jedem Ort und zu jeder Zeit. An die Vorteile, Mails auf dem Smartphone zu lesen und auf alle Dateien des Unternehmensnetzwerks vom Tablet in gleicher Weise zugreifen zu können wie vom PC im Büro, haben wir uns bereits so sehr gewöhnt, dass wir vergessen, dass diese Technologien sich gerade mal erst vier bis fünf Jahre am Markt etabliert haben.

Ein weiterer wesentlicher Baustein, aber auch „Fluch“ der Digitalisierung ist *Big Data* (siehe auch Beitrag von Mack in diesem Band). Große Datenmengen, die sich durch eine breite Vielfalt an Datentypen und -quellen, hohe Komplexität und Unstrukturiertheit auszeichnen, müssen in hoher Geschwindigkeit verarbeitet werden. Dies Bedarf neuer Datenbankkonzepte und neuer Algorithmen zur Auswertung und Analyse der Daten. Wesentliche Anwendungsbereiche solcher Technologien liegen z.B. im E-Commerce in der persönlichen Ansprache von Kunden zur Beeinflussung von Kaufentscheidungen sowie zum Cross- und Upselling, also des Anbietens weiterer passender oder höherwertiger Produkte. Bekannt sind diese Prinzipien von Amazon & Co.: Kunden die Windeln gekauft haben, haben auch Babypuder und Wickelauflagen gekauft.

Weitere Treiber von Industrie 4.0 und der Digitalisierung in der gewerblichen Wirtschaft sind

- der *3D-Druck* – dessen Leistungsfähigkeit heute nicht mehr nur die schnellen Erzeugung von Prototypen im Maschinenbau, sondern die Schaffung von Endprodukten, von Ersatzteilen für Oldtimer über die vor Ort erzeugte Ausrüstung eines Soldaten im Einsatz bis hin zu Zahn- und Hintersatz, in kleinen Losgrößen ermöglicht,
- die *Robotik* – das Zusammenwirken von Informatik, Elektronik und Maschinenbau zur Entwicklung und Steuerung von Robotern, die dem Menschen mechanische Arbeit abnehmen,
- das *Maschinenlernen* und die *künstliche Intelligenz* – die dort ansetzen, wo die klassische Automatisierung aufhört, die Prozesse durch Maschinen steuern lassen, auch wenn diese nicht mehr nach Standardschema ablaufen und Entscheidungen auf Basis nicht eindeutiger Informationen getroffen werden müssen,
- die *Plattformisierung* (in Teilen wird auch bereits vom „Plattform-Kapitalismus“ gesprochen) – „eine digitale Plattform verknüpft zwei oder mehr unterschiedliche Akteursgruppen im Markt, wobei die Gruppen jeweils von der Größe der anderen Gruppe/n profitieren und ohne die Plattform nicht, oder nicht so effizient, interagieren können“ (auch zweiseitiger oder mehrseitiger Markt) (Engelhardt/Wangler/Wischmann 2017).

Viele Technologien zur Digitalisierung sind heute vorhanden. Ein großes Problem, das auch den Durchbruch an einigen Stellen verhindert, ist die mangelnde Standardisierung der Systeme an den Schnittstellen, so dass die Kommunikation mit anderen Systemen stets aufs Neue eronnen werden muss.

Nach dieser eher technisch orientierten Betrachtung soll nun auf Basis der Aussage zu Beginn, dass die Digitalisierung mehr als nur eine technologische, sondern eine gesellschaftliche Revolution ist, eine tiefergehende Betrachtung der Auswirkungen der Digitalisierung folgen. Daraus soll dann auch abgeleitet werden, ob und wie ein Übertrag auf die Sozialwirtschaft denkbar ist.

## 2. Lernpotenziale für die Sozialwirtschaft

Die Digitalisierung, im Industriemfeld auch als 4. Industrielle Revolution bezeichnet, greift tiefer in die Substanz der gewerblichen Wirtschaft ein, als dies je eine industrielle Revolution zuvor getan hat. Sie hat Auswirkungen in Form:

- neuer Produktionsmodelle und Wertschöpfungssysteme,
- einer wachsenden Bedeutung der Welt der Informationen,
- organisatorischer Veränderungen und neuer Rollen im Berufsleben, die im Folgenden betrachtet werden sollen.

### 2.1. Auswirkung neuer Produktionsmodelle und Wertschöpfungssysteme

Um die Abläufe im Unternehmen digitalisieren zu können, müssen diese überhaupt bekannt, sollten idealerweise auch noch optimiert und standardisiert worden sein. Dazu

müssen die Unternehmen ihre Produkte definiert und ein *Geschäftsprozessmanagement* etabliert haben. Das Ziel eines Geschäftsprozesses liegt in erster Linie darin, dass er die Anforderungen des Kunden in eine Leistung für den Kunden überführt. Daher müssen gerade im Zeichen der Digitalisierung *alle Prozesse konsequent vom Kunden her gedacht* werden. Die *User Experience* muss oberste Prämisse bei der Produktentwicklung sein – das ganzheitliche Nutzererlebnis wird neben der Erfüllung funktionaler Anforderungen sowie der Nützlichkeit (Usability) auch durch die Ästhetik und die Emotionalität der Nutzung geprägt.

Durch die Forderungen nach mehr Inklusion und stärkerer Berücksichtigung der Individualität der Kunden bei der Leistungserbringung ist auch die Sozialwirtschaft „gezwungen“, Produkte und Prozesse zu definieren und dabei die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen.

Die neuen Produktionsmodelle der Industrie 4.0 und die Wertschöpfungsketten der Digitalisierung erfordern eine andere Art der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Instanzen. Es ist nicht mehr der Generalist gefordert, der alles aus einer Hand anbietet, sondern im Sinne eines *Shared Service Ansatzes* verteilen sich die Aufgaben gemäß der Kompetenzen der Teilnehmer. Gefordert ist Kooperation statt Wettbewerb.

Der Übertrag dieses Ansatzes in die Sozialwirtschaft wird alleine schon aufgrund der veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise der individualisierten Leistungserbringung in Folge des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) oder des Pflegestärkungsgesetzes II (PSG II) notwendig werden. Wenn die Leistungen sich zukünftig stärker in Einzelleistungen zergliedern, müssen die Leistungserbringer kooperieren, um dem Kunden ein umfassendes Leistungsangebot machen zu können. Bei großen Komplexanbietern ist es häufig schon ein großer Schritt, dass die Hilfebereiche ihr „Scheunendenken“ aufgeben und mit anderen Bereichen kooperieren. Kleine und mittlere Leistungserbringer müssen dagegen die eigenen Leistungsbestandteile definieren und diese geschickt mit Leistungen von Partnern verbinden.

Ein wesentliches Schlagwort der Digitalisierung ist die *disruptive Innovation*, die Entwicklung von ganz neuen Produkten und Dienstleistungen, die bestehende Produkte und Dienstleistungen vollständig verdrängen. Ein Beispiel ist das Google Auto, das so gar nicht den Idealvorstellungen eines „schönen Autos“ entspricht aber ganz neue Kundengruppen (z.B. blinde Menschen) anspricht. Oder dass DHL jetzt nicht mehr (nur) Transportdienstleistungen verkauft, sondern mit dem Streetscooter auch Elektro-lieferfahrzeuge. Da Innovation gerade in großen Konzernen aufgrund starrer Strukturen und tiefer Hierarchien oftmals nicht mehr ausreichend „gedeihet“, sind selbst die einst so kreativen Internet-Pioniere dazu übergegangen, sich Innovation über Startups „einzuhändigeln“. Andere Unternehmen gehen den Weg der Gründung von Startups außerhalb der regulären Geschäftstätigkeit als eigenes Unternehmen, da diese unter Umständen das eigene Kerngeschäft schwächen könnten. So etwa Hersteller, die an neuen, direkten Vertriebskanälen über das Internet arbeiten, womit jedoch die bestehenden Vertriebswege über den Großhandel unterwandert werden. Auch die Finanzierung von Innovationen wandelt sich. Da kaum ein Startup eine klassische Bankenfin-

nanzierung findet, stehen hier Modelle wie Crowd Sourcing oder Private Equity hoch im Kurs.

Auch der Sozialwirtschaft würde es gut anstehen, häufiger die bekannten Wege zu verlassen und neue Dinge zu erproben. Zu oft wird immer noch in den engen Grenzen der Regelfinanzierung gedacht. Damit werden aber auch Schranken im Kopf beim Nachdenken über neue Produkte aufgebaut. Warum kann der ambulante Pflegedienst nicht auch Bestellungen aus dem Supermarkt liefern und einen Gärtner für das Rasenmähen beschäftigen? Warum wird nicht über den verstärkten Einsatz von technischen Assistenzsystemen und die weitestgehende Automatisierung der Planungs- und Dokumentationsprozesse nachgedacht, um den Face-to-Face-Anteil der Leistungserbringung zu maximieren? Allerdings bedarf es dazu auch einer Fehlerkultur, denn Neuerungen können auch scheitern.

Um neue Lösungen zu entwickeln und die Abläufe auf die Herausforderungen der Digitalisierung auszurichten, bedarf es auch des Einsatzes neuer Managementmethoden, wie dem Lean Management, agiler Methoden oder bei der Neuentwicklung von Produkten des Design Thinkings (siehe auch Beitrag von Hartmann in diesem Band). Grundlage aller dieser Methoden ist die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams und die Selbststeuerung dieser Teams, was ein hohes Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter voraussetzt.

Vom Grundgedanken entsprechen diese neuen Managementmodelle eigentlich eher dem Menschenbild der Sozialwirtschaft. Denn eine ganze Reihe von Mitarbeitenden ist es in ihrer täglichen sozialen Arbeit gewohnt, weitreichende Entscheidungen selbstständig zu treffen. Doch gerade bei der Weiterentwicklung der Einrichtungen wird zu selten auf die Mitarbeitenden vertraut und Innovation eher versucht, von oben „einzukippen“. Hier sind Umdenkprozesse erforderlich. Außerdem müssen die Mitarbeitenden fit gemacht werden in den neuen Methoden und deren Werkzeugen (siehe auch Beitrag von Degenhardt in diesem Band).

Mit der Digitalisierung wandeln sich auch die Formen der Berufstätigkeit massiv. *Cloud Working, Crowd Working, Click Working, Soloselbständigkeit, Werkvertragsarbeit* oder *Leiharbeit* sind nur ein paar Schlagworte dazu (vgl. auch Beitrag von Reiser in diesem Band). Junge Menschen arbeiten projektbezogen zusammen, gehen ihrer Arbeit von irgendwo her nach und kommen für Besprechungen in Co-Working Spaces zusammen. Die althergebrachten Regeln des Arbeits- und Tarifrechts finden auf solche Beschäftigungsverhältnisse keine Anwendung mehr. Hier besteht auf Gesetzgebungsseite noch dringender Handlungsbedarf aus einem Arbeitsrecht ein modernes Beschäftigungsrecht zu machen. Gleiches gilt für die Tarifparteien, die ihre oftmals noch recht starren Regelwerke flexibilisieren müssen.

Die Sozialwirtschaft tut gut daran, an dieser Stelle eigene Wege zu gehen. Der Sozialarbeiter als Einzelunternehmer, der der Marktmacht des großen Leistungserbringers ausgesetzt ist, kann weder im Sinne des Leistungsempfängers noch des Leistungsträgers sein. Anwendbar wäre aber die freie Art der Zusammenarbeit, Mitarbeitenden Zeit für

die Umsetzung von Neuerungen über Projekte zu geben und entsprechende Räume für die Zusammenarbeit zu schaffen.

Die Arbeitswelt steht aber auch ohne die Digitalisierung vor großen Herausforderungen. Zur demografischen Entwicklung hinzu kommt, dass mit der Generation Y junge Fachkräfte ins Berufsleben eintreten, die besonderen Wert auf eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben legen und einen guten Job nicht mehr primär mit Karriere und hohem Verdienst, sondern mit interessanten Arbeitsinhalten, persönlicher Weiterentwicklung und flexiblen Arbeitszeiten gleichsetzen. Die Digitalisierung kann hier durch entsprechende Steuerungsmechanismen (Personaleinsatzplanung, Personalentwicklungspläne) unterstützen.

Die Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft haben das Potential, den zukünftigen und aktuellen Mitarbeitenden einen hohen Wert der Arbeit zu vermitteln und sich als Arbeitgebermarke zu positionieren.

### 2.2. Auswirkungen der wachsenden Bedeutung der Welt der Informationen

Was macht Facebook, Google, Amazon oder Flixbus so erfolgreich? Deren Geschäftsmodelle basieren nicht in erster Linie auf physischen Produkten, sondern sie haben sich den Nutzen von Informationen zur Vermittlung von Produkten oder sogar die Information selbst zu eigen gemacht, ihre Geschäftsmodelle also aus dem Informationsraum gedacht. Wo wird diese Entwicklung hinführen? Denkbar sind drei Paradigmen:

- das *Maschinenparadigma* – die Information ist nur ein Mittel für die Maschinen, beim Ziel der Automatisierung aller Prozesse,
- das *Datenparadigma* – bedeutet die Dominanz der Informationen, derjenige, der sie hat gewinnt,
- das *Paradigma des sozialen Handlungsräums* – setzt auf die Dominanz von Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen, die Unterstützung „empowerter“ Menschen.

Wenn nicht nur Google & Co. von der Digitalisierung profitieren sollen, kann das Ziel nur lauten, den *Informationsraum als neuen sozialen Handlungsräum zu nutzen* (Boes 2015). Der Informationsraum wird damit für alle Marktteilnehmer zum neuen Raum der Produktion, in dem zukünftig die Wertschöpfung stattfinden wird.

Auch der Sozialwirtschaft droht eine „Übernahme“ durch Google & Co. Die großen Internetanbieter machen bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienste keinen Unterschied zwischen Menschen mit und ohne Einschränkungen. So wird derzeit etwa über die Sammlung von Gesundheitsdaten und die Entwicklung von Gesundheitsdienstleistungen ein Parallelmarkt (Smart Health) zum klassischen Gesundheitsmarkt aufgebaut, der über preisgünstige Standardprodukte wie Smartphone oder Smartwatch für Menschen (nahezu) jeden Alters, jeder Bildungsgrades und jeder Einkommensklasse nutzbar ist. Daher sollten soziale Einrichtungen ein großes Interesse daran haben, dass Informationen wie etwa die Pflegedokumentation – unter Beachtung der Vorgaben des Datenschutzes – allen am Leistungserbringungsprozess beteiligten Akteuren zur Verfügung stehen.

### 2.3. Auswirkungen organisatorischer Veränderungen und neue Rollen im Berufsleben

Bereits mit den neuen, oben erwähnten Formen der Zusammenarbeit wurde deutlich, dass digitale Innovationen optimal in Organisationen mit flachen Hierarchien, Freiräumen für die Mitarbeitenden und Vertrauen der Vorgesetzten in ihre Mitarbeitenden gedeihen.

Dieser Bedarf existiert auch in der Sozialwirtschaft. Doch ist man bereit, Mitarbeitende mal aus dem Dienstplan herauszunehmen, damit sie kreativ arbeiten können? Lässt man sich darauf ein, Hierarchien abzubauen und Strukturen stärker auf ein Mehr an Nähe zum Kunden anzupassen, zum Beispiel durch eine stärkere regionale statt fachlicher Orientierung?

Neben der Anpassung der Aufbauorganisation bedingen die neuen Prozesse der Digitalisierung auch neue Berufsbilder. Wenn der Informationsraum neuer sozialer Handlungsräume sein soll, bedarf es eines Managers dieses Raums – des Informationsraummanagers – bzw. der Kommunikation zwischen allen vernetzten Instanzen der Prozesse – des Kommunikationsmanagers. Für die Erfassung der Kundenwünsche und das individuelle Eingehen auf diese benötigen Unternehmen Kundenkoordinatoren. Die Umsetzung von Innovationen erfolgt in Projekten durch professionelle Projektmanager. Und generell setzt die Digitalisierung bei allen Mitarbeitenden zur Entwicklung eigener Handlungskompetenz das Vorhandensein einer Informations- und Medienkompetenz voraus.

In der Sozialwirtschaft besteht sogar die Chance, durch neue gesetzliche Entwicklungen einzelne Berufe, wie z.B. den Kundenkoordinator, finanziert zu bekommen. Auf jeden Fall bedarf es auch in dieser Branche eines hauptamtlichen und professionalisierten Projektmanagements. Und auch die Rollen des Kommunikationsmanagers, im Sinne einer oder mehrerer Personen, die den Informationsfluss in der Einrichtung und über deren Grenzen hinaus gewährleisten und die dazu notwendigen technischen Systeme kennen und konfigurieren können, sollte besetzt werden.

## 3. Chancen und Risiken

Die schöne neue Arbeitswelt 4.0, wie könnte sie aussehen:

- Der Arbeitsplatz wird mobil,
- Innovationen kommen von den Mitarbeitenden,
- virtuelle Teams nivellieren Hierarchien ,
- das Arbeitsergebnis wird wichtiger als die Arbeitszeit und
- Werte sind wichtiger als Regeln (vgl. Krampe 2014).

Diese Arbeitswelt bietet Chancen:

- Soziale Beziehungen können unabhängig von Raum und Zeit gepflegt werden,
- der Zugang zu Wissen und Bildung wird erleichtert und der gesellschaftliche Diskurs gefördert sowie
- die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert.

Doch wo Chancen sind, bestehen auch Risiken:

- Zwischen den Digital Natives und den älteren Mitarbeitenden drohen Generationenkonflikte um die Bedeutung der Digitalisierung und ob man denn wirklich so arbeiten muss,
- das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit führt zu einem Ende der Privatheit,
- der mangelnde direkte Kontakt zwischen Kolleginnen und Kollegen führt zu sozialer Entfremdung und
- eine maschinengesteuerte Meinungsbildung kann zur gesellschaftlichen Spaltung missbraucht werden (vgl. [finsoz.de](http://finsoz.de), Abruf 20.09.2017).

Vor den Risiken zu erstarren, bringt die Branche nicht weiter. Die Chancen sollten ergriffen und die Risiken mittels eines Risikomanagementsystems überwacht und mit entsprechenden Maßnahmen gesteuert werden.

### 4. Fazit

Die Sozialwirtschaft steht mit dem Gesundheitswesen bei der Digitalisierung an vorletzter Stelle aller Branchen in Deutschland. Da besteht Aufholbedarf. Neue gesetzliche Regelungen (insbesondere BTHG und PSG II) sind im Grunde Beschleuniger für die Digitalisierung der Sozialwirtschaft. Was kann diese Branche daher von der gewerblichen Wirtschaft beim Thema Digitalisierung lernen?

Grundvoraussetzung für eine gelingende Digitalisierung sind entsprechende Strukturen. Dies betrifft einerseits die Aufbauorganisation, wo flache Hierarchien und sich selbst steuernde interdisziplinäre Teams mit Freiräumen dazu beitragen, dass neue Produkte kundenorientiert entwickelt werden können. Andererseits bedarf es moderner agiler Managementmethoden. Hier wäre auch eine Zusammenarbeit zwischen gewerblicher und Sozialwirtschaft denkbar, um von beiden Seiten Best Practice zu lernen.

Diese „kulturellen“ Aspekte und Methoden aus der Industrie 4.0 zu übernehmen, ist für den Erfolg der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft wesentlicher, als die Adaption von Digitalisierungs-Technologien. Diese sind für den Markt der Sozialwirtschaft ausreichend vorhanden, wie auch die folgenden Beiträge dieses zeigen werden.

### Literatur und Links

- Boes, Andreas (2015): Digitalisierung der Gesellschaft – Wirtschaft neu denken. Vortrag auf dem ITCO IT-Unternehmer-Event. Bad Staffelstein.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2016 (Kurzfassung). Berlin.
- Engelhardt, Sebastian von; Wangler, Leo; Wischmann, Steffen (2017): Eigenschaften und Erfolgsfaktoren digitaler Plattformen. [digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf;jsessionid=502C802C70BE0F1604FF5BC3C69D025C?\\_\\_blob=publicationFile&cv=10](http://digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/autonomik-studie-digitale-plattformen.pdf;jsessionid=502C802C70BE0F1604FF5BC3C69D025C?__blob=publicationFile&cv=10), Abruf 31.03.2017.
- FINSOZ e.V. (2017): Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft. [finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/finsozev\\_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf](http://finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/finsozev_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf), Abruf 03.11.2017.
- Krampe, Thomas (2014): So arbeiten wir 2025 – Der Arbeitsplatz der Zukunft. [world-of-whitepaper.de/it\\_tk/so-arbeiten-wir-2025](http://world-of-whitepaper.de/it_tk/so-arbeiten-wir-2025), Abruf 03.11.2017.

Mayer, Felix; Pantförder, Dorothea; Diedrich, Christian; Vogel-Heuser, Birgit (2013): Deutschlandweiter I4.0-Demonstrator. <mediatum.ub.tum.de/doc/1178726/1178726.pdf>, Abruf 02.10.2017.

Panetta, Kasey (2017): Top Trends in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017. <gartner.com/smarterwithgartner/top-trends-in-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2017/>, Abruf 15.08.2017.

<wikipedia.org/wiki/Hype-Zyklus>, Abruf 03.11.2017



---

# Digitale Teilhabe: Aufgaben der Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege

*Bastian Pelka*

Dieser Beitrag unterscheidet zwei Perspektiven, aus denen digitale Teilhabe für Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege relevant ist:

Zum einen geht es um die Nutzung digitaler Medien zur Unterstützung von Teilhabe (zum Beispiel auch im „nicht-digitalen Leben“). Dazu zählen etwa assistive Technologien, die immer häufiger digitale Medien nutzen. Digitale Dienste und Geräte werden einerseits von Kunden genutzt, erleichtern aber auch die Abstimmung in den Einrichtungen und zwischen professionellen und ehrenamtlichen Mitarbeiter in der Wohlfahrtspflege.

Zum anderen geht es um die Teilhabe aller Menschen an der sich immer weiter digitalisierenden Gesellschaft. Unter „Digitalisierung“ wird dabei die Verlagerung von gesellschaftlichen Prozessen in digitale Medien verstanden – Beispiele sind eHealth, eDemocracy, aber auch die Verlagerung von Selbsthilfe und Kommunikation in digitale Medien. Dadurch wird Gesellschaft transformiert – es entstehen neue Chancen und Risiken für Teilhabe und gesellschaftliche Mitgestaltung.

Beide Perspektiven fordern Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege dazu auf, einerseits selbst digital kompetent zu agieren, anderseits aber auch, ihre Klienten dabei zu unterstützen, die Vorteile digitaler Medien aktiv zu nutzen und deren Nachteile aufgeklärt zu begegnen. In einer digitalen Gesellschaft muss Wohlfahrt also gezielt auch auf digitale Teilhabe ausgerichtet werden. An vier Beispielen wird aufgezeigt, was Wohlfahrt konkret in beiden Feldern tun kann.

## 1. Teilhabe mit digitalen Medien und Teilhabe in digitalen Medien – zwei Perspektiven auf Digitalisierung

### 1.1. Digitalisierung als sozialer Transformationsprozess

Mehr als ein Fünftel der Deutschen (21%) hat noch nie das Internet genutzt (Initiative D21 e.V. 2016b: 8). Damit sind rund 16 Millionen Menschen in Deutschland nicht Teil der digitalen Gesellschaft. Stellen wir uns diese „Offliner“ – vor allem Menschen im Alter, in Erwerbslosigkeit oder mit Behinderung – als politische Partei vor und unterstellen wir einmal, sie alle würden ihre eigene Partei wählen: Es entstünde eine bedeutende Fraktion in jedem deutschen Parlament. Mit dieser „Fraktion“ würden dann vielleicht noch jene Deutschen „koalieren“, deren IT-Kompetenzen auf einem Niveau liegen, das ihnen die Nutzung einiger Programme sowie das Surfen im Internet gestattet, das sie aber noch nicht fit macht etwa für das kompetente Mitreden in sozialen Netzen, sicheres Bezahlen oder das Ausfüllen von Dokumenten im Internet – diese Koalition würde wohl die Regierung stellen.

Dieses kleine Gedankenexperiment macht deutlich, welche Maßstäbe an die Durchdringung der Gesellschaft mit digitalen Kompetenzen angelegt werden sollten – sie müsste deutlich mehr Menschen einbinden und „mitnehmen“. Doch die beschriebene Personengruppe wird vielfach vergessen, wenn über eDemocracy, eGovernment, eLearning, eHealth oder Smart Cities gesprochen wird. Damit sind „Offliner“ und Menschen mit geringer IT-Kompetenz von einer wichtigen aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung ausgeschlossen: Der Transformation zu einer digitalen Gesellschaft. Dieser Ausschluss lässt sich aus einer individuellen sowie einer gesellschaftlichen Perspektive betrachten: Auf individueller Ebene ließe sich fragen, wie sich mit digitalen Medien Teilhabe – auch an der nicht-digitalen Gesellschaft - fördern ließe. Beispiele sind der Einsatz assistiver digitaler Technologien oder die Nutzung digitaler Plattformen zum Zusammenschluss von Patient, Angehörigen oder Ärzten. Neben dieser „Teilhabe mit digitalen Medien“ muss aber auch die Frage nach der gesellschaftlichen Perspektive von Teilhabe *in* einer sich zunehmend digitalisierenden Gesellschaft gestellt werden.

Digitalisierung wird vielfach als gesellschaftlicher „Megatrend“ (Naisbitt 1982) angesehen, als umfassende Veränderung, die die Gesellschaft nachhaltig beeinflusst und eine Fülle weiterer innovativer Entwicklungen mit sich bringt. Digitalisierung ist dabei weniger als technologisches Phänomen, sondern als sozialer Transformationsprozess (vgl. Pelka/Kaletka 2010) zu sehen. Es kommt zu „Neukonfiguration[en] sozialer Praktiken“ (Howaldt/Schwarz 2010: 89) und somit nicht nur zu technischen sondern auch zu „sozialen Innovationen“: Bei der Transformation zur „digitalen Gesellschaft“ entstehen bis dahin teils noch völlig unbekannte neue Handlungsweisen, neue Möglichkeiten und neue Barrieren, die zunehmend an Relevanz gewinnen. Kernelement dieser Transformation ist die Verlagerung gesellschaftlicher Prozesse in digitale Medien. Meinungsbildung, Themensetzung, Kontrolle – diese wichtigen politischen Prozesse sind ohne digitale Medien nicht mehr denkbar. Und doch sind sie für viele „Offliner“ schlicht nicht erreichbar. Dabei hätten gerade Menschen mit Benachteiligung einen großen Mehrwert von digitaler Teilhabe: Sie könnte ihnen Selbstbestimmung und Selbständigkeit in vielen gesellschaftlichen Prozessen – vom Einkauf über Arbeit und Lernen bis zu politischer Mitbestimmung – ermöglichen. Digitale Prozesse können Mobilität ersetzen oder unterstützen (z.B. „Online-Shopping“ und „digitale Rathäuser“). Sie führen oft schneller und preiswerter zu Gütern oder Dienstleistungen (Stichwort: Online-Verträge).

Menschen sind *Subjekte* dieser Transformation und *handeln* in digitalen Medien: sie kommunizieren, kaufen ein oder beteiligen sich an politischen Prozessen. Sie sind aber auch gleichzeitig *Objekte* und erfahren Transformation: zum Beispiel durch die Verlagerung von Dienstleistungen, Arbeit oder Entscheidungsprozessen in digitale Medien oder schlicht das Schließen von Fahrkarten-Verkaufsstellen zugunsten von Online-Tickets. Damit schließt das Konzept der digitalen Gesellschaft an Befunde zur Komplexitätssteigerung (u.a. Giddens 1999; Beck 1986; Habermas 1986) und zunehmender Vernetzung (u.a. Castells 2001) sowie der steigenden Bedeutung von Wissen (u.a. Bell 1975; Willke 2002) an. Digitalisierung ist ein von konkreten (aber oft kurzfristigen)

technisch geprägten Entwicklungen (z.B. Facebook, Tablets oder dem Internet der Dinge) abstrahiertes langfristiges soziales Phänomen.

### 1.2. Die Rolle der Wohlfahrt in der Transformation zur digitalen Gesellschaft

Eine so verstandene Digitalisierung ruft wohlfahrtsstaatliche Akteure auf den Plan, denn dieser Transformationsprozess droht oft jene Menschen auszuschließen, die als „benachteiligt“ oder „marginalisiert“ bezeichnet werden. Dass ein „Offliner“-Anteil von 21% - der im Übrigen in den letzten fünf Jahren nur um drei Prozentpunkte gesunken ist (vgl. Initiative D21 e.V. 2016b: 55) – kein Naturgesetz ist, machen andere Länder vor: In Norwegen, Luxemburg und Dänemark liegt der Anteil der Menschen, die *noch nie* das Internet genutzt haben, bei nur einem Viertel derer in Deutschland (vgl. ec.europa.eu, Abruf 30.08.2017; Messverfahren von Eurostat unterscheidet sich vom Messverfahren der Initiative D21 e.V., siehe hierzu: ec.europa.eu, Abruf 29.08.2017; Initiative D21 e.V. 2016a: 5). Doch die Digitalisierung unserer Gesellschaft verlangt nach digitalen Kompetenzen sowohl der Menschen, die auf Unterstützung angewiesen sind, als auch der Einrichtungen, die für deren Teilhabe arbeiten. Denn wie jeder Übergang verlangt die Transformation zur digitalen Gesellschaft von den Transformationsbeteiligten Ressourcen (seien es Zeit, finanzielle Mittel, kognitive Leistungen oder schlicht die Erkenntnis, dass dieser Prozess wichtig ist) - Ressourcen, über die nicht alle Menschen verfügen oder in die sie zu investieren bereit sind. Es lässt sich bereits empirisch eine neue Exklusionslinie („digital divide“) nachweisen (Dudenhöffer/Meyen 2012). Sie trennt Gewinner von Verlierer des Transformationsprozesses: Menschen, denen es gelingt diesen Prozess für sich positiv zu nutzen und teilzuhaben an gesellschaftlichen Chancen sowie Menschen, die von der Digitalisierung nicht profitieren (gleichwohl aber von deren Auswirkungen betroffen sind) und die nicht mitbestimmen bei der Ausgestaltung der digitalen Gesellschaft. „Digital abhängigen“ Menschen droht der Ausschluss von Instrumenten der Beteiligung und des sozialen Empowerments – also der „Selbst-Bemächtigung“ mit dem Ziel, Fähigkeiten und Kraft zu gewinnen, um ein besseres Leben führen zu können (vgl. Herriger 2006: 21). Auf gesellschaftlicher Ebene droht eine zusätzliche Exklusionslinie, die die „klassischen Ausschlussmerkmale“, wie Geschlecht, Alter, soziales Milieu oder Migrationshintergrund, erweitert (vgl. Zillien/Hargatt 2009). Mehr noch: Menschen, die heute digital ausgeschlossen sind, können die digitale Welt von morgen nicht mitgestalten. Es droht eine „Vererbung“ von Barrieren und einer nicht-inklusiven digitalen Welt.

Hier ist die Wohlfahrtspflege gefordert, Teilhabe zu ermöglichen und an der Ausgestaltung der digitalen Welt mitzuwirken. Dabei können durchaus neue Benachteiligungsfaktoren entstehen und alte an Bedeutung verlieren: Während zum Beispiel einige Menschen mit sensorischen oder motorischen Beeinträchtigungen hohe Nutzungszeiten digitaler Medien aufweisen (vgl. Adrian et al. 2017) – teilweise höhere als eine Vergleichsgruppe von Personen ohne Beeinträchtigung – scheinen sich kognitive Einschränkungen, aber auch soziodemographische Merkmale wie Alter, Bildungsstand und Arbeitslosigkeit stark auf digitale Teilhabe auszuwirken. Hier zeichnet sich eine Verschiebung von „Benachteiligung“ ab, die gleichzeitig Inklusionschancen bietet, aber

auch droht, Personen auszuschließen, die bislang nicht im Fokus von Unterstützungsangeboten durch die Wohlfahrt stehen. Positiv betrachtet eröffnet der Transformationsprozess zur digitalen Gesellschaft neue Möglichkeiten für Teilhabe – und zwar eben auf Grund der Durchdringung aller gesellschaftlichen Subsysteme mit digitalen Medien. Eine Beschäftigung von Verbänden und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege mit diesem Phänomen kann zu einer inklusiveren Ausgestaltung des Transformationsprozesses beitragen und die bislang weitgehend technologische Perspektive auf Digitalisierung um eine soziale Dimension erweitern.

Während die „Digitale Agenda 2014-2017“ der Bundesregierung zwar auch Offliner in einigen Handlungsempfehlungen mitberücksichtigt (vgl. [digitale-agenda.de](http://digitale-agenda.de), Abruf 29.08.2017; [digitale-agenda.de](http://digitale-agenda.de), Abruf 30.08.2017), wird unter dem Schlagwort „Zugang und Teilhabe“ in erster Linie die „Notwendigkeit flächendeckend verfügbarer leistungsstarker Breitbandnetze“ und die Zielgruppe „Kinder“ angepeilt ([digitale-agenda.de](http://digitale-agenda.de), Abruf 31.08.2017). Dahinter lässt sich der Gedanke vermuten, dass geringe Nutzungszeiten mit einer Zurverfügungstellung von Internet-Zugängen erhöht werden könnten. Dieser technologische Ausbau ist sicher notwendig, wenn mehr Menschen – insbesondere in ländlichen Regionen – Zugang zu einer Nutzung digitaler Medien finden sollen; er verdeckt aber den Blick auf den Befund, dass viele Menschen von diesem Ausbau gar nicht profitieren würden, weil ihnen Kompetenzen in der Nutzung oder schlicht eine Motivation dazu fehlen. Das Feld „digitale Teilhabe“ wird überwiegend aus einer technologischen Perspektive gedacht; es fehlt zu häufig die auf Kompetenzvermittlung, Empowerment und Teilhabe ausgerichtete pädagogische Perspektive. Kommt doch eine pädagogische Sichtweise auf, ist diese eher bewahrend und schützend angelegt: Es geht um den Schutz vor den Gefahren digitaler Medien. Neben der Zielgruppe „Kinder“ werden die deutlich häufiger von digitaler Exklusion bedrohten Zielgruppen Menschen mit Behinderung, im Alter, mit geringem formalem Bildungsabschluss, in Arbeitslosigkeit oder mit Migrationshintergrund zu wenig betrachtet. Doch so notwendig eine schützende Perspektive ist, auch sie versperrt den Blick auf eine andere Entwicklungsperspektive: Nämlich die einer aktiven Mitgestaltung der digitalen Gesellschaft durch benachteiligte Menschen. Hier sind Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege gefragt: Es gilt einerseits der technologischen Perspektive auf die digitale Gesellschaft eine „soziale“ zur Seite zu stellen und aufzuzeigen, wie Menschen Technik nutzen können und wollen. Und andererseits sollte die schützende Perspektive um eine empowernde ergänzt werden, die auf eine aktive Mitgestaltung der digitalen Gesellschaft durch marginalisierte Menschen zielt.

Die Interdependenzen von technischem Zugang und kompetenter Nutzung sind vielschichtig (eine Einführung liefert Rößner 2010: 49 ff), ebenso die von Barrieren und fördernden Faktoren. So unterscheidet Wilson (2005) acht Hürden, die einer effizienten und kompetenten Nutzung digitaler Medien entgegen stehen: (technischer) Zugang, Kosten, intellektuelle Herausforderungen, Designaspekte, Zugang zu Inhalten, die Fähigkeit selber Inhalte zu produzieren, öffentliche Internetzugänge und Zugang zu online geführten politischen Diskussionen. Diese acht Hürden stellen eher einen Forde-

rungskatalog an Politik dar; für die pädagogische Arbeit, die fragt, welche Hürde bei einer bestimmten Zielgruppe die Teilhabe an der digitalen Gesellschaft konkret behindert, geben sie nur grobe Hinweise. Zwei in den Jahren 2015 und 2016 durchgeführte Erhebungen unter digital benachteiligten Menschen in Dortmund (Pelka/Projektgruppe Get online Week 2016; Pelka/Projektgruppe Get Online Week 2017) produzierten hingegen sehr viel praktischere Einblicke in die Nutzungsmuster und –barrieren digital benachteiligter Menschen. Basierend auf diesen Ergebnissen lassen sich vier Hürden unterscheiden:

1. Zugang: Hierunter fallen Fragen der technischen Ausstattung, aber auch Kosten und Verfügbarkeit von Telekommunikationsdiensten. Ein häufig beobachtetes Phänomen in der pädagogischen und sozialen Arbeit ist beispielsweise, dass Kinder und Jugendliche aus benachteiligten Familien zwar eine ähnliche technische Ausstattung nutzen wie Kinder und Jugendliche aus wohlhabenden Familien, dass erstere aber häufiger durch aufgebrauchte Prepaid-Guthaben vom Internet-Zugang am eigenen Gerät ausgeschlossen sind. Zu dieser Barrierenkategorie zählt auch der Befund, dass in vielen sozialen und pädagogisch arbeitenden Einrichtungen kaum WLAN verfügbar ist. Dies gilt beispielsweise für Wohnheime für Menschen mit Behinderung. Dabei wären Menschen aus der Zielgruppe der „Offliner“ auf einfache und kostenlose Zugänge an Orten ihres Vertrauens angewiesen. Die Fallstudie „PIKSL Labor“ (siehe Abschnitt 2.4) veranschaulicht, wie ein Ort digitaler Inklusion entstehen und aussehen kann.
2. Motivation: In der pädagogischen Arbeit – zum Beispiel mit Senioren – fällt auf, dass oft eine technische Grundausstattung vorhanden ist. „Klassiker“ ist hier der Fall, dass Enkelkinder den Großeltern z.B. ein Tablet geschenkt und eingerichtet haben. Dieses wird aber nicht genutzt, da den Beschenkten der Nutzen dieser Technologie nicht klar wird: „Was soll ich denn mit einem Tablet? Ich komme ja auch so klar.“ Diese Hürde wurde innerhalb der „Get Online Week“ (siehe Fallstudie in Abschnitt 2.3.) dadurch adressiert, dass Senioren konkrete Anwendungen demonstriert wurden. Oft sind dies die „Lupen-Funktion“ am Tablet, die das Lesen erleichtert oder Kommunikationsangebote (wie Skype oder WhatsApp), die Senioren eine einfache digital gestützte Kommunikation mit ihrer Familie ermöglichen. Nur durch das Erfahren eines konkreten Mehrwertes können die Nutzung digitaler Medien und der Erwerb digitaler Kompetenzen unterstützt werden.
3. Nutzung: Selbst wenn Zugang und Motivation bestehen, lässt sich in der Zielgruppe digital benachteiligter Menschen oft ein Rückgang der Nutzung digitaler Medien identifizieren, wenn keine dauerhafte Stützung dieser Nutzung stattfindet. So lässt sich zum Beispiel ein Absinken der Nutzungszeit (vorhandener) digitaler Geräte bei Eintritt von Arbeitslosigkeit feststellen (vgl. Initiative D21 e.V. 2016a). Hier wäre eine Stützung der kompetenten Internet-Nutzung mit dem Ziel von Teilhabe an Gesellschaft sinnvoll; dies könnte zum Beispiel durch Fachkräfte mit einer beruflichen Weiterbildung zum „Moderator digitale Inklusion“ erfolgen. Die Fall-

- studie unten (siehe Abschnitt 2.1.) liefert einen Einblick in dieses Weiterbildungsmodell.
4. Kompetente Nutzung: Seit der Einführung des Fernsehens (vgl. Tichenor/Donohue/Olien 1970) wird der Befund diskutiert, dass neue Medien eine Spaltung der Gesellschaft in Profiteure und Verlierer fördern (vgl. Kubicek/Welling 2000): Während es einem Teil der Menschen gelingt, ein neues Medium dazu zu nutzen, um ihre Stellung in der Gesellschaft zu verbessern (etwa indem Geld bei preiswerten Online-Verträgen gespart wird oder Informationen bezogen werden, die ohne Medien nicht verfügbar sind), profitieren andere Menschen nicht. So entsteht eine gesellschaftliche Kluft. Diese kann auch für die Internet-Nutzung nachgezeichnet werden (Dudenhöfer/Meyen 2012). Es ist darum wichtig, neue Technologien auch in einer für benachteiligte Menschen angepassten Form nutzbar zu machen. Die Wohlfahrtsverbände sollten daher eine Perspektive entwickeln, wie Menschen beim Erwerb von Medienkompetenz unterstützt werden, die es ihnen gestattet, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen; nicht nur, deren Gefahren zu vermeiden. Die Fallstudie inklusiver MakerSpace (Siehe Abschnitt 2.2.) beschreibt dazu einen innovativen Ansatz.

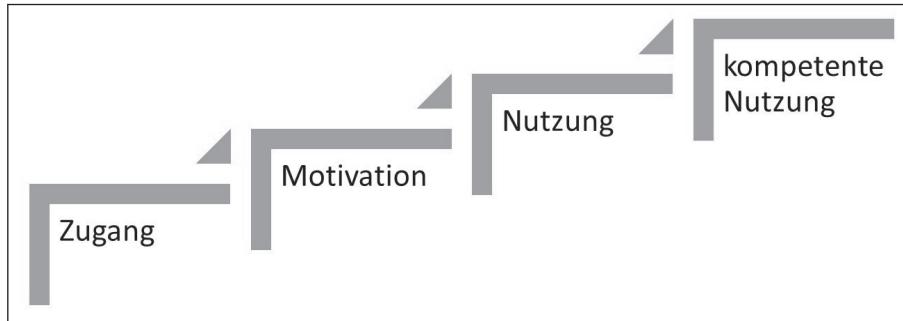


Abbildung 6: Hürden zur Nutzung digitaler Medien

Diese vier Hürden lassen sich in der wohlfahrtsstaatlichen Intervention mit benachteiligten Menschen als „Fahrplan“ nutzen: Zunächst benötigen Menschen, die heute in Deutschland noch nicht online sind, vor allem unterstützende Lernorte in ihrem Umfeld, an denen sie Möglichkeiten haben, digitale Geräte zu nutzen und bei Fragen kompetente Hilfe finden (vgl. Bühler/Pelka 2014). Bei diesen „Interneterfahrungsorten“ geht es oft sehr basal darum, überhaupt einen Mehrwert digitaler Medien aufzuzeigen – also Neugierde und Motivation für eine Beschäftigung mit diesen zu erzeugen. Diese Orte sind daher keine hochgerüsteten Technologiereservoirs, sondern vielmehr Begegnungsorte, an denen vielfach in mehreren Dimensionen benachteiligte Menschen niedrigschwellige Unterstützung, wertschätzende Atmosphäre, barrierefreie Räume und oft genug auch ein kulturelles Angebot oder einfach eine Tasse Kaffee finden. Es geht dabei darum, digitale Technologien in alle gesellschaftlichen Gruppen zu „mainstreamen“. Diese Orte gibt es bereits in allen Städten und Gemeinden: Es sind Begegnungs-

zentren, Stadtteileinrichtungen, Kulturzentren, Bibliotheken, Senioreneinrichtungen, Jugend-Clubs oder Museen (vgl. Pelka/Projektgruppe Interneterfahrungsorte 2014). Ihre Angebote reichen von der einfachen Zurverfügungstellung von Zugängen (z.B. einen fest installierten Computer oder einfach offenes W-LAN) über Unterstützungsangebote (z.B. Fragestunde) bis zu umfassenden pädagogischen Ansätzen zur digitalen Teilhabe. Diese lassen sich in Anlehnung an Rissola (2010) auf fünf Ebenen von Angebotsqualität beschreiben:

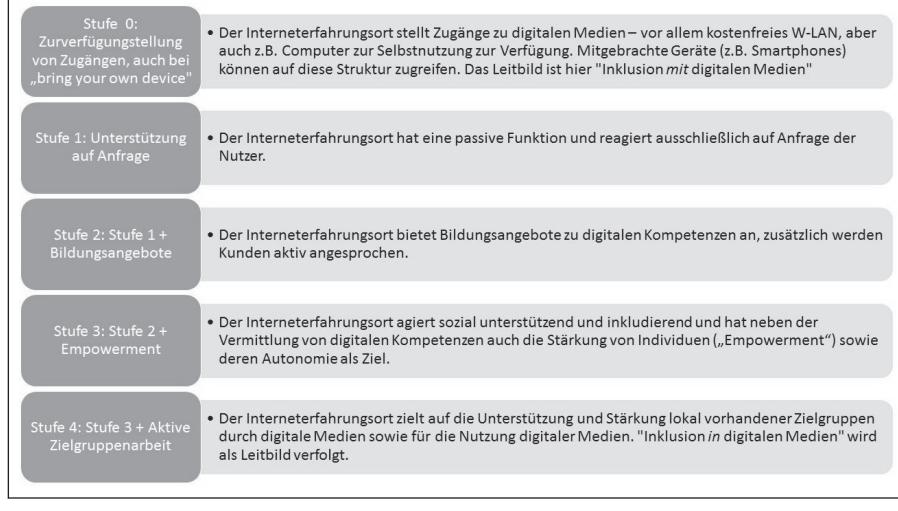


Abbildung 7: Ebenen der Angebotsqualität für die digitale Teilhabe

Digital gedachte Wohlfahrt muss sich diesem Modell öffnen und ihre in der Fläche weit verbreiteten „Orte“ zu Anschlussstellen für die digitale Gesellschaft ausbauen. Nicht jede Begegnungsstätte oder jedes offene Tagesangebot wird ein Interneterfahrungsort auf Stufe 4 sein müssen – aber Wohlfahrt muss ihren Zielgruppen auf lokaler Ebene nah erreichbare niedrigschwellige und wertschätzende Angebote auf allen Stufen anbieten können, wenn sie ihre Rolle in der digitalen Gesellschaft wahrnehmen will. Auch hier ist der technische Ausbau zwar eine aktuelle Hürde, aber nicht einmal die größte Herausforderung. Bosse (2013: 26) attestiert, dass es nicht mehr so sehr um „Chancengleichheit in der Zugänglichkeit“ („accessability“), sondern immer stärker um die „Nutzbarkeit digitaler Medien“ („usability“) geht. Wichtig erscheint es daher, nach der Barriere 1 auch die Barrieren 2 und 3 zu adressieren und damit weniger technisch, sondern stärker pädagogisch zu denken. Dies kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter sowie Ehrenamtlichen in den Prozess der pädagogisch unterstützten digitalen Teilhabe eingebunden und die Stärken einer guten Verankerung der Wohlfahrt in der Gesellschaft genutzt werden. Hier lässt sich vom Beispiel Schulen lernen, an denen oft zuerst Technologie eingeführt wurde, die aber wegen fehlender Weiterbildung und curricularer Einbindung ungenutzt blieb. Es bedarf zunächst einmal der Erkenntnis, dass der beschriebene Transformationsprozess für Wohlfahrt, benachteiligte Menschen so-

wie die Gesellschaft insgesamt von Bedeutung ist und dass diese Transformation eine Begleitung, wenn nicht gar eine aktiv voranschreitende Gestaltung durch Wohlfahrt benötigt. Ein weiterer Schritt muss dann die Qualifizierung von Personal sein. Hierzu wird unten (Abschnitt 2.1.) ein Beispiel vorgeschlagen. Erst diese Bedingungen sichern die Nutzung angeschaffter Technologie.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die Transformation zu einer digitalen Gesellschaft bietet Chancen und Risiken, lässt sich aber nicht aufhalten. Zurzeit wird dieser Prozess jedoch vorwiegend technologisch interpretiert und begleitet. Die Perspektive auf benachteiligte Menschen ist überwiegend bewahrend und auf Defizite fokussiert; die Perspektive „Teilhabe in digitalen Medien“, also die inklusive Gestaltung des Transformationsprozesses, tritt in der öffentlichen Diskussion deutlich hinter der Akzentuierung „Teilhabe mit digitalen Medien“ zurück. Digitale Medien werden also als Werkzeug verstanden und damit die Potenziale verkannt, die dieser Transformationsprozess für eine inklusive Ausgestaltung von Gesellschaft bietet. Entsprechend fordert Freese für die Behindertenhilfe eine Abkehr von der Sicht auf IT als Hilfsmittel zur Kompensation von Beeinträchtigungen und stattdessen einen verstärkten Blick auf Potenziale für Alltag, kulturelle Teilhabe, Persönlichkeitsentwicklung und Inklusion (2015: 191). Akteure, die eine sozialpolitische Perspektive auf die Ausgestaltung der digitalen Gesellschaft entwerfen und begleiten können, machen sich gerade erst auf den Weg. Dieser Sammelband ist ein Indikator dafür.

Im Folgenden sollen kurze Fallstudien Beispiele zur Umsetzung von Digitalisierungssätzen in der Wohlfahrt aufzeigen.

## 2. Ansätze für eine Verbesserung der Teilhabe an der digitalen Gesellschaft

### 2.1. Fallstudie 1: Berufliche Weiterbildung zum Moderator digitale Inklusion

#### Der Hintergrund

Wenn es gelingen soll, Teilhabe in digitalen Medien als eine Querschnittsaufgabe zu etablieren, muss diese Entwicklung von den Mitarbeitern getragen werden – auf individueller Ebene, in Bezug auf die Zielgruppen ihrer Arbeit und auf institutioneller Ebene. Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien sind bislang aber kaum Gegenstand in einschlägigen Ausbildungen und zumeist auch nur ein Randthema in der Hochschulausbildung. Am Weiterbildungsmarkt besteht zwar ein umfangreiches Angebot an Qualifizierungen zu IT-Kompetenzen, spezifische Weiterbildungen an der Schnittstelle von digitalen Medien und sozialen Berufen sind aber noch selten. Dabei wird der Weiterbildungsbedarf von den Beschäftigten durchaus gesehen: So zeigt der Evaluationsbericht des Projekts „media training for educators“, durchgeführt von „Schulen ans Netz e.V.“ im Jahr 2012 (vgl. Kaletka/Pelka/Seiler/Wolbers 2014), dass ca. 80 Prozent der im Rahmen einer Studie befragten pädagogisch arbeitenden Personen ( $n = 4.945$ ) Weiterbildungsbedarfe hatten und ihre Fähigkeiten zum dauerhaften Umgang mit Medien in der Lehre als nicht ausreichend einschätzten. 60 Prozent der befragten Lehrenden ( $n = 4.916$ ) äußerten ein Interesse an intensiven Weiterbildungsmaßnahmen zur Lehre mit neuen Medien und waren bereit, fünf oder mehr Tage hier-

für zu investieren. An dieser Stelle knüpfen sich viele Hoffnungen an das „freiwillige soziale Jahr digital“, das bislang aber nur in Sachsen-Anhalt und Rheinland-Pfalz als Pilotprojekt umgesetzt wird (vgl. [bmfsfj.de](http://bmfsfj.de), Abruf 30.08.2017; [drk-freiwilligendienst.digital/](http://drk-freiwilligendienst.digital/), Abruf 30.08.2017). Im Folgenden wird darum ein auf europäischer Ebene entwickelter Weiterbildungslehrplan vorgestellt, der die Vermittlung digitaler Kompetenzen in der Zielgruppe „pädagogische Mitarbeiter/innen“ zum Ziel hat (vgl. Kaletka et al. 2014).

In vielen europäischen Regionen haben sich „Interneterfahrungsorte“, wie zum Beispiel Bibliotheken, Stadtteilzentren oder Internet-Cafés, zu wichtigen Promotoren von Erwachsenenbildung und digitaler Inklusion entwickelt, von denen insbesondere bildungsferne und andere Bevölkerungsgruppen mit besonderen Schwierigkeiten profitieren. Eine zentrale Herausforderung für solche Interneterfahrungsorte liegt in der Qualifizierung ihres Personals (vgl. Pelka/Kaletka 2012), der Moderatoren für digitale Inklusion. Dieses Personal ist dem vieler Einrichtungen der Wohlfahrtspflege in zentralen Merkmalen ähnlich.

Kaletka et al. (2014) unterscheiden drei berufliche Teilprofile von pädagogischen Mitarbeitern in der Arbeit mit benachteiligten Menschen, die bei einer Weiterbildung mit dem Bezug „digitale Gesellschaft“ zu berücksichtigen sind:

1. der Tätigkeitsschwerpunkt *Soziale Inklusion*, in dem die Tätigkeit eine Form der Sozialarbeit darstellt,
2. der Schwerpunkt *Arbeitsmarktinintegration*, der arbeitsmarktbezogene Beratungskompetenz sowie entsprechende lokale oder regionale Netzwerke voraussetzt, sowie
3. der Schwerpunkt *Lebensbegleitendes Lernen* mit unterschiedlichen Beratungs- und in der Regel non-formalen Lehrangeboten.

Soziale Kompetenzen von Beschäftigten in diesen Teilprofilen sind in der Regel stark ausgebildet, technische Kompetenzen hingegen häufig weniger, teilweise lassen sich auch Technikressentiments und –aversionen feststellen (Rissola et al. 2015). Diese Gruppe zumeist hoch motivierter, selten fest beschäftigter, oft ehrenamtlich tätiger Menschen nachhaltig zu qualifizieren, ist ein langfristiges Projekt – teils aufgrund verschiedener Vorqualifikationen, teils aufgrund ganz unterschiedlicher Profile und Lernangebote der Interneterfahrungsorte.

### Die Innovation

Ein online frei verfügbarer Lehrplan (vgl. TRANS e-facilitator 2014), der im Rahmen der von der Europäischen Kommission geförderten Projekte VET 4e-I (vgl. [efacilitator.eu](http://efacilitator.eu), Abruf 30.08.2017) und TRANS e-facilitator (vgl. [trans-efacilitator.eu](http://trans-efacilitator.eu), Abruf 30.08.2017) erstellt wurde, soll Abhilfe schaffen. Zurzeit liegt ein englischsprachiges Kurskonzept vor, das in elf Modulen zentrale Kompetenzen adressiert, die für die Vermittlung digitaler Kompetenzen durch Menschen in „sozialen Berufen“ benötigt werden. Nur einige Module wurden bislang in die deutsche Sprache übertragen. Auf Basis einer umfangreichen Kompetenzanalyse und Befragungen unter medienpädagogisch ar-

beitenden Menschen in fünf europäischen Ländern, wurden Weiterbildungsthemen erarbeitet, die Weiterbildungsbedarfe diese Zielgruppe mit der Perspektive „Teilhabe in digitalen Medien“ gezielt adressiert. Der Lehrplan beinhaltet die folgenden Themen:

1. Netzwerkbildung und soziale Medien
2. Ressourcenaktivierung und Budgetierung
3. Nachhaltige Entwicklung eines Interneterfahrungsortes
4. IT-Kompetenzen für Senioren
5. T-Kompetenzen für Menschen mit Migrationshintergrund
6. Die Programme des „Office“-Pakets und Entwicklung von Workshops zu digitalen Kompetenzen
7. Digitalfotografie
8. Bewerbung und Berufssuche am Computer
9. Planung und Durchführung eines Workshops zu digitalen Kompetenzen
10. Einsatz von digitalen Werkzeugen
11. Schutz und Sicherheit im Internet

Auf Grund der Heterogenität der europäischen Aus- und Weiterbildungssysteme wurde der Lehrplan bewusst offen gehalten und bietet vorrangig Struktur und Lernpfade. Konkrete Lehr- und Arbeitsmaterialien wurden für einige Module in einigen Ländern entwickelt. Insgesamt bietet sich der Lehrplan damit als Leitlinie für eine breit aufgestellte Weiterbildung für pädagogisches Personal an. Der pädagogische Ansatz baut auf zwei Methoden: Zum einen die Kombination von Präsenzlernen in Gruppen und Fernlernen, gestützt auf eine Lernplattform („Blended Learning“). Zum anderen zielt der Verbreitungsplan auf die Schulung von Multiplikatoren, die gezielt ausgebildet werden, um die Lerninhalte in ihren Einrichtungen weiter zu geben. So ist perspektivisch eine Weitergabe der Lerninhalte in verschiedenen Organisationseinheiten eines Wohlfahrsträgers möglich.

Die Pilotierung des Curriculums folgte einem zweistufigen Ansatz: In einem ersten Schritt eignete sich eine kleine Gruppe von Lernmoderatoren die Module an und durchlief sie selbst. Einem gemeinsamen internationalen Workshop folgten individuelle Lernphasen von sechs Wochen pro Lernmodul bei einem Lernumfang von ca. fünf Stunden pro Woche. Betreuer standen für Rückfragen zur Verfügung und moderierten die in die Module integrierten Diskussionsforen. In einem zweiten Schritt erprobte diese kleine Gruppe von Lernmoderatoren ihre neu gewonnenen Kompetenzen mit einem größeren Kreis von Lehrenden an Interneterfahrungsorten.

### **Wirkung/Umsetzungspotenziale/Ausblick**

Neben der Entwicklung der Lerninhalte stand im Projekt das Ziel im Vordergrund, die Anerkennung des Profils „Lernmoderator“ zu fördern und Chancen auszuloten, wie die Module in bereits bestehende Bildungsgänge der Hochschul- oder beruflichen Bildung integriert werden können. / Kaletka et al. (2014) schätzen, dass sich die Module mit geringem Aufwand in die formale Ausbildung an den Fachschulen für Sozialpäda-

gogik implementieren ließen – so wäre eine breite Streuung in verschiedene Ausbildungsberufe angelegt. Ebenso wäre eine Einbindung als anrechenbare Module in bestehende Weiterbildungsangebote und in die neu entwickelten Studiengänge für frühpädagogische Fachkräfte möglich – dies würde zu einer Thematisierung digitaler Kompetenzen auch in der Frühpädagogik beitragen. Dabei ist es allerdings aufgrund der rasanten Entwicklung im Bereich der digitalen Medien erforderlich, die Inhalte regelmäßig zu prüfen, das Curriculum zu aktualisieren und die Kompetenzen der Fachkräfte regelmäßig aufzufrischen. Der beschriebene Lehrplan sowie die ebenfalls entwickelten Lehr-/Lernmaterialien (zurzeit nur auf Englisch) stellen dabei einen ersten Schritt für die Einführung des Themas „Teilhabe in digitalen Medien“ durch Personalentwicklung in Wohlfahrtseinrichtungen dar und zeigen Erfolg versprechende Ansätze sowie erste Umsetzungserfahrungen. Eine Lokalisierung für die Umsetzung in Deutschland für die Aus- und Weiterbildung oder die Integration in Hochschulbildung stehen noch aus.

### 2.2. Fallstudie 2: Inklusiver MakerSpace im Büro für Unterstützte Kommunikation

#### Der Hintergrund

*Maker* verstehen sich als Menschen, die soziale Probleme durch tatkräftiges „Machen“ vor allem auf technologischer Ebene angehen. Dabei eint diese an die „Do-it-Yourself“-Bewegung angelehnte und besonders durch die Zeitschrift „*Make*“ (makezine.com/; in Deutschland: heise.de/make/) artikulierte Subkultur eine Sicht auf ihre soziale und physische Umwelt: Ähnlich wie *Hacker*, die ihre physische und virtuelle Umwelt selbst beeinflussen und gestalten wollen, zielen *Maker* auf individuelle Autonomie in der Herstellung von physischen Objekten und auf tatkräftige Adressierung von identifizierten – oft sozialen – Problemen. Häufig werden in so genannten *Maker-Spaces* oder *FabLabs* 3D-Drucker von Menschen mit technischer Attitüde, aber auch sozialem Interesse genutzt, um reale physische Objekte zu erzeugen. Dabei „drucken“ 3D-Drucker flüssiges Plastik schichtweise so aus, dass aus übereinander gelagerten und erhärteten Plastiksichten individuelle Objekte entstehen. Dieses Verfahren erlaubt völlig neue Produktionsweisen, da es zum einen so genannten „0-Serien“ fertigt – also Einzelstücke – und zum anderen durch relativ kleine und preiswerte 3D-Drucker in dezentralen Werkstätten anstatt in großen Industriekomplexen gefertigt werden kann. Der 3D-Druck zielt auf eine Abkehr von der industriellen Massenproduktion mit ihren auf Massentauglichkeit optimierten Gütern und stattdessen auf stärker individualisierte physische Objekte.

Aus Sicht von Verbänden und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege haben 3D-Objekte damit – unter anderem – das Potenzial, dass viele zurzeit gar nicht oder nur über Hilfsmittelversorger beziehbare Objekte (zum Beispiel Verdickungen und Halterungen für Besteck, Telefone oder Tablets sowie Rampen für Rollstühle) von Nachfragern oder Einrichtungen der Wohlfahrtspflege selbst hergestellt werden können. Die Produktion würde damit durch die Menschen erfolgen, die Produkte nutzen wollen. MakerSpaces und FabLabs sind aus zwei Gründen interessante Partner für Einrichtungen der Wohlfahrtspflege: Zum einen zeichnet sich ein Teil der Klientel der Wohlfahrt dadurch aus,

dass sie spezielle Bedarfe hat, die sich durch Massengüter oft nicht ausreichend abdecken lassen, so dass eine Nutzung individualisierter Güterproduktion große Potenziale bei der Herstellung von Gegenständen des täglichen Lebens bietet. Zum anderen halten „Maker“ Kompetenzen und Ausstattung bereit, die vielen „sozialen“ Einrichtungen fehlen und die eine Kooperation nahe legen.

### Die Innovation

Im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Pilotprojekt „Self-made – Selbstbestimmung und Kommunikation durch inklusive MakerSpaces“ (vgl. [selfmade.fk13.tu-dortmund.de](http://selfmade.fk13.tu-dortmund.de), Abruf 30.08.2017), richten die TU Dortmund und die AWO Dortmund einen inklusiven MakerSpace im „Büro für Unterstützte Kommunikation“ – einem Kooperationsprojekt der Werkstätten der AWO Dortmund GmbH und Bethel.region – ein. Hier können Menschen mit Behinderungen 3D-Drucker in einem Raum nutzen, der regelmäßig von Menschen mit Beeinträchtigungen genutzt wird und in dem Kompetenzen in der Ansprache ihrer Bedarfe vorgehalten werden, um individualisierte Gebrauchsgegenstände zu erzeugen. Erste Beispiele sind Halterungen für Becher, Tassen und Flaschen, die es Menschen mit eingeschränkter Hand- und Armbeweglichkeit gestatten, Gefäße zu halten; Halterungen für Tablets, mit denen diese am Rollstuhl angebracht werden können; haptische Bildsymbole für die unterstützte Kommunikation oder Grifferweiterungen für Besteck. Diese Hilfsmittel sind über Hilfsmittelanbieter nicht kostenlos zu beziehen, da sie nicht in den Hilfsmittelkatalogen der Krankenkassen geführt werden und daher für viele Menschen mit Behinderungen unerschwinglich sind. Allerdings weisen Hilfsmittel professioneller Anbieter höhere Qualität, Ästhetik und Produktsicherheit auf als die im Projekt „gedruckten“ Hilfsmittel. Auch perspektivisch werden Hilfsmittel, deren digitale Herstellungspläne im Internet kostenlos geteilt und dann dezentral an 3D-Druckern ausgedruckt werden, nicht die Qualität professioneller Hilfsmittel erreichen. Auf Produktebene liegt der Vorteil des 3D-Drucks aber in der Schnelligkeit der Verfügbarkeit, einem geringen Preis, der individuellen Anpassbarkeit und in einer mittleren Qualität zwischen den – oft von Laien gefertigten und in der Zielgruppe Menschen mit Behinderungen weit verbreiteten – selbstgemachten Hilfsmitteln und dem professionellen Hilfsmittelmarkt. Doch neben der Produktebene spricht ein weiteres Argument für den 3D-Druck von Hilfsmitteln: 3D-Druck kann – pädagogisch entsprechend eingebunden – Menschen in die Lage versetzen, Hilfsmittel selbstbestimmt auszudrucken und deren Design zu beeinflussen. Durch die Vernetzung mit anderen Nachfragern, Maker oder Stakeholdern in Wohlfahrtseinrichtungen, kann so eine Community entstehen, die gemeinsam mit Nutzern Hilfsmittel aktiv gestaltet. Über heute bestehende Plattformen lassen sich bereits viele tausend Modelle für Hilfsmittel downloaden und ausdrucken.

Der Nutzen des inklusiven MakerSpaces liegt damit auch auf Ebene der sozialen Innovation: Durch den Ansatz des Inclusive-Participative-Action-Research (IPAR) (Ollerton 2012) sind Menschen mit komplexen Behinderungen als Experten gefragt. Konkret werden im inklusiven MakerSpace Menschen mit Behinderungen dabei unterstützt, ihre Bedarfe an physischen Objekten zu artikulieren und mit dem Hilfsmittel 3D-Dru-

cker eigenständig Objekte zu schaffen, die ihre Probleme besser lösen als viele existierende Hilfsmittel. Dieses selbstgesteuerte Verfahren ist unabdingbar, um Chancen und Potentiale freizusetzen, welche die Behindertenrechtskonvention innovativen Technologien bei der Verwirklichung des Anspruchs auf volle und gleichberechtigte Teilhabe und Inklusion zuweist. Konzepte wie IPAR etablieren gleichberechtigte Macht- und Kompetenzverhältnisse, indem Personen, die traditionell als Objekte von Forschung betrachtet wurden, als Kolleginnen und Kollegen an Lösungen arbeiten.

### **Wirkung/Umsetzungspotenziale/Ausblick**

Mit dem beschriebenen Pilotprojekt wird ein Weg zur Besetzung neuer Angebotsfelder für Einrichtungen der Wohlfahrt beschrieben. Der 3D-Druck als „preiswert verfügbare Hochtechnologie“ schlägt die Brücke zwischen den Kompetenzen lokaler Einrichtungen (z.B. in der Zielgruppenansprache sowie der Arbeit mit Menschen mit Beeinträchtigungen) und Erfahrungen einer weltweiten Maker-Community. Über Sharing-Plattformen können digitale Pläne und Erfahrungen ausgetauscht und den Zielgruppen von Wohlfahrt nutzbar gemacht werden. Dabei sind die Anforderungen an die Technikbeherrschung moderat: Im Pilotprojekt wurden pädagogische Mitarbeiter in Schulungen auf die Anwendung des 3D-Druckers vorbereitet. Ihre Aufgabe lag darin, Assistenz für Klienten bei der Nutzung dieser Technologie auszuüben.

Die Kosten für Anschaffung und Betrieb von 3D-Druckern sind für mittlere Einrichtungen stemmbar. Es bietet sich jedoch an, den Schulterschluss zu lokalen Maker-Spaces zu suchen, denn die Technologie steckt trotz der beschriebenen Möglichkeiten noch in den Kinderschuhen und weist „Kinderkrankheiten“ auf, für deren Heilung technische Expertise notwendig ist. Diese Herausforderungen werden aber von den Möglichkeiten zur Gestaltung von Teilhabe in den Schatten gestellt.

### **2.3. Fallstudie 3: Get Online Week – eine Kampagne zur Thematisierung digitaler Inklusion**

#### **Der Hintergrund**

Digitale Inklusion hat auch ein Wahrnehmungsproblem. Zwar besteht in Politik, Wissenschaft Zivilgesellschaft und Wirtschaft der Konsens, dass Digitalisierung nicht aufzuhalten und die damit verbundenen Veränderungen gravierend sind – dennoch ist vielen Menschen nicht bewusst, dass Digitalisierung auch Menschen ausschließt und Verlierer „erzeugt“. Auf den Unterschied von technologischer und sozialer Innovation ist oben eingegangen worden. Ebenso auf die Tatsache, dass Digitalisierung an vielen Menschen vorbei erfolgt. Doch digitale Inklusion benötigt neben einer Kompetenzerweiterung bei „Offlinern“ und in Wohlfahrtseinrichtungen auch eine öffentliche Debatte, die darauf hinweist, dass eine wichtige gesellschaftliche Transformation möglichst viele Menschen beteiligen sollte. Dieses Ziel verfolgt die Kampagne *Get Online Week*, die jedes Jahr in der letzten Märzwoche Veranstaltungen bündelt, um Aufmerksamkeit für das Thema digitale Inklusion zu generieren.

### Die Innovation

Die *Get Online Week* (GOW) ist eine seit 2010 jährlich durchgeführte Kampagne mit dem Ziel, digitale Inklusion in der Gesellschaft zu thematisieren und digitale Kompetenzen an benachteiligte Zielgruppen zu vermitteln. Die Kampagne wurde von der Europäischen Kommission angeregt, wird europaweit durch einen Interessenverband koordiniert (vgl. [getonlineweek.eu/](http://getonlineweek.eu/), Abruf 30.08.2017) und durch lokale Initiativen durchgeführt. In Deutschland, wo die GOW von der „Stiftung digitale Chancen“ (vgl. [digitale-chancen.de](http://digitale-chancen.de), Abruf 30.08.2017) koordiniert wird, fielen bislang lokale Veranstaltungen in Saarbrücken, Düsseldorf, Dortmund und Berlin auf (vgl. [getonlineweek.eu/](http://getonlineweek.eu/), Abruf 31.08.2017). Damit ist die Kampagne ein nur lose koordiniertes zeitliches und thematisches Gerüst, auf das sich lokale Initiativen beziehen können, um gemeinsam eine erhöhte Öffentlichkeitswirksamkeit zu entfalten. Die von der Kampagnenorganisation vorgeschlagenen Schwerpunktthemen (im Jahr 2017 waren dies „Internet-Sicherheit“, „elektronische Dienstleistungen“ und „berufliche Orientierung“) sind dabei Vorschläge im Sinne einer besseren Kommunizierbarkeit; eine explizite Steuerung von lokalen Initiativen findet nicht statt. Vielmehr besteht die Kampagne aus lokal verantworteten Veranstaltungen, die sich – teilweise lediglich durch einen Verweis – auf die „Marke“ *Get Online Week* beziehen. Finanzielle Anreize werden nur für Mitglieder des europäischen Interessenverbandes medienpädagogisch arbeitender Einrichtungen „All Digital“ (vgl. [all-digital.org](http://all-digital.org), Abruf 30.08.2017) gesetzt. Der Vorteil für teilnehmende Einrichtungen liegt in der Gleichzeitigkeit von geringer Verbindlichkeit des eigenen Aufwandes und der guten Unterstützung durch begleitende Öffentlichkeitsarbeit der koordinierenden Einrichtungen, zur Verfügung gestelltes Corporate Design der Kampagne sowie eines Anschlusses an eine europäische Kampagne, die vielfältige Möglichkeiten des Austauschs bietet.

Studierende der TU Dortmund im Studiengang Rehabilitationspädagogik haben in den Jahren 2015, 2016 und 2017 Veranstaltungen zur GOW in Dortmund angeboten und dabei ihre universitäre Ausbildung mit konkreten pädagogischen Interventionen verbunden. In pro Jahr mehr als 30 jeweils zweistündigen Kursen haben die Studierenden digital benachteiligte Menschen in Dortmund geschult – die Kurse adressierten damit lediglich die Stufen 1 und 2 des oben dargestellten Barrierenmodells. Ein Erfahrungswert dabei ist die große Bedeutung einer kleinteiligen Betreuung in diesen Zielgruppen: Die Kurse wurden von je zwei Studierenden mit je rund sechs Teilnehmern durchgeführt. Ein weiterer Erfahrungswert ist die Bedeutung lokaler Netzwerke von Einrichtungen, die die Kampagne unterstützen. Die Kurse wurden jeweils in Einrichtungen der Wohlfahrt sowie in öffentlichen Einrichtungen durchgeführt und auf deren Klientel angepasst – so wurden digital benachteiligte Menschen in einer Umgebung angesprochen, die sie kannten. Es erfolgte eine Verknüpfung von bekannter Umgebung und der neuen Thematik digitale Inklusion.

### Wirkung/Umsetzungspotenziale/Ausblick

Europaweit wurden seit 2010 mehr als eine Million Menschen durch Veranstaltungen, die sich auf die GOW-Kampagne beziehen, erreicht. Sie stellt ein Instrument dar, um

Gesellschaft für digitale Inklusion zu sensibilisieren, mediale Öffentlichkeit für dieses Thema zu erzeugen und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege für die Vermittlung digitaler Kompetenzen zu aktivieren. In Deutschland ist die Kampagne relativ unbekannt, die Reichweite in anderen Ländern (Lettland: 25.000 erreichte Menschen in 2017) zeigt aber, dass die Kampagne ein Instrument sein kann, um dem Wahrnehmungsproblem zum Thema digitale Inklusion entgegen zu wirken.

Als zweites Element der Wirkung der Kampagne sind die lokal durchgeführten Veranstaltungen anzusehen. Deren Wirkung kann nur schwer abgeschätzt werden (vgl. Pelka/Projektgruppe Get Online Week 2016, Pelka/Projektgruppe Get Online Week 2017). Mit einer nur zweistündigen Interventionsdauer können sie lediglich als erster Impuls zum Abbau von Barrieren fungieren. Durch die dreimalige Durchführung der GOW in Dortmund hat sich dort jedoch ein Netzwerk von Einrichtungen zusammengefunden, die die in der GOW gesetzten Impulse in ihr Regelangebot aufnehmen und ganzjährig Kurse zu digitalen Kompetenzen für ihre jeweiligen Zielgruppen anbieten. In dieser Aufnahme des durch die Kampagne gesetzten Impulses ist die eigentlich nachhaltige Wirkung zu vermuten. Für Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege bietet sich eine Teilnahme an der GOW an, um Aufmerksamkeit auf das Thema digitale Inklusion und ihre eigenen Angebote zu ziehen, aber auch um Mitarbeiter und Ehrenamtliche in konkreten aber kurzen und wenig aufwändigen Maßnahmen an das Thema heranzuführen. Das Dortmunder Beispiel zeigt außerdem, dass es durch das Instrument der Kampagne gelingen kann, Netzwerke zu anderen Einrichtungen mit der Schnittfläche digitale Inklusion aufzubauen und in einer mittelfristigen Perspektive digitale Kompetenzen zu einem Dauerangebot von Einrichtungen avancieren zu lassen.

### 2.4. Fallstudie 4: Das PIKSL Labor Düsseldorf

#### Der Hintergrund

Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, die digitale Teilhabe als Betätigungsfeld für ihre Arbeit erkannt haben, stehen vor der Frage, wie sie zur Überwindung der oben beschriebenen Hürden und zu einer Vermittlung digitaler Kompetenzen an digital beteiligte Menschen beitragen können. Häufig werden zunächst fehlende IT-Infrastrukturen als Problem angesehen. Doch hier sind auch neue Konzepte in der pädagogischen Arbeit gefragt. Das PIKSL-Labor (Personenzentrierte Interaktion und Kommunikation für ein selbstbestimmtes Leben“) ist ein 2011 eingerichteter digitaler Lernort der In der Gemeinde leben gGmbH (IGL) in Düsseldorf-Flingern; seit 2015 existiert auch ein Standort in Bielefeld-Bethel. Ziel der Einrichtungen ist es, Menschen mit und ohne Behinderungen zusammen zu bringen und dabei digitale Kompetenzen beider Gruppen weiter zu entwickeln. Das Besondere: Menschen mit Behinderungen qualifizieren sich Schritt für Schritt und arbeiten selbst als Trainer – zum Beispiel in Computerkursen für Senioren. Außerdem bietet die Einrichtung IT-bezogene Dienstleistungen von Menschen mit Behinderungen am Markt an. Das PIKSL Labor steht damit für einen pädagogischen sowie beschäftigungspolitischen Ansatz mit deutlichen Bezügen zur Digitalisierung.

## Die Innovation

„Das von der *In der Gemeinde leben gGmbH* (Düsseldorf) initiierte und bis 2014 von der Stiftung Wohlfahrtspflege NRW geförderte Modellprojekt PIKSL verfolgt das Ziel, Partizipationsmöglichkeiten an digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien zu schaffen und gleichzeitig Barrieren interdisziplinär abzubauen [...]“ (Freese 2015: 192). Das Besondere an der Pädagogik dieses Lernortes ist das Aufbrechen der Lehr-Lern-Situation durch partizipative Ansätze: Menschen mit Behinderungen können sich in unterschiedlichen Rollen erleben – so zum Beispiel als Lernende oder Dozenten. Diese geben ihr Wissen an Besucher aus dem Stadtteil weiter (vgl. Hermanns/Dübbelde/Wiche 2013). Fortgeschrittene Dozenten initiieren – mit professioneller Unterstützung – ein inklusiv-sozialräumliches Medienbildungsangebot für Senioren, bei denen durch die Kursgebühren eine Aufwandsentschädigung für Dozenten ermöglicht wird (vgl. Freese 2015: 193).

In einem zweiten Angebotsstrang arbeiten PIKSL-Dozenten mit Lernschwierigkeiten als Berater für Unternehmen, die ihre digitalen Kommunikationsmittel barrierearm gestalten wollen. „Die PIKSL-Laborantinnen und -Laboranten sind Expertinnen bzw. Experten im Abbau von Komplexität. Sie verfügen über alltägliches Erfahrungswissen im ‚kreativen Umgang mit Barrieren‘ und bringen dieses Wissen in die gemeinsame Arbeit mit Fachleuten und Studierenden aus verschiedenen Disziplinen ein.“ (Freese/Marczinzik, 2016: 36). Typische Beispiele für solche Auftragsarbeiten sind die Mitwirkung an einem barrierearmen Blog-System, die Konzeption eines webbasierten Dienstleistungsangebots für individuelle Holzzuschnitte, die Entwicklung von Empfehlungen zur Reduzierung von Nutzungsbarrieren an Automaten oder die Zusammenarbeit bei der Entwicklung eines Browser-Plugins, das Fachwörter in einfache Sprache übersetzt (vgl. Freese 2015: 196).

Kaletka und die Projektgruppe Rehabilitationswissenschaften (2017) untersuchen die Entwicklung des PIKSL Labors mit dem Instrument der Innovationsbiografie (vgl. Butzin/Rehfeld/Widmaier 2012: 129) und identifizierten sechs Entwicklungsschritte, die den Phasen der „social innovation spiral“ nach Murray, Caulier-Grace und Mulgan (2010) entsprechen:

Auf Basis dieser Phasen identifizieren sie eine Reihe von förderlichen und hinderlichen Faktoren (2017: 139 ff) für den Erfolg des Modells auf den unterschiedlichen Stufen der Innovationsspirale: Eine stark fördernde Funktion wird in der Unterstützung des Modellprojektes durch die Leitung der tragenden Einrichtung gesehen; diese helfe in allen Phasen auch Barrieren wie interne kritische Stimmen und mangelnde finanzielle Mittel zu überwinden. Außerdem habe ein aufgeschlossenes und junges Team in der Anregungsphase positiv auf das Thema digitale Teilhabe reagiert. Ein weiterer fördernder Faktor wird im Innovationsgehalt des Modells an sich gesehen: Die Tatsache, dass PIKSL als erstes Beispiel für aktive Tutorentätigkeit von Menschen mit geistiger Behinderung im Bereich digitale Medien auftrat, sicherte dem Projekt Aufmerksamkeit und öffentliche Förderung und unterstützte die Verbreitung.



Abbildung 8: Soziale Innovationsspirale (Kaletka/Projektgruppe Rehabilitationswissenschaften 2017, nach Murray/Caulier-Grace/Mulgan 2010: 13)

Hindernde Faktoren sehen die Autoren vor allem in unsicherer Finanzierung und knappen Ressourcen. Diese wurden zwar teilweise durch externe Finanzierung aufgebrochen; eine dauerhafte Finanzierung sei jedoch schwierig. Hinderlich sei auch, dass das PIKSL Pilotprojekt von anderen Einrichtungen als Konkurrenz aufgefasst worden sei. Dies hängt sicherlich auch mit dem Innovationsgehalt und der öffentlichen Aufmerksamkeit zusammen. Auf der anderen Seite habe PIKSL aber gerade durch seine Öffentlichkeitsarbeit ein umfangreiches Kooperationsnetzwerk aufgebaut, das sich fördernd auswirke.

### Wirkung/Umsetzungspotenziale/Ausblick

Das Beispiel zeigt mit dem peer-learning nicht nur einen inklusiven pädagogischen Ansatz zur Vermittlung digitaler Kompetenzen an digital benachteiligte Menschen auf, sondern geht über die Rolle eines Lernortes für digitale Kompetenzen hinaus, indem hier Menschen mit Behinderung als Experten wahrgenommen und eingesetzt werden und ihre spezifischen Kompetenzen als Dozenten und Berater in verschiedenen Kontexten einbringen. Das PIKSL Labor verbindet damit die Pädagogik eines Interneterfahrungsortes (Abschnitt 1.2.) mit einer bewussten Reflexion der Barrieren einer Mediennutzung (Abschnitt 1.2.) und verknüpft sie mit einer inklusiven Perspektive auf die Transformation zur digitalen Gesellschaft (Abschnitt 1.1.). Die Perspektiven Inklusion mit digitalen Medien und Inklusion in digitalen Medien (Abschnitt 1.1.) werden damit gemeinsam adressiert.

„Die Erfahrung der letzten fünf Jahre PIKSL-Arbeit in Düsseldorf zeigt, dass es für die Akzeptanz und den Rückhalt eines Vorhabens wie PIKSL wichtig ist, von Beginn an

eine breite Basis von 'Entwicklern' zu gewinnen und diese aktiv in die Gestaltung des Projekts einzubinden.“ (Freese/Marczinik, 2016: 36). Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Einwerbung externer Fördergelder. Die Skalierung von PIKSL-Laboren wird aktuell durch die SKala-Initiative der Unternehmerin Susanne Klatten in Partnerschaft mit dem gemeinnützigen Analyse- und Beratungshaus PHINEO gefördert.

### 3. Fazit

Die in der Einleitung beschriebene „große Volkspartei der digital Ausgeschlossenen“ kann als Metapher für die Aufgabe dienen, die digitale Gesellschaft teilhabesensibler auszugestalten. Hier muss sicher auch noch Überzeugungsarbeit in den Verbänden und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, vor allem auf Ebene der Personalentwicklung, geleistet werden. Die Transformation zur digitalen Gesellschaft wird dort zu häufig von einer Tribünenposition verfolgt, im besten Fall aus der Fankurve, zu selten aber durch aktives Eingreifen „auf dem Platz“. Dabei haben die angeführten Fallstudien Ansätze aufgezeigt, wie es gelingen kann, digitale Medien nicht nur als Mittel zur Teilhabe zu nutzen, sondern diese auch als Ort der Teilhabe an einer sich wandelnden Gesellschaft zu verstehen – dieses Verständnis ist auf Grund der höheren Abstraktion schwieriger zu vermitteln als zum Beispiel das Mantra „Tablets für Senioren“, das aus einer eher technikeuphorischen Denkweise resultiert.

Ziel dieses Aufsatzes ist es, aufzuzeigen, dass die Umsetzung einer inklusiven digitalen Gesellschaft nur mit einer starken und kompetenten Beteiligung der Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege gelingen kann – aber dass diese jene Aufgabe auch annehmen und in ihre tagtägliche Arbeit integrieren müssen. Dabei hat der Aufsatz bewusst alle technologischen und finanziellen Fragen ausgeklammert, um den Blick nicht auf die soziale Frage zu verstellen. Gleichwohl bedarf Digitalisierung der Sozialwirtschaft auch gewaltiger Investitionen. Das Verständnis von Digitalisierung als gesellschaftliche Transformation legt nahe, dass digitale Teilhabe eine gesellschaftliche Aufgabe ist, die von den Kostenträgern der Wohlfahrt als dauerhafte Aufgabe angenommen werden muss. Digitale Kompetenzen für alle Menschen in Deutschland gehören zur Digitalisierung ebenso wie Breitbandanschlüsse und digitalisierte Schulen. Die Digitalisierung des Lernortes Schule zeigt dabei, dass zuerst über die Techniknutzung diskutiert werden sollte, bevor Technologie angeschafft wird. Und noch ein zweites lehrt die Digitalisierung von Schulen: Auch wenn das pädagogische Personal über die Nutzung der Technologie entscheiden soll, braucht es trotzdem technisch geschulte Begleiter, die ihnen den Rücken frei halten bei technischen Problemen. In Schulen leisten vielfach Lehrkräfte die Aufgaben der Administration – dies scheint ein Irrweg zu sein, dem die Sozialwirtschaft nicht folgen sollte. Die Beispiele in den Abschnitten 2.2. und 2.4. haben gezeigt, dass die Einbindung professionell geschulter IT-Fachkräfte eine wichtige Voraussetzung für die pädagogische Nutzung von IT ist.

## Literatur und Links

- Adrian, Sebastian; Hölig, Sascha; Hasebrink, Uwe; Bosse, Ingo; Haage, Annegret (2017): Mediennutzung von Menschen mit Beeinträchtigungen. Medienbezogene Handlungen, Barrieren und Erwartungen einer heterogenen Zielgruppe. In: Media Perspektiven, Heft 3, S. 145-156. all-digital.org/, Abruf 30.08.2017.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/Main.
- Bell, Daniel (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/Main.
- bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/presse/pressemitteilungen/vermittlung-von-medienkompetenz-in-und-durch-jugendfreiwilligendienste/102920, Abruf 30.08.2017.
- Bosse, Ingo (2013): Keine Bildung ohne Medien! Perspektiven der Geistigbehindertenpädagogik. In: Teilhabe, 1(52), S. 26-32.
- Bühler, Christian; Pelka, Bastian (2014): Empowerment by Digital Media of People with Disabilities. Three levels of support. In: Klaus Miesenberger, Deborah Fels, Dominique Archambault, Petr Peňáz, Wolfgang Zagler (Hrsg.): Computers Helping People with Special Needs, 14th International Conference, ICCHP 2014, Paris, France, July 9-11, 2014, Proceedings, Part I, Heidelberg, S. 17-24.
- Butzin, Anna; Rehfeld, Dieter; Widmaier, Brigitta (2012): Innovationsbiographien. Räumliche und sektorale Dynamik. Baden-Baden.
- Castells, Manuel (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen.
- digitale-agenda.de/Webs/DA/DE/Grundsaetze/Zugang\_Teilhabe/zugang-teilhabe\_node.html, Abruf 31.08.2017.
- digitale-agenda.de/Webs/DA/DE/Handlungsfelder/4\_DigitaleLebenswelten/4-2\_DigitaleMedienkompetenz/digitale-medienkompetenz\_node.html, Abruf 29.08.2017.
- digitale-agenda.de/Webs/DA/DE/Handlungsfelder/4\_DigitaleLebenswelten/4-3\_DigitaleTeilhabe/digitale-teilhabe\_node.html, Abruf 30.08.2017.
- digitale-chancen.de/, Abruf 30.08.2017.
- dortmund.de/de/leben\_in\_dortmund/menschen\_mit\_behinderungen/beratungsnetz\_dortmunder\_einrichtungen\_mb/uebersicht\_des\_beratungsnetzes\_dortmunder\_einrichtungen\_mb/buero\_fuer\_unterstuetzte\_kommunikation\_awo.html, Abruf 30.08.2017.
- drk-freiwilligendienste-st.digital/, Abruf 30.08.2017.
- Dudenhöffer, Kathrin; Meyen, Michael (2012): Digitale Spaltung im Zeitalter der Sättigung. Eine Sekundäranalyse der ACTA 2008 zum Zusammenhang von Internetnutzung und sozialer Ungleichheit. In: Publizistik, 57, S. 7-26.
- ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Frequency\_of\_internet\_use,\_2014\_(%25\_of\_individuals\_aged\_16\_to\_74)\_YB15-de.png, Abruf 24.08.2017.
- ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Information\_society\_statistics\_-\_households\_and\_individuals/de#Weitere\_Informationen\_von\_Eurostat, Abruf 23.08.2017.
- ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Internet\_access\_and\_use\_statistics\_-\_households\_and\_individuals, Abruf 30.08.2017.
- efacilitator.eu/wordpress/vet4e-i-deliverables/, Abruf 30.08.2017.
- ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc\_i\_esms.htm, Abruf 29.08.2017.
- Freese, Benjamin; Marczinik, Tobias (2016): PIKSL – Digitale Teilhabe und partizipatives Design. In: bethel.wissen, 3, S. 36-37.
- getonlineweek.eu/, Abruf 30.08.2017.
- getonlineweek.eu/germany/, Abruf 31.08.2017.
- Giddens, Anthony (2001): Die entfesselte Welt. Wie Globalisierung unser Leben verändert. Frankfurt/Main.
- Habermas, Jürgen (1986): Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen. Frankfurt/Main.
- Hermanns, Elisabeth; Dübbelde, Silke; Wiche, Christoph (2013): Einfach lernen: Seniorenkurse im PIKSL Labor. In: SI:SO, Heft 1, S. 82-83.
- Herriger, Norbert (2006): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Stuttgart.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden, S. 87-108.

- Initiative D21 e.V. (Hrsg.) (2016a): D21-Digital-Index. Jährliches Lagebild zur digitalen Inklusion. [initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf](http://initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf), Abruf 08.07.2017.
- Initiative D21 e.V. (Hrsg.) (2016b): D21-Digital-Index 2016. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. [initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf](http://initiatived21.de/app/uploads/2017/01/studie-d21-digital-index-2016.pdf), Abruf 23.08.2017.
- Kaletka, Christoph; Pelka, Bastian; Seiler, Gerhard; Wolbers, Nenja (2014): „Moderator/in digitale Inklusion“: Neues Lernangebot schließt Lücke in der beruflichen Weiterbildung. [die-bonn.de/doks/2014-berufliche-weiterbildung-01.pdf](http://die-bonn.de/doks/2014-berufliche-weiterbildung-01.pdf), Abruf 23.08.2017.
- Kaletka, Christoph; Projektgruppe Rehabilitationswissenschaften (2017): PIKSL Labore. Neue Wege für digitale Inklusion. Beiträge aus der Forschung, Band 197, Dortmund.
- Kubicek, Herbert; Wellling, Stefan (2000): Von einer digitalen Spaltung in Deutschland? Annäherung an ein verdecktes Problem von wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Brisanz. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 4(48), S. 497-517.
- Murray, Robin; Caulier-Grace, Julie; Mulgan, Geoff (2010): The open book of social innovation. Social innovation series: Ways to design, develop and grow social innovation. [youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf](http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf), Abruf 23.08.2017.
- Naisbitt, John (1982): Megatrends: ten new directions transforming our lives. New York.
- OLLERTON, Janice (2012): IPAR, an inclusive disability research methodology with accessible analytical tools. In: International Practice Development Journal, Volume 2, Issue 2, Article 3.
- Pelka, Bastian; Projektgruppe Interneterfahrungsorte (Hrsg.) (2014): Interneterfahrungsorte in Dortmund. Eine niedrigschwellige Unterstützungsform zur Teilhabe an der digitalen Gesellschaft. In: Beiträge aus der Forschung, Band 189.
- Pelka, Bastian; Projektgruppe Get Online Week (2016): Get Online Week – Dortmund 2016. Eine Woche zur Verbesserung der digitalen Teilhabe in Dortmund. In: Beiträge aus der Forschung, Band 195.
- Pelka, Bastian; Projektgruppe Get Online Week (2017): Get Online Week – Dortmund 2017. Eine Woche zur Verbesserung der digitalen Teilhabe in Dortmund. In: Beiträge aus der Forschung, Band 197.
- Pelka, Bastian; Kaletka, Christoph (2010): Web 2.0 zwischen technischer und sozialer Innovation: Anschluss an die medientheoretische Debatte. In: Jürgen Howald, Heide Jacobsen (Hrsg.), Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden, S. 143-161.
- Pelka, Bastian; Kaletka, Christoph (2012): eFacilitators: Functional Hybrids between ICT Teaching and Community Management. In: Ludger Deitmer, Michael Gessler, Sabine Manning (Hrsg.), Proceedings of the ECER VETNET Conference 2012: Papers presented for the VET-NET programme of ECER 2012, Cádiz.
- Rissola, Gabriel (Hrsg.) (2010): Suturing the digital Gash. A European transnational project. Barcelona.
- Rissola, Gabriel; Ruseva, Gabriela; Agulló, Alba; Bermúdez, Isidre; Pérez, José Manuel; Pelka, Bastian; Kaletka, Christoph (2015): Guidelines for Telecentres on the Professional Recognition and Development of e-Facilitators. [all-digital.org/wp-content/uploads/2017/07/eFacilitator-Guidelines.pdf](http://all-digital.org/wp-content/uploads/2017/07/eFacilitator-Guidelines.pdf), Abruf 23.08.2017.
- Rößner, Michael (2010): Partizipation, Exklusion und Inklusion von jugendlichen Mediennutzern im Internet: Zur lebensweltlichen Relevanz der barrierearmen Zugänglichkeit. Eine empirische Studie. Tübingen.
- [selfmade.fkl13.tu-dortmund.de/cms/de/SELFMADE/](http://selfmade.fkl13.tu-dortmund.de/cms/de/SELFMADE/), Abruf 30.08.2017.
- Tichenor, Phillip J.; Donohue, George A.; Olien, Clarice N. (1970): Mass Media Flow and Differential Growth in Knowledge. In: Public Opinion Quarterly, 34, S. 159-170.
- TRANS e-facilitator (Hrsg.) (2014): Core Curriculum. Training curriculum for trainers of e-facilitators. [trans-e-facilitator.eu/transfer/materials/Core\\_Curriculum\\_All\\_Modules\\_final.pdf](http://trans-e-facilitator.eu/transfer/materials/Core_Curriculum_All_Modules_final.pdf), Abruf 30.08.2017.
- [trans-e-facilitator.eu/content/sections/](http://trans-e-facilitator.eu/content/sections/), Abruf 30.08.2017.
- Willke, Helmut (2002): Dystopia. Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft. Frankfurt am Main.

- Wilson, Ernest (2005): The Information Revolution and Developing Countries. Cambridge.
- Zillien, Nicole; Hargatti, Eszter (2009): Digital Distinction: Status-specific types of internet usage. In: Social Science Quarterly, H. 2, S. 274–291.



---

# Strategien



---

# Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel

*Hartmut Kopf/Raimund Schmolze-Krahn*

Die deutsche Sozialwirtschaft schaut auf eine lange Tradition gemeinnützigen Handelns zurück. Ihre Kontinuität gibt der Sozialwirtschaft Stabilität und macht sie seit über 150 Jahren zum verlässlichen Anker der Fürsorge in unserer Gesellschaft. Vier wesentliche Pfeiler sichern der Sozialwirtschaft ihren Platz inmitten der Gesellschaft: der gemeinnützige Auftrag, die sozialstaatlich fundierten Geschäftsmodelle, robuste interne Strukturen, die gemeinschaftliches Handeln ermöglichen und vor allem die engagiert in ihnen wirkenden Personen.

Die Digitalisierung zeigt sich im Gegensatz zur Sozialwirtschaft disruptiv. Sie schreitet nicht schrittweise und linear voran, sie geht aus schwer zu prognostizierenden technologischen Innovationen hervor und betrifft innerhalb kurzer Zeiträume nahezu jeden Gesellschaftsbereich und dort so gut wie jedes Individuum. Sie löst damit teils radikale und weitreichende Änderungen sozialer Praktiken aus. Die Einführung des Smartphones vor erst zehn Jahren und seine Allgegenwärtigkeit im Jahr 2017 sind der signifikanteste Indikator für disruptive soziale Innovationen wie beispielsweise dessen rasant steigender Einsatz in der Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen.

Damit trifft eine auf Verlässlichkeit und Kontinuität ausgerichtete Sozialwirtschaft auf eine auf Erneuerung und schnellen Wandel ausgerichtete Digitalisierung. Zunächst möchte man annehmen, dass beide Pole eine sich gegenseitig relativierende Beziehung entwickeln können; dass die traditionsbezogene Sozialwirtschaft die disruptive Dynamik der Digitalisierung moderiert und im Gegenzug die Digitalisierung der Sozialwirtschaft den Weg in die Zukunft erleichtert. Dem ist nicht so. Es sind keine gleichwertigen Pole, die sich gegenseitig im positiven Sinne moderieren: Wir erleben einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel, den die Digitalisierung auslöst und der die Grundfesten der Sozialwirtschaft bedroht.

Bisherige Stärken der Sozialwirtschaft werden zum Problem. In Zeiten der Digitalisierung zählen Flexibilität und Veränderungswille mehr als Tradition und Verlässlichkeit. Und da sich der gesellschaftliche Wandel beschleunigt, droht die Sozialwirtschaft unvermittelt aus der Mitte der Gesellschaft herauszufallen. Durch die Digitalisierung muss die Sozialwirtschaft unvereinbares leisten: Sie darf die eigene Herkunft nicht verlieren und muss doch flexibel genug werden, um sich schnell auf Neues einlassen zu können. Das verlangt neue Strategien mit kürzeren Innovations-Zyklen, Offenheit für neue Geschäftsmodelle und die Bereitschaft, auch disruptiven und radikalen Innovationen Raum zu bieten. Besonders bei disruptiven Innovationen ist die Gefahr des Scheiterns nachweisbar hoch. Neun von zehn Start-Ups scheitern, nur eine von zehn unternehmerischen Ideen führt auch zu nachhaltigem unternehmerischem Erfolg. Dies gilt

nach unseren Erfahrungen auch für Social Start-Ups aus der in Deutschland stark wachsenden und sich gerade auch verbandlich organisierenden Social-Entrepreneurship-Szene zum „Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. i.Gr.“ (socentnet.de). „Scheitern als Regelfall“ stellt die bisherige, extrem risikoaverse Kultur etablierter sozialer Organisationen in Frage.

Um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen, müssen Führungskräfte nicht nur in der Sozialwirtschaft den Mut zum Kulturwandel entwickeln und neue Wege der unternehmerischen Entwicklung, Implementierung und vor allem Risiko-Finanzierung von Innovationen finden. Da die Sozialwirtschaft aus ihrer sozialstaatlichen Finanzierungsabhängigkeit heraus eher wert-konservativ agiert, ist dies gerade für Führungskräfte der Sozialwirtschaft eine besondere Anforderung. „Anstatt mehr über Unternehmer-Risiken nachzudenken, liefern wir uns eher Nachweis-Orgien“ (Mauel 2017).

Führungskräfte allein werden den Wandel jedoch nicht meistern. Eine erfolgreiche digitale Transformation steht und fällt mit dem Entwickeln und Vorhandensein digital kompetenter Mitarbeitenden, die alle gemeinsam an einer digital-agilen Unternehmenskultur mitarbeiten. Diese Kultur wiederum wird die bisher eher starren vertikalen Organisationstrukturen weiterentwickeln in flexiblere horizontale Netzwerke – ohne dabei ganz auf notwendige neue Strukturen verzichten zu können.

### **1. Digitalisierung und Management - wo steht die Sozialwirtschaft?**

#### **1.1. Die aktuelle Situation**

*Radikal, rasant und rigoros* – so können die Auswirkungen der Digitalisierung der Gesellschaft und der in ihr wirtschaftenden Menschen und Organisationen beschrieben werden:

Die Digitalisierung verändert die *Gesellschaft* als Ganzes und radikal. Durch das Internet und seine zunehmend mobile Verbreitung ändert sich u.a. die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und ihr gemeinsames Leben organisieren und erfahren: der digitale Austausch ersetzt die persönliche Begegnung und das gemeinsame Handeln in der Wirklichkeit jenseits des Bildschirms. Traditionelle Medien (Fernsehen, Radio, Zeitungen) verlieren ihre moderierende Rolle, Wahlen werden durch Direktansprache in Sozialen Medien gewonnen oder im schlimmsten Falle manipuliert. Neue, niedrigschwellige Kommunikationsformen entstehen durch Social Media, die die Hürden für einen individuellen Medienauftritt jedes Einzelnen auf null gesetzt haben.

Die Digitalisierung der *Wirtschaft* schreitet rasant voran. Ihre Auswirkungen verändern das Wettbewerbsgeschehen in Industrie und Handel grundlegend. Sehr sichtbare Beispiele hierfür sind der Handel, bei dem bestehende Handelsformen durch einen prosperierenden Online-Handel ersetzt werden, Hotels, denen die „Shared Economy“ beispielsweise der Digital-Plattform „Airbnb“ Kunden abnimmt, oder Banken, die einerseits ihren Börsenhandel vollautomatisiert digital betreiben und andererseits ihre Fi-

lialstruktur durch Online Banking ersetzen. In manchen Ländern wird sogar schon die Abschaffung des Bargelds in Erwägung gezogen (Schweden).

Manager in der Sozialwirtschaft scheinen trotz der rasanten Veränderungen in der Wirtschaft eine eher abwartende Position zu beziehen. Die Digitalisierung der Gesellschaft ist jedoch so rigoros, dass die Sozialwirtschaft aufgrund ihrer Zurückhaltung die Verbindung zu einem wachsenden Teil der Bevölkerung, der sich zunehmend digital entwickelt, verliert. Dieser Teil der Bevölkerung umfasst Mitarbeiter, Kunden, Klienten und deren Angehörige. Das sind genau die Teile der Bevölkerung, die für die Sozialwirtschaft, für ihren gesellschaftlichen Auftrag und ihre Leistungserbringung wichtig sind.

Verglichen mit anderen Branchen ist die Sozial- und Gesundheitswirtschaft rund zehn Jahre hinterher. Laut aktuellem Monitor-Report Wirtschaft DIGITAL 2017 von TNS Infratest ist das Gesundheitswesen in Deutschland verglichen mit anderen Branchen in Deutschland immer noch Schlusslicht im Digitalisierungsgrad. (vgl. [tns-infratest.com](http://tns-infratest.com), Abruf 30.07.2017). Allerdings ist ebenso festzustellen, dass das Gesundheitswesen (inklusive der Themen wie alternde Gesellschaft/Gesundheit und Selbstständigkeit im Alter) im Vergleich zur klassischen Sozialwirtschaft einen höheren Digitalisierungsgrad aufweist: Konzerne wie Siemens oder die Deutsche Telekom haben das Thema „e-health“ für sich entdeckt. Sie suchen und finden in den großen Gesundheitskonzernen wie z.B. der Agaplesion gAG bereits Partner, die vielbeachtete und beobachtete Vorreiter der Digitalisierung in der Branche sind.

### 1.2. Ergebnisse einer Blitzlichtstudie

Das Bewusstsein für die Bedeutung der Digitalisierung für die eigene Branche, das eigene Unternehmen, ist in der Sozialwirtschaft zwar bereits ansatzweise vorhanden, scheint aber weniger ausgeprägt als in der gewerblichen Wirtschaft (Stoll, Buhse 2016).

Um diese Einschätzung zu überprüfen, haben die Autoren im Mai und Juni 2016 in einer stichprobenartigen Blitzlichtstudie Entscheider aus 304 Non-Profit-Organisationen (nicht nur klassische Sozialwirtschaft) in einer Online-Befragung befragt (kopf.consulting 2016):

Dabei ging es um drei Fragenbereiche:

1. Wie weit hat die digitale Transformation in der eigenen Organisation schon eingesetzt?
2. Welche Auswirkungen der Digitalisierung auf die Leistungserbringung von Non-Profits, ihre Kommunikation und Organisation werden bereits heute erkannt?
3. Wer ist in den Organisationen für das Thema „Digitalisierung“ zuständig?

Die Blitzlichtstudie zeigt, dass das Thema zwar als relevant erkannt wird, die digitale Transformation aber noch in den Kinderschuhen steckt:

- 68 Prozent der Führungskräfte sehen das Thema Digitalisierung als besonders relevant oder relevant für den Non-Profit Bereich, doch nur neun Prozent sagen, dass das Thema in ihrer Organisation übergreifend adressiert wird.
- Digitalisierung wird neben den Geschäftsprozessen überwiegend als Kommunikationsthema verstanden und eingeordnet. Gleichwohl nehmen Führungskräfte wahr, dass es damit nicht getan ist: 77 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass Soziale Medien wie Facebook oder Twitter die Art der Kommunikation mit Unterstützern, Förderern und Freiwilligen verändert.
- 63 Prozent der Befragten glauben, dass eine aktive Präsenz in Sozialen Medien zu höheren Spendeneingängen führen kann, aber nur 14 Prozent geben an, dafür einer konkreten Strategie zu folgen.
- Nur 45 Prozent der Befragten fühlen sich hinreichend gerüstet für eine „Kommunikation auf Augenhöhe“ in sozialen Medien. 93 Prozent derjenigen, die sich nicht hinreichend gerüstet fühlen, nennen mangelnde Kompetenz der Mitarbeiter, 88 Prozent fehlende finanzielle Mittel als Grund.
- 64 Prozent der Führungskräfte glauben, dass die Digitalisierung bereits heute zu konkurrierenden Non-Profit Angeboten führt.
- 53 Prozent der Befragten glauben, dass auch die eigenen Leistungsangebote digital ergänzt oder optimiert werden können, doch nur 21 Prozent davon (elf Prozent der Gesamtstichprobe) glauben, dass sie in ihrer Organisation die dafür notwendigen Kompetenzen haben.
- Auf die Frage, wer in ihren Organisationen zuständig für die digitale Transformation ist, nennen 76 Prozent der Befragten die IT-Abteilung als wichtigsten Treiber der Digitalisierung, gefolgt von 69 Prozent, die hier den Bereich Kommunikation/Marketing/Fundraising nennen. Werden sie jedoch gebeten, die möglichen zuständigen Bereiche in eine Reihenfolge zu bringen, dann sehen 91 Prozent die Verantwortung bei der Geschäftsführung.

### 1.3. Vier Thesen zur Digitalisierung der Sozialwirtschaft

Aus Sicht der Autoren kann in vier Thesen beschrieben werden, in welchen Bereichen die Digitalisierung entscheidende Auswirkungen auf die Sozialwirtschaft haben wird.

#### **These 1: Digitalisierung führt zu neuen Marktteilnehmern.**

Neue digitale Geschäftsmodelle wie betreut.de oder werpflegtwie.de sind - zwar noch weitgehend unbeachtet von der Sozialwirtschaft - bereits auf dem Markt der Vermittlung und vor allem auch der Bewertung sozialer Dienstleistungen. Ebenso haben sich Fundraising-Plattformen wie betterplace.org sehr erfolgreich etabliert und schieben sich zunehmend zwischen die spendensammelnden Organisationen und ihre Spender. In Zeiten der alternden Gesellschaft und damit verbunden des Fachkräftemangels wird es allerdings noch viel entscheidender sein, die aufkommenden Arbeitgeber-Bewertungsportale wie kununu.com auf dem Radar zu haben. Das bedeutet in der Konsequenz, dass der sogenannte „Plattform-Markt“ von der Sozialwirtschaft stärker ernst-

genommen werden muss, um nicht mittelfristig „aus dem Geschäft gedrängt zu werden“ oder mit Blick auf das erst zu etablierende digitale Fundraising oder das digitale Recruiting gar nicht erst „ins Geschäft zu kommen“.

### **These 2: Digitalisierung verändert bereits heute die Art, wie soziale Organisationen kommunizieren.**

Eine relativ junge Fundraising-Organisation mit rund 150 Mitarbeitern (World Vision Deutschland) schafft, was eine der größten und etabliertesten diakonischen Einrichtung (Bethel) mit einigen Tausend Mitarbeitern (noch) nicht erreicht: mehr als 55.000 Personen dauerhaft als Abonnenten auf die eigene Facebook-Seite zu holen (Stand Juli 2017). Um solche willkürlich herausgegriffenen Erfolge zu erzielen, sind andere, ungewohnte, weniger zu kontrollierende Kommunikationsformen der Mitarbeiter und Kunden miteinander und über die Einrichtung zu lernen und zu etablieren. Ohne den konsequenten Einsatz von Social Media (bis hin zum „Social Intranet“, vgl. Abschnitt 3.1) droht der Sozialwirtschaft das Herausfallen aus der zunehmend digitalen Mitte der Gesellschaft, da sich das Kommunikationsverhalten von Mitarbeitern und Kunden oder Klienten radikal digitalisiert hat.

### **These 3: Digitalisierung verändert die Art, wie soziale Organisationen ihre Leistungserbringung umsetzen.**

Ein Blick auf die seit Jahren wachsende Social Entrepreneurship-Szene in Deutschland zeigt: Immer mehr Geschäftsmodelle sozialer Dienstleistungserbringung gehen entweder konsequent den Weg der Digitalisierung (z.B. der Online-Dolmetscherdienst für Hörgeschädigte VerbaVoice), oder machen gute Geschäfte und schaffen Arbeit im IT-Umfeld (z. B. Auticon und die AfB, s. u.), und/oder nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung im Assistenz- und Therapiebereich. Die gemeinnützige GmbH AfB zum Beispiel hat sich seit 2004 sehr erfolgreich darauf spezialisiert, als Integrationsfirma ausgemusterte IT-Hardware von großen Konzernen zu übernehmen, die Daten darauf zerstifiziert zu löschen, sie aufzubereiten und die Geräte anschließend wieder zu verkaufen. Oder Auticon, die als erstes und einziges Unternehmen in Deutschland seit 2011 ausschließlich Menschen aus dem Autismus-Spektrum als IT-Consultants beschäftigt.

Da auch die etablierten sozialwirtschaftlichen Unternehmen bereits über digitale Kompetenzen in der eigenen Organisation verfügen, kann und sollte die Branche noch radikaler und innovativer digitale Geschäftsmodelle entwickeln und zur Ertragsreife führen. Das aktuell aus Sicht der Autoren interessanteste Projekt mit dem branchenweit größten Lernpotential: Ähnlich in der Funktion wie Amazon und der Taxidienst Uber arbeiten die Diako Thüringen und die Stephanus Stiftung gemeinsam mit dem Softwareunternehmen SAP und dem Verband der diakonischen Dienstgeber Deutschlands an der Entwicklung einer umfassenden Plattform für die Pflege inklusive haushaltsnaher Dienstleistungen mit dem programmatischen Titel „Pflege-Uber“ (Thiel 2017).

### These 4: Digitalisierung verlangt organisatorischen Wandel im Sinne von „Digitalem Transformationsmanagement“.

Wie immer gilt auch beim „Projekt Digitalisierung“: Es müssen Ressourcen rechtzeitig und richtig allokiert werden. Das bezieht sich sowohl auf das Personal als auch die Infrastruktur. Dabei gilt es, falsche IT-Entscheidungen möglichst zu vermeiden, bzw. unmittelbar zu korrigieren, wenn sie erkannt wurden. Aufgrund der schwer zu prognostizierenden technologischen Innovationen sind Irrtümer im Sinne von Lernerfahrung die Regel. Und genau für diese Lernerfahrungen oder unternehmerischer formuliert, für das „Innovationskapital“ haben sozialstaatlich finanzierte Geschäftsmodelle wie z.B. die duale Finanzierung stationärer Pflegeeinrichtungen nach SGB XI immer weniger Spielräume im Sinne eines „Zuschlags für das Unternehmerrisiko“ (Mauel 2017). Da Risiko-Kapital somit weder im operativen Bereich der Pflegesätze noch im Investitionsbereich für Unterkunft und Verpflegung hinreichend „eingepreist“ werden kann, verbleibt nur noch der sogenannte „neutrale Bereich“ der Spenden und sonstigen Erträge. Was die Frage der Finanzierung digitaler Innovationen für das Management nicht leichter macht.

Hinzu kommt: Wie meist in Veränderungs-Prozessen, ist es der Faktor Mensch, der erfolgskritisch ist: Noch viel stärker als bei den in der Regel viel technikaffineren Mitarbeitern der klassischen Wirtschaft muss in der Sozialwirtschaft der Mensch mitgenommen und eingebunden werden. Die zentrale Empfehlung an Entscheider lautet deshalb: Die Investition in Social Media/Social Intranet und insbesondere in die Entwicklung der „Digital Readiness“ der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen und aller Arbeitsfelder ist *die* Investition in die eigene Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Die Aufgabe der digitalen Zukunftsfähigkeit bezeichnen die Autoren als „Digitales Transformationsmanagement“. In den nächsten beiden Kapiteln wird zuerst der Ansatz als Führungsaufgabe hergeleitet und dann seine Wirkweise innerhalb der Organisation beschrieben.

## 2. Digitales Transformationsmanagement – welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte?

Mit dem Begriff des digitalen Transformationsmanagements soll der Tatsache Rechnung getragen werden,

- dass die *Digitalisierung* zwar „Chefsache“ ist, vom obersten *Management* aus entwickelt und gedacht werden muss,
- aber nur dann erfolgreich und nachhaltig implementiert werden kann, wenn sie von allen Mitarbeitenden auf allen Ebenen in der täglichen Arbeitspraxis erlebt und gelebt wird,
- was für die in den bereits beschriebenen pfadabhängigen Handlungsmustern agierende Sozialwirtschaft als „sozialstaatliche Erfüllungsgehilfen“ zu einer permanenten *transformativen* Herausforderung hin zum „echten Unternehmertum“ wird.

### 2.1. Digitalisierung ist eher eine soziale als eine technologische Innovation

Die aktuell intensiv geführte Diskussion in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zeigt, dass Digitalisierung viel mehr ist als eine reine Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Durchgängig digitale Geschäftsprozesse ohne Medienbrüche, die datenschutzrechtlich sicher sowie anwenderfreundlich ständig und überall verfügbar sind, bilden jedoch das unverzichtbare stabile Fundament.

Insofern ist die Digitalisierung, speziell ihre daraus abgeleiteten digitalen Anwendungen auf den ersten Blick eine *technologische* Innovation, deren Möglichkeiten auch für die Sozialwirtschaft mit dem Management-Instrument der eher klassisch-technologischen *Forschungs- und Entwicklungsarbeit* fruchtbar gemacht werden können. So legt zum Beispiel die Digitalisierungsstrategie des Branchenvorreiters Agaplesion ihren Fokus noch stärker auf die Digitalisierung aller Geschäftsprozesse. Und somit auf das technisch Notwendige und heute bereits Machbare. (agaplesion.de, Abruf 17.06.2017) Bestärkt wird diese relativierende Erkenntnis durch die aktuelle Lean Hospital Management Studie von Porsche Consulting. Sie stellt fest, dass 85 Prozent der Krankenhäuser effiziente Prozesse zu einem strategischen Ziel ernannt haben. (Digitale) „Prozessoptimierung ist in deutschen Krankenhäusern immer noch eines der Top-Themen“ (Eichmann 2017: 27), und somit nur die eine Seite des hier dargelegten weiteren Verständnisses von Digitalisierung.

Denselben Eindruck vermittelt die Tatsache, dass es der Fachverband der Informati-onstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V. war, der mit der Veröffentlichung des Positionspapiers „Digitalisierung der Sozialwirtschaft“ im April 2016 die Debatte innerhalb der Sozialwirtschaft angestoßen hat (finsoz.de, Abruf 17.06.2017). Es ist richtig und begrüßenswert, den Diskurs auf Basis eines Positionspapiers zu führen. Allerdings bleibt nach über einem Jahr der Eindruck, dass die Digitalisierung durch die zahlreichen Diskussionen nach Vorträgen zum Papier zwar schon im Denken der sozialwirtschaftlichen Führungskräfte angekommen ist, aber in den wenigsten Fällen bereits im Handeln. Vielleicht wird auch aufgrund des Absenders IT-Fachverband das Thema eher als technisches missverstanden und an die IT-Verantwortlichen zur Erledigung derer Hausaufgaben „wegdelegiert“: „Bislang ist alles, was in der Sozialwirtschaft mit Digitalisierung zu tun hat, als Thema der IT-Beauftragten oder IT-Leiter verortet worden. Wenn diese Themen einmal auf Vorstandsebene landeten, dann war das eher dem persönlichen Interesse eines Vorstandes geschuldet.“ (Hartmann 2017: 31) Oder aber, wie in der Blitzlichtstudie deutlich wurde, als eher „weiches“ Kommunikationsthema auch in der Kommunikations- oder Fundraisingabteilung verortet wird. Und dort ist im besten Fall der/die dafür zuständige Online-Redakteur/in oder –Fundraiser/in allein nicht in der Lage, messbare Wirkung im Bereich Social Media und Online-Fundraising zu erzielen. Social Media und erfolgreiches Online-Fundraising braucht den Einsatz vieler, gerade auch der Social Media-aktiven Führungsebene, um erfolgreich zu sein.

Somit ist Digitalisierung auf den zweiten Blick umso mehr eine *soziale* Innovation im Sinne der Definition „neue soziale Praktiken, die gesellschaftliche Herausforderungen

kontextbezogen, zielgerichtet und das Gemeinwohl fördernd adressieren“ (Kopf et al. 2015: VII). Oder kurz und prägnant: „Soziale Innovationen sind neue Praktiken zur Gestaltung sozialer Veränderungen.“ (h-brs.de, Abruf 30.07.2017)

Diese Erkenntnis hat über ihre scheinbar nur definitorische Aussage Auswirkungen auf die eigene Handlungspraxis von Führungsverantwortlichen beim Thema Digitalisierung. Verstanden als eine grundlegend neue und über die Assimilation einzelner innovativer digitaler Werkzeuge hinausgehende *Kulturtechnik* ist die Digitalisierung der derzeit stärkste Treiber der wohl umfassendsten gesellschaftlichen Veränderung seit Beginn der Industrialisierung. Um sie mitgestalten zu können (ganz in der Tradition der freien Wohlfahrtspflege als Reaktion auf die Soziale Frage des 19. Jahrhunderts), braucht es nach Einschätzung der Autoren einen Aufbruch zu ganz neuen Praktiken im Sinne von *disruptiven* Organisationsformen und Angeboten – angepasst an die „*Digitale Frage des 21. Jahrhunderts*“. Insofern verstehen die Autoren den Begriff der „*Disruption*“ weiter als z.B. der Harvard-Professor Clayton M. Christensen, für den *disruptive Technologien* oftmals zuerst am unteren Ende von Märkten und insbesondere neuen Märkten entstehen (vgl. Beitrag von Faiß in diesem Band).

Wie die Gründerväter und -mütter der Wohlfahrtspflege vor 150 Jahren, braucht es heute wieder den Auf- und Ausbruch charismatischer Persönlichkeiten, die sich entweder evangelisch-diakonisch formuliert zur „Inneren Mission“ von (Kirche und) Gesellschaft aufmachen, oder nüchterner katholisch formuliert: „die Not sehen und handeln“ (Leitspruch der Caritas seit ihrer Gründung).

Im Kontext der Digitalisierung meint „Not sehen“ zweierlei: Zum einen die Not der Menschen, die in einer digitalen Welt zunehmend ausgegrenzt werden („Arbeit 4.0“), zum anderen aber auch die eigene Not wahrzunehmen, angefangen vom Management bis zur konkreten Betreuung am Menschen, dem digitalen Nutzerverhalten nicht mehr gerecht werden zu können – oder zu wollen.

Auf diesen zweiten Aspekt konzentrieren sich die Ausführungen im nächsten Abschnitt. Gleichwohl bietet gerade der erste Aspekt neuer notwendiger Angebote der Sozialwirtschaft für eine Gesellschaft, die zunehmend weniger von analoger Arbeit als mehr vom digitalen Spiel geprägt ist, ganz andere und disruptiv-radikale Denk- und Handlungssätze.

Zentrale Fragestellungen, mit denen sich Manager der Sozialwirtschaft auf der gesellschaftlichen Ebene auseinandersetzen sollten, könnten sein:

- Wie diskutiert die Politik die gesellschaftlichen Folgen der Digitalisierung?
- Welche Zukunftsbilder von Gesellschaft zeichnen Vordenker (Philosophen/Zukunftsforscher)?
- Welche Rolle spielen dabei soziale Handlungsfelder?
- Wo werden derzeit Menschen durch die Digitalisierung von der gesellschaftlichen Teilhabe ausgegrenzt, wo voraussichtlich in naher und fernerer Zukunft?

- Wo bestehen besondere Chancen der Sozialwirtschaft, zur Lösung der neuen gesellschaftlichen Fragen einen signifikanten Beitrag zu leisten – z.B. durch die „digitale Inklusion“?

### 2.2. Digitale Transformation beginnt beim Menschen und nicht in der Steckdose

Veränderung beginnt in Organisationen oft ganz oben im Veränderungswillen der Entscheider. Dieser mag aus der Not geboren sein, weil z.B. kein Personal mehr zu finden ist, das zu den gegebenen Bedingungen für die Organisation arbeiten will oder kann. Und Veränderung geht nur über und mit Menschen: Die einzelnen Mitglieder des Managements oder eine Ebene höher, des Aufsichtsgremiums, sollten eine digitale Grundkompetenz besitzen, zumindest eine belastbare Vorstellung der Auswirkungen der Digitalisierung auf den Einzelnen als Nutzer und Anwender. Hier besteht in der Sozialwirtschaft eine besondere Sollbruchstelle: Je etablierter ein Unternehmen und je ehrenamtlicher im Sinne geringer fachliche Qualifikation zur Ausübung des Aufsichtsmandates, desto weiter ist oft der kulturelle Abstand zur Welt des Digitalen.

In professionellen Netzwerken wie XING oder LinkedIn finden sich relativ weit mehr Mitarbeitende als Führungskräfte der Sozialwirtschaft. Auch ein aktiver, personalisierter und professioneller Facebook- oder Twitter-Account von Führungskräften findet sich noch kaum. In der gewerblichen Wirtschaft hingegen haben sich bereits Geschäftsmodelle entwickelt, deren Angebot gerade darin besteht, ein digital-virales Profil von Unternehmensköpfen zu entwickeln und zu pflegen. (z.B. [connectedleadership.de](http://connectedleadership.de))

Spätestens seit dem exzessiven Twitter-Einsatz des 45. Präsidenten der USA werden digitale Kommunikationskanäle in ihrer positiven wie negativen Wirkung als Führungsinstrumente ganz neu und anders bewertet. Mit Blick auf die Ausgangsfrage dieses Beitrages nach dem durch die Digitalisierung notwendigen Kulturwandel als Führungsaufgabe bleibt festzuhalten, dass der Entscheider-Typus des „digital Konservativen“ nur mit Mühe als Motor und Impulsgeber einer nachhaltigen digitalen Transformation fungieren kann.

Auf der anderen Seite finden sich neben der Mehrheit der digital zurückhaltenden Führungskräfte gerade in den Bereichen Gesundheitswirtschaft, Alten- und Behindertenhilfe immer auch ein Reihe sehr technikaffiner Manager/innen, deren Fokus auf der möglichst umfassenden Technisierung ihrer Einrichtung liegt. In Forschungs- und Entwicklungsprojekten gemeinsam mit renommierten Partnern (z.B. Fraunhofer) wurden interessante technische Assistenz- und Inklusionssysteme entwickelt und bereits in der Praxis erprobt oder auch verworfen, weil sie zu sehr aus der technischen Machbarkeitsperspektive heraus und zu wenig an den konkreten Bedarfen und Bedürfnissen der Menschen orientiert waren (s. auch Einleitungsartikel des Herausgebers). Das Phänomen ist bei diesem Entscheider-Typus des „digital Progressiven“ die umgekehrte Problematik, dass er sich wundert, warum „seine“ technischen Systeme auf so wenig menschliche Gegenliebe (ob bei Betreuten, Angehörigen oder Mitarbeitern) stoßen.

Das Ergebnis ist in beiden Fällen aus Organisationsentwicklungssicht dasselbe: Der Mensch oben oder die vielen Menschen unten in der Organisation und vor allem die Kunden nehmen nur an, was sie selbst nutzen: Eher prinzipiell formuliert lautet die dreifache Erkenntnis:

1. Technik ist für den Menschen da. Nur wenn Menschen Technik annehmen, kann Technik Wirkung zeigen.
2. Digitalisierung wirkt immer ganzheitlich. Eine nachhaltige Transformation betrifft die ganze Organisation.
3. Das Ergebnis zählt. Nur wenn Technik zu besseren Ergebnissen führt, macht sie Sinn.

Bevor Entscheider sich auf den Weg der Digitalisierung ihrer Organisation aufmachen und in gewohnten Mustern zum Beispiel eine neue Stabsstelle einrichten, deren Aufgabe es sein soll, die Digitalisierung von oben nach unten „durchzustechen“ (vgl. Abschnitt 3 sowie Beitrag von Faß in diesem Band), sollte sich jeder mit Führungsverantwortung zuerst selbst eine Reihe von Fragen zur aktuellen Entwicklungsfähigkeit der eigenen Person und Organisation stellen:

- Wo stehe ich, wo die Aufsicht, die 2. Führungsebene, der Betriebsrat, die eigenen Mitarbeiter beim Thema Digitalisierung?
- Wo steht die IT, wo die Kommunikation, wo die Organisationsentwicklung?
- Welche anderen strategischen Projekte laufen gerade mit welcher Intensität und Priorität?
- Wie gehen wir mit der Tatsache der „planbaren Unplanbarkeit“ der exponentiellen Entwicklung der Digitalisierung um?
- Gibt es hierzu externe Anregungen im Sinne von „Zehn Strategien im Umgang mit Unsicherheit“? (ideequadrat.org, Abruf 24.07.2017)

### Treiber der digitalen Transformation in der Sozialwirtschaft ...

- ... verstehen Digitalisierung und ihre Auswirkungen mehrdimensional.
- ... kennen die wichtigsten Innovations- und Managementmethoden.  
(Business Model Canvas, Design Thinking, Human Centered Design, Lean Management, Agiles Management)
- ... wissen um die Besonderheiten der (digitalen) Start-up-Kultur.  
(Vernetztes Denken, Interdisziplinarität, Lernbereitschaft, Flexibilität, Agilität, Spontanität, Risikobereitschaft)
- ... denken bei Innovations- und Investitionskosten unternehmerisch.
- ... verschaffen sich den Überblick über funktionierende digitale Geschäftsprozesse und -modelle.
- ... erarbeiten sich eine eigene Position zu Fragen der Datensicherheit.
- ... beherrschen die branchenüblichen digitalen Technologieanwendungen.  
(z.B. Fachsoftware für Hilfeplanung und Dokumentation, Einsatzplanung usw.)

### 2.3. Wie kann die Digitalisierung erfolgreich in die Organisation gebracht werden?

Bei jedem Projekt kommt (meistens erst gegen Ende) im Management die Frage der Implementierung in den laufenden Betrieb auf. Wenn Führungskräfte sich die Frage

stellen, wie sie die Digitalisierung in die eigene Organisation bringen können, machen sie einen entscheidenden Denkfehler: Die Digitalisierung ist längst in ihrer Organisation angekommen.

Kunden und Mitarbeitende der Organisation sind längst digitalisiert und nutzen digitale Medien, ob es nun den Richtlinien der Organisation entspricht, oder nicht. Die Frage muss also bereits viel früher, zum Projektstart gestellt werden, und sie muss lauten: Wie kanalisiere ich bestehende digitale Elemente und Kompetenzen und schaffe so Räume für die Entwicklung ganz neuer digitaler Anwendungen? Auf welche nutzer-gewohnten Anwendungen können wir bereits zurückgreifen? Bestehende Elemente sind heute häufig die Sozialen Medien und digitale Nachrichtendienste. Diese können auch vom Management genutzt werden (mehr dazu s.u. Kapitel 3.3). Die wichtigsten Fragen aus der Perspektive als Führungskraft hierbei lauten:

- Was ist meine Rolle im Prozess (Gestalter, Ermöglicher, Kommunikator)?
- Was kann ich steuern, was nicht?
- Welche Mitarbeitende brauchen Hinführung, welche können selbst Digital-Trainer sein?
- Wie bekomme ich die durch Digitalisierung hervorgebrachten besonderen Kundenanforderungen (z.B. Pflege „on demand“) besser ins Blickfeld?
- Wie verändert Digitalisierung unsere Organisationsstruktur?

### 3. Digitales Transformationsmanagement – welche Fähigkeiten braucht die Organisation?

Ziel des vorherigen Kapitels war es, den Begriff „digitales Transformationsmanagement“ zu definieren und die besondere Bedeutung der kulturbildenden Führungsverantwortlichen in ihrer Vorbildfunktion herauszuarbeiten. Im dritten Kapitel wird der Ansatz abschließend auf seine praktische Anwendbarkeit hin diskutiert: Gibt es bereits erprobte Instrumente, mit denen die Aufgabe der „Enkulturation“ der Digitalisierung in die Organisation erfolgreich angegangen werden kann?

Vieles, was zu den klassischen Themen des Strategischen Managements (Strategieentwicklung, Innovationsmanagement, Führung und Organisationsentwicklung) für die Sozialwirtschaft bereits seit Jahren in Ausbildungsgängen, Büchern und Management-Seminaren angeboten wird, kann und soll als Methoden-Instrumentarium weiter verwendet werden. Allerdings mit dem für die Digitalisierung dreifachen fundamentalen Unterschied: radikaler, rasanter und rigoroser. Aufseiten der Unternehmen ist somit eine permanent erhöhte *Agilität* erforderlich.

*Agile Methoden*, einst aus der Software-Entwicklung entstanden, können und werden ebenfalls bereits im Umfeld der Sozialwirtschaft erfolgreich vermittelt und gelernt (Hofert 2017). Doch das bloße Anwenden reiner Techniken führt noch zu keinem nachhaltigen Erfolg. Und das bloß aufgesetzte Nacheifern des neuen „Management-Hypes“ führt erst recht nicht weiter (manager-magazin.de, Abruf 24.07.2017).

Mit der Digitalisierung wird der klassisch-lineare Weg, Projekte anzugehen (Planen-Umsetzen-Kontrollieren-Bewerten) verlassen. Ebenso wie die bisherige strukturelle

Praxis, neu aufkommende Querschnittsaufgaben zuerst weit oben und nah am Management als Stabsstelle einzurichten, in Zeiten vernetzter Schwarmintelligenz obsolet wird. Es geht um das alltagspraktische Leben und Erleben *agiler Werte* wie Selbstorganisation, flache, zumindest durchlässige Hierarchien, geringe Arbeitsteilung in autonome Teams (vgl. Epe 2017), und damit um ein anderes Führungsverständnis und andere, oft digital gestützte Netzwerkstrukturen der Organisation.

Deshalb werden im Folgenden zuerst die *drei Lernfelder der agilen Kulturentwicklung* umrissen und danach ein im Deutschen Transferzentrum für soziale Innovationen entwickeltes *Modell zur validen Messung des Reifegrades einer Organisation für die digitale Transformation* vorgestellt. Zum Schluss stellen die Autoren einen darauf aufbauenden konkreten *Zehn-Schritte-Fitnessplan* vor, mit der nach ihren Erfahrungen und Einschätzungen die meisten Unternehmen der Sozialwirtschaft erfolgreich die ersten Trainingsschritte zur digitalen Zukunftsfähigkeit machen können.

### **3.1. Grundlagen agiler Kulturentwicklung - verstanden als Lernentwicklung**

Christian Seelos, ein international ausgewiesener Experte für Social Innovation und Professor für Business Model Innovation an der Universität Leuven, brachte es auf dem Kongress des Bundesverbandes evangelische Behindertenhilfe im Mai 2017 auf den Punkt: „Der Innovationsprozess ist in erster Linie ein Lernprozess“ (Seelos 2017, zitiert nach [wohlfahrtintern.de](http://wohlfahrtintern.de), Abruf 30.07.2017). Agile Organisationen schöpfen aus ihren Routinen so viel Energie, dass sie laufend Veränderungen vorantreiben. Organisationen sollten, so seine Empfehlung, eine „Grundfitness für Agilität“ aufbauen. Fitte Organisationen brauchen nicht so viel Zeit für Veränderungen, weil sie nicht mehr so viele Probleme mit sich herumschleppen. Dadurch haben sie im Laufe der Zeit Ideen, die sich besser umsetzen lassen. (a.a.O.)

Um als Führungskraft zu wissen, wie „Grundfitness in Agilität“ im eigenen Unternehmen entstehen kann, muss der Kern des *Agilen* verstanden werden:

*„Agiles Management bietet Methoden, Tools und Herangehensweisen, die Teams und Organisationen befähigen, unter hochkomplexen Bedingungen flexibel, anpassungsfähig und schnell agieren zu können. Die sinnvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten, vom Mitarbeitenden über den Nutzer bis zum Vorstand, steht vor dem Befolgen vorgegebener Prozesse. Ziel agilen Managements ist es, einen möglichst hohen Nutzen für alle Beteiligten zu stiften. Die Struktur einer im Gesamten agilen Organisation gleicht im Gegensatz zur Pyramide klassischer Organisationen vielmehr einem Netzwerk unterschiedlicher Teams, die selbstorganisiert zusammenarbeiten.“* (Epe 2017: 32)

In diesem kurzen Absatz eines Artikels von Hendrik Epe, der nur einen Teil dessen Wirkens als Blogger, Quer- und Vordenkers zur (digitalen) Zukunft sozialer Organisationen aufzeigt ([ideequadrat.org](http://ideequadrat.org)), finden sich bereits die drei wichtigsten Lernprozess-Felder im Seelos'schen Sinn, die nach Einschätzung der Autoren zur Entwicklung einer agil-neugierigen Lernkultur notwendig sind:

#### Lernfeld Mitarbeiterzentrierung

Anders als die heutigen Entscheider beruflich sozialisiert wurden (durchgehend noch aus der Babyboomer-Generation der „zu Vielen“ stammend) prägt das Prinzip der *Freiwilligkeit* die Grundhaltung der heutigen „Generation Y oder Why“ der „zu Wenigen“: Gute Fachkräfte - nicht nur in der Sozialwirtschaft – sind rar, sie kommen und gehen, wann und wie und wohin sie wollen. Hier ist lediglich „ansagende“ Führung von oben wenig hilfreich, um sie dauerhaft an das eigene Unternehmen zu binden. Eher muss sich agiles Management als „Enabler“, als Freiraum-Schaffende für das rare Gut der Mitarbeitenden mit deren zentralem Wunsch nach hochmotivierenden und selbstbestimmten Arbeitsinhalten definieren. Wer noch den Leitspruch der Diakonissen im Ohr hat („Mein Lohn ist, dass ich darf“), der erahnt, wie weit der Weg mancher in ihrer Tradition verhafteten sozialwirtschaftlichen Unternehmung noch sein kann.

Ein zweiter Aspekt im Lernfeld Mitarbeiterzentrierung ist die im ersten Kapitel beleuchtete Tatsache, dass sich das Nutzerverhalten gerade der jüngeren Mitarbeitenden der Sozialwirtschaft im Bereich Social Media stark verändert hat. Allerdings zeigt sich auch bei ihnen mitunter eine überraschend klare und strikte Trennung zwischen „beruflich“ und „privat“: So viel, gern und ständig sie privat „Social Media Online“ sind, so wenig zeigen sie Interesse und Bereitschaft, mit dem eigenen Smartphone aktiv Kommunikation für das eigenen Unternehmen zu machen. Und sei es nur das Abonnieren der Facebookseite des eigenen Unternehmens (vgl. Abschnitt 1.3 das Beispiel Bethel). Die Autoren sind sich sicher, dass die Vorbildfunktion der Führungskräfte und der konsequente Einsatz agiler Methoden hier entscheidende Veränderungen zum Positiven bewirken können.

So etwa beim Einführen eines mit allen Anspruchsgruppen gemeinsam entwickelten „Social Intranets“, verstanden als digitale Plattform, in die nicht nur Inhalte für Mitarbeitende zentral eingestellt werden, sondern das auch Raum bietet zur kollaborativen Arbeit vieler in gemeinsamen Projekten: Im Social Intranet werden Inhalte nicht (nur) zentral durch eine Redaktion zur Verfügung gestellt, sondern von Nutzern auch aktiv erstellt und mitgestaltet. Der „User-Generated-Content“ wird von den Abteilungen direkt veröffentlicht und kann, je nach Freigabe und Zulassung, von Kollegen ergänzt oder geändert werden. Mitarbeiter können das Erscheinungsbild des Intranets nach ihren eigenen Interessen und Wünschen individuell gestalten. Sie können sich untereinander vernetzen, Blogbeiträge schreiben und sich aktiv in Wikis und Foren an der firmenweiten Kommunikation beteiligen.

Social Media-Giganten wie Facebook haben sich des veränderten Kommunikationsbedarfs der Unternehmen bereits angenommen: Seit Oktober 2016 bietet Facebook unter dem Namen „Workplace at Facebook“ eine geschlossene Kollaborationslösung für die interne Unternehmenskommunikation an – auf millionenfach nutzer-erprobter Vertrautheitsbasis ([allfacebook.de/news/facebook-at-work](http://allfacebook.de/news/facebook-at-work)). Mit Blick auf die Ausführungen in Kapitel 2.3 zum „Aufgeben der Kommunikationshoheit“ zeigt sich erneut die besondere Herausforderung an die Fähigkeiten agiler Manager - hier in die Fähigkeit, im Rahmen der Möglichkeiten „kontrollierbar zu vertrauen“; den Mitarbeitenden wie

den Social Media-Anbietern. Mehrfach öffentlich gebrochene Datenschutz-Versprechen z.B. von Facebook bei der Übernahme des Messengerdienstes WhatsApp zeigen das bislang unauflösbare Dilemma, in dem Verantwortungsträger stecken: WhatsApp hat sich bereits weitgehend in die dienstliche Kommunikation in der Sozialwirtschaft „eingeschlichen“ und etabliert: De jure unerlaubt, de facto aber geduldet, weil nicht verhinderbare Berufsalltagspraxis.

### Lernfeld Klientenzentrierung

Das technologisch wie sozial innovative Medium *Social Intranet* führt uns unmittelbar in das zweite Lernfeld einer digital agilen und fitten Organisation: Zur digital gestützten Kommunikation und Dienstleistungserbringung mit und für Klienten. Es gibt bereits zahlreiche und zitierte Beispiele agiler Social Start-Ups, die für ihre Mitarbeiter wie für ihre Kunden attraktive und wohnortnahe Angebote testen: „Der ambulante Pflegedienst Pflegetiger aus Berlin vermittelt Pflegekräfte aus der Nachbarschaft. Der Anbieter bietet alle Leistungen des SGB XI aus einer Hand an. Die Pflegekräfte sind fest angestellt und erreichen ihre Patienten zu Fuß, mit dem Fahrrad oder der Straßenbahn, der festgelegte Radius ist übersichtlich. Touren lassen sich so einfacher planen, dem Mitarbeiter bleibt mehr Zeit für die Patienten. Statt die Mitarbeiter zentral zu steuern, hat das Start-up die Aufgabe dezentralisiert. Der Pfleger in seiner Nachbarschaft steht im Mittelpunkt. Weitere Anbieter wie Careship oder Veyo Care bieten ähnliche Dienste bereits in Hamburg, Düsseldorf oder Frankfurt an.“ (Eichmann 2017: 27)

Ob, wie lange und wie viel dieser Start-Ups Erfolge haben werden, wird wie immer die Zeit zeigen. Aber es waren nicht selten Fehleinschätzungen von Entwicklungen, die einstmals etablierte Unternehmen wie Kodak beim digitalen Bild oder Nokia beim Smartphone erst ins Wanken, und dann zu Fall brachten. Insofern zeigt das Lernfeld Klienten auch hier wieder, wie wichtig es für etablierte Sozialunternehmen sein kann, entweder selbst an die Entwicklung innovativer digitaler Start-Ups oder Ausgründungen zu gehen, oder sich dabei in bereits bewährte Partnerschaften zu begeben: Im PIKSL-Labor haben die Diakonie Düsseldorf und die Stiftung Bethel gemeinsam ein Tochterunternehmen gegründet, um digitale Teilhabe für Menschen mit Behinderungen zu testen, zu entwickeln und zu vermarkten (s. Beitrag von Pelka in diesem Band). Oder die erfolgreiche Kooperation der Agentur Social Impact, die Social Start-Ups und den Paritätischen Wohlfahrtsverband unter dem programmatischen Titel „Innovation<sup>2</sup>“ zusammenbringt. Und schließlich das bereits zitierte Plattform-Projekt „Pflege-Uber“ der Diakonie mit der SAP – beides zwar keine Start-Ups mehr, dafür aber umso radikal-disruptiver klientenzentriert (s.o. 1.3).

### Lernfeld Stärkenorientierung

Die etablierte Sozialwirtschaft steht in der latenten Gefahr, aufgrund ihres besonderen Arbeitsfelds der Bearbeitung von gesellschaftlichen und persönlichen Defiziten diese „Defizit-Kompetenz“ auch auf ihr Selbstverständnis und ihr Selbstbild zu übertragen. Umso stärker ist dieser oft unbewusste, aber umso tiefer kulturell verankerte Effekt

beim Herangehen an das „Angstthema“ Digitalisierung: „Bevor wir da etwas falsch machen, machen wir lieber nichts.“ Verständlich angesichts der aktuellen Situation, dass die alte analoge Welt ja noch ganz gut funktioniert und die Organisationen täglich fordert und ihre Angebote ja noch ausreichend Klienten finden und somit Mehrwert schöpfen.

Ein Blick auf die eigentliche Mission der Sozialwirtschaft hilft weiterdenken: „Hilfe zur Selbsthilfe“. Oder anders formuliert: Stärkung der Selbstbestimmung von Menschen. Hier ist das Konzept des agilen Managements besonders anschlussfähig und somit seine „Enkulturation“ besonders sinnvoll: „Die Förderung von Autonomie und Selbstbestimmung gelingt vor allem in Organisationen, in denen die Mitarbeitenden selbst autonom und selbstbestimmt miteinander handeln können. Hinzu kommt, dass der Freiraum für die Mitarbeitenden gleichzeitig auch die Attraktivität der Organisation steigert. Der Sinn in der Sozialen Arbeit ist vorhanden. Es gilt, diesen für die Menschen wieder erlebbar zu machen.“ (Epe 2017: 32)

Mit Blick auf Digitalisierung heißt das zuallererst, die technischen Möglichkeiten zu „barriere- und hierarchiefreier“ Kommunikation zu nutzen. Zum anderen sind wir es doch gerade in der täglichen Arbeit mit unseren Klienten gewohnt, dass sich der Erfolg nicht gleich oder auch gar nicht einstellt. Dennoch gehen wir täglich immer wieder neu „dran“ und machen weiter gemäß des Leitgedankens des Christlichen Jugenddorfwerks Deutschlands „Keiner darf verloren gehen“. Wenn wir diese Erfahrung als unsere größte Stärke verstehen, sollte das Thema „Digitalisierung“ als im besten Sinn reflektierter Umgang mit dem inhärenten Faktor „Unsicherheit“ gelingen. Die Sozialwirtschaft hat bereits eine positive „Kultur des Scheiterns“ aufgrund ihres besonderen Gegenstandes des immer wieder scheiternden Menschen. Leider kann die Kultur des scheiternden Menschen aufgrund des Druckes, den die Kostenträger mit Blick auf nachweisbare Erfolge ausüben, bislang noch nicht offen gelebt werden.

Gerade deshalb sollte die Digitalisierung demzufolge als ganz besondere Chance verstanden, kommuniziert und durch agiles Management in die DNA der Sozialunternehmen verwoben werden. Vielleicht kann so im Schritt als Folge auch bei den Kostenträgern eine durch die Digitalisierung notwendige Transformation der eigenen Kultur angestoßen werden.

#### **3.2. Digitale Transformation braucht soziale Innovation – der Social Innovation Readiness-Check**

Auch Manager der Sozialwirtschaft sind analytisches Denken und Entscheiden („faktenbasiert Schritt für Schritt“, „das machbare Zuerst“, „ohne Analyse kein Projekt“) gewohnt. In der sektorübergreifenden Kooperation von Universitäten mit Kompetenzen in sozialwirtschaftlicher Praxisforschung und einem Netzwerk von Unternehmensberatern mit Profit- und Nonprofit-Expertise wurde deshalb im Deutschen Transferzentrum für soziale Innovationen (soziale-innovationen.com) in den Jahren 2015 und 2016 ein Analysetool entwickelt. Es misst den Reifegrad der Transformationsfähigkeit der eigenen Organisation und liefert zudem erste Ansatzpunkte für konkrete

Maßnahmen zu dessen Steigerung. Intention war zudem, die beiden sich widersprechenden Logiken des gelernten „Schritt für Schritt“ und „Alles gleichzeitig“ der digitalen Transformation stärker miteinander ins Gespräch zu bringen.

Ursprünglich als „Corporate Social Impact Innovation Check“ mit dem Fokus auf gesellschaftlich nachhaltige Geschäftsmodelle der gewerblichen Wirtschaft entwickelt, (Kopf/Pastuzka 2017) wurde das Modell für Unternehmen der Sozialwirtschaft weiterentwickelt: Die sieben Erfolgsfaktoren werden über dreißig Indikatoren entweder im persönlichen Interview im Rahmen einer aktivierenden Befragung quantifiziert oder mittels eines Online-Fragebogens über die Antworten auf 90 individuelle Fragen ermittelt und bewertet. Der Check kann im Rahmen dieses Beitrages nicht im Detail erläutert werden, daher sollen die sieben Erfolgsfaktoren und 17 Indikatoren für eine agile Innovationskultur hier beispielhaft vorgestellt sowie der Prozess der Durchführung des Checks und erste Erfahrungen kurz beschrieben werden.



Darstellung: Deutsches Transferzentrum für soziale Innovationen

Abbildung 9: Erfolgsfaktoren für Transformationsfähigkeit

Da kulturelle Faktoren stark vom individuellen Führungsstil der Vorgesetzten abhängen und die Beantwortung durch das persönliche Erleben des Befragten geprägt ist, ist es wichtig, unterschiedliche Teile der Organisation zu untersuchen (Funktionen, Hierarchieebenen). Die Online-Variante des Checks bietet sich dafür an, da auf effiziente Weise ein aussagekräftiges Bild über die gesamte Organisation hinweg generiert wird und bestimmte Quellen für Verzerrungen (z.B. Management-Sicht, Abteilungsspezifika) korrigiert werden.

Es hat sich als zielführend erwiesen, den Check zunächst in Form von etwa drei bis fünf persönlichen Interviews durchzuführen und ihn bei Bedarf als Online-Version auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern ausdehnen, um das gewonnene Bild zu überprüfen und ggf. Diskrepanzen zu identifizieren (Management-Sicht vs. Organisations-Sicht).

Agile Innovationskultur
Tiefe und gelebte Überzeugung, dass Innovation der zentrale Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg ist und alle Bereiche des Unternehmens durchdringt.
Es gibt ein interaktives Ideenmanagement mit kurzen Feedback-Loops.
Anwendung agiler Methoden im Innovationsprozess: rapid Prototyping, Design Thinking, SCRUM, etc.
Es besteht die Möglichkeit, um bestehende Regeln herum zu arbeiten, wenn ein Innovationsprojekt dies erfordert („Control Avoidance“).
Entscheidungen werden konsequent, transparent und zügig getroffen.
Die Innovationsaktivitäten sind offen für Einflüsse und Mitwirkung von außen.
Nutzerorientierung
Kunden-/Nutzerbedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Innovationsanstrengungen.
Kunden/Nutzer werden aktiv in den Innovationsprozess eingebunden.
Offenheit für radikal Neues
Existierendes wird in Frage gestellt.
Radikal Neues wird nicht behindert.
Die Bereitschaft besteht, das eigene Geschäft zu kannibalisieren.
Es besteht eine große Innovationshöhe bei den Entwicklungen (Technologien, Märkte und Geschäftsmodelle) des Unternehmens.
Es wird eine ganzheitliche und strukturierte Analyse und Vorausschau der Zukunft (Märkte, Technologien, Gesellschaft, etc.) erstellt.
Geschützte (Innovations-) Räume
Innovation gehört zu den Aufgaben aller Mitarbeiter.
Den Mitarbeitern wird der Freiraum gegeben, kreativ zu sein und neue Ideen voranzutreiben.
Es gibt dedizierte Innovationsbudgets für verschiedene Innovationsarten (inkrementell vs. radikal).
Neue Ideen/Innovationen werden nicht den Zwängen des operativen Geschäfts unterworfen (stattdessen z.B. neue Startups unabhängig aufgestellt).

Die konsolidierten Ergebnisse auf Ebene der sieben Erfolgsfaktoren zeichnen ein High-Level Bild der Situation im Unternehmen. Die Erfolgsfaktoren stehen durch komplexe Wechselwirkungen miteinander in Beziehung, dennoch lassen sich bereits auf der High-Level-Ebene erste Erkenntnisse ableiten. Häufig gehen eher durchschnittliche Ausprägungen im Sektor Innovation mit ebensolchen Ausprägungen bei Vertrauen und Wertschätzung einher, was insbesondere bei etablierten Unternehmen zu beobachten ist. Gute Ergebnisse bei Vertrauen und Wertschätzung hingegen sind noch keine Garantien für hohe Innovationsfähigkeit. So zeigt sich beispielsweise, dass Unternehmen mit ausgezeichneten Ausprägungen in den Bereichen Werte und Führung in Sachen Innovation durchaus noch vor Herausforderungen stehen. Insbesondere scheint der Aspekt „Offenheit für Neues“, außerhalb des Organisationsfokus, ein limitierender Faktor auf der Kultur- und Prozessebene zu sein, was auch signifikante Schritte in Richtung digitaler Transformationsfähigkeit erschwert.

### 3.3. Einfach anfangen und lernen, lernen, lernen - ein Zehn-Schritte-Fitnessplan zur digitalen Zukunftsfähigkeit

Wem der Check des Deutschen Transferzentrums für soziale Innovationen ob seiner methodisch-wissenschaftlichen Exaktheit zu komplex oder zu kompliziert für die eigene Organisation erscheint, dem wollen die Autoren zum Schluss des Beitrages (quasi als *praktische Essenz*) einen auf die manageriale Alltagspraxis hin entwickelten „Fitnessplan“ mitgeben, den jedes Management als Mindestanforderung aus unternehmerischer Verantwortung angehen sollte – und dies auch „mit Bordmitteln“ kann.

Der Fitnessplan sollte vom Leichten zum Schweren durchlaufen werden, er kann aber wie ein Fitnessparcour oder wie in einem Fitnesscenter immer wieder auch an einzelnen Stationen oder einzelnen Fitnessgeräten vertieft trainiert werden. Wichtig dabei sind drei Dinge:

1. einfach anfangen
2. es immer wieder tun und vor allem:
3. aus jeder Station lernen

(s.o. Seelos 2017: agile Fitness ist in erster Linie ein Lernprozess, aus dem heraus dann „organisationale Digitalkompetenz“ entsteht) (Epe 2017, ideenquadrat.org, Abruf 20.09.2017).

### Die digitale Entdeckungsreise im Management beginnen - zuhause und im Büro

Wie aufgeschlossen bin ich gegenüber neuen Technologien und welchen Digitalisierungsgrad hat mein Leben privat und beruflich? Noch vor wenigen Jahren verfügte ein hochwertig technologisch ausgestatteter Haushalt neben Küchentechnik und „Home Entertainment“ über ein Faxgerät, einen Anrufbeantworter und einen Computer. Heute muss als zentrales Merkmal eines höheren technologischen Standards die Vernetzung aller im Haushalt genutzten Geräte gesehen werden. Steuern wir bereits alles via Tablet oder Smartphone? Wer sich der Vernetzung weder daheim noch im Büro zumindest intellektuell stellt, der ist den wohl elementarsten Schritt der Digitalisierung noch nicht mitgegangen. Wer die Vernetzung im Büro als reine Dienstleistung der hauseigenen IT begreift, ohne die Zusammenhänge selbst verstehen zu wollen, der ist bestenfalls ein nicht störender Passagier auf der Reise, ein aktiver Treiber der Digitalisierung ist er noch nicht. Kurz: Jeder sollte sich ein eigenes Bild seiner eigenen Konnektivität machen und gegebenenfalls nachbessern.

### Digital-Check der Kommunikation nach draußen – privat und beruflich

Wie kommuniziere ich als Person, wie meine Organisation im Netz? Wer und was nicht im Netz zu finden ist, den und das gibt es nicht – so zumindest ist das die Perspektive der immer mehr werdenden „Digital Natives“. Insofern sollten Führungskräfte ihr eigenes Kommunikationsverhalten dahingehend kritisch überprüfen. „Social Media Influencer Marketing“ ist ein neuer Schlüsselbegriff in diesem Zusammenhang. Gemeint sind Personen, die eine beträchtliche digitale Aufmerksamkeit via Social Media erreicht haben. Übertragen auf zwei der Kernaufgaben von Führung in der Sozialwirt-

schaft, die Kommunikation und das sozial-anwaltschaftliche Lobbying, sollte jede Führungskraft ein Mindestmaß an Social Media-Präsenz (intern und extern) besitzen. Vergleichbares gilt für die Organisation. Viele Auftritte im Web entsprechen nicht mehr den Anforderungen heutiger Multi-Channel-Digital-Kommunikation. Hier sollte mindestens alle drei Jahre ein Relaunch (technisch und inhaltlich) in den Regelablauf der Unternehmenskommunikation eingeplant werden.

#### **Digital-Check der Bewertung von außen – als Person und Organisation**

Wie wird mein Kommunizieren, mein Auftreten, wie das meiner Organisation im Netz wahrgenommen und vor allem auch bewertet? Das Absenden von Botschaften allein genügt nicht, entscheidend ist, was beim Empfänger ankommt und wie es dies tut. Dieser schon immer gültige Grundsatz ist durch die neuen Möglichkeiten gerade der digitalen Kommunikation immer leichter, schneller und mit weniger Ressourcen umsetzbar. Anstatt aufwändiger sozialwissenschaftlich-empirischer Befragungen und Analysen durch Experten genügt der regelmäßige Blick ins Netz via Google & Co. anhand der Stichwortsuche sowie die verfügbaren Webseiten-Analysetools (z.B. Google Analytics). Besonders angeraten ist es, den immer stärker sich entwickelnden Plattform-Markt der Bewertungen als Arbeitgeber und der von ihm erbrachten Dienstleistungen regelmäßig in den Blick zu nehmen (s. Abschnitt 1.3).

#### **Digitale Umfeldanalyse betreiben – branchenspezifisch und -übergreifend**

Wie weit sind unsere Wettbewerber bereits in ihrer Digitalisierung, gibt es „Hidden Champions“ und was können wir von ihnen lernen? Derselbe regelmäßige Blick im Sinne eines „Trendradars“ sollte auch ausgeweitet werden auf das eigene Umfeld. Es ist immer wieder erstaunlich, was und wieviel allein über die regelmäßige (!) Netzrecherche über andere Dienstleister herausgefunden werden kann. Geht dann der Blick noch über den Tellerrand der eigenen Branche und schaut man sich die Entwicklungen anderer Branchen gezielt an, wird das Bild noch umfassender. Im Zusammenspiel mit den aktuellen Diskussionen auf Fachtagungen, Konferenzen und einschlägigen Branchenmagazinen sollte so jeder Führungsverantwortliche ein valides Bild der eigenen digitalen Landkarte entwickeln und vor sich haben.

#### **Dienstleistungen auf Digitalisierungsmöglichkeiten prüfen – erprobte und neue**

Können wir unsere bestehenden Dienstleistungen durch digitale Prozess-Elemente verbessern – zur Vereinfachung für Mitarbeitende und zum Nutzen der Kunden? Und können wir gegebenenfalls daraus abgeleitete, ganz neue digitale Dienstleistungen anbieten, zumindest uns solche ausdenken? Das ist der Kern des Fitnessplans zur digitalen Zukunftsfähigkeit. Experten und aktuell gut gebuchte Key Note Speaker, die sich gern als „Digital Darwinist“ sehen, sind sich einig: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden“ (Land 2016, zitiert nach bme.de, Abruf 20.07.2017). Insofern ist es sinnvoll, diese Entwicklung proaktiv mitzugehen. Fangen Sie mit dem Vorhandenen an (z.B. Vereinbarung von Beratungsterminen online oder die Kommunikation mit Klienten via Smartphone) und weiten Sie die Frage auf neue, reine digitale

Dienstleistungsangebote aus. Weitere methodische Hinweise liefern die folgenden Artikel in diesem Band zu Strategie (Faß), Geschäftsmodellentwicklung (Eisenreich/Ufer) und Innovationsmanagement (Schöttler).

### **Neue Geschäftsmodelle für die digitalisierte Gesellschaft entwickeln – machen, mitmachen oder einkaufen**

Haben wir die digitale Frage des 21. Jahrhunderts als neue soziale Frage verstanden und können wir bereits Angebote zu ihrer Bearbeitung entwickeln? Die Digitalisierung verlangt nicht nur neue digitale Dienstleistungsangebote aus dem Bestehenden heraus. Ihr dreifaches Wesen als radikale, rasante und rigorose Transformation verlangt nach ganz neuen (Geschäfts-)Modellen, die neue Anbieter, neue Zielgruppen und neue Märkte hervorbringen. Welche sinnstiftenden Angebote kann die Wohlfahrt z.B. für die immer weniger von Erwerbsarbeit geprägte Gesellschaft in näherer Zukunft anbieten? Was, wenn Amazon, Google, Apple und Uber unser Kern-Geschäft komplett selbstständig anbieten (vgl. „Pflege-Uber“ in Abschnitt 1.3)? Die drei möglichen Wege, um sich dieser immer realer werdenden Utopie zuzuwenden, sind zum einen ein eigenes systematisches Innovationsmanagement aufbauen, zum anderen sich Partner zum gemeinsamen Entwickeln suchen, oder eben ganz klassisch-wirtschaftlich zum dritten sich erfolgversprechende Start-Ups im richtigen Zeitpunkt „einfach kaufen“ („make it or buy it“). Entscheidend ist weniger das „Wie“ als das „Dass“ (wir es angehen). Und vor allem: Dass wir weit genug und disruptiv genug vorausdenken und gesellschaftliche Szenarien der „Post Labour-Gesellschaft“ einbeziehen.

### **Die Mitarbeiter aktiver in digitale Kommunikation einbinden – als Person und Mitarbeiter**

Wie gelingt es, die privat Social Media-affinen Mitarbeiter auch für das eigene Unternehmen und seine Kommunikation zu begeistern? Und wie schaffen wir den Spagat zwischen dienstlichem Datenschutz und persönlichem Nutzer-Verhalten? Ist das Entwickeln digitaler Geschäftsmodelle eher etwas für wenige Experten im Unternehmen, so sind in der Regel die meisten Mitarbeiter eines Sozialunternehmens privat bereits „ziemlich digital“. Das Dilemma: Entweder können sie ihre Nutzergewohnheiten nicht im beruflichen Alltag entsprechend einsetzen (rigide Datenschutzrichtlinien und/oder ungewohnte, nicht intuitiv zu bedienenden technische Anwendungen), oder sie trennen sehr bewusst zwischen beruflicher und privater Kommunikation. Zwei mögliche Lösungen: Die Vorbildfunktion der Führungskräfte und das Einführen eines Social Intranets (vgl. Abschnitt 3.1 „Lernfeld Mitarbeiterzentrierung“).

### **Vorhandene Mitarbeiter digital weiterentwickeln – als Lernende und Lehrende**

Wie gelingt es, möglichst vielen Mitarbeitenden zu einer digitalen Grundkompetenz zu verhelfen und wie kann die „Schwarmintelligenz der Vielen“ fruchtbar gemacht werden? Um die vorherstehenden Fitness-Punkte auch unternehmerisch abarbeiten zu können, braucht es insbesondere digital kompetenter Mit-Macher - und das geht über die bloße Social Media-Anwenderfähigkeit hinaus. Noch ist die Digitalkompetenz in

der Aus- und Weiterbildung z.B. an Hochschulen nur wenig im Blick. Im ersten Schritt ist es deshalb durchaus ausreichend und zielführend, diejenigen im Unternehmen zu identifizieren, die eine besondere Nähe und Leidenschaft für „das Digitale“ haben. Digitale Kompetenz entsteht durch einfaches Tun und Mitmachen. Stellen Sie Zeit und Räume (virtuell und real) zur Verfügung, in denen sich Lernende und Lehrende zum Thema „Digitalisierung“ begegnen und voneinander lernen können – insbesondere das „digitale Denken im Sozialen“. Oder ermuntern Sie Ihre Mitarbeitenden, an extern bereits angebotenen sogenannten „Barcamps“ zur Digitalisierung der Sozialen Arbeit teilzunehmen. Ein Barcamp, auch „Unkonferenz“ genannt, ist ein offenes Format für Workshops oder Tagungen, bei der die Teilnehmenden am Anfang des Tages selbst bestimmen, was die Inhalte des Tages sein werden. Barcamps sollen eine spontane und unkomplizierte Zusammenkunft von Menschen sein, die sich zu Themen austauschen und diskutieren wollen. Das Format stammt aus dem Silicon Valley. In Deutschland hat sich z.B. die Caritas sehr intensiv bereits damit auseinandergesetzt und im November 2016 ein solches Barcamp durchgeführt (bonn.camp/sozialcamp).

### **Gezielt „Digital Kompetente“ einstellen – auf allen Ebenen, bis ins Management**

Wie relevant ist das Kriterium „Digitalkompetenz“ beim Formulieren von Stellenanforderungen und bei der Mitarbeiterauswahl? Am einfachsten wäre es, bei jeder neuen Stelle möglichst nach einem „Digital Native“ Ausschau zu halten. Damit wäre aber der besondere Erfahrungsschatz Älterer nicht mehr gewährleistet und digital affine und weniger affine gibt es bei Jungen wie bei Älteren. Worauf Führungskräfte und Personalexperten jedoch unbedingt achten sollten: Dass sie gemeinsam einen Kriterienkatalog für Digitalisierungskompetenz erarbeiten und bei jedem Stellenbesetzungsverfahren auch konsequent und systematisch abprüfen.

### **Umfassende digitale Innovationskultur aufbauen – gesteuert und ungesteuert**

Schaffen wir es, in unseren Unternehmen ein Stück weit ein „Digital Social Valley“ zu erzeugen? Scheinbar die schwierigste Frage im Zusammenhang der digitalen Fitness. Mit Blick auf den Gründer-Geist der Mütter und Väter der Freien Wohlfahrtspflege vielleicht aber doch nicht (vgl. Abschnitt 2.1). Auch damals herrschte eine besondere Aufbruchstimmung im Sinne von „einfach machen, einfach helfen“, „keinen am Wegrand liegen lassen“. Was wir Heutigen anders machen können und müssen, ist die Art der intrinsischen Motivation: War es damals die (i.d.R. christliche) Verantwortung aus ethisch-moralischem Pflichtgefühl, so könnte es heute unser (richtig verstandenes) Selbstbewusstsein als erfolgreiche Sozialunternehmer sein: 150 Jahre Wohlfahrt haben gezeigt: Wir gehen die sozialen Probleme an und schaffen Lösungen. Dann sollte uns das auch mit den Herausforderungen der digitalisierten Gesellschaft gelingen.

## **Literaturund Links**

Agaplesion Geschäftsbericht 2015/2016,  
[agaplesion.de/fileadmin/Agaplesion\\_gAG/Downloads/AGAPLESION\\_Geschaeftsbericht\\_2015-2016.pdf](http://agaplesion.de/fileadmin/Agaplesion_gAG/Downloads/AGAPLESION_Geschaeftsbericht_2015-2016.pdf), Abruf 17.06.2017.

- Eichmann, Thomas (2017): Neue Lösungen entwickeln. In: Wohlfahrt Intern, Nr. 6, S. 26-28.
- Epe, Henrik (2017): Agiles Management. Selbstorganisiert arbeiten. In: Wohlfahrt Intern, Nr. 6, S. 32.
- Epe, Hendrik (2017): Zehn Strategien im Umgang mit Unsicherheit. In: [ideequadrat.org/strategien-unsicherheit](http://ideequadrat.org/strategien-unsicherheit), Abruf 24.07.2017.
- Epe, Hendrik (2017): Neun Thesen für organisationale Digitalkompetenz. In: [ideequadrat.org/9-thesen-fuer-organisationale-digitalkompetenz](http://ideequadrat.org/9-thesen-fuer-organisationale-digitalkompetenz), Abruf 20.09.2017.
- Epe, Hendrik (2017): Agiles Projektmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft. In: [ideequadrat.org/agiles-projektmanagement-in-organisationen-der-sozialwirtschaft](http://ideequadrat.org/agiles-projektmanagement-in-organisationen-der-sozialwirtschaft), Abruf 24.07.2017.
- Erklärung Soziale Innovationen für Deutschland (2014) [h-brs.de/files/erklarung\\_soziale\\_innovationen\\_fuerd\\_2\\_0.pdf](http://h-brs.de/files/erklarung_soziale_innovationen_fuerd_2_0.pdf) S. 2, Abruf 30.07.2017.
- FINSOZ e.V. Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft (2016) [finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/finsozев\\_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf](http://finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/finsozев_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf), Abruf 17.06.2017.
- Hartmann, Christian (2017): Ein zögerlicher Anfang. In: Wohlfahrt Intern, Nr. 3, S. 31.
- Hofert, Svenja (2017): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden.
- kopf.consulting (Hrsg.) (2016): Digitale Transformation von Non-Profits – wie „digital fit“ ist der Dritte Sektor? Eine Blitzlicht-Umfrage der kopf.consulting unter Non-Profit Entscheidern. [kopf.consulting](http://kopf.consulting), Abruf 30.07.2017.
- Kopf, Hartmut; Müller, Susann; Rüede, Dominik; Lurtz, Kathrin, Russo Peter (2015): Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung. Wiesbaden.
- Kopf, Hartmut; Schultze, Jürgen (2017): Social Innovation Labs. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Bösch, Stefan; Krings, Bettina-Johanna: Innovationen für die Gesellschaft. Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen. [sfs.tu-dortmund.de/cms/innovationskongress/de/ergebnisse/broschuere/Broschuere\\_Soziale-Innovation\\_ITAS\\_2017.pdf](http://sfs.tu-dortmund.de/cms/innovationskongress/de/ergebnisse/broschuere/Broschuere_Soziale-Innovation_ITAS_2017.pdf), S. 48-52, Abruf 30.07.2017.
- Kopf, Hartmut; Pastuszka, Stefan (2018): Corporate Social Impact Innovation (CSI<sup>2</sup>) – next level CSR? In: Alexander Kraemer; Laura Schons (Hrsg.), CSR und Social Enterprise, Wiesbaden (im Erscheinen).
- Land, Karl-Heinz (2016): [bme.de/alles-was-digitalisiert-werden-kann-wird-digitalisiert-werden-1-427/](http://bme.de/alles-was-digitalisiert-werden-kann-wird-digitalisiert-werden-1-427/), Abruf 20.07.2017.
- Mauel, Herbert (2017): Pflegesatzkalkulation neu gedacht – Auswirkungen des PSG III auf die Pflegesatzverhandlungen. Vortrag auf der DATEV-Fachtagung am 11.07.2017, Berlin.
- Schmolze, Raimund (2011): Unternehmen Idee. Wie kundenorientierte Produktentwicklung zum Erfolg führt. Frankfurt/Main.
- Schmolze, Raimund (2011): eTiquette. 101 Leitlinien für die digitale Welt. Berlin.
- Seelos, Christian (2017): Zitiert in [wohlfahrtintern.de/NewsDetails.1686.0.html?&no\\_cache=1&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=3676&cHash=adb83fde95e73bb6c4971faa8e8ef1e5](http://wohlfahrtintern.de/NewsDetails.1686.0.html?&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=3676&cHash=adb83fde95e73bb6c4971faa8e8ef1e5), Abruf 30.07.2017.
- Seitz, Andreas (2017): Stoppt den Agilitätswahn. In: [manager-magazin.de/unternehmen/karriere/agilitaet-warum-der-management-hype-zu-kurz-grift-a-1157342.html](http://manager-magazin.de/unternehmen/karriere/agilitaet-warum-der-management-hype-zu-kurz-grift-a-1157342.html), Abruf 24.07.2017.
- Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e.V. i.Gr.: [socentnet.de/wir-sind-live/](http://socentnet.de/wir-sind-live/), Abruf 30.06.2017.
- Thiel, Harald (2017): Vom Leistungserbringer zum Prozessoptimierer. In: Wohlfahrt Intern, Nr. 6, S. 34-35.
- [tns-infratest.com/wissensforum/studien/monitoring-report\\_digitale\\_wirtschaft.asp](http://tns-infratest.com/wissensforum/studien/monitoring-report_digitale_wirtschaft.asp), Abruf 30.07.2017.
- Stoll, Ingo; Buhse, Willms (2016): Transformationswerk Report 2016. Hannover. [transformationswerk.de/studie/](http://transformationswerk.de/studie/), Abruf 30.07.2017.

---

# Digitalisierungsstrategien für Verbände und Komplexträger entwickeln

Peter Faiß

## 1. Warum Digitalisierungsstrategien entwickeln – es kommt doch sowieso anders?

Berthold Brecht hat es im „Lied von der Unzulänglichkeit menschlichen Strebens“ formuliert:

*„Ja, mach nur einen Plan und sei ein großes Licht,  
dann mach noch einen zweiten Plan,  
gehen tun sie beide nicht.“*

Schließen sich also digitaler Wandel und Strategie aus? Verhindert Disruption eine sinnvolle Strategieentwicklung und -umsetzung? „Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird.“ (gruenderszene.de, Abruf 29.09.2017).

Umgekehrt wird ein Schuh daraus: Träger und Einrichtungen der Sozialwirtschaft, die sich aktiv mit ihrem Leistungsportfolio, dem Wettbewerb, ihrer Produktionskette, den Geschäftsprozessen und dem IT-Einsatz auseinandersetzen, haben bessere Handlungsoptionen zur Reaktion auf externe Entwicklungen und bei der Nutzung ihrer internen Potenziale. Während dies in der Vergangenheit überwiegend Reaktionen auf den Gesetzgeber und die regionalen Leistungsträger waren, sind mit dem digitalem Wandel zunehmend direkte Leistungsbeziehungen zu den Klienten und verstärkter Wettbewerb durch überregionale Anbieter zu erwarten.

Muss es eine spezielle Digitalisierungsstrategie sein? Der digitale Wandel greift tief. Es werden neue Geschäftsmodelle, Leistungsangebote, Marktzugänge etc. initiiert. Die eigene Wettbewerbslage ist gegen neue Wettbewerber zu verteidigen, neue Erfolgspotenziale sind gegebenenfalls auf- und auszubauen. Auch im bisherigen „Standardgeschäft“ wird der digitale Wandel Veränderungen bringen. Die Kundenakquise wird neben dem persönlichen Kontakt durch Buchungsportale ergänzt, das Feedback zur Leistungsgüte wird nicht nur von den Aufsichtsbehörden formuliert, sondern über die Bewertungsfunktionen in Buchungsportalen und sozialen Medien ergänzt. Vitaldaten werden automatisiert übernommen, anstatt händisch gemessen und erfasst.

Einige Perspektiven des digitalen Wandels erscheinen noch in weiter Ferne. Das Potenzial von Big Data (vgl. Beitrag von Mack in diesem Band) erscheint einerseits attraktiv. Andererseits liegt es noch jenseits des Horizonts, wenn das Qualitätsberichtswesen auf individuell erhobenen und verschickten Excel-Tabellen basiert, anstatt die Daten aus den fachlichen Anwendungssystemen in Pflege und Betreuung zu nutzen.

Für eine unternehmerisch verantwortliche Gestaltung des digitalen Wandels ist die Gesamtstrategie des Unternehmens in bestehenden und neuen Leistungsangeboten zu gestalten. In den klassischen Geschäftsmodellen der Sozialwirtschaft ist die komplette Wertschöpfungskette vom Bedarf bis zur erbrachten und evaluierten Leistung abgedeckt. Der Erfolg der Plattformansätze (vgl. Beitrag von Eisenreich und Ufer in diesem Band) könnte aber dazu führen, dass nur noch Teilleistungen im bisherigen Kerngeschäft erbracht werden, Leistungsvereinbarung und -abrechnung aber von Dritten übernommen werden.

Eine isolierte Digitalisierungsstrategie greift also zu kurz. Die Strategieentwicklung und -fortschreibung sollte das Gesamtunternehmen einbeziehen und nicht zu früh auf technische und IT-bezogene Themen fokussieren. Die klassischen Träger der Sozialwirtschaft stehen vor der Hausforderung ihr „klassisches Geschäft“ zu verteidigen und neue Herausforderungen aktiv anzunehmen und umzusetzen. Die pragmatische Zusammenfassung der Entwicklungen in einer Digitalisierungsstrategie kann sinnvoll sein, als strategischer Ansatz würde sie aber zu kurz greifen.

Aber wo steht die Sozialwirtschaft zu diesen klassischen Strategiethemen? Aus der beraterischen Praxis sind deutlich heterogene Reifegrade wahrzunehmen. Einerseits sind Träger mit formulierten Entwicklungszielen zu Leistungsangeboten, gestalteter Regionalisierungs- und Dezentralisierungsstrategie, mit klarem Profil als attraktivem Arbeitgeber und effizienter unternehmerischer Steuerung zu finden. Dem stehen Träger mit eher zufällig wirkenden Unternehmensübernahmen, heterogenen Leistungsangeboten, Defiziten in Personaleinsatz und -führung, intransparenter wirtschaftlicher Lage und weiteren Herausforderungen gegenüber.

Ein formuliertes Leitbild, umfangreiche Strategiepapiere und eine eingeführte Balanced Scorecard: sind das klare Differenzierungsmerkmale für einen strategisch wohltemperierte ausgerichteten Träger? Viele formuliert Leitbilder und strategische Grundsatz-aussagen sind auf hoher Flughöhe konsensfähig, leisten aber zum Aspekt „Leit“-bild keinen Beitrag. Und umgekehrt: Viele Träger haben Wachstumschancen intuitiv wahrgenommen und gehen Konsolidierungsphasen ohne explizit formulierte Strategie erfolgreich an.

Hier unterscheidet sich die Sozialwirtschaft nicht grundsätzlich von anderen Branchen. In den folgenden Kapiteln sind Instrumente zur Strategieentwicklung und -fortschreibung ausgeführt. Spezielle Herausforderungen zur Gestaltung des digitalen Wandels sind im Kontext der jeweiligen Methoden und Instrumente dargestellt.

## 2. Methoden der Strategieentwicklung und -fortschreibung

„Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“ (wirtschaftslexikon.gabler.de, Abruf 15.07.2017).

Reinhart Nagel und Rudolf Wimmer unterscheiden vier Spielarten der Strategieentwicklung (Nagel/Wimmer 2009: 23 ff):

- Die *intuitive Strategieentwicklung* ist geprägt durch die persönliche Gestaltungskraft, unternehmerische Intuition, durch Persönlichkeiten, die Sicherheit vermitteln. Die Sozialwirtschaft kennt diese Spielart mit den prägenden Persönlichkeiten der Gründergeneration.
- Eine primär faktenbasierte Spielart ist die *expertenorientierte Strategieentwicklung*: Zukunftsgerichtete – somit unsichere – Entscheidungen werden durch den Einsatz von Expertenwissen (Stäbe, Berater) in Analyse und Gestaltung gestärkt und vom Management rational getroffen (a.a.O.: 38). Insbesondere mittlere und große Träger der Sozialwirtschaft haben Übung in diesem Ansatz – die SWOT-Analyse ist sicherlich das bekannteste Strategiewerkzeug dieser Spielart.
- Einen deutlich anderen Schwerpunkt setzt die Spielart der *evolutionären Strategieentwicklung*: Sie versucht zu erklären, weshalb einige prominente unternehmerische Erfolge (Beispiel Produktinnovation Viagra der Firma Pfizer) nicht auf Basis rationaler Entwicklungsprozesse zustande gekommen sind (a.a.O.: 51 ff). Dementsprechend werden bewusst teilstrukturierte Vorgehensweisen mit Versuch und Irrtum und die Abkehr von streng formalisierten Strategieprozessen propagiert.
- Der dauerhaften Verankerung der Strategieentwicklung und -fortschreibung in der Vielzahl der Managementaufgaben widmet sich die *systemische Strategieentwicklung* (a.a.O.: 66 ff). Mit bewusster Distanz zum Tagesgeschäft hinterfragt das Managementteam die vergangenen Erfolgspositionen, analysiert interne Potenziale und externe Entwicklungen, erarbeitet attraktive Handlungsoptionen und leistet die Umsetzungsplanung. Mit klarer Betonung von Verantwortung und Gestaltung der Führungs- und Leitungskräfte. In der Sozialwirtschaft hat sich dieser Ansatz bei vielen großen und mittleren Trägern durchgesetzt.

Naturgemäß ist eine zukunftsgerichtete Strategie mit Unsicherheiten in Wahrnehmung, Bewertung und Prognose verbunden. In der intuitiven Strategieentwicklung wird die Unsicherheit über die Erfahrung und den Instinkt der Führungspersönlichkeit adressiert, im expertenorientierten Ansatz wird die Unsicherheit über rationale Analysen möglichst weit reduziert. Die evolutionären Ansätze versuchen die Unsicherheit über teilstrukturierte und Versuch-Irrtum-Ansätze abzudecken. Im systemischen Ansatz werden Unsicherheit und Unschärfe im laufenden Managementgeschehen durch die regelmäßige Strategiefortschreibung und Umsetzungssteuerung adressiert.

Strategieentwicklung und -fortschreibung sind also wesentliche Führungs- und Leitungsaufgaben. Sie bilden den Rahmen für die Auseinandersetzung mit der Branche, den bisherigen Erfolgspositionen und Geschäftsmodellen, der Wahrnehmung und Bewertung externer Entwicklungen und interner Potenziale, das Formulieren zu entwickelnder Erfolgspositionen und deren Umsetzungsplanung. Gegenüber den Leistungsträgern und Klienten kann die Positionierung als attraktiver Leistungsanbieter unterstützt werden. Für Mitarbeitende in den Geschäftsfeldern, Einrichtungen und Diensten kann eine formulierte Strategie handlungsleitend wirken und Vertrauen in das Unter-

nehmen und das Führungsteam bestärken. Ebenso in der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, gegenüber dem Aufsichtsgremium und Geldgebern.

## 2.1. Methodenübersicht Strategieentwicklung und –fortschreibung

Für die benannten Spielarten der Strategieentwicklung – außer dem intuitiven Ansatz – lässt sich folgendes Grundmuster zur Strategieentwicklung ableiten:

- Analyse der Ausgangssituation – intern und extern
- Erarbeitung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen
- Umsetzungsplanung und strategische Steuerung

Diese drei Grundmuster finden sich in zahlreichen Ansätzen wieder. In der „osb-Strategieschleife“ von Nagel/Wimmer ist das Grundmuster deutlich erkennbar:

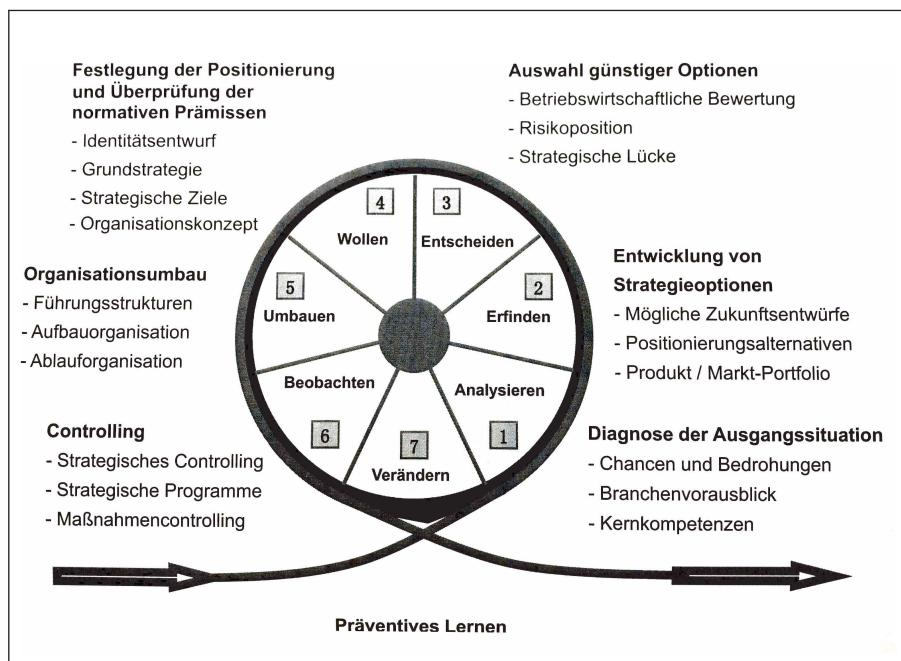


Abbildung 10: osb-Strategieschleife (a.a.O.: 104)

## 2.2. Analyse der Ausgangssituation

Der sicherlich umfangreichste Methodenbaukasten liegt für die unternehmensinterne und -externe Analyse der Ausgangssituation vor. Dieser Grundgedanke unterscheidet die strategische Arbeit von der klassischen laufenden Steuerung. Das Standardberichtswesen deckt die interne Sicht auf Leistungen, Mengengerüste, Umsätze und Kosten ab. In die strategische Analyse werden bewusst unternehmensexterne Entwicklungen einbezogen. Also Bedarfsentwicklung in bestehenden oder zukünftigen Zielgruppen,

staatliche Entwicklungen zur Gestaltung von Leistungen und deren Finanzierung, das Verhalten der Wettbewerber, der Auftritt neuer Anbieter etc.

Die SWOT-Analyse ist für die Sozialwirtschaft sicherlich eines der bekanntesten Strategiewerkzeuge, das den internen und externen Blick explizit aufnimmt. SWOT steht für Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, also für die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken-Analyse. Während die Stärken und Schwächen die Erhebung und Bewertung der internen Verhältnisse beschreiben, richtet sich die Analyse der Chancen und Risiken an die äußeren Verhältnisse der Unternehmensumwelt.

In der *internen Analyse* werden die heutigen Dienstleistungen und Produkte analysiert: Die Qualität, die Mengen- und Umsatzentwicklung sowie die erzielten Deckungsbeiträge, die regionale Struktur, die Ressourcenbindung und -potenziale etc.

Weitere interne Analysebereiche sind die Geschäftsprozesse im Kerngeschäft, gegebenenfalls auch die Unterstützungs- und Managementprozesse (vgl. Faiß/Kreidenweis 2016: 44 ff). In gemeinsamer Sicht auf Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung wird die Ausgangsposition zum digitalen Wandel deutlich: Auch im Jahr 2017 werden im Kerngeschäft noch zahlreiche Medienbrüche bedient, papiergebundene QM-Unterlagen mühsam geleitet und historisch gewachsene Geschäftsprozesse sauber dokumentiert anstatt wirksam optimiert. Organisation und Kompetenzaufbau für eine integrierte Prozess- und IT-Optimierung sind für viele Träger die ersten Handlungsoptionen auf dem Weg des digitalen Wandels.

Entwicklungsperspektiven liegen in der IT-basierten Automation von Beauftragung, Monitoring und Abrechnung der Leistungen gegenüber den Leistungsträgern. Trotz des naheliegenden Optimierungspotenzials einer IT-basierten Leistungsabrechnung mit den Leistungsträgern bleibt immer noch festzustellen, dass sich die öffentliche Hand trotz der Bemühungen von Spitzen- und Fachverbänden (beispielsweise des FINSOZ e.V.) nur langsam in Bewegung setzt.

Auch die eingesetzten Fachsoftware-Systeme sind einen strategischen Blick wert. Wie positionieren sich die Softwareanbieter zum digitalen Wandel? Liegen Produkte für mobile Dienste vor? Wie sieht es mit parallelen Leistungsverläufen aus verschiedenen Hilfearten aus? Können integrierte Angebote aus Alten- und Eingliederungshilfe in der Lösung erstellt werden? Können datengebende Produkte (z.B. digitale Blutdruckmessgeräte) eingebunden werden? Gibt es Schnittstellen zu Medikamentenspendern oder Smarthome-Produkten? Wie agil nimmt der heutige Lösungspartner diese Innovationen auf? Ist es der richtige strategische Partner?

Die *externe Perspektive* auf die Unternehmensumwelt greift die Bedarfslagen und -prognosen, das Verhalten bestehender oder neuer Wettbewerber sowie die Entwicklungen bei Leistungsträgern und Klienten auf. Klassische Marktanalysen und Kundenbefragungen schaffen Transparenz zu den heutigen Produkten/Dienstleistungen, zu heutigen Märkten und heutigen Anforderungen. Je nach Leistungsfähigkeit der eingesetzten Fachsoftware-Systeme in Pflege und Betreuung können Auswertungen nicht nur einrichtungsbezogen, sondern auch nach regionalen oder zielgruppenbezogenen

Aspekte erstellt werden. Für die Fortführung heutiger Erfolgspositionen sind dies wesentliche Fragestellungen.

Für die Analyse der Unternehmensumwelt ist die *Stakeholder-Analyse* ein häufig gewählter Startpunkt. Sie beginnt mit der Frage, welche Interessensträger Ansprüche oder Interessen gegenüber dem Unternehmen haben: Klienten und Angehörige, konkurrierende Träger oder auch branchenfremde Anbieter, staatliche Behörden von Kommune bis Bund, Kooperationspartner, Spitzenverbände etc. Nach der Visualisierung des Beziehungsgeflechts folgen die Analyse der Interessen sowie eine Verhaltensprognose. Auf dieser Basis können gemeinsame Interesse für Kooperationen und neue Leistungsangebote, aber auch konkurrierende Interessen identifiziert werden.

Wesentliche Impulse zur strategischen Diskussion in der Sozialwirtschaft kommen aus der Analyse der *Wettbewerbs- und Branchenlogik*. Das heutige Kerngeschäft in Altenhilfe, Eingliederungshilfe, Jugend- und Familienhilfe, Beratung etc. ist wesentlich geprägt von der Angebotsnachfrage und -finanzierung der staatlichen Leistungsträger, der meist gemeinnützigen Leistungsanbieter und den Klienten oder Angehörigen. Die Auseinandersetzung mit der Branchenlogik fragt beispielweise, wie sich diese Mechanismen verändern, wenn mehr Leistungen direkt von den Klienten oder Angehörigen beauftragt und auch finanziert würden? Welche Auswirkungen hätte dies auf das Produktdesign?

Haben etwa die heutigen Produkte aus den deutschen Forschungslabors für Assistenztechnologien („beige, hässlich und teuer“) den richtigen Fokus, angesichts der von den internationalen Konzernen wie Apple, oder Alphabet/Google vorangetriebenen Smart-home- und Smarthealth-Ansätzen (z. B. easierLife.de, apple.com/de/ios/health)?

Welche Rolle spielen die Ehrenamtlichen in unserer Branche? Die aktiv gestaltete Kundenmitwirkung in der Restaurantkette Vapiano (vapiano.com) verblüfft Eltern. Die Kundenmitwirkung in den Handelsportalen – schriftliche Produktbewertungen, Kundendienst mit Tipps und Tricks durch Kunden – verblüfft die Träger in der Sozialwirtschaft. Die Ehrenamtlichen der Sozialwirtschaft sind meist nicht in die Kernprozesse und die betriebliche IT eingebunden.

Die Plattformanbieter wie Uber, eBay etc. schaffen es, niedrigschwellige Leistungsangebote in großem Maßstab zu vermitteln. Hier lohnt sich ein zweiter Blick auf das Thema Disruption: Der umfassende Begriff wird meist zur Begründung des Handlungsbedarfs zur strategischen Gestaltung genutzt. Beim näheren Blick auf die Konzeption von Clayton M. Christensen wird deutlich, dass Disruption ursprünglich einen deutlich engeren Fokus hatte:

*„Disruption beschreibt einen Prozess, in dem es ein kleines Unternehmen mit geringen Mitteln schafft, alteingesessene, etablierte Marktteilnehmer herauszufordern. Der konkrete Ablauf sieht wie folgt aus: Die Platzhirsche konzentrieren sich darauf, ihre Produkte und Dienstleistungen für ihre anspruchsvollsten – und normalerweise profitabelsten – Kunden zu verbessern. Dabei messen sie einigen Segmenten zu viel Bedeutung zu, während sie die Nachfrage in anderen ignorieren. Neue Anbieter, die sich spä-*

*ter als disruptiv herausstellen, konzentrieren sich zunächst erfolgreich auf die vernachlässigten Segmente. Sie fassen Fuß, indem sie ihre Angebote in Bezug auf Zweckmäßigkeit und Funktionalität auf diese Kundengruppe zuschneiden – und häufig zu einem niedrigen Preis auf den Markt bringen.“ (Christensen/Raynor/McDonald 2016: 66).*

Für die Sozialwirtschaft sind Ansätze zu disruptiven Entwicklungen bereits deutlich erkennbar. Anbieter von Reinigungsdiensten (siehe helpling.de) mit Leistungsbuchung, -bewertung und -abrechnung über deren Portal entwickeln mobile Betreuungsangebote (z. B. helpling.de/haushaltshilfe-fuer-pflegebeduerftige). Die Forschung zur Disruption bietet in diesem engeren Fokus Erklärungen für disruptive Entwicklungen sowie Empfehlungen zur strategischen Gestaltung bzw. Abwehr (siehe Christensen/Hall/Dillon/Duncan 2016 und Christensen/Matzler/von den Eichen 2013).

In der folgenden Übersicht sind die zahlreichen Methoden zur Analyse der Ausgangssituation skizziert. Da die Methoden in der Beratungsbranche auch der Wettbewerbsdifferenzierung dienen, kann die Methodenübersicht keinen Vollständigkeitsanspruch haben. Es sind wesentliche und bekannte Methoden aufgeführt, insbesondere auch Methoden zu denen Erfahrungen in der Sozialwirtschaft vorliegen.

Methode	Ansatz
7-S-Modell	Methodik zur Analyse von sieben strategierelevanten Erfolgsfaktoren: Strategie – Struktur – Systeme (Prozesse) – Style (Führungsstil) – Staff (Mitarbeiter) – Skills (Fähigkeiten) – Shared Values (Werte) (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 66 ff)
Erfahrungskurvenanalyse	Analyse der Stückkostenentwicklung in Abhängigkeit der Ausbringungsmenge. Produktivitätsbetrachtung im Produktlebenszyklus (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 23 ff)
GAP-Analyse	Kernfrage „Was passiert, wenn nichts passiert?“ Prognose der Unternehmensentwicklung in der Fortschreibung –Analyse zu gewünschten Entwicklungszielen mit der Analyse des operativen und strategischen Entwicklungsbedarfs zur Deckung der Lücke („Gap“) (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 237 ff)
Geschäftsprozessmodellierung	Flowcharts, Swimlane-Diagramme, Service Blueprint, Ereignissteuerte Prozessketten, Use-Case, User-Story, BPMN Business Process Modeling and Notation ... Modellierung wichtiger Kernprozesse zur Bewertung und Entwicklung attraktiver Prozessalternativen (vgl. Faiß/Kreidenweis 2016)
Kernkompetenzanalyse	Analyse der wichtigsten Produkte/Dienstleistungen. Kritische Bewertung der adressierten Kundenbedürfnisse, der eigenen erfolgsrelevanten Kompetenzen/Fähigkeiten. Projektion und Ausbau der Erfolgspositionen, Nutzung in anderen Märkten etc. (vgl. Nagel/Wimmer 2009, 202 ff)
Kostenstrukturanalysen	Klassische betriebswirtschaftliche Analyse von Geschäftsbereichen, Einrichtungen/Diensten, Produkten und Dienstleistungen. Erlös- und Kostenstrukturen, ggf. Branchenvergleiche.
Lebenszyklusanalyse	Analyse von Produkten oder Dienstleistungen von der Entwicklung/Einführung, über Wachstum, Reife bis zum Rückgang. Unterschiedliche Zyklusphasen, teilweise mit Normstrategien zur Wettbewerbsbehandlung (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 15 ff)

Methode	Ansatz
Marktwachstums-Marktanteils-Portfolioanalysen	Auch als BCG-Matrix bekannt. Analyse der Marktattraktivität und des eigenen Marktzugangs. Mit Empfehlungen zu Standard-Handlungsoptionen (vgl. a.a.O.: 87 ff)
Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse	Auch als McKinsey-Portfolio bekannt. Weiterentwicklung des BCG-Ansatzes. Ebenfalls mit Normstrategien (vgl. a.a.O.: 96 ff)
Reifegradmodelle	Reifegradmodelle unterstützen die Bewertung der organisatorischen Reife von Geschäftsprozessen, dem IT-Einsatz, der strukturellen Organisation. Meist werden Reifegradstufen unterschieden, z.B. Chaotischer Prozess – Intuitiver Prozess – Qualitativ definierter Prozess – Quantitativ gesteuerter Prozess – Rückgekoppelter und optimierter Prozess.  Methodische Orientierung gibt das Capability-Maturity-Model (CMM) (vgl. Cabinet Office 2013: 96 ff)
Stakeholderanalyse	Erhebung der Interessensträger gegenüber dem Unternehmen. Analyse des Beziehungsgeflechts sowie der Ansprüche/Erwartungen, Prognose des Verhaltens (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 153).
SWOT-Analyse	Unternehmensinterne (Stärken und Schwächen) und externe (Chancen und Risiken) Analyse der Ausgangssituation mit Standard-Handlungsoptionen (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 174 ff)
Ursachen-Wirkungs-Diagramm	Auch als Fischgräten- oder Ishikawa-Diagramm bekannt. Visualisierung der Zusammenhänge von Problemursachen (vgl. Kamiske/Brauer 2012: 77ff)
Wertstromdesign	Analyse der Wertschöpfung über alle Produktionsstufen und Unternehmensgrenzen hinweg – vom Lieferanten über das Unternehmen bis zum Kunden. Durchlaufzeiten und Wertschöpfungsbeiträge sind wesentliche Aspekte (vgl. Linder/Becker 2010)
Wettbewerbsanalyse nach Porter	Analyse der Wettbewerbsdynamik mit Wettbewerbern in der Branche, potentiellen neuen Konkurrenten, Lieferanten, Ersatzprodukten und Abnehmern. Mit Normstrategien (vgl. Nagel/Wimmer 2009: 136 ff)

### 2.3. Entwicklung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen

Strategische Handlungsoptionen auf Basis einer gut aufbereiteten Analyse der Ausgangssituation zu entwickeln – das ist der kreative und nach vorne treibende Teil der Strategieentwicklung und -fortschreibung. Die Handlungsoptionen reichen vom Ausbau bisheriger Geschäftsfelder, der Positionierung/Abwehr gegenüber neuen Wettbewerbern bis zu eigenen Innovationen zu neuen Geschäftsmodellen, Leistungsangeboten oder Prozessgestaltungen.

Im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel werden Geschäftsmodelle und auch Wertesysteme hinterfragt und alternative Ansätze, Sichten und Optionen diskutiert. Einige spannende strategische Fragestellungen mit Konfliktpotenzial sollen hier für die Sozialwirtschaft skizziert werden:

Viele erfolgreiche neue Dienste der digitalen Welt sind über die damit bereitgestellten Daten der Anwender finanziert. Der Dienst JustWatch (justwatch.com/de/ueber-uns)

bietet seinen Anwendern einen kostenlosen Programmführer für Streamingdienste wie Netflix, Amazon Prime, iTunes etc. Seinen zahlenden Kunden – Filmstudios und -vertriebe – bietet JustWatch Marketingdienstleistungen auf Basis der Anwenderprofile des Programmführers an. Big Data ist die technologische Basis, mit der die aufgebauten Datenbestände für neue Dienste und Erlösquellen genutzt werden.

Die Sozialwirtschaft hat in ihrer Prägung durch die öffentliche Hand bislang stark zurückhaltend die Daten ihrer Klienten genutzt und ausgewertet. Datensparsamkeit als gesetzliches Grundprinzip des Datenschutzes ist ein tatsächlich ernstgenommener Ansatz – die Geschäftsmodelle und Verfahren des digitalen Wandels agieren hier häufig am anderen Ende der Skala. Ist auch perspektivisch eine umfassendere Nutzung der Klientendaten auszuschließen? Ist gerade die verantwortliche, zurückhaltende Datennutzung ein wesentliches Differenzierungsmerkmal? Oder können die Mechanismen von Social Media und IT-basierter Dienste auch in der Sozialwirtschaft übernommen werden?

Produktinnovation und -kalkulation sind in der Sozialwirtschaft speziell ausgeprägt. Die Leistungserbringer orientieren sich weitgehend an den Vorgaben der Leistungsträger (öffentliche Hand), zu großen Teilen inklusive detaillierter Vorgaben zum Personaleinsatz (Anhaltszahlen). Prägende Merkmale der Stäbe und Fachkräfte zum Leistungsmanagement sind Regelkenntnisse (Gesetze und Leistungsvereinbarungen), Regelkonformität und Exaktheit in der Abrechnung. Für die Entwicklung und Diskussion strategischer Handlungsoptionen im Kontext der Digitalisierung ist dies eine denkbar ungünstige traditionelle Prägung. Zahlreiche Träger binden daher bewusst externe Kräfte – Aufsichtsratsmitglieder und Experten aus fremden Branchen, Quereinsteiger in die Sozialwirtschaft, externe Berater – in die Strategieentwicklung und -fortschreibung ein.

Die Träger der freien Wohlfahrtspflege sind überwiegend regional tätig. Einzelne privatwirtschaftliche Anbieter sind dabei, bundesweite Angebote aufzubauen. Über den digitalen Wandel sind naturgemäß überregionale Angebote und Dienste zu erwarten, da digitale Medien keine Landkreis- oder Diözesangrenzen kennen. Für den einzelnen regionalen Träger stellt sich die Frage nach der Skalierungsfähigkeit – kann ein IT-basiertes Angebot tatsächlich bundesweit ausgerollt werden? Kooperationen größerer Träger werden sichtbar (siehe intra-lab.de von Mission Leben Darmstadt, Diakonie Neuendettelsau, Diakonie Hessen und die katholische Stiftung Liebenau). Der Ruf nach den Spitzenverbänden liegt hier nahe – allerdings sind die hier wahrnehmbaren Aktivitäten noch rudimentär und eher von Einzelpersonen geprägt (positives Beispiel VdDD Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland).

Das persönliche Budget hat bislang noch nicht den prognostizierten großen Systemwechsel gebracht. Mit dem digitalen Wandel werden IT-affinere Klienten zunehmend direkt Leistungen buchen und der Anteil der direkt mit den Klienten abzurechnenden Leistungen wird steigen. Den eher klassisch anmutenden Abrechnungsverfahren mit den öffentlichen Leistungsträgern werden neue Verfahren zur Anmeldung und Identifikation von Klienten sowie zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs (Kreditkarte etc.) gegenüberstehen.

So spannend diese Entwicklungen des digitalen Wandels für die Sozialwirtschaft zu diskutieren sind – für die Strategieentwicklung und -fortschreibung gilt es, die Zukunft zu gestalten. Die Erhebungs- und Bewertungsarbeiten sind geleistet, Handlungsoptionen sind skizziert – nun werden die Zukunftsentwürfe gebündelt (vgl. a.a.O.: 202 ff, 248 ff) und die strategische Ausrichtung formuliert:

- Positionierung des Unternehmens
- Festlegung der Unternehmensziele
- Prozessarchitektur für die Umsetzung

Im systemischen Ansatz zur Strategieentwicklung und -fortschreibung wird die Zieldefinition erst zu einem späten Zeitpunkt des Gesamtprozesses geleistet, dies auf Basis der Analyse der Ausgangslage und Konkretisierung strategischer Handlungsoptionen. Somit ist eine Erkenntnisbasis erarbeitet, die eine handlungsleitende Positionierung und Zielformulierung erlaubt und fördert. Methodische Unterstützung bieten hier die strategischen Ansätze zur Wachstums- und Wettbewerbspolitik sowie die Portfolioanalysen mit ihren Normstrategien.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht an Methoden zur Erarbeitung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen. Auch hier ist eine klare Abgrenzung zu vorausgehenden Analyse- und nachgehenden Strategieentwicklungsmethoden mitunter schwierig.

Methode	Ansatz
Business Model Canvas	Technik zur Analyse, Neukonzeption und Visualisierung von Geschäftsmodellen (vgl. <a href="http://strategyzer.com/canvas">strategyzer.com/canvas</a> )
Creative Problem Solving	Methodik zur Problemdefinition und Lösungsfindung (vgl. Rustler 2016: 70 ff)
Disruption	Prozess, in dem es ein kleines Unternehmen mit geringen Mitteln schafft, alteingesessene, etablierte Marktteilnehmer herauszufordern. Methodischer Erklärungsansatz und Empfehlungen zu strategischen Handlungsoptionen (vgl. Christensen/Raynor/McDonald 2016)
Marktwachstums-Marktanteils-Portfolioanalysen	Auch als BCG-Matrix bekannt. Analyse der Marktattraktivität und des eigenen Marktzugangs. Mit Empfehlungen zu Standard-Handlungsoptionen (vgl. Kerth/Asum/Stich 2015: 87 ff)
Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse	Auch als McKinsey-Portfolio bekannt. Weiterentwicklung des BCG-Ansatzes. Ebenfalls mit Normstrategien (vgl. a.a.O.: 96 ff)
Marktpositionierung nach Treacy und Wiersema	Fokus auf drei Nutzenstrategien: Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft (vgl. a.a.O.: 196 ff)
Moderations-, Bewertungs- und Kreativitätstechniken	Das Repertoire ist vielfältig: Baumdiagramm, Blitzlicht, Brainstorming, Entscheidungsbaum, Fragetechniken, Kartenabfrage, Matrixdiagramm, Mind Mapping, Morphologischer Kasten, Nutzwertanalyse, Paretodiagramm, Punktbewertung, Rückkoppelung, Themenspeicher, Zielanalyse etc.

Methode	Ansatz
Nutzwertanalyse/Scoring Model	Klassische Methode, Lösungsalternativen nach einem hierarchisch strukturierten Kriterienkatalog zu bewerten (Leistungserfüllung und -gewichte führen zu Score-Werten).
SWOT-Normstrategien	Unternehmensinterne (Stärken und Schwächen) und externe (Chancen und Risiken) Analyse der Ausgangssituation mit Standard-Handlungsoptionen (vgl. a.a.O.: 174 ff)
Szenariotechnik	Prognosetechnik mit Korridoren (wahrscheinlich – bester Fall – ungünstigster Fall) (vgl. a.a.O.: 230 ff)
Wettbewerbsanalyse nach Porter	Analyse der Wettbewerbsdynamik mit Wettbewerbern in der Branche, potentiellen neuen Konkurrenten, Lieferanten, Ersatzprodukten und Abnehmern. Mit Normstrategien (vgl. Nagel/Wimmer 2009: 136 ff)

## 2.4. Umsetzungsplanung und -steuerung

Die Strategieumsetzung ist die Achillesferse der intuitiven und expertenorientierten klassischen Strategieansätze. In der systemischen Strategieentwicklung und -fortschreibung ist die Umsetzungsplanung und -steuerung integraler Bestandteil des Vorgehens.

Die Verantwortung zur Strategieumsetzung liegt in der Linienverantwortung der Leitungskräfte: Aufsichtsrat – Vorstand/Geschäftsführung – Geschäftsbereichsleitung – Einrichtungs- bzw. Serviceleitung. Ein wesentlicher Kritikpunkt am Standardberichtswesen sozialwirtschaftlicher Träger ist die Fokussierung auf die finanzielle bzw. kaufmännische Sicht: Erlöse, Kosten und Deckungsbeiträge. Im Ansatz der Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1997) wird diese Kritik aufgenommen, in dem neben der Finanzperspektive weitere Perspektiven wie Kunden-, Prozess- und Mitarbeiter-/Potenzialperspektiven ergänzt werden.

In der Sozialwirtschaft liegen Erfahrungen mit der Balanced Score Card (BSC) vor. Nicht allen Trägern ist eine erfolgreiche BSC-Einführung gelungen: Ein offensichtlicher Grund für das Scheitern ist die BSC-Einführung ohne vorherige Strategieentwicklung. Die Einführung eines Werkzeugs zur Steuerung der Strategieumsetzung als isoliertes Berichtsinstrument muss zu unbefriedigenden Ergebnissen führen!

Zur Strategieumsetzung sind die klassischen Controlling-, Projekt- und Changemanagement-Methoden bewährt. Ebenso das Geschäftsprozessmanagement im Zusammenhang mit der IT-bewussten Prozessoptimierung (vgl. Faß/Kreidenweis 2016). Ergänzt werden diese klassischen Methoden über die agilen Methodenansätze, in denen die strukturierten Top-Down-Ansätze durch evolutionäre und prototypische Ansätze ergänzt werden (vgl. auch Beitrag von Hartmann in diesem Band).

Methode	Ansatz
Agile Prinzipien	Evolutionäre und prototypische Ansätze zur Produkt-, Dienstleistungs- und Softwareentwicklung. Beispiele sind Scrum, Kanban, Feature Driven Development, Quality Function Deployment.
BSC Balanced Score Card	Methodik zur Steuerung der Strategieumsetzung (vgl. Kaplan/ Norton 1997)
Changemanagement	Unterstützt Veränderungsprozesse in Unternehmen. Dies umfasst die Unternehmensstrukturen, die Individuen und die Unternehmenskultur (vgl. Lauer 2014: 6 ff)
Design Thinking	Methodischer Ansatz zur Problemlösung und Ideenfindung, orientiert am Kundenbedürfnis. (vgl. Beitrag von Hartmann in diesem Band)
Geschäftsplan/Businessplan	Konzeptionspapier zur Unternehmensgründung oder strategischen Weiterentwicklung. Umfasst die Beschreibung des Kerngeschäfts, der Beschaffung, des Personal- und IT-Einsatzes, der Vertriebs- und Konditionenplanung, den Finanzplan etc.
Geschäftsprozessmanagement	Klassische Methode zur Modellierung und Optimierung von Geschäftsprozessen im Unternehmen (vgl. Faiß/Kreidenweis 2016)
Umsetzungscontrolling	Kaufmännisches Standardberichtswesen aus Finanzbuchhaltung und weiteren Systemen, Projektcontrolling etc.
Projektmanagement	Klassische Methode zur Planung und Steuerung von Veränderungsprojekten im Unternehmen (vgl. Burghardt 2012)

### 3. Organisation des digitalen Wandels

Die Auseinandersetzung mit dem digitalen Wandel ist eine klassische Führungsaufgabe, die in der Linienorganisation von Vorstand/Geschäftsführung über Geschäftsbereichs- und Regionalleitungen bis zu den Fach- und Führungskräften in den Einrichtungen und Diensten zu gestalten und verantworten ist. Im systemischen Strategieansatz sind diese Verantwortungsträger in den Prozess der Strategieentwicklung und -fortschreibung aktiv eingebunden.

Das Tagesgeschäft ist allerdings der natürliche Feind der strategischen Gestaltung und deren Umsetzung. Die Nachhaltigkeit wird über mehrere Ansätze gesichert:

- Strategiefortschreibung mit bewusstem Abstand zum Tagesgeschäft (zeitliche Auszeit in Klausurtagungen, bewusst nicht im Büro/gewohnten Arbeitsumfeld)
- Aktive Rolle der Verantwortungsträger in der Linienorganisation
- Moderierter, vor- und nachbereiteter Prozess mit angemessener Ergebnisorientierung und -sicherung
- Angemessene Sachrecherche zur Bewertung von Ausgangssituation und strategischer Handlungsoptionen
- Unterstützung in der Strategieformulierung, Umsetzungsplanung und -steuerung

Manche größeren Träger haben zur Unterstützung der Strategieentwicklung und -fortschreibung Stäbe wie „Unternehmensstrategie“, „Produkt- und Innovationsmanagement“, „Unternehmensentwicklung“ oder ähnliches eingerichtet. Bei mittleren Trägern sind es häufig Stäbe wie „Vorstandsassistenz“ oder „Referent des Vorstands“. Gegeben-

nenfalls unterstützt das „Controlling“, eher selten das „Qualitätsmanagement“ und auch das „Personalmanagement“.

Eigentlich wäre das Qualitätsmanagement zu vielen strategischen Fragestellungen im Umfeld der Digitalisierung ein wertvoller Gesprächspartner: Wie reif sind die Geschäftsprozesse? Welche IT-Durchdringung ist im Kerngeschäft und der Verwaltung erreicht? Wo kann zur strategischen Entwicklungen in Richtung des digitalen Wandels angesetzt werden? Was wären mögliche nächste Schritte? In der Praxis der Sozialwirtschaft wurden von vielen QM-Mitarbeitenden bislang ausschließlich operative Aufgaben wahrgenommen. Die IT-Kenntnisse im Qualitätsmanagement sind oft nur rudimentär entwickelt – dies ist den vielen papierbasierten Formularwesen und den zu den Fachsoftware-Systemen parallel aufgebauten QM-Berichtssystemen deutlich anzumerken.

Entscheidende Erfolgsfaktoren sind der strategische Gestaltungswille bei Vorstand/Geschäftsführung und die klare Formulierung des Unterstützungsbedarfs bei der Umsetzung von Strategieentwicklung und -fortschreibung. Welche Stabsstelle diese Managementaufgabe unter welcher Überschrift unterstützt, ist dann zweitrangig. Und es ist klar: Die Verantwortung für den digitalen Wandel ist aus der Linienverantwortung nicht delegierbar, es können aber Unterstützungsleistungen im Prozess der Strategieentwicklung und -fortschreibung durch die Stabsstellen übernommen werden.

Ist also ein „Digitalisierungsbeauftragter“ sinnvoll? Macht ein Stab „Digitaler Wandel“ Sinn? Wird gar ein „Chief Digital Officer“ (DCO) benötigt? Wenn damit dem Thema digitaler Wandel Aufmerksamkeit zukommt und konkrete Unterstützungsleistungen für die strategische Gestaltung geleistet werden: sehr gut. Wenn jedoch Berührungsängste und Unsicherheiten zu einem teilweise technisch geprägten Perspektivthema über eine Pro-Forma-Stelle geparkt werden, wird wohl eine unternehmerische Chance verloren gehen.

Ein weiterer Impulsgeber und Verbindlichkeitsförderer ist der Aufsichtsrat oder das entsprechende Aufsichtsgremium im Unternehmen. Gerade die strategische Perspektive ist ja wesentliches Thema im Aufgabenkatalog des Aufsichtsrates. Je nach Kompetenzmix im Aufsichtsrat sind dort Unternehmer anderer Branchen mit eigener Fachlichkeit und Erfahrungshintergrund zum digitalen Wandel vertreten und können wesentliche Impulse und Anregungen in das Unternehmen einbringen. Vorstand/Geschäftsführung berichten dem Aufsichtsgremium zum Umsetzungsfortschritt, ein weiterer Beitrag zur Ergebnisorientierung und zielgerichteten Umsetzung der Strategie.

### Literatur und Links

- Burghardt, Manfred: (2012): Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten. Erlangen.
- Cabinet Office (2013): ITIL Continual Service Improvement. Ausgabe 2011. Norwich.
- Christensen, Clayton M.; Hall, Taddy; Dillon, Karen; Duncan, David S. (2016): Competing Against Luck. New York.
- Christensen, Clayton M.; Matzler, Kurt; von den Eichen, Stephan Friedrich (2013): The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. München.

- Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael; McDonald, Rory (2016): Was ist disruptive Innovation? In: Harvard Business Manager, Januar 2016, Seiten 64-75.
- Faiß, Peter; Kreidenweis, Helmut (2016): Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Leitfaden für die Praxis. Baden-Baden.
- Faiß, Peter (2017): Seminarbroschüre Organisation von Stabsabteilungen. Drensteinfurt (nicht veröffentlicht).
- Faiß, Peter (2017): Seminarbroschüre Strategien für den Digitalen Wandel. Drensteinfurt (nicht veröffentlicht).
- gruenderszene.de/lexikon/begriffe/disruption, Abruf 29.09.2017.
- justwatch.com/de/ueber-uns, Abruf 01.09.2017.
- Hoffmeister, Christian (2015): Digital Business Modelling. München.
- Kamiske, Gerd F.; Brauer, Jörg-Peter (2012): ABC des Qualitätsmanagements. München.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart.
- Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis. München.
- Lauer, Thomas (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Heidelberg.
- Linder, Alexandra; Becker, Peter (2010): Wertstromdesign. München.
- Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2009): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart.
- Petry, Thorsten (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg.
- Rustler, Florian (2016): Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation – Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden. Zürich.
- wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v 11.html, Abruf 15.07.2017.
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart.



---

# Digitale Geschäftsmodelle gestalten

*Thomas Eisenreich/Uwe Ufer*

Die Digitalisierung ist in sehr vielen Bereichen in unserer Gesellschaft in vollem Gange. Sie betrifft uns alle und wird schon sehr kurzfristig für einen tiefgreifenden Wandel in allen erdenklichen Lebensbereichen unseres Alltags sorgen.

Bei richtiger Anwendung eröffnet die Digitalisierung große Chancen – gerade für die Sozialwirtschaft. Für die Klienten eine höhere Lebensqualität und für die Einrichtungen zukunftsfähige Geschäftsmodelle und effizienteres Wirtschaften sind durchaus realistische Optionen.

Digitalisierung steht für das Entstehen von völlig neuen Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen. Dabei ist nicht zu verhehlen, dass sie massive Auswirkungen auf die Organisationsstruktur von Unternehmen hat, Folgen für ihr Denken, ihr Handeln und ihre Kultur (vgl. Beitrag von Kopf/Schmolze-Krahn in diesem Band). Anders als noch vor 30 Jahren mit dem Beginn der IT-Unterstützung werden die Unternehmen durch die Digitalisierung nicht mehr nur unterstützt, sondern mit ihr auch neu konzipiert.

Das alles erfordert neue Fähigkeiten, nicht nur im Bereich der digitalen Welt, sondern auch in der klassischen Organisation sozialer und zukünftig digital-sozialer Unternehmen. Noch vor wenigen Jahren führten die klassischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes die Liste der wertvollsten Firmen der Welt an. Aktuell ist das teuerste Unternehmen der Welt Apple. An zweiter Stelle der Rangliste steht das Unternehmen Alphabet, die Muttergesellschaft von Google, deren Börsenwert allein im zweiten Halbjahr 2016 um rund 15% gestiegen ist. Auf den weiteren Plätzen befindet sich Microsoft und später Amazon und Facebook. Das bedeutet, dass unter den zehn wertvollsten Unternehmen der Welt drei Unternehmen vorzufinden sind, die (fast) nichts mehr Materielles produzieren, sondern eben nur „digital“ sind. Google, Facebook und Amazon beherrschen schon heute das Unternehmertum. Weitere IT-Firmen wie Apple und Microsoft runden dieses Bild entsprechend ab.

Somit ist die Digitalisierung längst in unserem Lebensalltag angekommen. Schon heute sind über zwanzig Milliarden Geräte und Maschinen über das Internet vernetzt – bis 2030 werden es rund eine halbe Billion sein. Dieser digitale Wandel sorgt nicht nur für neue Produkte und Dienste, sondern sicher auch für einen Umbruch tradiertener Markt-Logiken.

Es wäre recht naiv, zu glauben, dass eine Gesellschaft, die einen Großteil ihrer Warenbestellungen über digitale Systeme abwickelt, die ihre Kommunikation auf die modernsten digitalen Prozesse abstellt, die ihr Konsumverhalten im Rahmen der Informationstechnologie komplett digitalisiert hat, ausgerechnet die Beschaffung sozialer Dienstleistungen weiter auf den tradierten Wegen organisiert.

### 1. Die Digitalisierung erfordert neue Geschäftsmodelle

Technik und IT-Einsatz ist in der Sozialwirtschaft kein neues Thema. Bestes Beispiel dafür sind die zahlreichen AAL-Projekte, die seit vielen Jahren in der Sozialwirtschaft aufgesetzt wurden und immer noch werden (vgl. Beitrag von Kunze in diesem Band). Oftmals verschwinden sie nach dem Ende der Förderperioden mehr oder weniger lautlos in der Versenkung. Vieles von dem, was in den mit hohen öffentlichen Summen finanzierten Projekten vorgedacht und ausprobiert wurde, kommt jetzt, über ganz andere Anbieter in den Markt, die auch noch andere Zielgruppen mit den „neuen“ Produkten adressieren. Sozialwirtschaftliche Unternehmen und Forschungsinstitute haben nicht an Produkten und Geschäftsmodellen für die Einrichtungen, sondern an einer ingenieursfokussierten Technikentwicklung gearbeitet. Ob die technische Lösung überhaupt jemand bedienen oder gebrauchen konnte, spielte vielfach keine Rolle. Im Rahmen der derzeitigen Entwicklungen unter dem Oberbegriff der Digitalisierung sollten nun diese Fehler möglichst vermieden werden.

#### 1.1. Entstehung des Begriffs „Geschäftsmodell“

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ ist in den 1990er Jahren im Rahmen der ersten kommerziellen Aktivitäten im Internet aufgekommen. Eine einheitliche und verbindliche Definition gibt es nicht. Man findet unterschiedlichste Definitionen. Von einem Geschäftsmodell zu unterscheiden sind Kalkulationsmodelle, oftmals als Business-Plannungen oder Geschäftsplanungen bezeichnet. Damit werden große „Kalkulations-Tapeten“ bezeichnet, in denen die Kosten und Erlöse, die Absatzmengen und Ressourcenbedarfe sowie die Liquiditätsflüsse erfasst und für einen möglichst langen Zeitraum prognostiziert werden. In der heutigen Verwendung des Begriffs „Geschäftsmodell“ werden die Grundprinzipien, wie ein Unternehmen Werte und Produkte schafft, diese den unterschiedlichen Kundensegmenten vermittelt und kaufmännisch erfasst, verstanden. Jedes Unternehmen hat daher ein eigenes Geschäftsmodell, auch wenn es auf den ersten Blick mit anderen Unternehmen identische Prozesse hat und vergleichbare Leistungen erbringt. Denn das Geschäftsmodell ist eine kognitive Übersicht, wie im Unternehmen die Bedarfe von bestimmten Zielgruppen erfasst und diese durch die eigenen wirtschaftlich verwertbaren Leistungen versucht wird zu erfüllen. Die kundenorientierte Problemlösung ist somit die Basis der Wertschöpfung eines Unternehmens.

#### 1.2. Hauptkomponenten eines Geschäftsmodells

Betrachtet man die unterschiedlichen Definitionen eines Geschäftsmodells, kristallisieren sich drei wesentliche Bestandteile heraus:

- Nutzenversprechen
- Wertschöpfungsarchitektur
- Ertragsmodell

##### **Nutzenversprechen (Was?)**

Das Nutzenversprechen ist die unternehmerische Antwort auf die Frage, welche Werte und welcher Nutzen für Kunden und strategische Stakeholder gestiftet werden können.

Die Kunden müssen einen Mehrwert aus der Zusammenarbeit generieren können, damit sie bereit sind, einen Anteil dieser Wertschöpfung mittels eines Preises zu vergüten. Dieser Nutzen kann materiell oder immateriell sein.

### **Wertschöpfungsarchitektur (Wie?)**

Beschrieben wird, wie das Unternehmen den versprochenen Nutzen unternehmerisch generiert und wie die dazugehörigen Wertschöpfungsstufen ausgestaltet werden.

### **Ertragsmodell (Wodurch?)**

Das Ertragsmodell beschreibt die Art und Weise der Erlösgenerierung. Ebenfalls wird beschrieben, aus welchen Quellen die Erlöse gewonnen werden. Das Ertragsmodell gliedert sich in ein Kosten- und Erlösmodell.

## **1.3. Abgrenzung zur Unternehmensstrategie**

Häufig werden Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie in Publikationen synonym verwendet. In der Betriebswirtschaftslehre sind diese jedoch zu unterscheiden. Ein Geschäftsmodell beschreibt die Funktionen und das Zusammenspiel der Unternehmenskomponenten (Leistungserstellung, Marketing, Vertrieb, ...) mit Fokus auf die kundenorientierte Wertschöpfung. Eine Aussage zur Wettbewerbssituation trifft ein Geschäftsmodell nicht. Vielmehr basiert es auf den Erkenntnissen der strategischen Analysen, in denen u.a. Aussagen zur Wettbewerbssituation in einem Marktumfeld und zur Stellung des Unternehmens in eben diesem Wettbewerb getroffen sind. Die Strategie beschreibt aufbauend die mittel- und langfristige Zielsetzung, wie ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Die Umsetzung erfolgt dann u.a. mit Hilfe eines oder mehrerer Geschäftsmodelle.

## **1.4. Geschäftsmodell und Produkt**

Die wirtschaftlich verwertbare Leistung ist das Produkt des Unternehmens. Das Produkt kann materiell (z.B. Hausnotrufgerät) oder immateriell (z.B. Notrufservice als Dienstleistung) sein. Anders als in der klassischen betriebswirtschaftlichen Definition spielen in der Geschäftsmodellentwicklung nicht nur Input-Output-Prozesse eine Rolle. Vielmehr bedarf es einer Verlängerung, um zumindest den Outcome (die subjektiv von den Kunden wahrgenommenen Ergebnisse der Leistung) zu erfassen, gegebenenfalls ergänzt um eine Impact Betrachtung (die gesellschaftlichen Wirkungen). Gerade der Outcome ist der entscheidende Mehrwert einer Leistung, die bei identischen Leistungsspektren, wie sie in sozialen Unternehmen fast durchweg vorkommen, eine Unterscheidung der Angebote ermöglichen.

Die Beschreibung eines Produktes bedarf einer genauen Leistungsbeschreibung und einer damit einhergehenden Bepreisung. Es darf nicht zu einem willkürlichen Ergebnis einer Dienstleistung kommen. Beispielsweise ist ein Leistungskomplex in der ambulanten Pflege kein Produkt, sondern eine Tätigkeitsgruppe mit einem Preiselement. Er be-

schreibt nicht das Ergebnis der Dienstleistung für das ein Kunde bereit ist einen Preis zu bezahlen.

Die moderne Produktbetrachtung blickt auf das Angebotsspektrum eines Unternehmens somit aus der Kundenperspektive. Der Unterschied zeigt sich auch an den Entwicklungen von Assistenztechnologien: Sensoren, die diverse Körperfunktionen messen, haben keinen Nutzer interessiert. Bis die Fitness-Apps aufkamen, die eine gesundheitsfördernde Wirkung durch die Verwendung diverser Sensordaten versprachen. Und zwar für Zielgruppen, die eigentlich gar nicht alt oder wesentlich erkrankt sind. Das Produkt ist somit nicht mehr der Sensor sondern die App, die mit Hilfe der Daten unterschiedlichste Leistungen zur Verfügung stellt: die Darstellung von Entwicklungen, Vergleiche mit anderen Nutzern oder Erinnerungsfunktionen.

## 2. Was ist ein digitales Geschäftsmodell?

Die klassischen ingenieursgetriebenen Assistenztechnologien haben versucht, einen vorhandenen Geschäftsprozess einfach durch Technik, zu ersetzen; zum Beispiel Fiebermessen durch Sensoren statt durch das Pflegepersonal mittels Thermometer. Digitale Geschäftsmodelle funktionieren aber nicht durch eine einfache 1:1 Übertragung der üblichen Geschäftsprozesse in eine technische Umgebung. Am Beispiel des Essens auf Rädern lässt sich das gut darstellen: Mit einer Vorbestellfrist – von oftmals mehreren Tagen – lassen sich Speisen aus einem begrenzten Wochenplan auswählen, die warm zubereitet zu den für die Lieferanten logistisch günstigsten Zeiten angeliefert werden. Diese Zeiten entsprechen in der Regel nicht den Verzehrzeiten. Häufig werden daher ab dem späten Vormittag Warmhaltebehälter angeliefert, teilweise auch nur einfach ohne Kundenkontakt vor die Tür gestellt. Der Bestellprozess könnte jetzt digitalisiert werden, in dem die Kunden bzw. deren Angehörigen auch via Webkatalog auswählen können. An den weiteren Prozessen ändert sich dabei nichts. Nun bieten webbasierte Essenslieferdienste, wie beispielsweise deliveroo.de oder foodora.de, auch „nur“ die Anlieferung eines warmen Essens, was das vermeintlich identische Produkt ist. Doch das Geschäftsmodell und der Wertschöpfungsprozess sind nun vollkommen anders. Auf einem Portal können Kunden die Küchenrichtungen (italienisch, asiatisch usw.) auswählen, dann die Lieferanten und dort die gewünschten Speisen zusammenstellen. Bei Vorbestellungen lässt sich die Lieferzeit aussuchen. Ansonsten erfolgt die Angabe der ungefähren Lieferfrist. Das Essen wird frisch zubereitet warm angeliefert. Das Portal vermittelt nicht nur den Bestellvorgang, sondern sorgt auch für die Lieferlogistik. Dafür verlangt der Portalanbieter von den angeschlossenen Restaurants und Imbissen eine Provision. Ergänzend müssen oftmals auch die Besteller eine Gebühr zahlen. Der bisher in einer Hand liegende Gesamtprozess des Essens auf Rädern ist nun auf mehrere Akteure aufgeteilt (Bestellung, Lieferlogistik, Abrechnung), die mittels digitaler Prozesse im neuen Geschäftsmodell miteinander verzahnt sind und somit den Eindruck eines Gesamtproduktes bieten. Und zugleich ist er von den haptischen Produkten gelöst, auch wenn es immer wieder Verknüpfungspunkte zu den analogen Prozessen wie Zubereitung und Auslieferung gibt.

Die Kunden profitieren, und das ist das Wertever sprechen, von einer umfangreichen Auswahl unterschiedlichster Gerichte, können ihrem aktuellen Appetit entsprechend zeitnah auswählen, auf Allergien und Unverträglichkeiten automatisiert hingewiesen werden, erhalten frisch zubereitete Gerichte und das Essen ausgehändigt anstatt einfach vor die Tür gestellt. Die Abrechnung erfolgt mittels Kreditkarten, Online-Zahl diensten oder Lastschrift. Sogar das Trinkgeld kann oftmals unbar bezahlt werden. Und wer mag, kann drei Wochen hintereinander Tortellini in Spinatsauce bestellen.

Die Wertschöpfung liegt für den Lieferdienst nicht mehr in der Produktion und der Logistik der Einzelmahlzeit, sondern in der Vermittlung der Bestellung und digitalen Verzahnung der einzelnen Prozesse. Anstatt bisheriger Ausrichtung auf die skalierten Produktionsprozesse des Essenslieferanten (Großküche) bei Essen auf Rädern wird der Prozess vollumfänglich auf den Kunden zugeschnitten. Sind bei Essen auf Rädern Skaleneffekte der Produktion der zu liefernden Mahlzeiten entscheidend, wird der Skaleneffekt nun in den Mengen der digitalen Transaktionen, die eine Vielzahl an einzelnen analogen, kleinteiligen Einzelfertigungen auslösen, erreicht.

Folglich hat ein traditioneller Anbieter, der seinen Bestellkatalog ins Internet stellt noch kein digitales Geschäftsmodell. Wie kann man also digitale Geschäftsmodelle beschreiben? Welche Besonderheiten sind im Vergleich zu traditionellen Geschäftsmodellen und deren Prozesse zu beobachten?

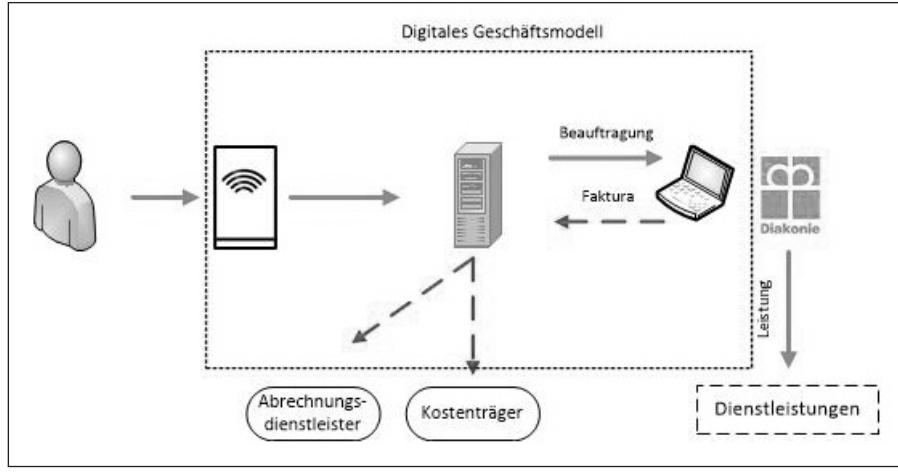


Abbildung 11: Digitales Geschäftsmodell

### 3. Merkmale digitaler Geschäftsmodelle

### 3.1. Digitale Transaktionen

Prägend für ein digitales Geschäftsmodell sind eine oder mehrere Transaktionen. Diese werden über digitale Technologien angebahnt und abgewickelt. Die Transaktion, also der Austausch einer Leistung und einer Gegenleistung, umfasst dabei aber nicht das eigentliche Produkt sondern den Vorgang, das Produkt auszuwählen, zu bestellen und

zu erhalten. Die Transaktionsabwicklung erfolgt zwischen einem nachfragenden und einem anbietenden System nach exakten Regeln und über definierte technische Schnittstellen hinweg und dies rein digital. Eine Transaktion kann dabei auch verschiedenste Folgetransaktionen auslösen. Im obigen Beispiel löst der Bestellvorgang beim Lieferdienst die Transaktionen *Bestellung* beim Restaurant, *Lieferlogistik* der eingebundenen Lieferdienste und *Abrechnung* beim genutzten Abrechnungsdienstleister aus. Während beim klassischen Lieferanten von Essen auf Rädern die Vorgänge *Bestellung – Produktion – Lieferung – Abrechnung* chronologisch verlaufen und auch bei punktueller Nutzung von IT-Lösungen mehr oder weniger analoge Abläufe darstellen, sind diese in digitalen Geschäftsmodellen oftmals erheblich überlappend oder parallel angelegt. So wird mit der *Bestellung* und der bekannten Produktionszeit die *Lieferlogistik* in Gang gesetzt und die *Abrechnung* erfolgt gleichzeitig über den Abrechnungsdienstleister

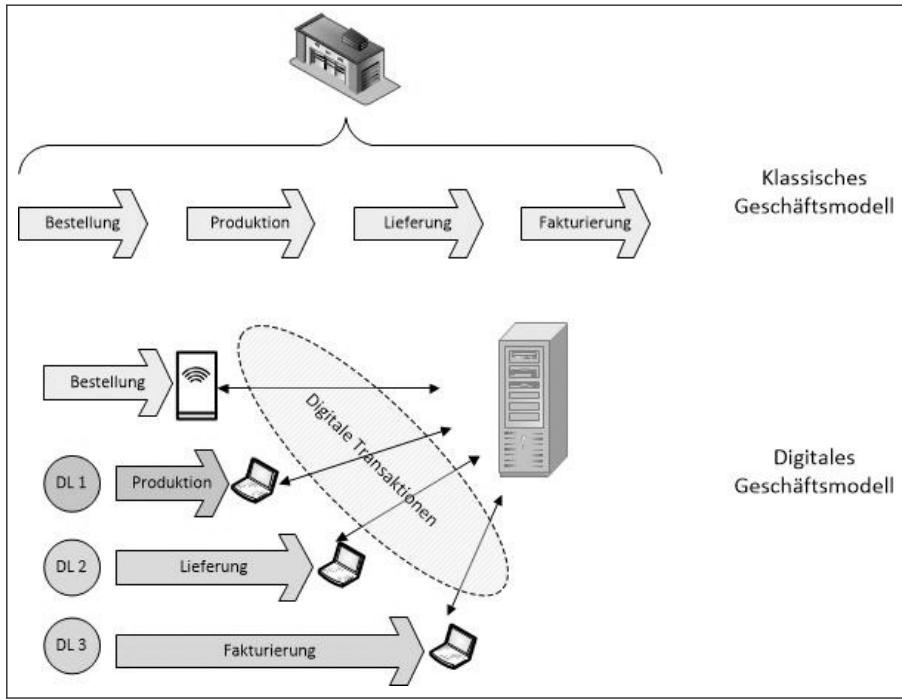


Abbildung 12: Digitale Transaktionen

Der Gesamtprozess wird dadurch deutlich verkürzt. Die jeweiligen Folgetransaktionen sind outgesourct und werden durch den nach außen, den Kunden gegenüber auftretenden Anbieter koordiniert und verantwortet. Die Folgetransaktionen können dann wieder eigene Geschäftsmodelle anderer Unternehmen sein.

Vom klassischen Geschäftsmodell unterscheidet sich die digitale Version dadurch, dass die eigentlichen Leistungsbeziehungen vollständig digital sind. In die reale Welt bestehen dann lediglich genau definierte Verknüpfungen. Deutlich wird das am Beispiel der

Essenauswahl. Im digitalen Geschäftsmodell muss der Besteller ein technisches System (PC, Smartphone oder Home-Assistent wie Amazon Alexa) als nachfragendes System nutzen, um auf die Angebote des Lieferdienstes als anbietendes System zuzugreifen. Nachfragendes und anbietendes System kommunizieren miteinander und tauschen die notwendigen Daten aus. Das kann auch voll automatisiert laufen, wie beispielsweise die Weiterleitung der Bestellung in das System des das Essen produzierenden Restaurants. Dort gibt es eine Verknüpfung in die reale Welt, beispielsweise durch einen Ausdruck der Bestellung, dessen Druck das System automatisch veranlasst.

Für das Restaurant hat sich das traditionelle Geschäftsmodell übrigens kaum geändert. Es produziert weiter das Essen und bietet dieses auch „to go“ an. Nur dass der Kunde nicht mehr kommt bzw. anruft, sondern die Plattform und die Lieferlogistik dazwischengeschaltet ist. Die Kommunikation zwischen Kunde und Restaurant wird getrennt und durch den Intermediär der Plattform geleitet. Oder anders ausgedrückt: Stuhl und Tisch sowie die teure Miete für die Gasträumfläche wird ersetzt durch die virtuelle Beziehung zum Gast; statt dessen wird an die Plattform eine Vermittlungsgebühr entrichtet.

### 3.2. Wiederholbarkeit der Transaktionen

Die Transaktionen laufen in digitalen Geschäftsmodellen wiederholbar und immer wieder reproduzierbar, niemals einmalig und zufällig ab. Schaut man sich die typischen Prozesse in der Sozialwirtschaft an, sind sie auf den ersten Blick nicht standardisiert und reproduzierbar. Auf den zweiten Blick sind sie es oft doch. In einem Aufnahmeprozess einer Pflegeeinrichtung beispielsweise wird in der Regel mit einem Vordruck mit eindeutig zu erhebenden Daten gearbeitet. Die gewonnenen Informationen und die daraus abgeleiteten Pflegemaßnahmen unterscheiden sich, aber nicht der eigentliche Prozess der Datenerhebung. Für ein digitales Geschäftsmodell würde somit beantwortet werden müssen, was sich in einem solchen Prozess mittels digitaler Technologien zwischen einem anfragenden und anbietenden System reproduzierbar abwickeln lassen könnte.

### Wichtige Kernelemente eines digitalen Geschäftsmodells

Digitale Geschäftsmodelle umfassen die folgenden Kernelemente:

- digitale Transaktion
- anbietendes digitales System
- nachfragendes digitales System
- digitale oder digital vermittelte Leistung
- passende Gegenleistung (monetär, nichtmonetär)
- Wiederholbarkeit der Transaktion

Fast alle digitalen Geschäftsmodelle lassen sich auf diese Art grundsätzlich beschreiben. Die Frage, wie daraus umsatztechnisch verwertbare Leistungen gestaltet werden können, wird weiter unten am Beispiel einer Geschäftsmodell-Strukturierung dargestellt.

Die Digitalisierung von Leistungsbeziehungen in einer Dienstleistungsbranche ist ein erheblicher Umbruch. Traditionell wird in der Sozialwirtschaft noch viel Wert auf einen persönlichen Austausch im Rahmen der Dienstleistungsorganisation gelegt. Daraus bedeuten digitale Geschäftsmodelle erhebliche kulturelle Veränderungen für die sozialen Dienstleister, die Mitarbeitenden und damit auch für das Management.

### 4. Auswirkungen auf das unternehmerische Selbstverständnis

Der wesentliche Unterschied zu den bislang bekannten Geschäftsprozessen ist, dass die Transaktionen immer zwischen Digitalsystemen stattfinden. Menschen kommen darin als analoge Partner nicht vor, bestenfalls an der Ausgabeschnittstelle. Ein Beispiel sind die sogenannten „Picker“ die in Logistikzentren die bestellten Waren auf Vorgabe eines Bestell-Plattformanbieters aus den Regalen holen und in Pakete verpacken. Somit bedarf es einer vollständigen digitalen Ausstattung der anbietenden und nachfragen Systeme. Grundsätzlich können somit digitale Geschäftsmodelle auch ohne operative Aktivitäten des Menschen funktionieren. Beispiele hierfür sind Handelsplattformen an Börsen, die komplett autonom Wertpapiertransaktionen auf Basis technischer Analyseverfahren vornehmen. Aber auch die nutzerbezogenen Werbeangebote auf Webseiten sind Beispiele solcher autonomen digitalen Geschäftsmodelle, denn sie werden von komplexen Algorithmen gesteuert, die auf einer automatisierten Analyse der Nutzerdaten beruhen.

Da die Leistungsaustausche komplett digital erfolgen, also virtuell sind, bedarf es verschiedener Koppelungspunkte zu klassischen Dienstleistungsprozessen oder realen, haptischen Leistungen. Diese Koppelungspunkte sind die Verbindungen zwischen mehr oder weniger klassischen und den digitalen Geschäftsmodellen.

Das Beispiel eines fiktiven, noch nicht existenten Plattformangebotes zur Vermittlung von Pflege- und Betreuungsleistungen verdeutlicht diese Differenzierung und Trennung.

Die Auswahl eines passenden Pflegedienstes nach den Kriterien „Verfügbarkeit zu den Wunschzeiten“, „Bewertungsnoten“ und „Preise für nicht mit den Pflegekassen abrechenbare Leistungen“ erfolgt über eine webbasierte Plattform. In dem Moment, in dem die Kriterien im System hinterlegt sind, beginnen die vollkommenen digitalen Prozesse. Es wird ein Datensatz mit den Anfragekriterien gebildet, der mit den aus einer Datenbank abgerufenen Angebotsdaten diverser Anbieter abgeglichen wird. Im Idealfall findet eine komplette Übereinstimmung statt und der Dienst kann – vom Anfragenden – mittels eines Klicks beauftragt werden. Die Buchung des ersten Termins, die Einplanung in die Touren- und Dienstplanung erfolgt automatisch, die Provisionsabrechnung zwischen Plattformanbieter und Dienstleister ebenfalls. Der eigentliche Pflegeprozess findet dann wieder vollständig analog statt. Daran hat auch die Plattform nichts geändert. Nur die Stecktafel, das Telefon (und Anrufbeantworter), die Notizzettel sind aus dem Anbahnungsprozess verschwunden und digital ersetzt worden. Das neue digitale Geschäftsmodell ist somit die Vermittlungsleistung, während die Leis-

tungserbringerauswahl und die eigentliche Leistungserbringung unverändert analog, nämlich durch Menschen erfolgt.

Das Beispiel macht aber auch deutlich: wenn mittels eines digitalen Geschäftsmodells die Suche nach einem Dienstleister anders erfolgt als bisher, wird das Unternehmen nicht mehr der Organisator einer Leistungskette sein, sondern sich zu einem ausführenden Teilleistungserbringer für definierte und exakt beschriebene Dienstleistungen mutieren. Und seine internen Prozesse im Rahmen der Anbahnung müssen der digitalen Logik angepasst werden.

### 5. Voraussetzungen einer erfolgreichen Digitalisierung

Der Veränderungsdruck auf bestehende Organisationsstrukturen ist nahezu überall spürbar, aber viele Mitarbeiter und Führungspersönlichkeiten scheuen sich vor solchen Umwälzungen.

Gerade Sozialunternehmen mit tradierten Strukturen haben sich viele Jahre einer neuen Zeit wiedersetzen können. In Zeiten aufeinander folgender Krisen – von der Weltwirtschaft über die Weltsicherheit bis hin zum zerstrittenen und blockierten Europa, war man stolz darauf, dass die eigene Struktur ein Fels in der Brandung war. Noch heute weisen viele Sozialunternehmen eine Organisationsstruktur auf, die sich zum einen nach steuerrechtlichen Vorgaben des Gemeinnützigekeitsrechts und des Gesellschaftsrechts richtet, zum anderen aber auch obsolete hierarchische, oft kirchlich geprägte Machtstrukturen abbilden. Mit diesen Betriebsstrukturen stehen sich die Unternehmen im digitalen Zeitalter nun selbst im Wege. Eine neue Organisationsstruktur in digitalen Zeiten braucht eine enorme Dynamik. Eine erfolgreiche Organisation muss dynamische Veränderungen konsequent leben und darauf flexibel reagieren können.

Die schnelle Anpassung von Prozessen und das schnelle Reagieren auf Veränderungen wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Die qualitativ hochwertige Leistungserbringung in einer sehr schnellen Zeit und das sich stetige Verändern und Anpassen an ein Markterfordernis, das häufig auch sehr detailliert in einem Sozialraum vorgegeben wird, wird die zukünftige Messgröße sein, an denen sich Organisationen orientieren müssen.

Eine solche Organisation braucht ebenfalls eine andere Kultur. Statt sich auf die Leistung einiger Mitarbeiter zu fokussieren, werden zukünftig Teams eine große Rolle spielen. Es wird eine große Herausforderung sein, eine wirksame Kollaboration innerhalb von Teams und zwischen den verschiedenen Teams zu organisieren. Der wesentliche Punkt wird sein, dass die Organisation darauf eingerichtet sein muss, für einen Kunden alle relevanten Dienstleistungsprozesse möglichst von Anfang bis zum Ende durchzuführen. Triebfeder des internen Handelns ist das Denken in der Wertschöpfung für den Kunden. Die dafür erforderlichen Teams brauchen ein funktionierendes Netzwerk innerhalb der Organisation. Das heißt, dass das Wissen der gesamten Organisation jederzeit dem Team zur Verfügung stehen muss, damit Kollaboration und Interdisziplinarität zu Gunsten des Wertschöpfungsprozesses gefördert werden.

## 6. Ängste vor der Digitalisierung sozialer Dienstleistungen

Digitale Geschäftsmodelle ersetzen nicht die eigentlichen sozialen Dienstleistungen, sondern organisieren diese anders als bisher. Pflege- und Betreuungsleistungen sind nur mal nicht digitalisierbar. Zwar könnten Roboter bestimmte Leistungen von den Pflegekräften übernehmen, nur ist auch hier zwischen Technikeinsatz und Geschäftsmodell zu unterscheiden. Ohne digitalen Leistungsaustausch liegt kein digitales Geschäftsmodell vor, aber sehr wohl eine technisch unterstützte oder durchgeführte Dienstleistung.

Warum haben dann noch manche Akteure der Sozialwirtschaft so viele Vorbehalt vor den digitalen Geschäftsmodellen? Digitale Transaktionen bedingen eine exakte und formale Beschreibung der Abläufe, da diese mittels Algorithmen umgesetzt werden müssen. Das widerspricht aber dem oftmals vorherrschenden Selbstverständnis der Mitarbeitenden. Auch wenn diese letztendlich in ihren individuellen Routinen mehr oder weniger standardisiert arbeiten. Nur „erfinden“ oftmals einzelne Akteursgruppen oder sogar einzelne Mitarbeitende unterschiedliche Prozessabläufe immer wieder neu. Eine exakte und formale Beschreibung bedeutet somit, die notwendige Einigung auf einen einheitlichen Ablauf, der dann auch durchgehalten werden muss. Das reine Aufsetzen digitaler Prozesse auf einen vorher nicht standardisierten Prozess funktioniert nicht. Führt dies beim klassischen Outsourcing von einem Chaos in ein gesteigertes Chaos, so kommt es bei einem Digitalisierungsprozess zu einem absoluten unternehmerischen Scheitern.

Aber auch die kleinteilige und föderale Struktur sozialwirtschaftlicher Anbieter erschwert bundeseinheitlich festgelegte Abläufe. Wie oben beschrieben, liegt der Mehrwert digitaler Geschäftsmodelle nicht in der Skalierbarkeit der eigentlichen haptischen Leistungserbringung, sondern in den quasi unendlichen Mengen möglicher digitalen Transaktionen, bei gleichzeitig sinkenden Kosten der sowieso schon geringen Transaktionseinzelkosten.

### Herausforderung: Entwicklung eigener digitaler Geschäftsmodelle

Die Top-Managementebene ist bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle besonders gefordert. Zum einen muss erst einmal ein grundlegendes Verständnis des Themas Digitalisierung und der daraus sich entwickelnden Geschäftsmodelle entwickelt werden. Da der Erfolg des Geschäftsmodells von der Steuerung der einzelnen Prozesse abhängig ist, bedarf es einer intensiven Kenntnis eben dieser Prozessdetails. Dabei muss ebenfalls bedacht werden, dass jeder Teilprozess prinzipiell geeignet ist, in einem eigenen Geschäftsmodell genutzt zu werden. Daher muss die Kernkompetenz in der intelligenten Verknüpfung einzelner Transaktionen herausgebildet und dann digital abgebildet werden. Den Kunden kommt es aber nicht auf die Kenntnis der einzelnen digitalen Transaktionen an. Er möchte ein möglichst passgenaues Ergebnis für eine nachgefragte Dienstleistung erhalten. Dies kann mittels Produktbeschreibungen erfolgen, die dann die Anforderungen an die digitalen Transaktionen vorgeben. Genau hier ist das Einfallstor für die branchenfremden, mit digitalen Geschäftsmodellen erfahrenen Unternehmen. Diese formulieren ein Produkt oder eine Produktkombination aus Kunden-

sicht und verzahnen einzelne, digital beauftragte bzw. vermittelte Leistungen zu einer wahrgenommenen Gesamtleistung. Das ist keine technische Sicht sondern eine marketing- und verkaufsorientierte Betrachtung des unternehmerischen Handelns. Somit ist ein digitales Geschäftsmodell auch keine Aufgabe der IT-Abteilung sondern ein gesamtunternehmerisches Projekt, in dem die IT-Experten die notwendige technische Unterstützung organisieren, aber nicht die Prozesse bestimmen.

All dies zeigt: hier geht es um radikale Veränderungen in Unternehmen und das unternehmerische Selbstverständnis. Das als Sozial-Unternehmen zu verstehen und die Mitarbeitenden, mitzunehmen ist eine Herausforderung. Klein anfangen und dann in einem Weiterentwicklungsprozess sukzessive und flexibel auf Erfahrungen reagierend das neue Geschäftsmodell aufzubauen, kann dabei helfen. Das Ziel muss „groß“ sein, die Schritte dahin am Anfang jedoch kleiner. Man spricht daher auch von „think big and start lean“.

## 7. Finanzierung neuer Geschäftsmodelle

Die digitalen Geschäftsmodelle stellen die Problemlösung des Kunden in den Fokus des unternehmerischen Handelns und bilden ab, wie das Unternehmen damit Werte schaffen kann. In der gewerblichen Wirtschaft gibt es zwei Komponenten, die für die Finanzierung des Geschäftsmodells relevant sind:

- Ergebnisse der eigentlichen Geschäftstätigkeit
- Höhe des Unternehmenswertes

Der Unternehmenswert korreliert mit den perspektivischen, also zukünftig zu erwartenden Ergebnissen der Geschäftstätigkeit, bildet also eine Zukunftserwartung ab. Bei einem Verkauf von Unternehmensanteilen an Investoren wird die Wertsteigerung dann zu einem realisierten Profit, der deutlich höher ausfallen kann, als die Ergebnisse der eigentlichen Geschäftstätigkeit. Das Prinzip ist endlich, solange aber Steigerungspotenziale des zukünftigen Umsatzes und der Ergebnisse des Geschäftsbetriebs erwartbar sind, spielen Unternehmenswertsteigerungen eine zentrale Rolle vieler Geschäftsmodelle. Man spricht dann von einer Exit-Strategie der unternehmensfinanzierenden Investoren.

Damit die notwendigen Unternehmenswertsteigerungen erreicht werden, sind möglichst viele und das Angebot permanent nutzende Kunden notwendig, somit ein möglichst hoher Marktanteil. Idealerweise soll sogar eine Quasi-Monopolstellung erreicht werden.

Gemeinnützige Unternehmen können den Weg über Investoren und deren Exit-Strategie nicht beschreiten, sondern sind auf die möglichst schnelle Erreichung von positiven Ergebnissen der Geschäftstätigkeit angewiesen. Damit fehlt ihnen aber auch das zentrale Instrument zur Finanzierung der digitalen unternehmerischen Tätigkeit. Das notwendige und schnelle Wachstum lässt sich aus dem cash-flow regelmäßig nicht (vor-)finanzieren. Für gemeinnützige Unternehmen bietet sich daher an, ihre digitalen Geschäftsmodelle in eine gewerbliche Firma auszugliedern und dort wie ein Start-up zu agieren.

### 8. Typische digitale Ertragsmodelle

Klassische Geschäftsmodelle generieren ihre Erträge aus dem Verkauf einer immateriellen oder materiellen Leistung. Der Gesamtertrag ergibt sich aus der einfachen Multiplikation des Preises und der Zahl der Leistungseinheiten. Auch die mit der Kernleistung verbundenen Dienstleistungen oder Provisionszahlungen folgen diesem Kalkulationsmuster.

Die digitalen Geschäftsmodelle durchbrechen dieses Ertragsmodell. Man unterscheidet folgende typischen Ertragsmodelle in der digitalen Welt (vgl. [bmtoolbox.net/patterns](http://bmtoolbox.net/patterns), Abruf 28.08.2017):

- ***Bait and hook (Köder und Haken):*** Das Basisprodukt wird als Haken sehr günstig oder sogar kostenfrei angeboten. Das zur eigentlichen Nutzung notwendige komplementäre Produkt – der Köder – wird relativ hochpreisig verkauft. Analog verwendet für wieder aufladbare Nutzungsmöglichkeiten, also Angebote, bei denen der Nutzer nach einer bestimmten Nutzungsmenge (Zeit, Ansichten, Chats) diese Nutzungsmenge nachkaufen muss. Beispiel: Datingplattformen
- ***Freemium (Gratis- und Premium-Angebot):*** Das Basisprodukt wird kostenfrei angeboten. Eine vollumfängliche Nutzung oder ein mehr an Services sind kostenpflichtig. Beispiel: Musikstreamingdienste
- ***Subscription (Abonnement):*** Die Nutzung des Angebots ist nur mit der regelmäßigen Zahlung einer Gebühr möglich. Beispiel: Rasierklingen-Abonnements
- ***Sharing Economy (gemeinsame Nutzung):*** Private Nutzer teilen den Zugang oder Nutzung von (teilweise) ungenutzten Ressourcen (Produkte, Flächen, Dienstleistungen) mit anderen privaten Personen. Eine Plattform dient als Intermediär und verlangt in der Regel dafür eine Gebühr. Beispiel: Vermittlungsplattform für temporäre Wohnungsnutzung
- ***Customer Data Monetization (Nutzung der Kundendaten):*** Die Services sind für den Nutzer kostenfrei. Der Anbieter finanziert seine Leistungen über den Verkauf von Kundendaten zu Werbezwecken an Partnerunternehmen. Beispiel: Suchmaschinen
- ***Commission (Provision):*** Der Nutzer zahlt keine Gebühr. Dafür wird dem Anbieter einer Leistung eine Vermittlungsprovision in Rechnung gestellt. Beispiel: Reisebuchungspartale

Die genannten Ertragsmodelle finden sich in unterschiedlichsten Variationen und auch Kombinationen wieder. Bei der Entwicklung eines eigenen digitalen Geschäftsmodells ist zu entscheiden, welches Ertragsmodell genutzt werden soll.

### 9. Fazit

Nur weil man beim Bäcker das Brot mittels App bestellen kann, hat der Bäcker noch kein digitales Geschäftsmodell. Denn er verkauft einfach weiter sein Brot nach seinen Rezepturen und hat nur einen weiteren Vertriebskanal. Dann, wenn der Kunde die Brotrezeptur individuell variieren, das Brotgewicht bestimmen und dann noch Abholzeit bzw. Lieferzeitpunkte gestalten kann, hat der Bäcker ein digitales Geschäftsmodell

aufgebaut. Seine Erfahrung und seine Rezepturen sind dann noch Basis des digitalisierten Angebots und fließen in die Transaktionsausgestaltung ein. Der eigentliche Backprozess ist das ausführende Element, das nach den vom digital-analogen Knotenpunkt übermittelten Backvorgaben erfolgt. Den Mehrwert seines Geschäftsmodells generiert der digitalisierte Bäcker in der Skalierung der digitalen Transaktionen, also möglichst vielen Bestellungen. Sein Know-how ist die Ausgestaltung der wiederholbaren und qualitätsgesicherten Prozesse. Die eigentliche Ausführung ist delegierbar. Übersetzt auf beispielsweise ambulante Pflegedienste: Nicht mehr die Pflege selber, sondern der virtuelle und digitalisierte Pflegedienst mit Vermittlung an und Steuerung von Prozessen der Leistungserbringung an andere Leistungserbringer stellt das neue Geschäftsmodell dar.

Dies zeigt: digitalisierte Geschäftsmodelle rütteln Unternehmen ordentlich durch. Sie zwingen geradezu eine Neuaufstellung heraus. Digitalisierung ist eine Aufgabe des Top-Managements und nicht die der IT-Abteilung. Zu prüfen ist dabei, ob dies in etablierten Strukturen erfolgreich sein kann oder besser in einer Tochterunternehmung, die als eigenes Start-up, direkt mit den neuen Geschäftsmodellen arbeitet. Auch die Beteiligung an einem Start-up kann eine Möglichkeit sein, die neuen Modelle auszuprobieren ohne das Bewährte direkt aufzugeben.

Grundsätzlich gilt, dass eine Plattform als Nebenangebot in den etablierten Strukturen zu betreiben, nicht funktionieren wird. Es handelt sich um ein eigenes Geschäftsmodell, das eigenen Regeln folgt. Daher empfiehlt es sich, den klassischen Dienstleistungsbetrieb vom Plattformbetrieb zu trennen und letzteren an ein eigenes Kompetenzteam zu übergeben. Genauso wenig eignet sich ein Plattformbetrieb als „Abschiebebahnhof“ für Mitarbeitende, die in anderen Unternehmensbereichen nicht mehr benötigt werden.

In jedem Falle ist die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft angekommen. Wir sollten sie als Chance begreifen!

## Literatur und Links

bmtoolbox.net/patterns, Abruf 28.08.2017.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2017): Dienstleistungen 4.0: Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden.

Jaeckel, Michael (2015): Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle. Wiesbaden.

Pfannstiel, Mario A.; Da-Cruz, Patrick; Mehlich, Harald (2017): Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen I: Impulse für die Versorgung. Wiesbaden.



---

## Digitale Dienstleistungen entwickeln – Innovationskultur mit neuen Methoden fördern

*Christian Hartmann*

Wer spontan in die Sitzung eines Design Thinking Teams herein platzt, der wird sich unvermutet an Kindergeburtstage erinnert fühlen. Hier steht ein rudimentärer Legobau, dort eine waghalsige Konstruktion aus Pappe und Holzstäben. Noch verwunderter dürfte jemand sein, der sich im klassischen Projektmanagement zu Hause fühlt. Er wird sich wundern über das fast völlige Fehlen der üblichen Ingredienzien des klassischen Projektmanagements wie Netzpläne, Gantt-Diagramme und Ressourcenpläne. Beim Beobachten des Design Thinking Teams wird ihm das Fehlen einer disziplinierten Sitzordnung auffallen. Er wird Menschen sehen, die engagiert miteinander arbeiten und sich dabei im Raum bewegen. Vergeblich wird er versuchen, einen Projekt- oder Sitzungsleiter zu identifizieren. So wird er etwas ratlos zurück bleiben, wird aber konstatieren müssen, dass alle Mitglieder des Teams engagiert zu Werke gehen.

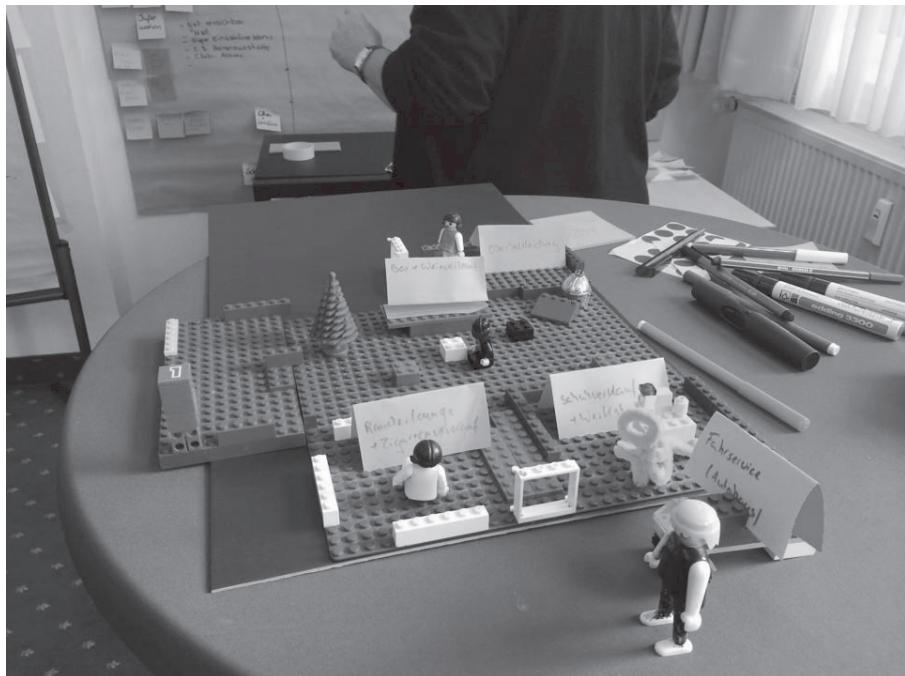


Abbildung 13: Nutzung von Lego beim Design Thinking (Foto: Hartmann)

### 1. Frischer Wind in der Szene – welche Rolle Design Thinking für die Sozialwirtschaft spielen kann

Diese Verwunderung mag auch der eine oder andere Vertreter aus der Sozialwirtschaft zunächst empfunden haben, wenn er mit Design Thinking in Berührung kam. Obwohl einige Einrichtungen in den letzten Jahren erste Erfahrungen mit der Methode gesammelt haben, trifft der Ansatz bei den meisten Unternehmen heute eher noch auf Vorbehalte. Um dieses zu verstehen, muss man den Blick auf die Entwicklung der sozialwirtschaftlichen Unternehmungen in den letzten zehn Jahren werfen. Viele Führungskräfte haben in dieser Zeit ein Hauptaugenmerk darauf gerichtet, Führungs- und Steuerungsinstrumente, die in der Wirtschaft schon länger eingesetzt wurden, in ihre Unternehmen einzuführen und dort zu verwurzeln. Dazu gehören etwa der Einsatz von Controllinginstrumenten und eines unternehmensweiten Berichtswesens, die Einführung von Balanced Scorecard oder auch der Aufbau eines Qualitätsmanagements, das nicht nur die Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen in den Hilfbereichen umfasst, sondern auch die Querschnitts- und Unterstützungsfunctionen (etwa Personalbeschaffung, Öffentlichkeitsarbeit).

Das Gemeinsame dieser Ansätze ist, dass sie top-down konzipiert sind und bottom-up umgesetzt werden müssen: Informationen und Daten werden vor Ort (bottom) gesammelt und erfasst. Diese Daten werden über alle Bereiche aggregiert, um dann für unternehmensweite Entscheidungsprozesse zur Verfügung zu stehen. Betrachtet man mit dieser auf Zahlen und zentrale Entscheidungsstrukturen orientierten „Brille“ einen Design-Thinking-Prozess, so passt dieser nicht in das bisher verfolgte Schema: hier ist die Erstellung und der Test eines Prototypen wichtiger als der wohl dokumentierte Entscheidungsprozess, die Anschaulichkeit eines Prototypen ist wichtiger als das formale Konstrukt, Handeln ist wichtiger als Diskutieren.

Allerdings ändern sich die Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft gerade erheblich. Die Frage ist, ob Design Thinking eine geeignete Methode ist, um der Komplexität der geänderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Die Entwicklung der Sozialgesetzgebung, der digitale Wandel und das mit diesen beiden Faktoren verbundene Auftreten neuer Marktteilnehmer erhöhen die Komplexität für die Unternehmen der Sozialwirtschaft. So regelt das Bundesteilhabegesetz, dass Menschen mit Behinderungen zukünftig als Kunden zu verstehen sind, die sich ihre benötigten Teilhabeleistungen modular zusammenstellen können. Gleichzeitig treten neue Marktteilnehmer von außerhalb der etablierten Wohlfahrtspflege auf (stellvertretend etwa: betreut.de), die mit smarten, stark kundenfokussierten Portalkonzepten frischen Wind in die Szene bringen.

Die in nahezu allen Bereichen festzustellende Tendenz zur Dezentralisierung und Ambulantisierung der Leistungserbringung stellt auf Seiten der Leistungserbringer deutlich höhere Anforderung an Prozessmanagement und Führungskultur, als das bei einer stationären Leistungserbringung der Fall ist. Parallel dazu gilt es, immer mehr Stakeholder in die Systeme der Leistungserbringung einzubeziehen. So haben etwa Angehö-

lige oder Ehrenamtliche heute einen festen, auch durch den Gesetzgeber legitimierten Platz im System der Leistungserbringung.

Diese Entwicklungen stellen an die Unternehmen Herausforderungen, die oft mit den „alten“ Instrumenten nicht mehr bewältigt werden können. Zum einen müssen bei den Entscheidungsprozessen die Interessen, Erwartungen und Möglichkeiten weiterer Akteure (Stakeholder) einbezogen werden, zum anderen muss vom Fürsorgeprinzip auf eine deutlich komplexere Kundenorientierung umgestellt werden. Design Thinking tritt mit dem Anspruch auf, ein Instrument zu sein, das Innovationen in solchen komplexen Umgebungen unterstützen kann.

## 2. Schräge Ideen entwickeln - Die Grundprinzipien von Design Thinking

Die Design Thinking Methode wurde in den siebziger und achtziger Jahren in Palo Alto im Umfeld der Stanford Universität von Terry Winograd, Larry Lafer und Dave Kelly entwickelt. Den Anstoß für die Entwicklung von Design Thinking bildeten Erfahrungen aus der universitären Lehre. In der Ausbildung von Ingenieursstudenten zeigte sich, dass ein rein auf Technik orientierter Lehrplan nicht mehr ausreicht, um den Bedürfnissen und Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Während die traditionelle Ausbildung auf das „Was“ und „Wie“ abzielte, fehlten Elemente in der Ausbildung, die das „Wofür“ und „Warum“ erklärten. Doch genau diese Fragen sind essentiell, um nicht nur technisch anspruchsvolle Innovationen hervorzubringen, sondern kundengerechte Produkte erfolgreich am Markt zu positionieren.

Im Fokus steht das Produkt und nicht das Projektmanagement. Die Aufmerksamkeit des Design Thinking Teams gilt primär dem Kunden und seinen Erfahrungen mit dem Produkt. Demgegenüber sind die üblichen Werkzeuge des klassischen Projektmanagements zwar nicht unwichtig, spielen aber eine sekundäre Rolle.

Indem daher Kunden sehr frühzeitig in den Prozess einbezogen werden, folgt Design Thinking einer sehr ähnlichen Philosophie wie andere agile Techniken (etwa Scrum). Daneben können auch weitere Vertreter von Gruppen (Stakeholder), die für die Entwicklung des Produktes relevant sind, integriert werden. Eventuell fehlende Detailkenntnisse einzelner Teilnehmer sind sogar erwünscht, fördern sie doch „schräge“ und gerade deswegen manchmal zukunftsweisende und „öffnende“ Ideen. Design Thinking geht davon aus, dass solche multidisziplinären Teams besser als Fachteams geeignet sind, innovative Lösungen zu finden. (vgl. Sauvonnet/Blatt 2015: 25 f)

Die Entwicklung von innovativen, möglicherweise auch disruptiven Lösungen setzt eine hohe Autonomie des Teams und seiner Mitglieder voraus. Nur so kann eine Atmosphäre entstehen, in der Neues gewagt und ein Scheitern riskiert werden kann. In einem restriktiven Umfeld werden solche Entwicklungen erschwert, wenn nicht verunmöglicht.

Ein weiteres Merkmal von Design Thinking liegt in der zügigen Erstellung von anschaulichen, erlebbaren Prototypen. Sonst übliche Gruppenprozesse wie ausführliche Diskussionen und schwierige Konsensbildungen werden abgekürzt, indem Modelle der

zukünftigen Produkte gebaut werden, die sich dann in der Praxis zu bewähren haben. Nicht abstraktes Denken ist gefragt, sondern konkret pragmatisches Handeln. Die Grundidee hinter dem „make it tangible“ ist, dass die Nutzung verschiedener Sinne und Zugangsweisen mehr Komplexität verarbeiten kann, als das durch einen streng formal-methodischen Ansatz der Fall wäre.

Dem „Praxisschock“ ausgesetzt, werden die Prototypen in der Regel Fehler und Optimierungspotentiale erkennen lassen. Hier knüpft ein drittes Merkmal von Design Thinking an, dass sich wiederum in den meisten agilen Techniken findet: das iterative Vorgehensmodell. Sind durch den Test Optimierungspotentiale erkannt, so beginnt der Prozess erneut, um eine neue verbesserte Version oder Variante zu erstellen, die dann wiederum in einem Prototypen anschaulich gemacht wird. Das iterative Vorgehen kann sogar soweit führen, dass ein Test zu einer Aufgabe des bisherigen Lösungsansatzes und einem völligen Neubeginn des Entwicklungsprozesses führt.

Das Pendant zum iterativen Vorgehen und Prototyping ist die Kultur des „faile forward“ (Übernickel et al. 2015: 18), der positiven Umwertung des Fehlermachens und des Scheiterns im Design Thinking Prozess. Das Scheitern wird nicht als ein zu vermeidendes Ereignis gesehen, sondern als produktives Faktum, das hilft das Produkt zu verbessern und das Risiko einer kompletten Fehlentwicklung durch eine Strategie der kleinen Schritte zu reduzieren. „Mache Fehler und diese möglichst frühzeitig“ lautet die Devise.

Von zentraler Bedeutung für das Gelingen eines Design Thinking Workshops ist die Gestaltung des Raumes. Um kreative Prozesse in Gang zu setzen, ist es notwendig schon durch die Raumgestaltung alltägliche Strukturen und Routinen aufzubrechen. Die Räume müssen offen und variabel eingerichtet sein, so dass die flexiblen und mobilen Arbeitsweisen eines Design Thinking Prozesses realisiert werden können. Auch zu berücksichtigen ist, dass es sich um eine Teammethode handelt, die die Arbeit in Gruppen fördern soll. Nähe und Gemeinschaft sind so bei der Raumgestaltung in einen harmonischen Einklang zu bringen.

### 3. Mit den Händen denken – das Vorgehensmodell von Design Thinking

Design Thinking stellt eine kundenfokussierte Sichtweise auf Produkte und Serviceprozesse in den Vordergrund. Im Fokus steht dabei die Herstellung von anschaulichen Prototypen. Dabei folgt die Methode einem vorgegebenen Ablauf von Prozessschritten, dem sogenannten Mikrozyklus. Dieser unterscheidet 5 Phasen (vgl. Sauvonnet/Blatt 2015: 27ff):

#### Phase 1: Verstehen

Am Beginn eines Projektes steht das Finden der richtigen Frage. Ausgehend von einer Klärung, weshalb vorhandene Lösungen nicht ausreichen, formuliert das Team eine exakte Beschreibung der Aufgabenstellung, die so greifbar und anschaulich ist, dass alle Teammitglieder eine gute Vorstellung des zu bearbeitenden Problems haben.

#### Phase 2: Beobachten

An diesem Punkt beginnt die eigentliche „Forschungsarbeit“. Das Team identifiziert zunächst die Zielgruppe und beginnt dann, das Praxisfeld besser kennen zu lernen. Dafür können gut die Methoden der qualitativen Sozialforschung (etwa: qualitative Interviews, teilnehmende Beobachtung, Fokusgruppen) genutzt werden.

#### Phase 3: Standpunkt definieren

Diese Phase markiert einen entscheidenden Punkt im gesamten Prozess. Hier gilt es, den „point-of-view“ zu finden, den repräsentativen Standpunkt, auf den sich die weiteren Schritte beziehen lassen. Das Team verfügt an diesem Punkt über Felderfahrungen und über hinreichende Kenntnisse der Kunden und ihre Sichtweisen, um einen solchen gemeinsamen „point-of-view“ zu erarbeiten. Methodisch wird hier häufig mit so genannten „*personae*“, archetypischen Modellen der Nutzer (Übernickel et al. 2015: 125), und mit der Technik der „*Customer Journey Map*“, typischen Prozessschritten, die der Nutzer durchläuft (Sauvonnet/Blatt 2015: 34), gearbeitet.

#### Phase 4: Ideen finden

Während die beiden vorhergehenden Phasen für das Team durchaus zeitintensiv sein können, wirkt diese Phase manchmal regelrecht befreiend. Es geht darum, in möglichst kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen zu produzieren. Hier gelten die üblichen Regeln des Brainstormings: Visuell arbeiten, Kritik zurückstellen, Unterstützung wilder Ideen etc.

#### Phase 5: Prototyp entwickeln

Design Thinking verlangt von den Teammitgliedern, dass sie „mit den Händen denken“. Nun gilt es, die in der vorigen Phase priorisierte Idee zu „bauen“. Dabei können unterschiedlichste Materialien genutzt werden: Lego, Knete, Pappe, Playmobil und ähnliches. Für die Entwicklung von Dienstleistungen und Services sind Rollenspiele oder auch kleine Videoproduktionen hilfreich. (vgl. Übernickel et al. 2015)

#### Phase 6: Prototyp testen

Nun wird der Prototyp für die potentiellen Nutzer zum Testen bzw. zum Feedback freigegeben. Das Team wird dabei bemerken, dass gerade die Unfertigkeit und Unvollständigkeit der Prototypen und die damit verbundenen „Leerstellen“ geeignet sind, ein produktives Feedback zu erhalten. Ergebnis des Tests wird es sein, weitere Verbesserungen oder Verfeinerungen vorzunehmen. Dazu „springt“ das Team ganz im Sinne des iterativen Vorgehensmodells zurück und beginnt mit einem neuen Durchlauf.

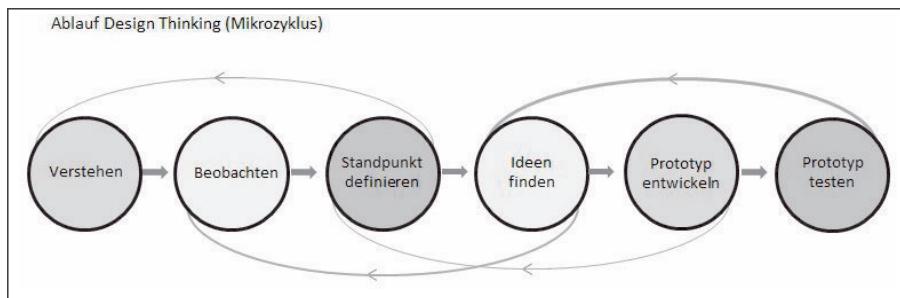


Abbildung 14: Design Thinking - Mikrozyklus II

Teammitglieder in einem Design Thinking Prozess verfügen idealerweise über eine offene und neugierige Grundhaltung. Zuhören und an dem Zugehörten weiter zu denken, ist wertvoller als diese zu kritisieren. Analytische Fähigkeiten müssen zurück gestellt werden, wichtiger ist es, mit den „Händen zu denken“.

Larry Lafer, einer der Väter der Methode, bedauert in einem Interview die mittlerweile etablierte Wortwahl des Design Thinkings. Zum einen suggeriere der Begriff, dass die Methode vornehmlich für Prozesse der äußeren Formgebung (Design) geeignet sei, zum anderen sei der Begriff des „thinkings“ für die Methode missverständlich. „Ich bin über den Begriff „Design Thinking“ letztlich nicht glücklich, weil er suggeriert, dass man sich einfach mal in sich zurückzieht, um nachzudenken. Das wäre jedoch das genaue Gegenteil unserer Strategie. Bei genauer Betrachtung unseres Vorgehens wird deutlich, dass es darum geht, die Dinge greifbar zu machen. Das praktische Erfassen ist entscheidend“ (Lafer 2012: 8). Es gehe nicht darum, möglichst alle Probleme vorab zu bedenken, sondern darum, möglichst frühzeitig ins Handeln – sprich: in die Entwicklung von Prototypen – zu kommen. „Der kreative Einsatz, wenn man zum Beispiel Prototypen baut, aktiviert erwiesenermaßen weit größere Teile unseres Gehirns, als wenn wir uns ausschließlich mittels der gesprochenen und geschriebenen Sprache einbringen.“ (a.a.O.: 9). Provokant formuliert: Häufiger herstellen, weniger diskutieren.

Damit verweist Lafers auf ein wesentliches Merkmal des Design Thinking Ansatzes: das Prototyping und die damit verbundene experimentelle Grundhaltung. Eine Idee auszuprobieren ist wichtiger als die konsistente Begründung eines Modells. Es gilt: practice first, theory second. Dieser Grundhaltung entspricht einerseits das Prototyping, andererseits das iterative Vorgehen: das Team muss immer davon ausgehen, mehrere Projektschritte zurück zu gehen und diese erneut zu durchlaufen, um eine Veränderung am Modell vorzunehmen. Die Design Thinking Methode fordert so zwar ein ernsthaftes Auseinandersetzen mit dem Themenbereich, verlangt aber gleichzeitig eine spielerisch-experimentelle Grundhaltung, die nicht mit einzelnen Lösungen „verheiratet“ ist, sondern sich durch Neugier und Offenheit für Neues auszeichnet.

#### 4. Design Thinking – für welche Probleme geeignet?

Für welche Problemlagen ist Design Thinking geeignet und für welche eher weniger? Die Unterscheidung von Problemklassen lässt sich gut mit dem Cynefin-Modell (de.wikipedia.org, Abruf 20.09.2017) machen. Es unterscheidet zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Problemen. Während für einfache Probleme einfache, vielfach erprobte Lösungen bereit stehen (z.B. Öffnen eines Fensters), gibt es für komplizierte Probleme zwar keine einfachen Lösungen, wohl aber konzeptionelle Rahmenbedingungen und Tools, mit denen die Probleme systematisch und prozesshaft gelöst werden können. Es sind mehr Fakten über das Problemfeld bekannt als unbekannt. Die typische Abfolge lautet „erkenne-analysiere-reagiere“. Komplizierte Problemlagen sind die Domäne von Fachexperten, die die benötigten Tools kennen und beherrschen.

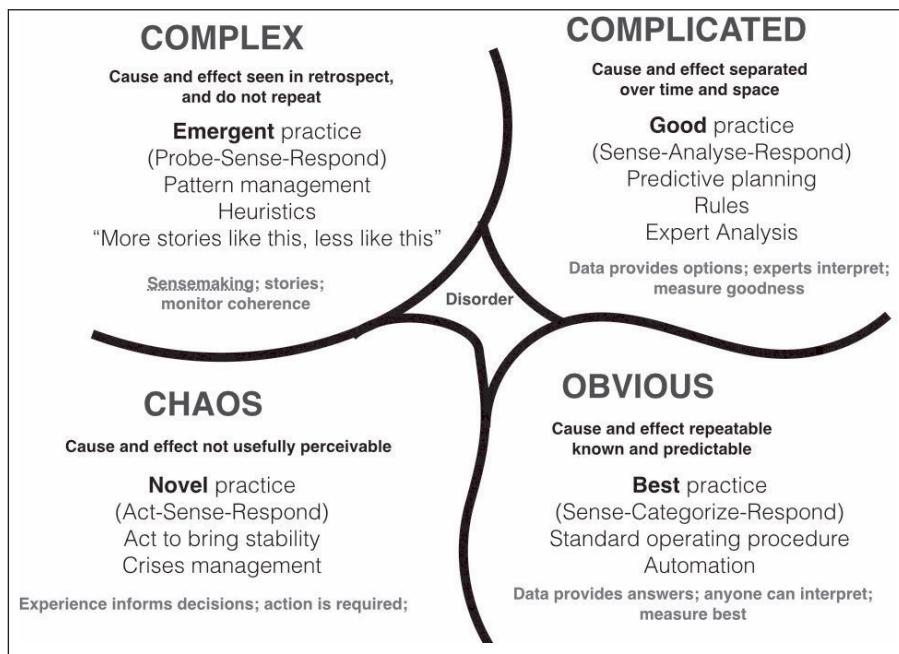


Abbildung 15: Das Cynefin-Framework (de.wikipedia.org, Abruf 20.09.2017)

Dieses unterscheidet sie von komplexen Problemlagen, in denen keine definierten klaren Rahmenbedingungen vorhanden sind und mehr Fakten über das Problemfeld unbekannt als bekannt sind. Hier ist es zwar möglich, Lösungen zu finden, nicht aber über einen „sicheren“ prozesshaften Weg. Komplexe Problemlagen sind das Terrain für ein Prinzip des trial-and error, für Experimente, die auch Scheitern dürfen. Die typische Abfolge ist „probiere-erkenne-reagiere“.

Grundsätzlich ist Design Thinking sowohl für komplizierte als auch komplexe Problemlagen geeignet. Einen besonderen Wert hat die Methode jedoch für komplexe

Rahmenbedingungen. Der iterative und experimentelle Stil passt hervorragend in eine Situation, in der keine konzeptionellen Rahmenbedingungen vorhanden sind und Expertenwissen nicht der Schlüssel zur Problemlösung darstellt. Die heterogene Zusammensetzung der Teams ermöglicht eine Vielzahl von Blickwinkeln, die sich in der Realität beweisen müssen.

Betrachtet man den gesamten Prozess von der Idee über den erfolgreichen Test eines Prototypen bis zur Einführung des neuen Produktes oder der neuen Dienstleistung, dann spielt Design Thinking seine Potentiale eher in den ersten Phasen einer Veränderung aus. Design Thinking ist nicht in der Lage, die gesamte Spanne bis zur endgültigen Umsetzung der Ergebnisse abzudecken. Hier hat die Methode ihre Grenzen, sie kann Mögliches erschließen, nicht aber bis zur Einsatzreife fortentwickeln. Bleibt man im Kontext agiler Ansätze, so könnte an einen Design Thinking Prozess, an dessen Ende ein priorisierter Prototyp steht, hier etwa ein Scrum-Prozess andocken, an dessen Ende das einsatzbereite Produkt steht.

### 5. Was hat Design Thinking mit Digitalisierung zu tun?

Die hohe Akzeptanz von Design Thinking gerade im Kontext von Digitalisierungsprojekten scheint dafür zu sprechen, dass die Methode gut zu neuen, disruptiven Geschäftsausrichtungen passt. Zielrichtungen wie eine verstärkte Fokussierung auf den Kunden und die vorbehaltlose Betrachtung der bisherigen Geschäftsaktivitäten und Organisationsstrukturen finden sich im Design Thinking und bilden eine Voraussetzung, um neue Geschäftsmodelle entwickeln zu können.

Wie erklärt es sich aber, dass gerade im Umfeld von Digitalisierungsprojekten Methoden wie Design Thinking, die auf konkretes Denken und pragmatische Anschaulichkeit setzen, sich eines hohen Zuspruchs erfreuen? Hätte man nicht erwarten dürfen, dass sich in einem Umfeld, in dem die Berechenbarkeit fast aller Lebensbereiche keine unmögliche Utopie mehr ist, Verfahren ansiedeln und zum Einsatz kommen, die ebenfalls auf rechenhafte, formalisierbare Prozesse setzen?

Stattdessen aktiviert Design Thinking konkretes Denken, Intuition und Empathie und verzichtet auf eine dokumentierte Legitimation der Ergebnisse. An die Stelle eines sorgfältig abgewogenen und begründeten Konzepts tritt das zentrale Prinzip des Prototypings. Damit wird implizit anerkannt, dass sich die Suche nach einem Ergebnis gerade nicht berechnen lässt, dass man sich auf ein experimentelles Vorgehen einlassen muss, um der Komplexität des Praxisfeldes gerecht zu werden.

Nicht vergessen werden sollte auch, dass die Verbreitung von Design Thinking in Deutschland ganz wesentlich mit dem Namen von Hasso Plattner, einem der Gründer von SAP, verbunden ist. Daher scheint es nicht vermassen zu sein zu behaupten, dass Design Thinking gerade im Umfeld von Softwareentwicklung eine Wurzel und Heimat hat. Oftmals sind es gerade innovative Softwarelösungen, die die Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und –prozesse bieten.

Wie ist dieser enge Zusammenhang zwischen Design Thinking und Digitalisierungsprozessen zu verstehen? Die Antwort hat mit den Grundwerten von Design Thinking

zu tun. Die Werte des „failure often“ und „prototyping“ sind exemplarisch bei der Entwicklung von Software zu beobachten. Grund dafür ist, dass Softwareumgebungen schnelle Veränderungen erlauben, ohne dass diese Folgerungen in der physischen Welt haben muss. Auch die Akzeptanz und positive Konnotation von Fehlern ist in digitalen Umgebungen ohne größeren Schaden realisierbar. Diese Erfahrungen mit Softwareumgebungen lassen eine experimentelle Grundhaltung entstehen. Eine solche Haltung prägt die Arbeit und Interaktion mit Software seit jeher und unterscheidet sich dadurch von Interaktionen mit Gegenständen der physischen Welt (Hartmann 1992). So ist die Methode des Design Thinkings – wie auch anderer agiler Methoden – prototypisch mit den Erfahrungen in digitalisierten Umgebungen verbunden.

Im Ansatz von Design Thinking zeigt sich eine spezifische Sichtweise auf die Realisierung neuer Produkte und Dienstleistungen, die sich durch folgende Merkmale beschreiben lässt:

- Das Konzept, Ideen in Prototypen umzusetzen und zu testen
- Die Möglichkeit, auf beliebige Informationen jederzeit zugreifen zu können
- Die Erfahrung, dass Vernetzungen und Kooperationen unproblematisch herzustellen sind
- Den Glauben an die Machbarkeit und Umsetzbarkeit von Ideen

Alle diese Aspekte haben direkt mit der Entwicklung digitaler Technologien zu tun. Das gesamte Wissen der Welt ist heute praktisch an jedem Ort verfügbar. Daraus entsteht die Gewissheit, dass ich auf jenes Wissen zugreifen kann, das ich benötigen werde, wenn ich meinen Prototyp in ein reales Produkt umsetzen möchte. Will ich ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung realisieren, so bin ich möglicherweise auf Kooperationspartner angewiesen. Als Mensch einer digitalisierten Welt – als „people of the screen“ (Kelly 2017: 85 ff) - weiß ich, wie ich solche Vernetzungen etwa über die Nutzung von Sozialen Medien herstellen kann.

Beides zusammen bietet die Basis für einen unerschütterlichen Glauben an die Machbarkeit und Umsetzbarkeit von Ideen. Diese Gewissheit wird durch die bald 40-jährige Geschichte der Softwareentwicklung gestützt. Die vielfältigen, erfolgreichen Entwicklungen von Open Source Software - wie das Betriebssystem Linux oder die Office Software Libre Office - haben gezeigt, dass auch anspruchsvolle Konzepte durch eine vernetzte Community außerhalb und neben kommerziellen Anreizstrukturen und etablierten industriellen Prozessen realisiert werden können.

Diese Basis aus dem Konzept des Prototypings, der Verfügbarkeit des Wissens, Vernetzungserfahrungen und Glauben an die Machbarkeit sind die Grundlage dafür, dass Methoden wie Design Thinking heute eine starke Verbreitung finden.

## 6. Die Sozialwirtschaft und die Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur

Wie aber stellt sich diese Entwicklung für die Sozialwirtschaft dar, die sich doch per se über ihre Arbeit am und mit dem Klienten begreift? Auch hier ist der Trend zu digita-

len Schnittstellen unübersehbar und unumkehrbar. Gehört die Softwareunterstützung für Verwaltungsprozesse schon zur Normalität in den meisten Unternehmen, so verbreiten sich nun immer mehr digitale Schnittstellen in den Interaktionen mit den Klienten. Eine zeitgemäße Jugendarbeit wird heute auch dort stattfinden müssen, wo sich die Jugendlichen bewegen: in den sozialen Medien. Das gilt auch für die Intervention in Krisensituationen. Immer mehr Menschen, die sich mit schwierigen, existentiellen Problemen konfrontiert sehen, veröffentlichen diese in Foren, Blogs oder in Sozialen Medien wie Facebook. Die eigene Krisensituation wird zu einer sozialen, mit anderen geteilten Erfahrung. Auch hier ist die Soziale Arbeit gefordert, sich auf die neuen Kommunikationskanäle und ihre Eigenarten einzulassen (vgl. Eichmann 2017).

Vielen Unternehmen der Sozialwirtschaft fehlt aber bis heute ein adäquates Verständnis der technischen Entwicklungen und den damit verbundenen Digitalisierungsprozessen. Typisch ist eine Sichtweise, die die Digitalisierung als Thema für die IT-Abteilung versteht, in der neue technische Entwicklungen bearbeitet und für die Geschäftsbereiche verfügbar gemacht werden. Auf der obersten Leitungsebene sind eher wenig bis gar keine Kenntnisse über technische Aspekte vorhanden und wenn doch, dann ist das eher dem persönlichen Interesse eines Vorstandes geschuldet als einer strategischen Unternehmensentscheidung. Einen CDO – einen chief digital officer – wird man in der Sozialwirtschaft eher selten antreffen.

Der fehlenden organisatorischen Verankerung des Themas entspricht ein Missverständnis, das die Digitalisierung als eine rein technische Entwicklung betrachtet: So wie man vor einigen Jahren ein IT-System zur elektronischen Dokumentation eingeführt hat, geht es jetzt um den Einsatz von Facebook, um die Öffentlichkeitsarbeit zeitgemäß zu gestalten.

Eine solche Sichtweise wird der Komplexität der mit der Digitalisierung aufgetretenen Thematik nicht gerecht. Der Begriff der *Digitalisierung* fokussiert auf einen Aspekt der technischen Entwicklung, der sich seit vielen Jahren vollzieht, erst jetzt aber im Zuge der gesellschaftlichen Debatte dazu in das öffentliche Bewusstsein zu treten beginnt: dass es sich hierbei um einen Medienwandel handelt, der allenfalls vergleichbar ist mit der gesellschaftlichen Verbreitung der Schrift oder des Buchdrucks (vgl. Baecker 2015). Wie Kevin Kelly dazu formuliert, sind wir dabei, uns vom Status einer Gesellschaft von „people of the book“ zu einer Gemeinschaft der „people of the screen“ zu entwickeln (Kelly 2017: 85 ff.).

Ohne diesen Aspekt des Medienwandels hier weiter beleuchten zu können, stellt sich doch die Frage, welche Konsequenzen die „unterkomplexe“ Handhabung des Themas in der Sozialwirtschaft hat.

Wenn man Digitalisierung allein als technisches Thema behandelt, dann wird übersehen, dass es sich hierbei auch um ein Thema der Geschäftsmodelle, der Personalentwicklung und der Führungskultur handelt. Wer diese Aspekte nicht berücksichtigt, der wird sich in naher Zukunft am Rand einer digitalisierten Gesellschaft wiederfinden.

## 7. Sich in Unsicherheiten wohlfühlen – von der Design Thinking Kultur zu einer digitalen Unternehmenskultur

Design Thinking kann hier nicht nur für die Entwicklung von Geschäftsmodellen und -prozessen, sondern auch für die Entwicklung „digital-kompetenter Mitarbeiter und einer digitalen Unternehmenskultur“ (vgl. Beitrag von Kopf/Schmolze-Krahn in diesem Band) eine wesentliche Rolle spielen und zwar als Raum, um neue Formen einer Kultur der Zusammenarbeit zu erproben.

Der eigentliche Wert der Methode liegt in der besonderen Art und Weise der Zusammenarbeit in Design Thinking Teams. Die hier erlebbaren Werte und Umgangsweisen bilden den Kern der Design Thinking Kultur, der zum Nukleus einer digitalen Unternehmenskultur werden kann. Diese Kultur kann durch folgende Merkmale beschrieben werden (vgl. Grots/Creuznacher 2012: 19 ff.):

### Holistische Betrachtung

Design Thinking fordert eine ganzheitliche Betrachtung des Produktes und seiner Rahmenbedingungen, die sowohl Teilespekte als auch das Ganze im Blick behält.

### Offenheit

Dieses vielleicht wichtigste Merkmal einer Design Thinking Kultur impliziert, offen gegenüber anderen Ansätzen zu sein, offen für Erweiterungen und Ergänzungen und auch offen für ein Scheitern und einen damit verbundenen Neustart. Offenheit heißt auch, sich durch Unsicherheit nicht irritieren zu lassen, vielleicht sogar, sich in unsicheren Umgebungen wohl zu fühlen. Oder wie es Captain Barbosa im „Fluch der Karibik“ sagt: „*For certain you have to get lost to find the places that can't be found. Elseways everyone would know where it was.*“

(zitiert nach: Grots/Creuznacher 2012: 19)

### Empathie

Design Thinking legt viel Wert auf heterogene Teams, die unterschiedliche Blickwinkel einbringen können. Die Zusammenarbeit in solchen Teams kann nur funktionieren, wenn alle Mitglieder bereit sind, ein hohes Maß an Empathie auch für fremde und unbekannte Sichtweisen einzubringen.

### Intuition

In komplexen Umgebungen kann die Zukunft nicht mehr aus vorhandenen Daten extrapoliert werden. Zu vielfältig und häufig sind Veränderungen als das sogenannte weiche Faktoren ausgeschlossen werden können. Hier hat Intuition ihre Rolle.

### Optimismus

Design Thinking ist eine auf positive Veränderung ausgelegte Methode. Probleme werden nicht als Probleme gesehen, sondern als Aufforderung eine Veränderung anzusteuern.

Eine digitale Unternehmenskultur kann nicht am Reißbrett entworfen und dann über das Unternehmen ausgerollt werden. Sie entwickelt sich emergent aufgrund von reflexiven Erfahrungs- und Kommunikationsprozessen und ist nur bedingt steuerbar. Allerdings können Rahmenbedingungen gesetzt werden, die die Entwicklung bestimmter Merkmale einer Unternehmenskultur mehr oder weniger wahrscheinlich machen. An diesem Punkt kommt den Personalbereichen und Leitungsebenen in den Unternehmen eine wichtige Rolle zu. Will man eine agile Unternehmenskultur im Sinne der oben dargestellten Werte fördern, so ist es nicht zuletzt Aufgabe der Personalentwicklung, entsprechende Maßnahmen für das Unternehmen zu entwickeln und anzubieten. Das können Schulungen und Fortbildungen sein, etwa die zu Design Thinking oder anderer agiler Methoden, sie können aber auch durch selbstorganisierte Lernprozesse gefördert werden.

Auf diesem Wege kann Design Thinking für die Sozialwirtschaft nicht nur zu einem wertvollen Instrument für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle werden, sondern auch zu einem Katalysator für die Entwicklung einer digitalen Kultur im Unternehmen. Ohne diese werden es die Unternehmen schwer haben, sich in einer zunehmend digitalisierten Umgebung zu orientieren und zu behaupten.

### Literatur und Links

- Baecker, Dirk (2015): Ausgangspunkt einer Theorie der Digitalisierung. In: [catjects.wordpress.com/2015/06/10/ausgangspunkte-einer-theorie-der-digitalisierung](http://catjects.wordpress.com/2015/06/10/ausgangspunkte-einer-theorie-der-digitalisierung)
- Cynefin-Framework: [de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework](http://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework)
- Eichmann, Thomas (2017): Bloggen für die Sozialwirtschaft. In: Wohlfahrt intern. Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft Ausgabe 7/8 2017. Berlin, S. 22-24.
- Grots, Alexander; Creuznacher, Isabel (2012): Design Thinking – Prozess oder Kultur? Drei Fallbeispiele einer (Veränderungs-) Methode. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Change Management 2/2012, Düsseldorf, S. 14-21.
- Hartmann, Christian (1992): Technische Interaktionskontexte. Aspekte einer sozialwissenschaftlichen Theorie der Mensch-Computer-Interaktion. Wiesbaden.
- Kelly, Kevin (2017): The Inevitable. Understanding the 12 technological forces that will shape our future. New York.
- Lafer, Larry (2012): "Rede nicht, zeig's mir". Über Design Thinking, Bad Guys, Experimente, Jagd und organisationalem Wandel. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Change Management 2/2012, Düsseldorf, S. 8-13.
- Sauvionnet, Emmanuel; Blatt, Markus (Hrsg.) (2015): Wo ist das Problem? Design Thinking als neues Management-Paradigma. Frankfurt/M.
- Übernickel, Falk; Brenner, Walter; Pukall, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015): Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurt/M.

---

# **Zwischen Euphorie und Widerstand: Digitale Innovationen erfolgreich realisieren**

*Roland Schöttler*

Die Digitalisierung des Sozialen wird zurzeit vielfältig diskutiert. Doch schon in dieser und ähnlichen Bezeichnungen wird eine Spannung zwischen zwei Welten wahrnehmbar, in der vergangene und aktuelle Konfliktlinien mitschwingen. Denn Technologie und Sozialwirtschaft scheinen keine „natürliche“ Affinität aufzuweisen. Und so überrascht es nicht, dass zwar vielerorts eine Euphorie über die Möglichkeiten der Digitalisierung spürbar ist, diese jedoch ihre Entsprechung in ebenso spürbaren Widerständen hat, die mit der Einführung neuer Technologien im Sozialbereich einhergehen.

Digitalisierungsprojekte sind in diesem Kontext nur vordergründig technologiegetrieben. Die eigentlichen Erfolgskriterien solcher Projekte liegen vielmehr im Hintergrund, insbesondere im erfolgreichen Umgang mit den Friktionen, die diese auslösen können. In den seltensten Fällen werden es daher Gründe einer nicht gegebenen technischen Machbarkeit sein, die diese Projekte scheitern lassen, sondern die Konflikte und Spannungen zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen und Logiken in einem Sozialunternehmen.

Daher soll in diesem Beitrag der Versuch unternommen werden, diesen Hintergrund ein wenig auszuleuchten. Dazu soll zunächst in eine Fallstudie eingeführt werden, in der ein großes Sozialunternehmen sich im Rahmen der Digitalisierung mit der Entwicklung assistiver Technologien beschäftigt. Ausgehend von den Beobachtungen in der Fallstudie soll diese auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse reflektiert und näher analysiert werden. Schließlich werden aus den sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen einige Erfolgsfaktoren für die Realisierung digitaler Innovationen in Sozialunternehmen abgeleitet. Dabei wird erkennbar, dass wichtige Erfolgskriterien für digitale Innovationen in diesen Organisationen in einer Paradoxie verborgen sind: Die den Sozialunternehmen eigene Vielfalt der Professionen, Logiken und Disziplinen trägt ebenso wesentlich zum Gelingen digitaler Innovationsprojekte bei, wie sie diese zum Scheitern bringen kann.

## **1. Digitale Innovationen erfolgreich realisieren – ein Fallbeispiel**

Die folgende Fallstudie ist das Ergebnis einer empirischen Untersuchung, in der über einen Zeitraum von fast zwei Jahren ein Sozialunternehmen, ein großer Träger der Diakonie, bei der Entwicklung assistiver Technologie im Bereich der Alten- und Einrichtungshilfe begleitet wurde. Dabei ging es in verschiedenen Projekten um die Frage, wie in diesen Hilfeseldern durch den Einsatz digitaler Innovationen ein selbstbestimmtes Leben unterstützt werden könnte. Im Verlauf der Fallstudie konnten drei Phasen beobachtet werden, in denen je unterschiedliche Schwerpunkte relevant waren und deren Bearbeitung schließlich eine erfolgreiche Realisierung ermöglichte.

*Roland Schöttler*

145

### 1.1. Phase 1: Zwischen Vermeidung und Konflikt

Insbesondere zu Beginn der Projekte konnte beobachtet werden, dass das Unternehmen hinsichtlich der Digitalisierung nur über eine geringe Resonanzfähigkeit verfügte. Technologie wurde als etwas angesehen, das nur wenig Relevanz für das eigene Handeln besaß und bestenfalls im Bereich unterstützender Prozesse wie Dokumentation und Abrechnung sinnvoll erschien.

Wie in vielen anderen Sozialunternehmen auch, konnte in den Kernprozessen Sozialer Arbeit vielmehr ein starker Fokus auf einer über einen langen Zeitraum stabil gehaltenen Routine beobachtet werden. Diese Routine war stark von den Handlungs- und Begründungslogiken der Sozialprofessionen geprägt, die in den Antworten auf Fragen wie „Warum habe ich diesen Beruf gewählt?“, „Wann bin ich in meinem Beruf erfolgreich?“ und „Welche Mittel und Methoden setze ich ein, um meinen Beruf auszuüben?“ erkennbar wurden, und die in ihrem Selbstverständnis häufig eine unbewusste oder auch bewusste Abgrenzung von der Technologie mit sich brachten. Durch die sehr stabilen Routinen wurden mögliche professionsfremde Ideen und Irritationen oft gar nicht erst wahrgenommen oder ausgeblendet, was insbesondere (aber nicht nur) auf technologische Trends und Entwicklungen zutraf. Zudem wurde beobachtet, dass der Rückzug auf bekannte Routinen und Denkschemata durch den wahrgenommenen Alltagsdruck noch verstärkt wurde, weil man bestrebt war, sich unter Druck auf das Wesentliche und Bekannte zu konzentrieren. Technologie, die ohnehin eher als Antipode zur eigenen Profession erschien, wurde daher meistens ignoriert und eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Technik in der Regel vermieden.

Ab einem bestimmten Zeitpunkt häuften sich jedoch Ereignisse, die diese Nicht-Wahrnehmung aufbrachen. Einerseits begannen einige Führungskräfte, die Notwendigkeit eines stärkeren Technologieeinsatzes zu erkennen. Äußerungen in Gesprächen wie „Da beißt die Maus keinen Faden ab, wir werden zu wenig Menschen haben, die pflegen. Also müssen wir uns doch was überlegen.“ oder „Wir kommen gesellschaftlich kaum drum herum, also müssen wir uns damit auseinandersetzen.“ gelangten mehr und mehr in die interne Kommunikation. Andererseits wurde auch von Klienten immer mehr der Wunsch geäußert, neue Medien und neue Technologien selber nutzen zu können. Auch sie nahmen einen Wandel wahr, dass es plötzlich Ressourcen gab, die nicht allen zugänglich waren, aber als nützlich angesehen wurden.

Der eigentliche Auslöser für die Beschäftigung mit dem konkreten Thema der technischen Assistenz kam jedoch von außen in Form einer Kooperationsanfrage für gemeinsame Forschungsprojekte eines benachbarten Universitätsinstituts im Bereich kognitiver Technologien. Durch diese Anfrage wurde das Thema auf die Agenda des Vorstandes gehoben, der begann, sich konkret mit der Frage der technischen Assistenzsysteme auseinanderzusetzen und schließlich beschloss, in seiner strategischen Planung ein Ziel zur Entwicklung und Erforschung assistiver Technologien zu verankern.

In der Folge zeigte sich, dass zwar einzelne Personen in der Organisation die zukünftige Bedeutung der Technologie erkannt und eine gewisse Affinität entwickelt hatten, für die große Mehrheit der Mitarbeitenden galt dies jedoch nicht. Vielmehr traten bald

Spannungen und Konfliktlinien zu Tage, nachdem durch die Vorstandentscheidung die Absicht für alle transparent wurde, Technologie stärker als bisher als relevante Umwelt zu berücksichtigen. Diesen Spannungen lagen in erster Linie eine Reihe von Ängsten und Befürchtungen zu Grunde, die in drei Kategorien gegliedert werden konnten.

Erstens wurde die Sorge geäußert, dass der Mensch durch Technik ersetzt werden sollte. Einerseits im Sinne einer Rationalisierung, in der Arbeitsplätze durch Technikeinsatz verloren gehen könnten; andererseits in dem Sinne, dass menschliche Nähe und Beziehungen durch „kalte Technik“ ersetzt werden sollten. Zweitens konnte beobachtet werden, dass insbesondere durch Mitarbeitende in den sozialen Professionen Ängste formuliert wurden, dass ihre eigene Profession einen Bedeutungsverlust erleiden könnte, wenn sich durch den möglichen Einsatz assistiver Technologien das eigene Berufsbild verändern sollte. Zum einen, weil bisherige Qualifikationen ihre Bedeutung verlieren könnten, und zum anderen, weil sich der Berufsalltag in einer Weise verändern könnte, indem Tätigkeiten wegfallen, aus denen Befriedigung und Sinnstiftung der Profession bezogen werden, beispielsweise der persönliche Umgang mit Klientinnen und Klienten. Und schließlich wurde drittens erkennbar, dass die erwarteten Veränderungen durch den Technikeinzug auch zu Ängsten der Mitarbeitenden führten, durch die Neuerungen überfordert zu werden, weil sie sich nicht in der Lage sahen, die scheinbar notwendigen Kompetenzen für den Umgang mit der Technik zu erlernen.

Neben diesen Ängsten wurden auch Rationalitäten- und Wertekonflikte erkennbar. Dabei wird an dieser Stelle unter Rationalität die Summe der in einer Gruppe oder Profession vorherrschenden Handlungs- und Begründungslogiken verstanden (vgl. Schedler/Rüegg-Stürm 2013), so beispielsweise die Kriterien anhand derer Sinn, Erfolg und Angemessenheit des eigenen Handelns entschieden werden. In dieser Perspektive wurde die Technologie in großer Nähe zu einer ökonomischen Rationalität verortet, und immer wieder klang dabei an, dass es nach wie vor einen tief sitzenden, historischen Konflikt zwischen sozialer und ökonomischer Rationalität gibt. Das Risiko, vor allem den ökonomischen Vorteil technischer Assistenzsysteme zu sehen, wurde mit teils deutlichem Unbehagen geäußert.

Zudem kamen das Sozialunternehmen und seine Mitarbeitenden im Verlauf der gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekte in engen Kontakt mit Vertretern aus Forschung und Industrie, die ihrerseits gänzlich andere Ziele, Erfolgskriterien, Methoden und Fachsprachen (und damit eigene Rationalitäten) in die gemeinsamen Projekte einbrachten. Diese unterschiedlichen Zielvorstellungen und Arbeitsweisen fanden anfangs nur schwer zueinander und die fehlende Sprachfähigkeit auf allen Seiten erzeugte Missverständnisse und Barrieren, die letztlich die Konflikte weiter antrieben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zu Beginn der Fallstudie stabile Routinen bestimmten, was in der Umwelt wahrgenommen und was ignoriert wurde. Im vorliegenden Fall wurde insbesondere Technologie weitestgehend „weggedacht“, was auf eine zunächst geringe Resonanzfähigkeit in dieser Richtung hinweist. Durch Veränderungen und Ereignisse in der Umwelt (demographischer Wandel, technologische Entwicklungen

lungen, Kooperationsanfrage, Nutzerwünsche, etc.) wurden jedoch zunehmend Irritationen wahrgenommen, häufig durch einzelne Personen in Führungspositionen auf der zweiten Leitungsebene. Durch diese Irritationen und schließlich die folgenden Entscheidungen auf Vorstandsebene wurde die Organisation aus dem Bereich ihrer Komfortzone bewegt, in der sie über stabile Orientierungen in Form von Werten, Unterscheidungen, Sprache und Methoden verfügte. In dieser Phase der Verunsicherung traten Abwehrreaktionen und Konflikte zu Tage, oft ausgelöst durch die beschriebenen Ängste. Zugleich kann diese Entwicklung als Beginn des eigentlichen Innovationsprozesses angesehen werden: Nur indem die bisherige Routine unterbrochen und Ungewissheit zugelassen wurde, konnte die Organisation zur Innovation angeregt werden.

### 1.2. Phase 2: Zwischen Reflektion und Transformation

Die geschilderten und erwartbaren Konflikte und Spannungen können in vielen Innovationsprozessen zum Scheitern führen. Dennoch können sie in der Regel nicht vermieden werden, es sei denn, es wird gänzlich auf Innovationsprozesse dieser Größenordnung verzichtet - was wohl nicht selten die Folge ist. Im vorliegenden Fall stellte sich der Organisation somit die Frage, wie mit diesen Friktionen umgegangen werden konnte. Dabei gelang es, einen Prozess der Reflektion und Transformation in Gang zu setzen, der wesentlich durch die Diskursfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden ermöglicht wurde.

Von Beginn an wurde seitens der Führung damit gerechnet, dass die Beschäftigung mit assistiven Technologien zu Konflikten in der Mitarbeiterschaft führen würde. Auf Grund von Erfahrungen in früheren Veränderungsprozessen formulierte beispielsweise ein Vorstandsmitglied bereits vor Auftreten dieser Konflikte die aus seiner Sicht notwendigen Voraussetzungen für einen konstruktiven Umgang, die er als „ethische Fra gestellungen offenlegen“ und „in Diskurs gehen“ beschrieb. Durch den Diskurs und die Offenheit konnte nach und nach Vertrauen aufgebaut oder vorhandenes Vertrauen bestätigt werden, wodurch eine Kommunikationsbasis für den Innovationsprozess geschaffen wurde.

Der durch die Bearbeitung des Themas „Assistive Technologien“ entstandene Kommunikationsbedarf wurde von der Führung aufgegriffen und mitgestaltet. Sowohl die Inhalte der internen und externen Kommunikation wurden in der Folge genau abgestimmt, als auch deziidierte Kommunikationsforen geschaffen, in denen ein offener und angstfreier Dialog über die Pläne, Folgen und den Nutzen im Zusammenhang mit assistiven Technologien ermöglicht werden sollte. Dabei wurde auf Erfahrungen einzelner Führungskräfte aus anderen Veränderungsprozessen zurückgegriffen, in denen Instrumente wie ein entwickelter Fragen- und Antwortkatalog, Workshops und themen spezifische Fachtage zur Beförderung des Dialogs in der Organisation genutzt wurden.

Neben diesen Kommunikationsräumen waren zudem Lern- und Erfahrungsräume für die Mitarbeitenden von Bedeutung, in denen ihnen die Möglichkeit gegeben wurde, sich in einem geschützten Rahmen persönlich mit neuen Technologien vertraut zu machen und erste eigene Erfahrungen zu sammeln. Dabei wurde einerseits beobachtet,

wie die persönliche Beschäftigung mit der Technik zu einem Abbau von Ängsten und Vorbehalten führte. Andererseits führte die veränderte Sichtweise dazu, das Potenzial und den Mehrwert von assistiven Technologien für Klientinnen und Klienten und den eigenen Arbeitsalltag besser zu erkennen, womit zugleich ein wesentliches Akzeptanzkriterium gegeben war.

Diese Ebene des Diskurses trug somit wesentlich zur organisationalen Legitimation des Innovationsprozesses bei, indem beteiligte Akteure und Anspruchsgruppen im Prozess berücksichtigt wurden. Ohne eine solche Legitimation wäre eine konstruktive Bearbeitung in der Folge erheblich erschwert worden.

### 1.3. Phase 3: Zwischen Kooperation und Integration

Die erlangten Resonanz- und Diskursfähigkeiten bildeten im weiteren Verlauf die Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung des Innovationsprozesses. Indem anfängliche Ängste und Widerstände bearbeitet und integriert wurden, wurde in den konkreten Projekten eine konstruktive Zusammenarbeit ermöglicht. Bei den beteiligten Personen entwickelte sich zunehmend die Erkenntnis, dass eine erfolgreiche Innovation nur möglich wäre, wenn diese nicht nur entlang der Kriterien *einer* Profession erfolgreich wäre, sondern sich *alle* relevanten Rationalitäten zugleich in einer Innovation wiederfinden würden.

Die Digitalisierungsprojekte wurden somit weniger als Technologieprojekte begriffen, sondern im Kern als multidimensionale oder multirationale Themen. Was aus einer Außenperspektive fast offenkundig erscheint, war in der Wahrnehmung der Akteure zu Beginn nicht so selbstverständlich. Solange der Innovationsprozess von Konflikten und Friktionen bestimmt war, ging es häufig um gegenseitige Abgrenzung. Anstatt das Potenzial neuer Technologien für die eigene Profession zu sehen, wurde die Unterschiedlichkeit zwischen den Lebenswelten betont und die eigene Identität in den Vordergrund gerückt und verteidigt.

Erst durch Resonanz und Diskurs ergab sich die Möglichkeit, die eigenen Grenzen zu überschreiten und sich in ein ‚Dazwischen‘ zu begeben, in dem neues Wissen und neue Ideen entwickelt werden konnten, die für eine erfolgreiche Innovation benötigt wurden. Hierfür war insbesondere eine gegenseitige Sprach- und Lernfähigkeit notwendig, die jedoch zunächst aufgebaut werden musste. Der Ort, an dem dies gelang, waren insbesondere die interdisziplinären Projektteams, in denen Beteiligte mit je unterschiedlichen beruflichen Kontexten zusammenarbeiteten. Diese Zusammenarbeit und das gegenseitige Lernen wurde möglich, da die Projekte nicht länger der Ort waren, an denen die Spannungen und Konflikte zwischen den Disziplinen ausgetragen werden mussten, da es andere Orte in der Organisation gab, an denen dieser Diskurs bereits geführt wurde und zu einer hinreichenden Legitimation durch die Anspruchsgruppen geführt hatte. Dadurch wurde in den Projekten schnell eine Sachebene erreicht, auf der eine zunehmende Sprachfähigkeit mit bisher fremden Disziplinen entwickelt wurde, die beispielsweise in der Selbstverständlichkeit deutlich wurde, mit der Sozialarbeiter und

Einrichtungsleitungen von Binärausgängen, Schnittstellen, Sensoren und Aktoren sprachen, während Ingenieure die ethischen Herausforderungen mitdiskutierten.

Zusammen mit einem technologischen Grundverständnis auf Seiten der sozialen Professionen und einem sich entwickelnden Verständnis für die Abläufe eines Sozialträgers auf Seiten der Ingenieure konnte eine Kooperation und konstruktive Auseinandersetzung zwischen den verschiedenen Disziplinen in den Innovationsprojekten beobachtet werden. Zwar kam es auch zu Spannungen in den Projekten, die jedoch weniger grundsätzlicher Art waren, sondern vielmehr auf der Sachebene stattfanden, in denen beispielsweise die technische Machbarkeit oder eine sinnvolle Integration in Prozesse des Sozialunternehmens im Vordergrund standen.

Die Annäherung der unterschiedlichen Professionen in den praxisnahen Erfahrungsräumen, die Fähigkeit, die ‚richtigen‘ Fragen zu stellen, die grundlegende Sprachfähigkeit mit und das Verständnis für andere Professionen und Kontexte ermöglichte den Beteiligten im weiteren Verlauf der Projekte ein gegenseitiges Lernen, das häufig zwar als schwierig, letztendlich aber als Voraussetzung für den Erfolg des Projektes angesehen wurde.

Die Fähigkeit, sich in technische Zusammenhänge hineinzudenken, führte insbesondere zu aktiver Mitgestaltung und Einflussnahme auf die technischen Entwicklungen in den Projekten durch Vertreter aus Sozialarbeit und Pflege, was wiederum zu einer positiven Identifikation dieser Personen mit den Digitalisierungsprojekten führte, die nach und nach auch auf die Gesamtorganisation abfärbte. Zudem gelang es mit der Zeit durch Kooperation und Mitgestaltung den Nutzen neuer Technologien auch im Alltag spürbar werden zu lassen. So wurde beispielsweise eine wesentliche Erleichterung der Nachtwache in einer Pflegeeinrichtung erreicht, indem ein intelligentes Warnsystem potenzielle Notfallsituationen automatisch erkannte und der Nachtwache über existierende Benachrichtigungswege (wie z.B. ein Lichtrufsystem) meldete.

Natürlich brauchten diese Entwicklungen Zeit und Freiräume, die den Projekten in Form ausreichender Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden. Dabei stellte diese Bereitstellung oftmals eine finanzielle Herausforderung dar, so dass die Organisation häufig auf Dritt- oder Spendenmittel angewiesen war, die unter anderem in Form von Forschungsgeldern durch Teilnahme an den Projekten des Universitätspartners akquiriert werden konnten. Allerdings wurde in den so finanzierten Projekten auch eine relative Praxisferne wahrgenommen, da der Schwerpunkt hier auf Grundlagenforschung und Publikationsfähigkeit seitens der Wissenschaft lag. Es bestätigte sich einmal mehr, dass ein wesentliches Erfolgskriterium letztlich in der Praxisrelevanz der Innovation zu sehen ist (wobei in einer multirationalen Organisation die Relevanz für unterschiedliche communities-of-practice anzustreben ist). Diese Praxisrelevanz konnte jedoch vor allem in jenen Projekten erreicht werden, in denen das Sozialunternehmen selbst federführend war und die Partner aus Forschung und Industrie mit ihren Kompetenzen ebenso erfolgreich eingebunden wurden, wie die unterschiedlichen Professionen und Logiken der relevanten Anspruchsgruppen des Sozialunternehmens.

### 1.4. Zusammenfassung: Zwischen Erfolg und Scheitern

Es konnte deutlich beobachtet werden, dass die fehlende oder fehlgeschlagene Integration von relevanten Kompetenzen, Professionen oder Logiken zu den eigentlichen Barrieren im Innovationsprozess beitrugen, die letztendlich auch zum Scheitern einiger Projekte führten. Solange Vertreter der Sozialprofessionen sich von Technologie bedroht fühlten, hatten sie kein Interesse an einer erfolgreichen Integration in die Prozesse der Dienstleistungserbringung. Solange kein funktionierendes Geschäftsmodell für eine Innovation existierte oder absehbar war, konnte eine Innovationsidee nie den Projektcharakter hinter sich lassen und endete früher oder später als „Leuchtturmruine“. Eine Refinanzierung durch das Sozialsystem rückte häufig erst dann in den Bereich des Möglichen, wenn sich auch Sozialpolitik und Kostenträger mit ihren Erfolgskriterien in der Innovation wiederfinden konnten. Und ohne erfolgreiche Klärung ethischer Dilemmata und eines nachvollziehbaren Klientennutzens blieb eine Innovationsidee unvereinbar mit dem Selbstverständnis und der Identität des Sozialunternehmens als Teil der Diakonie. Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration dieser unterschiedlichen Perspektiven war dabei in der Regel die Öffnung und Resonanzfähigkeit der Organisation gegenüber bisher unbekannten oder unberücksichtigten Umwelten, sowie ihre Fähigkeit, einen konstruktiven Diskurs zwischen diesen in Gang zu setzen und aufrechtzuerhalten. Es zeigte sich somit, dass digitale Innovationen scheiterten, wenn sie vornehmlich isoliert aus einer Perspektive betrachtet wurden. Es bedurfte der konstruktiven Zusammenarbeit innerhalb des multirationalen Arrangements als wesentliche Innovationsressource pluralistischer Organisationen.

## 2. Digitalisierung als Innovationsprozess

Betrachtet man die geschilderte Fallstudie, so können einige zentrale Hinweise identifiziert werden, welche Entwicklungen und Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit Digitalisierungsprojekten relevant sein könnten. Zwar ist häufig nicht abzusehen, welche konkreten Neuerungen die Digitalisierung mit sich bringen wird, welche neuen Dienstleistungsformen, Tätigkeitsfelder, Geschäftsmodelle, Kommunikationswege oder auch Organisationsstrukturen sich letztlich etablieren werden. Eben dies legt jedoch den Schluss nahe, dass Digitalisierung insgesamt als Innovationsprozess innerhalb einer Organisation verstanden werden kann und dass die wesentlichen Merkmale eines Innovationsprozesses sich in Digitalisierungsprojekten wiederfinden werden.

Neuere Forschungsergebnisse legen dabei den Schluss nahe, dass Innovationsprozesse in Sozialunternehmen es in mehrfacher Hinsicht mit Paradoxien zu tun bekommen. Einerseits die sogenannte *Paradoxie der Suche*, die beispielsweise Ortmann damit begründet, dass „Innovation etwas Neues, noch Unbekanntes hervorbringen soll, von dem man eben deshalb nicht wissen kann, wo und wie es zu finden ist“ (Ortmann 1999: 249). Man sucht etwas, von dem man gar nicht weiß wie es aussieht.

Andererseits wird eine *Paradoxie der Zukunftsfähigkeit* oder der Folgen einer Innovation beschrieben, da diese zwar eine bestimmte intendierte Wirkung haben soll, die tatsächlichen Folgen jedoch zu Anfang ebenso unbestimmt sind wie die Innovation selbst.

So ist es eine Erkenntnis der Technikfolgenforschung, dass eine Innovation die mit ihr einhergehenden beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen erst dann vollumfänglich zeigt, wenn die Innovation bereits Verbreitung gefunden hat. Häufig ist es an dieser Stelle dann aber bereits zu spät, die Innovation wieder zurückzunehmen. Dieser Zusammenhang wird auch als das Collingridge-Dilemma bezeichnet (vgl. Collingridge 1980).

Und schließlich kann eine für Sozialunternehmen spezifische Innovationsparadoxie beschrieben werden, die in der *hybriden oder multirationalen Organisationstruktur* begründet ist. Sozialunternehmen müssen unter anderem sozialpolitische Rahmenbedingungen, ökonomische Marktmechanismen, medizinische und soziale Professionslogiken und, im Falle konfessioneller Organisationen wie Diakonie oder Caritas, theologische Begründungszusammenhänge berücksichtigen. Sie müssen finanzielle Stabilität und Existenzsicherung mit ihrer sozialen Mission und Identität vereinbaren. Und gerade in Innovationsprozessen, die sich per Definition durch Widersprüchlichkeit, Unsicherheit und Risiken auszeichnen, spielt diese Organisationsspezifität eine in mehrfacher Hinsicht zentrale Bedeutung, da die Vielfalt der Rationalitäten ihre Entsprechung in einer Vielfalt der Professionen und Anspruchsgruppen innerhalb der Organisation selbst findet.

Eben in dieser Pluralität der Sinngemeinschaften und Disziplinen lässt sich nun eine weitere, für pluralistische Organisationen typische Innovationsparadoxie verorten. Denn einerseits kann die Kombination und Konfrontation unterschiedlicher Rationalitäten und Disziplinen in einer Organisation ein erhebliches Innovationspotential entfalten (vgl. z.B. Stark 2009; Milgram 2009) und entsprechend können pluralistische Organisationen eine hohe Innovationskraft entwickeln, was beispielsweise Jay sogar als wesentlichen Grund ihrer Existenz ansieht (Jay 2013: 137).

Allerdings, so wie die Pluralität und deren konstruktive Handhabung zur Entstehung von Innovation beiträgt, so sehr kann sie auch zum Scheitern oder zur Blockade von Innovation beitragen, da das Zusammentreffen unterschiedlicher Sphären nicht selten zu spannungsgeladenen Konfliktsituationen führt, wie Schedler und Rüegg-Stürm festhalten: „Aus dem Widerstreit unterschiedlicher Rationalitäten können hochgradig wertgeladene und emotionale Debatten entstehen, denn zur Disposition steht nichts Geringeres als die Wertschätzung des Gegenübers in der Organisation. Wer mich nicht verstehen will, der akzeptiert mich und meine Argumente nicht und versucht, sich und seine Argumente über meine zu stellen“ (Schedler/Rüegg-Stürm 2013: 77). Die pluralistische oder auch multirationale Organisation ist somit gekennzeichnet durch widerstreitende externe Ansprüche und Erwartungen und interne Kulturen und Rationalitäten, die innerhalb einer Organisation zu Kommunikations- und Kooperationshindernissen führen und sich gerade in Sozialunternehmen als Innovationsbarrieren manifestieren können. Gegenseitiges Misstrauen, Opposition und Ablehnung entwickelt dann eine eigene Dynamik, da „das für den interrationalen Diskurs typische ‘Nicht-verstehen-können‘ (...) dann als ‘Nicht-verstehen-wollen‘ ausgelegt [wird], und eine Spirale der Ablehnung [einsetzt]“, wie Schedler und Rüegg-Stürm (ebd.) ausführen. Die Inno-

vationsparadoxie der Sozialwirtschaft ist somit dadurch gekennzeichnet, dass in eben dieser Pluralität und Komplexität wesentliche Bedingungen für Innovationen den gleichen Ursprung haben wie die Bedingungen ihres Scheiterns.

Wie alle Innovationsprozesse finden sich somit auch Digitalisierungsprojekte in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Rationalitäten wieder, was noch dadurch verstärkt wird, dass die Digitalisierung das Potenzial hat, einzelne dieser Rationalitäten in ihrem Kern herauszufordern.

### 2.1. Digitalisierung verändert die bisherige Routine

In der Fallstudie konnte beobachtet werden, dass zu Beginn der Projekte massiver Widerstand insbesondere durch die Sozialprofessionen aufgebaut wurde. Das Verhältnis zwischen Technologie und Sozialwirtschaft war bereits in der Vergangenheit häufig von Spannungen und gegenseitigen Missverständnissen geprägt. Zwar konnte sich auch der Sozialbereich in den letzten Jahren immer weniger dem Einsatz von IT-Systemen in immer mehr Bereichen seines Handelns entziehen, von einer Liebesbeziehung kann jedoch bis heute nicht wirklich gesprochen werden. Zu unterschiedlich waren und sind häufig die Lebenswelten, Handlungs- und Begründungslogiken, Methoden und Erfolgskriterien (vgl. Schöttler 2011).

Dennoch wurde auch in Sozialunternehmen das Potential der Technologie an vielen Stellen sichtbar, beispielsweise in der Unterstützung von Buchhaltung, Pflegedokumentation, Personalplanung und in Systemen zur Unterstützung der Arbeitsabläufe in einer Organisation. Somit standen in der Vergangenheit insbesondere die Sekundär- oder Unterstützungsprozesse der Organisation im Vordergrund, die durch den Einsatz von IT effizienter gestaltet werden sollten: Die Dokumentation und ihre Auswertung sollte optimiert, die Personalplanung schneller und transparenter, die Arbeitsabläufe nachvollziehbarer und messbarer werden. Dadurch wurde aber die Akzeptanz von Technologie und insbesondere IT in sozialen Organisationen nicht gerade erhöht. Häufig rückte sie damit vielmehr in die Nähe dessen, was als Ökonomisierung des Sozialbereichs gesehen wurde, sie wurde als einer ökonomischen Rationalität untergeordnet betrachtet (vgl. Ulrich 1998: 53). So war es vielfach kaum möglich, die Einführung solcher IT-Systeme ohne offene oder latente Widerstände zu realisieren.

Im Zuge der Digitalisierung wird nun erkennbar, dass in Zukunft nicht nur Unterstützungsprozesse durch Technologieeinsatz verändert werden, sondern gerade auch die Kernprozesse der Leistungserbringung, deren Gestaltungs- und Deutungshoheit bisher vor allem bei der jeweiligen Fachlichkeit lag. Eben dieses Verhältnis der Technologie zu den Anspruchsgruppen im Sozialbereich erscheint nun vor dem Hintergrund der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft in einem neuen Licht. Neue Technologien wie das Internet der Dinge oder Künstliche Intelligenz bergen das Potential, neue Formen der Dienstleistungserbringung oder neue Geschäftsmodelle (vgl. Beitrag von Eisenreich in diesem Band) zu ermöglichen, die einen Beitrag zur Lösung der Herausforderungen des demographischen Wandels und der Inklusion verheißen. So werden beispielsweise technische Assistenzsysteme für ambulante Pflege, virtuelle persönliche Assistenten, in-

telligente, „mitdenkende“ Notrufsysteme und neuere Formen telemedizinischer Anwendungen und Diagnostik zunehmend in die Dienstleistungserbringung integriert werden (vgl. Klein 2010 oder Beitrag von Kunze in diesem Band).

Durch diese Veränderungen ist eine Verschiebung im Verhältnis der Technologie zu den Anspruchsgruppen in der Sozialwirtschaft zu erwarten. Wurden bisher Inhalte und Rahmenbedingungen des Technologieeinsatzes wesentlich von anderen Anspruchsgruppen vorgegeben, so ist in Zukunft stärker damit zu rechnen, dass die bestehenden Strukturen in der Sozialwirtschaft noch stärker herausgefordert werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war, eben weil im Zuge der Digitalisierung die Technik neue Pflegeprozesse, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Formen der Refinanzierung wesentlich mitbestimmen wird (vgl. Horneber 2010). Genau diese Entwicklung kennzeichnet das Spannungsfeld zwischen Euphorie und Widerstand: Euphorie deshalb, weil die Technologie einen zentralen Beitrag zur Lösung anstehender und zukünftiger Probleme verspricht; Widerstand, da durch die neuen Formen des Technologieeinsatzes die Rationalitäten und Sinngemeinschaften im Sozialbereich stärker herausgefordert werden.

Dabei können Digitalisierungsprojekte nur dann erfolgreich sein, wenn das Wissen einer kompetenten Fachlichkeit in ihnen berücksichtigt wird. Bereits in der Fallstudie wurde deutlich, dass signifikante Fortschritte in dem Moment erreicht werden konnten, in dem die unterschiedlichen Professionen und Disziplinen konstruktiv und kreativ zusammenarbeiteten. Diese Kooperation wurde jedoch erst im Laufe des Prozesses möglich, nachdem es der Organisation gelungen war, die anfänglichen Spannungen und Konflikte zu transformieren. So lässt die Auswertung der Fallstudie den Schluss zu, dass Innovationsprozesse in Sozialunternehmen drei analytische Ebenen umfassen, die es sozialen Organisationen ermöglichen, die ihnen eigene Innovationsparadoxie zu entfalten (vgl. Schöttler 2017): Sie benötigen eine Resonanzfähigkeit gegenüber dem Neuen, um neue Trends, Entwicklungen und Innovationspotenziale in ihrer Umwelt wahrzunehmen. Sie benötigen eine Diskursfähigkeit, um die Spannungen und Konflikte zu transformieren. Und sie benötigen eine Integrationsfähigkeit, um das Neue praxisrelevant in das Bestehende zu integrieren.

### **2.2. Ebene 1: Resonanzfähigkeit ermöglicht die Wahrnehmung des Neuen**

Um als Organisation Innovationen hervorbringen zu können, ist es geradezu notwendig, aufmerksam und resonanzfähig dem gegenüber zu sein, was außerhalb der eigenen Routine liegt. Denn nur dort findet sich die für die Entstehung von Innovation nötige Irritation, Inspiration und Unsicherheit. Auf dieser Ebene der Resonanz erfolgen die Beobachtung der Umwelt sowie die Bearbeitung dieser Wahrnehmung in den organisationalen Kommunikationsprozessen. Es werden somit Fragen gestellt wie:

- Was sieht die Organisation - und was sieht sie nicht?
- Was bringt sie zum ‚Schwingen‘?
- Wie weit breiten sich diese Schwingungen innerhalb der Organisation aus?

- Welche Trends und Entwicklungen nimmt sie wahr, welche nicht?
- Was definiert sie für sich als relevante Umwelt, und welche Umwelten ignoriert sie?
- Handelt sie reaktiv oder agiert sie vorausschauend?
- Sucht sie angemessene Irritation und Unsicherheit, oder vermeidet sie jegliches Risiko?

Die Resonanzfähigkeit einer Organisation zeichnet sich entsprechend dadurch aus, dass die Organisation in der Lage ist, neue Irritationen jenseits ihrer etablierten Routinen und Kategorien wahrzunehmen anstatt sie zu ignorieren und diese innerhalb der Organisation angemessen zu bewerten und zu bearbeiten, beispielsweise im Rahmen eines etablierten Innovationsmanagements. Gerade mit Blick auf die Digitalisierung spielt diese Fähigkeit eine zentrale Rolle, da nach wie vor viele Sozialunternehmen eine nur wenig ausgeprägte Technologieaffinität aufweisen (vgl. Schöttler 2011) und Technologie sowie technologische Entwicklungen somit in der Regel außerhalb der bisherigen Routine liegen. Um diese jedoch wahrzunehmen und einordnen zu können, wird eine Sprachfähigkeit und Kompetenz benötigt, die in konstruktiver Auseinandersetzung mit diesem Themengebiet aufgebaut werden muss.

### 2.3. Ebene 2: Diskursfähigkeit führt zur Legitimation und Akzeptanz

Eben durch diese konstruktive Bearbeitung werden jedoch Spannungen und Konflikte wahrscheinlich, da die vorhandene Routine und die für sie relevanten Professionen und Handlungslogiken verunsichert werden. Gerade in der Auseinandersetzung mit Technologiethemen kann beobachtet werden, dass die Sorge vor einem Arbeitsplatzverlust durch Technikeinsatz, Ängste vor dem Bedeutungsverlust der eigenen Profession, vor weiterer Ökonomisierung oder dem Verlust menschlicher Nähe durch „kalte“ Technik geäußert werden.

Die zweite Ebene, die für sozialunternehmerische Innovationsprozesse von Bedeutung ist, kann somit als Diskusebene beschrieben werden und diese ist in Sozialunternehmen ungleich wichtiger als in den meisten privatwirtschaftlichen Unternehmen. Während letztere sich mehr oder weniger eindeutig an einer ökonomischen Logik orientieren, erfolgt die Entscheidungsfindung in Sozialunternehmen im Rahmen von Aushandlungsprozessen zwischen den ökonomischen, politischen, sozialen, theologischen und anderen Rationalitäten, die ebenfalls zu berücksichtigen sind (vgl. Höver 2013). Auf dieser Ebene erfolgt somit die Bearbeitung der Konflikte und Friktionen, die durch die Versorgung mit Unsicherheit im pluralistischen Spannungsfeld der Organisation entstehen. Grund hierfür ist das Spektrum erhoffter und befürchteter, letztlich jedoch noch unbekannter Wirkungen des Innovationsgegenstands auf das Bestehende. Folgende Aspekte sind hier unter anderem relevant:

- Gelingt der Organisation ein offener Diskurs um Sorgen und Ängste betroffener Personen?
- Bietet sie eine verständliche Argumentation an, die die Unsicherheit und ihre Notwendigkeit in einen größeren Kontext einbettet?

- Vertrauen die Mitarbeitenden der Führung der Organisation?
- Verfügt die Organisation über eine glaubwürdige Identität und eine weitestgehend angstfreie Organisationskultur?
- Bringen die Beteiligten die Offenheit mit, konstruktiv über ihre Sorgen und Ängste zu sprechen?
- Verfügen die Organisation und ihre Mitglieder über eine hinreichende Reflexionsfähigkeit?

Entsprechend ist die Diskursfähigkeit einer Organisation dadurch gekennzeichnet, dass es ihr gelingt, angesichts von Unsicherheit einen Diskurs in Gang zu setzen, den die Beteiligten als authentisch und glaubwürdig wahrnehmen und der dazu geeignet ist, Befürchtungen und Konflikte zu reflektieren und im Idealfall zu transformieren. Gelingt dies nicht, fehlen wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration der Innovation in die Praxis, da Spannungen und Konflikte dominieren.

### 2.4. Ebene 3: Integrationsfähigkeit als Voraussetzung für Praxisrelevanz

Damit eine praxisrelevante Innovation gelingen kann, werden darüber hinaus Integrationsfähigkeiten in der Organisation benötigt. Neben der Fähigkeit, ausreichende Ressourcen in Form von Zeit und Geld zur Verfügung zu stellen, sind insbesondere fachliche Kompetenzen in den für eine Innovation relevanten Disziplinen erforderlich. Vor allem benötigt die Organisation jedoch die Fähigkeit, die unterschiedlichen Sinngemeinschaften wie Sozialprofessionen, Ethik, Ökonomie, Sozialpolitik und Technologie in einem interdisziplinären Arrangement zu integrieren.

Die Ebene der Integration ist der Ort, an dem das Neue der Innovation im Zwischenraum der Sinngemeinschaften konkret entsteht und mit einer relevanten Praxis verbunden wird. Sie repräsentiert somit die andere Seite der Innovationsparadoxie der Sozialwirtschaft, auf der das Innovationspotenzial des multirationalen Arrangements sichtbar wird. Öffnete der Diskurs den Blick für das Spektrum unterschiedlicher Rationalitäten, geht es hier darum, wie sich die unterschiedlichen Sinngemeinschaften in den Innovationsprozess integrieren und im Zwischenraum neue Ideen, neues Wissen und letztlich eine neue Praxis entstehen. Fragestellungen auf dieser Ebene sind:

- Verfügen die Sinngemeinschaften über eine gegenseitige, multirationale Sprachfähigkeit?
- Sind die Sinngemeinschaften in der Lage, sich aus der ‚Komfortzone‘ ihrer jeweiligen Routine zu bewegen?
- Ist eine ausreichende Moderations- und Reflektionsfähigkeit innerhalb des Projekts vorhanden?

Die Integrationsfähigkeit der Organisation entscheidet sich somit in erster Linie auf der Ebene der Sinngemeinschaften und Disziplinen und deren Fähigkeiten zur Grenzüberschreitung und zur multirationalen Kommunikation. In diesem Sinne setzt sie Resonanz- und Diskursfähigkeit voraus. Gelingt diese Integration nicht, werden also relevante Disziplinen und Logiken im Innovationsprozess nicht hinreichend eingebunden. Aufgrund dessen ist mit entsprechenden Innovationsbarrieren zu rechnen: Eine noch

so gute Idee wird höchstwahrscheinlich nur wenig Verbreitung finden, wenn sie nicht ökonomisch wie ethisch, sozialprofessionell wie technisch überzeugt und die Akzeptanz von Klientinnen und Klienten ebenso findet, wie die der Kostenträger (zumindest wenn das der Innovation zugrunde liegende Geschäftsmodell eine Refinanzierung durch diese vorsieht). Sozialunternehmerische Innovation ist daher immer auch eine multirationale Innovation.

### 3. Erfolgsfaktoren für digitale Innovationen

Digitalisierungsprojekte im Kontext sozialer Unternehmen sind nur vordergründig technologiegetrieben, vielmehr sind sie als organisationale Veränderungsprozesse zu begreifen. Und wie in jedem Veränderungsprozess ist mit Widerständen seitens der existierenden Routine zu rechnen. Zudem sind Digitalisierungsprojekte als Innovationsprojekte zu begreifen, die geprägt sind von Unsicherheit und Risiko, weshalb sie häufig nicht in Gänze planbar und vorhersagbar sind und somit in besonderem Maße Verunsicherungen und Ängste auslösen können.

Andererseits muss festgestellt werden, dass ohne angemessene Technologiekomponenten die anstehenden Herausforderungen in Form von demografischem Wandel, Budgetknappheit und Arbeitskräftemangel in vielen Bereichen nicht zu bewältigen sein werden. Die neuen Technologien versprechen großartige Möglichkeiten, die zu Recht mit einiger Euphorie betrachtet werden können.

In diesem instabilen Spannungsfeld zwischen Euphorie und Widerstand bewegen sich digitale Innovationen, weshalb es letztendlich kein Patentrezept und keine Garantie dafür gibt, ob und wie diese Projekte erfolgreich realisiert werden können. Dennoch können zusammenfassend einige Merkmale und Fähigkeiten identifiziert werden, die die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Digitalisierungsprojekte in Sozialunternehmen erhöhen können. Die bisherigen Ausführungen und die Fallstudie zeigen, dass hierzu insbesondere der Umgang mit den multirationalen Umwelten der Organisation mit ihren unterschiedlichen Professionen, Disziplinen und Logiken gehört. Und im Zusammenhang mit Digitalisierungsprojekten wird Technologie notwendigerweise zu einer dieser relevanten Umwelten von Sozialunternehmen.

- Sozialunternehmen müssen resonanzfähig gegenüber technologischen Entwicklungen werden und benötigen eine grundlegende Sprachfähigkeit im Kontext der Digitalisierung. Diese wird sich nicht von selbst einstellen, sondern muss gezielt aufgebaut werden. Hierzu könnten beispielsweise der Aufbau eines Netzwerkes und der regelmäßige Austausch mit geeigneten Kooperationspartnern innerhalb und außerhalb der Sozialwirtschaft beitragen. Ebenso fachfremde Stellenbesetzungen, die Integration von Technologiethemen in die Unternehmensstrategie und der gezielte Aufbau von Technologie- und Digitalisierungskompetenz in der Organisation. Das Management muss hierfür ein klares und glaubwürdiges Signal senden, dass digitale Innovationen gewollt sind und unterstützt werden. Es geht also darum, die Grenzen der bisherigen Wahrnehmung selbst wahrzunehmen.

- Sozialunternehmen müssen im interdisziplinären und multirationalen Kontext zwischen Fachprofessionen, Ökonomie (die nicht nur auf Controlling verkürzt werden darf), Sozialpolitik, Ethik und Technologie diskursfähig sein. Diese Diskursfähigkeit muss erlernt und entwickelt werden, wozu nicht nur ausreichende Kompetenz und Sprachfähigkeit in den unterschiedlichen Disziplinen und Rationalitäten vorhanden sein müssen, sondern auch Kommunikationsräume, in denen das Unternehmen diese Diskursfähigkeit einüben kann. Dies können beispielsweise Workshops, Foren, Fachtage oder allgemeine Gesprächsangebote des Managements sein, in denen Wissen vermittelt, Ängste angesprochen und Ideen gemeinsam entwickelt werden können.
- Digitalisierungsprojekte sind als multirationale Projekte zu verstehen (was im Kontext der Sozialwirtschaft natürlich nicht nur auf die Projekte, sondern auf die Organisationen selbst zutrifft). Eine noch so interessante digitale Innovation hat nur wenig Aussicht auf Umsetzung und Verbreitung, wenn grundsätzliche Aspekte einer ethischen, sozialprofessionellen, ökonomischen, sozialpolitischen oder technologischen Logik unberücksichtigt bleiben. Ein Innovationsprozess hat dementsprechend eine umso höhere Aussicht auf Erfolg, wenn alle relevanten Umwelten und Rationalitäten angemessen in den Prozess integriert werden.
- Diese Integration ist umso wahrscheinlicher, je resonanz- und diskursfähiger die Organisation und ihre Mitglieder sind, und je konkreter und praxisrelevanter die Zusammenarbeit und die Projekte selbst gestaltet werden. Konkrete Projekte benötigen jedoch Ressourcen und Freiräume, die von der Routine entkoppelt sind. Zwar gibt es einige Vorschläge und Praxisbeispiele, wie vernetzte und von der Routine entkoppelte Innovationsräume gestaltet sein können, beispielsweise als organisationseigener Innovationsinkubator (vgl. Dessoy/Lames/Tacke/Nagel 2012), jedoch ist die Ressourcenfrage oftmals schwieriger zu beantworten. Während privatwirtschaftliche Unternehmen je nach Branche zwischen fünf und fünfzehn Prozent ihres Umsatzes für Innovationsentwicklung ausgeben, bewegt sich die Sozialwirtschaft häufig gefühlt im Promillebereich. Natürlich liegt dies zum einen an Marktbesonderheiten und knappen Sozialbudgets, aber wohl auch am Stellenwert, den Innovationen (und hier insbesondere digitale Innovationen) bisher in der Sozialwirtschaft hatten.

Abschließend ist festzustellen, dass die Sozialwirtschaft sich dem digitalen Wandel nicht wird verschließen können – zu groß sind die damit einhergehenden Potenziale und zu grundlegend die damit verbundenen Veränderungen und Herausforderungen. Um diese erfolgreich zu gestalten, benötigen Sozialunternehmen nicht nur die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, sondern spezifische Fähigkeiten, um die ihnen eigenen Innovationsparadoxie entfalten zu können: Resonanz-, Diskurs- und Integrationsfähigkeit. Resonanz erzeugt notwendige Differenz zur Routine, Diskurs erzeugt organisationale Legitimation und Entscheidungsfähigkeit, Integration aller relevanter Rationalitäten erzeugt praxisrelevante Innovation. Versteht man Innovation als Grenzphänomen (z.B. Jansen 2013; Bergmann/Daub 2006), so handeln Resonanzen davon, eigene Begrenzungen wahrzunehmen, Diskurse davon, Grenzen zu überbrücken, und

Innovation durch Integration davon, Grenzen gemeinsam zu verschieben. Organisationen, die über diese Fähigkeiten verfügen oder sich in entsprechenden Projekten zunehmend aneignen, haben gute Chancen, digitale Innovationen trotz aller Widerstände erfolgreich und nutzbringend realisieren zu können.

## Literatur und Links

- Dessoy, Valentin; Lames, Gundo; Tacke, Jutta; Nagel, Regina (2012): Innovationslaboratorien - Baustein einer Innovationsarchitektur. In: Valentin Dessoy, Gundo Lames (Hrsg.), Siehe, ich mache alles neu. Innovation als strategische Herausforderung in Kirche und Gesellschaft, Trier, S. 200–208.
- Höver, Hendrik (2013): Entscheidungsfähigkeit in pluralistischen Organisationen. Rekonstruktion von Entscheidungsmustern eines diakonischen Unternehmens. St. Gallen.
- Horneber, Markus (2010): Innovationsbarrieren beim Einsatz innovativer Assistenzsysteme. In: Markus Horneber, Hermann Schoenauer (Hrsg.), Lebensräume - Lebensträume. Innovative Konzepte und Dienstleistungen für besondere Lebenssituationen, Stuttgart, S. 140–158.
- Jay, Jason (2013): Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. In: Academy of Management Journal, 56, 1/2013, S. 137–159.
- Klein, Barbara (2010): Neue Technologien und soziale Innovationen im Sozial- und Gesundheitswesen. In: Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen (Hrsg.), Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden, S. 271–296.
- Kraatz, Matthew; Block, Emily (2008): Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, Kerstin Sahlin-Andersson (Hrsg.), The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, Los Angeles, S. 243–275.
- Milgram, Stanley (2009): Interdisciplinary Thinking and the Small World Problem. In: Muzaffer Sherif, Carolyn W. Sherif (Hrsg.), Interdisciplinary relationships in the social sciences, New Brunswick, S. 103–120.
- Ortmann, Günther (1999): Innovation als Paradoxeentfaltung - Eine Schlußbemerkung. In: Dieter Sauer, Christa Lang (Hrsg.), Paradoxien der Innovation. Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung, Frankfurt, S. 249–262.
- Schedler, Kuno; Rüegg-Sturm, Johannes (2013): Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Bern.
- Schöttler, Roland (2011): Informationstechnologie und soziale Organisationen. Eine qualitative Analyse der Ursachen von Technologiedistanz in diakonischen Unternehmen. (Masterarbeit) sozialinformatik.de/fileadmin/1805/pdf\_documents/materialien/Master\_Final\_v 1.02\_schoettler.pdf, Abruf 02.11.2017.
- Schöttler, Roland (2017): Die Innovationsparadoxe der Sozialwirtschaft. Göttingen.
- Stark, David (2009): The sense of dissonance. Accounts of worth in economic life. Princeton.
- Starnitzke, Dierk (1996): Diakonie als soziales System. Eine theologische Grundlegung diakonischer Praxis in Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann. Stuttgart.
- Tuckermann, Harald (2007): Organisationaler Wandel als Entfaltung von Paradoxien. Systemtheoretische Rekonstruktion einer Krankenhausfusion. St. Gallen.
- Ulrich, Peter (1998): Integrative Wirtschaftsethik - eine Heuristik auch für die Technikethik? In: Hans Lenk, Matthias Maring (Hrsg.), Technikethik und Wirtschaftsethik. Fragen der praktischen Philosophie, Opladen, S. 53–74.



---

## Technologien



---

# Technische Assistenzsysteme in der Sozialwirtschaft – aus der Forschung in die digitale Praxis?

Christophe Kunze

## 1. Assistenzsysteme – alter Wein in neuen Schläuchen oder Innovationen für die Sozialwirtschaft?

Im Vergleich zu anderen Branchen scheinen die Potentiale technischer Unterstützungs- systeme im Sozialwesen bisher nur in geringem Maße ausgeschöpft. Tatsächlich eröffnet die hohe Dynamik technischer Entwicklung ständig neue Anwendungsmöglichkeiten. In den vergangenen Jahren wurden vor allem für den Bereich Pflege und Betreuung unter dem Überbegriff „Ambient Assisted Living“ (AAL) umfangreiche Aktivitäten zur Erforschung und Entwicklung technischer Unterstützungssysteme angestoßen. Das Spektrum der dabei verfolgten Ansätze reicht von neuen Ansätzen zur IT-gestützten Pflegedokumentation über Videokommunikationssysteme zur Fernbetreuung bis hin zu Robotersystemen zur Unterstützung pflegerischer Aufgaben.

Allerdings klafft zwischen den Ansprüchen des Forschungsfeldes und der tatsächlichen Anwendung neuer technischer Unterstützungssysteme in der Versorgungspraxis eine große Lücke: Nur ein kleiner Teil der entwickelten Assistenzsysteme hat bisher Produktreife erreicht und wird am Markt angeboten, und auch diese Produkte werden seitens der Anwender nur zögerlich angenommen. Werden die Potentiale technischer Assistenzsysteme also überschätzt?

Sicher scheint, dass die digitale Transformation auch an der Sozialwirtschaft nicht spurlos vorbeigehen wird. Im Sozial- und Gesundheitswesen werden an technische Assistenzsysteme aber andere Anforderungen gestellt als in anderen Anwendungsfeldern, so dass Erfahrungen aus anderen Branchen nicht einfach übertragbar sind. Verschiedene Innovationsbarrieren für Assistenzsysteme wurden in der Vergangenheit bereits identifiziert und in den letzten Jahren untersucht (siehe Abschnitt 3). Eine wesentliche Rolle spielt dabei offenkundig, dass unter den stark regulierten Anwendungskontexten der Sozialwirtschaft neue technische Unterstützungssysteme meist auch neue Dienstleistungsmodelle und Refinanzierungsansätze erfordern. So benennt auch die kürzlich erschienene Expertise zu technischen Assistenzsystemen zum Siebten Altenbericht der Bundesregierung fehlende Geschäftsmodelle als wesentliche Innovationsbarriere: „Insbesondere fehlen Modelle, die den gegebenen institutionellen, sozio-psychologischen, ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen genügen und den identifizierten Anforderungen und Bedarfen der Nutzer und Nutzerinnen gerecht werden.“ (Meyer 2016).

Dabei muss in vielen Fällen zunächst geklärt werden, ob es fehlende Geschäftsmodelle oder unzureichende Rahmenbedingungen sind, die einen Transfer in die Praxis verhindern, oder ob es schlicht die vorgeschlagenen technischen Assistenzsysteme selbst sind, die an den Bedürfnissen des Marktes vorbei gehen. So wird etwa für den Bereich der

Christophe Kunze

163

Pflege in sozialwissenschaftlichen Betrachtungen zu technischen Assistenzsystemen wiederholt festgestellt, dass diese eine unangebrachte Fokussierung auf Funktionsdefizite älterer Menschen aufweisen, statt den Erhalt von Ressourcen, die Unterstützung von Teilhabe und die Verbesserung der Qualität der Versorgung in den Vordergrund zu stellen (Peine/Rollwagen/Neven 2014; Blackman et al. 2016; Fitzpatrick et al. 2015).

Die in der Praxis angedachten Geschäftsmodelle sind dabei eher selten wirklich neu. So unterscheiden sich die Geschäftsmodelle vieler neuartiger häuslicher Monitoringsysteme nur unwesentlich vom seit Jahren etablierten Hausnotruf, und die (wenn auch selten technikgestützte) Orchestration verschiedener Dienstleistungen gehört seit jeher zum typischen Angebot im betreuten Wohnen. Umgekehrt versuchen Anbieter etablierte Strategien der Internetökonomie wie soziale Netzwerke (z.B. Facebook) und digitale Vermittlungsplattformen (z.B. Uber) auf Angebote in der Sozialwirtschaft wie z.B. Nachbarschaftsportale oder Vermittlung von Pflege zu übertragen.

Nach wie vor kann davon ausgegangen werden, dass neue Technologien enorme Potentiale für die Veränderung sozialer Dienstleistungen haben. Deren Erschließung ist in der Praxis zwar deutlich komplexer, als sich das Technikanbieter gemeinhin vorstellen. Inzwischen haben viele Assistenzsysteme aber technisch eine ausreichende Reife für den Praxiseinsatz erreicht, so dass eine aktive Auseinandersetzung mit dem Technik-einsatz den Unternehmen der Sozialwirtschaft Chancen eröffnet, neue Versorgungs-konzepte zu konzipieren, zu erproben und in der Praxis umzusetzen.

## 2. Was sind eigentlich technische Assistenzsysteme?

Eine wesentliche Schwierigkeit bei der Auseinandersetzung mit technischen Assistenzsystemen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist die unzureichende Abgrenzung verschiedener Zielgruppen, Zwecke und Anwendungskontexte technischer Unterstüt-zung. Insbesondere in der Forschung zum Ambient Assisted Living (AAL) werden ausgehend von ökonomischen Überlegungen, von Plattformgedanken und einem Design-for-All-Ansatz (Zugänglichkeit für möglichst viele Menschen) häufig verschiedene, wenig zusammenhängende Anwendungsbereiche vermischt: Komfort/Selbständigkeit, Energieeffizienz, Prävention, Telemedizin und andere. Diese wenig differenzierte Betrach-tung führt dazu, dass eine Verankerung technischer Assistenzsysteme in konkreten Ver-sorgungskontexten erschwert wird. Dabei ist offensichtlich, dass sich zentrale Aspekte des Technikeinsatzes wie Nutzerakzeptanz, Supportstrukturen oder Refinanzierungs-modelle in der Praxis für verschiedene Anwendungskontexte erheblich unterscheiden. So gelten beispielsweise für ein GPS-Tracking System für Menschen mit Demenz völlig andere Rahmenbedingungen als für ein seniorengerechten Tablet-Computer.

Es ist daher sinnvoll, für eine Betrachtung von Service- und Geschäftsmodellen für As-sistenzsysteme zunächst einen klaren Bezugsrahmen herzustellen. Im wissenschaftli-chen Diskurs zu technischen Assistenzsystemen können mindestens vier verschiedene Forschungsströmungen unterschieden werden, die sich in der primären Betrachtungsperspektive des Technikeinsatzes und in ihrer Bezugswissenschaft unterscheiden (vgl. Kunze/König 2017). Am weitesten etabliert ist dabei die Medizintechnik, die sich aus-

gehend vom biomedizinischen Gesundheitsmodell primär mit diagnostischen und therapeutischen Funktionen auseinandersetzt. Weniger eindeutig abgegrenzt sind die in den Rehabilitationswissenschaften verankerten *Assistive Technologies*, welche den Technikeinsatz im Kontext von Behinderung und Teilhabe betrachten (vgl. z.B. Hersh/Johnson 2008), der Bereich der *Pflegetechnik*, der sich mit Technikeinsatz bei Pflegebedürftigkeit sowie in Pflege und Betreuung auseinandersetzt (vgl. z.B. Kunze 2017), sowie der Bereich der *Gerontechnology*, in dem aus der Perspektive der sozialen Gerontologie die Techniknutzung im Alter zur Kompensation altersbedingter Funktionseinschränkungen sowie die Förderung von Teilhabe und Selbstbestimmtheit betrachtet werden (vgl. z.B. Schulz et al. 2015). Innerhalb aller genannten Forschungsströmungen wurden Versuche unternommen, das Feld technischer Unterstützung zu strukturieren, die jedoch bisher nicht zusammengeführt wurden.

Einen naheliegenden Bezugsrahmen für die Kategorisierung technischer Assistenz bietet das Modell der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) der WHO. Ausgehend von der ICF bietet es sich an, zunächst mit Fokus auf Menschen mit Hilfebedarf, Systeme zur Kompensation von Funktionseinschränkungen von Systemen zur Unterstützung von Aktivitäten und Teilhabe zu unterteilen. Davon abgegrenzt können Systeme zur Unterstützung von Betreuung und Pflege betrachtet und untergliedert werden (vgl. Abbildung 16).

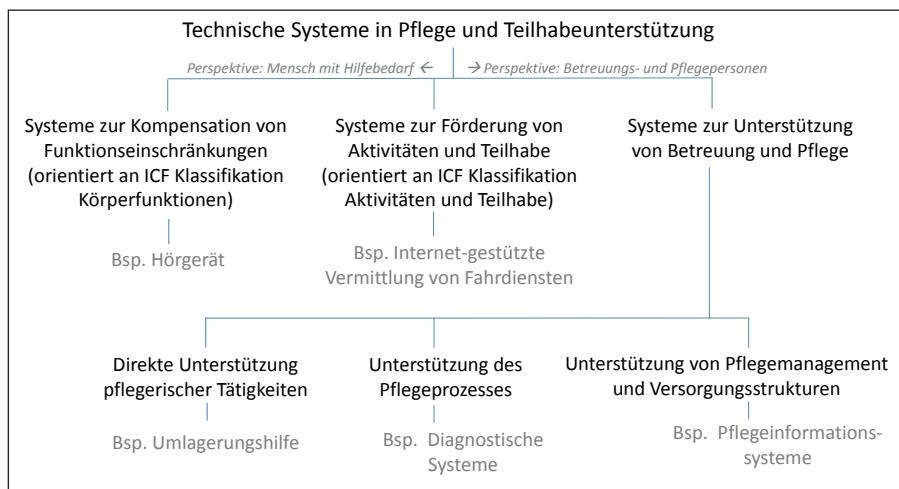


Abbildung 16: Strukturierung des Assistenzsystembegriffs (vgl. Kunze/König 2017)

Diese grundlegende Unterteilung ist hilfreich für eine Betrachtung von Service- und Geschäftsmodellen. So sind z.B. Systeme zur Kompensation von Funktionseinschränkungen häufig nicht in Versorgungsdienstleistungen eingebunden und können daher wie andere Hilfsmittel auch als Produkt vermarktet und ggf. über die Sozialversicherungen refinanziert werden, während Systeme zur Förderung von Aktivitäten und Teilhabe eher in technikgestützte Dienstleistungen integriert werden.

### 3. Innovationsbarrieren für technische Assistenzsysteme

Ausgehend vom eher gering ausgeprägten Transfer von neuen technischen Systemen in die Versorgungspraxis, wurden in den vergangenen Jahren Innovationsbarrieren für technische Assistenzsysteme im Sozial- und Gesundheitswesen untersucht. Beispiele für die dabei identifizierten Barrieren reichen von technischen Aspekten wie z.B. mangelnder Interoperabilität oder schlechter Usability über Nutzerbarrieren wie z.B. ethischen Aspekten oder Qualifikationsdefizite bis hin zu Marktbarrieren wie fehlenden Informations-, Beratungs- und Vertriebsstrukturen.

Eine wesentliche Rolle spielt die Akzeptanz von Technik: Häufig wird die Vision solcher technischen Unterstützungssysteme entweder übertrieben positiv als „Heilsbringer“ für die Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels oder einseitig negativ als Horrorszenario der Entmenschlichung der Pflege oder sozialen Arbeit gesehen. Für eine vorausschauende und konstruktive Gestaltung des technischen Wandels ist eine differenziertere Auseinandersetzung mit der Thematik erforderlich. Jaschinski und Allouch (2015) kommen in einer Literaturübersichtsarbeit unter anderem zu folgenden Ergebnissen:

- Während potentielle Nachteile technischer Assistenzsysteme sehr konkret erfasst werden, bleibt für viele potentielle Nutzer der Mehrwert technischer Assistenzsysteme eher abstrakt. Dies gilt umso mehr, je erklärungsbedürftiger ein technisches System ist (z.B. bei verteilten Systemen mit automatischer Datenverarbeitung wie den in Abschnitt 4.3 beschriebenen häuslichen Monitoringsystemen). Der Nutzen von Assistenzsystemen ist auch deshalb schwer zu vermitteln, weil Betroffene einen eigenen Unterstützungsbedarf häufig verdrängen.
- In vielen Studien werden Datenschutzbedenken und Fragen der Selbstbestimmung als wesentliche Barrieren gesehen. Andere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Datenschutzaspekte für ältere Betroffene bei entsprechendem Nutzen von Systemen eine untergeordnete Bedeutung haben.
- Die mit Unterstützungssystemen häufig verbundene Stigmatisierung stellt eine wesentliche Barriere dar. Dies ist auch darin begründet, dass viele Unterstützungsszenarien auf Kompetenzverluste, Gebrechlichkeit und Hilfsbedürftigkeit fokussieren, anstatt positive Aspekte wie die Unterstützung von Teilhabe, Selbständigkeit und den Erhalt von Ressourcen hervorzuheben.

Eine grundsätzliche Ablehnung technischer Unterstützungssysteme durch ältere Menschen konnte in Studien nicht bestätigt werden. Auffällig ist viel mehr, dass technische Unterstützungssysteme von professionell Pflegenden oft deutlich kritischer gesehen werden als von Betroffenen selbst (van Heek/Himmel/Ziefler 2017). Auch für technische Assistenzsysteme, die sich an professionelle Anwender richten, bestehen zum Teil erhebliche Akzeptanzhürden. Diese resultieren unter anderem aus Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder vor Veränderung der Arbeitskultur, erwarteten Schwierigkeiten im Umgang mit der Technik oder einer befürchteten weiteren Verdichtung der Arbeit.

Eine wesentliche Folge dieser Akzeptanzhürden bei der Gestaltung von Service- und Geschäftsmodellen für technische Assistenzsysteme ist, dass der komplexe Erklärungs-

und Beratungsbedarf zu den Systemen (z.B. in Bezug auf Funktionsweise, Datenschutzvereinbarungen, etc.) zu erheblichen Vertriebs- und Kundenbetreuungsaufwänden führen kann, die über die Dienstleistungen wieder erlöst werden müssen. Dabei ist eine einfache Trittmatte als Alarmgeber deutlich einfacher zu vermitteln als ein selbstlernendes ambientes Sensorsystem. Je komplexer also ein System ist, desto aufwändiger gestaltet sich typischerweise dessen Vermarktung.

### 4. Service- und Geschäftsmodelle für technikgestützte Dienstleistungen

Im Kontext der digitalen Transformation hat die Betrachtung und Entwicklung von (neuen) Geschäftsmodellen in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren (vgl. Beitrag von Eisenreich und Ufer in diesem Band). In der Literatur gibt es unterschiedliche Definitionen dazu, was ein Geschäftsmodell eigentlich ist, welche Aktivitäten es beschreiben soll, und wie bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen vorgegangen werden kann. Nach gängigen Definitionen beschreibt ein Geschäftsmodell in vereinfachter Form, wie die Wertschöpfung einer Unternehmung entsteht, wobei auch Kunden- und Marktaspekte betrachtet werden.

Ausgehend von Expertenbefragungen und einer Analyse der im Rahmen laufender Forschungsprojekte betrachteten Geschäftsmodellen, haben Gersch und Hewing (2012) einen Vorschlag für eine Geschäftsmodell-Typologie für AAL-Dienstleistungen erarbeitet. Von den dabei identifizierten Typen ist für Unternehmen der Sozialwirtschaft vor allem das Geschäftsmodell der *Orchestration* relevant, bei dem ein Dienstleistungsanbieter mit Hilfe technischer Vermittlungsplattformen umfassende Unterstützungs-dienstleistungen vermittelt, bündelt, koordiniert und aus einer Hand anbietet (mögliche Ausprägungen sind z.B. Service-Wohnen, lokale Dienstleistungsmärkte, Betreutes Wohnen zu Hause). Die übrigen beschriebenen Typen spielen aus heutiger Sicht in der Sozialwirtschaft kaum eine Rolle. In der Typologie nicht berücksichtigt sind zudem Dienstleistungsangebote, die sich auf die Versorgung mit (neuen) Hilfsmitteln beziehen (z.B. Beratung, Anpassung, Begleitung). Für die folgende Beschreibung wird daher eine Einteilung in folgende Formen des Technikeinsatzes vorgenommen:

- Technik zur Optimierung von Versorgungsprozessen, wobei bestehende Versorgungsdienstleistungen durch Technikeinsatz verändert werden (siehe Abschnitt 4.1)
- Technikeinsatz zur Kundengewinnung, -bindung und –vermittlung (mit Überschneidung zu Orchestrationsmodellen (siehe Abschnitt 4.2)
- Technik als Basis für neue Versorgungsdienstleistungen (siehe Abschnitt 4.3.) und
- Technikberatung und –begleitung (siehe Abschnitt 4.4)

In diesem Kontext ist zu beachten, dass viele technische Assistenzsysteme natürlich auch losgelöst von Dienstleistungen als Produkte vertrieben werden können. Hierbei ist vor allem die Frage relevant, inwiefern diese als Hilfsmittel über die Sozialversicherungen refinanziert werden können (vgl. Weiß et al. 2013) zur Aufnahme neuer technischer Hilfsmittel in das Hilfsmittelverzeichnis). Unabhängig davon besteht für derartige Produkte in der Regel ein über den typischen Vertrieb hinausgehender Beratungsbedarf.

### 4.1. Technik zur Optimierung von Versorgungsprozessen

Der überwiegende Teil der direkten klientenbezogenen Tätigkeiten von Fachkräften im Sozialwesen lässt sich nicht automatisieren, insofern werden technische Assistenzsysteme die Arbeit von Pflegenden oder Sozialarbeiterinnen auch in Zukunft nicht ersetzen. Technische Assistenzsysteme können jedoch genutzt werden, um die Arbeit von Fachkräften zu unterstützen und effektiver zu gestalten. Mögliche Beispiele wären etwa im Pflegebereich robotische Umlagerungshilfen oder automatische Transportsysteme für Verbrauchsmaterialien.

Die möglicherweise größten Potentiale zur Veränderung von Arbeitsprozessen bieten in der näheren Zukunft mobile Lösungen zur computergestützten Gruppenarbeit sowie Telepräsenzsysteme. Erstere bieten vor allem die Möglichkeit, Klienten und Angehörige effektiv in Versorgungsprozesse einzubinden, und so Empowerment-Ansätze umzusetzen (z.B. über Smartphone- oder Tabletapplikationen zum Selbstmanagement für Patienten) und Hilfe-Mix-Strukturen zu unterstützen (z.B. in sozialraumorientierten Versorgungskonzepten). Telepräsenz ist vor allem mit der zunehmenden Verfügbarkeit und Qualität von Videokommunikationssystemen (die heute zur Grundausstattung von mobilen Geräten wie Tablets und Mobiltelefonen gehören) dabei, sich zunehmend in Versorgungsprozessen zu etablieren. In der medizinischen Versorgung weisen Videokonsultationen für viele Bereiche die gleiche Behandlungsqualität auf wie Präsenzkontakte und ermöglichen eine flexiblere Versorgung (z.B. Versorgungssteuerung über Dienstleister, Vermeidung von Unterversorgung, Einsparen von Fahrt- und Wartezeiten, vgl. Thranberend/Hartge/Fink 2015). Telekontakte können zudem in stigmatisierten Anwendungsfeldern einen niederschwelligen Zugang zu Versorgungsangeboten eröffnen.

Einen Schritt weiter gehen Telepräsenzsysteme wie z.B. der Telepräsenzroboter double (siehe doublerobotics.com). Diese ermöglichen es im Gegensatz zu gewöhnlichen Videokommunikationssystemen auch, sich vor Ort zu bewegen und „umzusehen“ und vermitteln so in beide Richtungen ein deutlich höheres Gefühl von Präsenz. In den USA werden Telepräsenzsysteme z.B. in größerem Umfang zur Förderung der Teilhabe isolierter Patienten (z.B. Schulbesuch in Telepräsenz) und zum Telecoaching eingesetzt. Derzeit wird ein Einsatz noch durch vergleichsweise hohe Kosten (zurzeit ca. 3.000 € pro System) und hohe Anforderungen an die Qualität der Internetverbindung eingeschränkt. Mittelfristig sind allerdings viele weitere Einsatzszenarien wie z.B. bei Hilfe und Pflege auf Distanz (distance caregiving) denkbar, da Telepräsenzsysteme eine flexible, ortsunabhängige Bereitstellung von Versorgungsleistungen ermöglichen.

### 4.2. Technik zur Kundengewinnung, -bindung und -vermittlung

Bereits zu Beginn dieses Kapitels wurde auf die Orchestration von Dienstleistungen als Geschäftsmodell-Typ für technikgestützte Dienstleistungen verwiesen. Aus Kundensicht zielt die Orchestration auf einfacheren Zugang zu Unterstützungsdiensleistungen, aus Anbietersicht sind dabei entweder Effekte zur Kundengewinnung bzw. -bindung oder Erlöse aus der Dienstleistungsvermittlung (z.B. auf Basis von Provisionen)

im Fokus. Gerade in den hoch regulierten Märkten der Sozial- und Gesundheitswirtschaft können technische Systeme zur Kundengewinnung, -bindung und -vermittlung sehr attraktiv sein. Nicht umsonst zählen etwa Einweiserportale zu den stärker verbreiteten Beispielen für sektorenübergreifende Kommunikation im Gesundheitswesen. Ein Beispiel aus der Sozialwirtschaft sind lokale Dienstleistungsmarktplätze, beispielsweise im Rahmen von Quartiersansätzen (vgl. Weiß/Lutze/Gissendanner/Peters 2017). Die Vermittlung von Dienstleistungen kann auch gut mit häuslichen Assistenzsystemen kombiniert werden, indem ein Mobilegerät zur Steuerung eines Smarthome-Systems auch als Zugang zu einem Dienstleistungsportal genutzt wird, z.B. im Kontext von Modellen des Service-Wohnens.

Ein wesentlicher Effekt der Digitalisierung ist die erhebliche Reduktion von Transaktionskosten, also Aufwänden, die für die Information, Vermittlung und Abwicklung von Geschäften entstehen. IT-Systeme haben dem entsprechend das Potential, die Vermittlung von Dienstleistungen erheblich zu verbessern. Dass dies in der Praxis zur erheblichen Marktveränderungen führen kann, haben z.B. Uber für Fahrdienste oder Airbnb für Reiseunterkünfte vorgemacht. Konsequenterweise versuchen inzwischen etliche Internetunternehmen, digitale Vermittlungsplattformen auch im Bereich sozialer Dienstleistungen zu etablieren (siehe z.B. für die ambulante Pflege in Otto et al. 2017). Dabei wird allerdings schnell deutlich, dass die Vermittlung sozialer Dienstleistungen erhöhte Anforderungen stellt. Zum einen sind diese deutlich stärker reguliert, zum anderen erfordert eine Vermittlung in aller Regel eine persönliche fallbezogene Beratung, die sich nicht automatisieren lässt. Trotzdem können digitale Vermittlungsplattformen sowohl für Klienten als auch für Beschäftigte erhebliche Mehrwerte bieten, z.B. durch eine höhere zeitliche Flexibilität.

Dabei müssen digitale Vermittlungsplattformen nicht zwingend zu disruptiven Markteffekten führen. Die bisherigen Anbieter im Pflegemarkt versuchen zwar, aufbauend auf eigenen Technologien, selbst als Anbieter von Pflegedienstleistungen aufzutreten und Marktanteile zu gewinnen. Mittelfristig wird es aber auch Anbieter geben, die etablierten Leistungserbringern IT-Dienstleistungen zur Verfügung stellen, um entsprechende Plattformen selbst zu betreiben, wie es z.B. das Unternehmen door2door (siehe door2door.io) für den öffentlichen Nahverkehr vormacht. Ein entsprechendes Beispiel für den Bereich sozialer Innovationen ist die Plattform casseroleclub (siehe casseroleclub.com), die in England und Australien Patenschaften in der Nachbarschaft vermittelt, die für ältere Menschen kochen, und die vom Unternehmen FutureGov an regionale Sozialunternehmen lizenziert wird.

In der Praxis spielen lokale Dienstleistungsportale bisher kaum eine Rolle. In Modellprojekten scheint es vor allem schwierig zu sein, die Nachfrageseite zu stimulieren. Digital Matching-Plattformen dürften dennoch zu den Technologien gehören, die das größte Potential haben, die Sozialwirtschaft in den nächsten Jahren zu verändern. Um hier nicht der Internetindustrie das Feld zu überlassen, ist seitens der Sozialwirtschaft eine aktive Auseinandersetzung mit der Thematik dringend anzuraten.

### 4.3. Technik als Basis für neue Versorgungsdienstleistungen

Sofern Technik als Basis für neue Versorgungsdienstleistungen genutzt werden soll, bedeutet dies häufig, dass entsprechende Angebote einen Selbstzahlermarkt adressieren müssen, da die Sozialversicherungssysteme eine Kostenerstattung dafür in der Regel nicht vorsehen. Zu den am intensivsten untersuchten Assistenzsystemen zählen häusliche Monitoringsysteme, die inzwischen auch von vielen verschiedenen Anbietern am Markt verfügbar sind. Sie bauen meist auf klassischer Gebäudesensorik auf (insbesondere drahtlose Bewegungsmelder und Türkontaktsensoren), deren Daten von einer speziellen Software analysiert werden. Hiermit können vielfältige Situationen wie Inaktivität (z.B. in Folge von Stürzen), häusliche Gefahren wie Brand oder Wasserschäden, Schlafstörungen oder auch das Verlassen der Wohnung automatisch erfasst werden und ohne aktive Beteiligung des Bewohners an Pflegende übermittelt werden. Bei den bisher am Markt verfügbaren Systemen geschieht dies mit wenigen Ausnahmen allerdings nicht auf Basis von maschinellem Lernen, sondern über mehr oder weniger komplexe Regelsysteme. Diese sind häufig von den Herstellern fest programmiert vorgegeben, können aber zum Teil auch von Anwendern konfiguriert werden. Häufig werden Monitoring-Systeme auch mit anderen Smart Home Funktionen (z.B. Energieeinsparung, Komfortfunktionen) kombiniert.

Im Gegensatz zum klassischen Hausnotruf bieten neue häusliche Monitoring-Systeme eine erheblich höhere Flexibilität, da sowohl die zu erkennenden Situationen als auch die dafür vorgesehene Reaktion in der Regel an individuelle Bedürfnisse angepasst werden können. Typischerweise verfügen die Systeme über Visualisierungs- und Benachrichtigungs-Apps, mit deren Hilfe Bewohner und Angehörige flexibel festlegen können, wer in welchen Situationen wie informiert wird. Dadurch können sie nicht nur für die Notfallerkennung eingesetzt werden, sondern z.B. auch zur Steigerung des sozialen Gewahrseins (engl. „awareness“), zur Einschätzung der Selbständigkeit der Bewohner, oder zur Automatisierung von Kontrollaufgaben (z.B. im betreuten Wohnen).

Bisher fehlen wissenschaftliche Nachweise darüber, dass häusliche Monitoringsysteme dazu beitragen, häusliche Pflegearrangements zu stabilisieren oder positive Effekte auf die Lebensqualität der Bewohner zu generieren (Liu et al. 2016). Häufig werden aber häusliche Monitoringslösungen von Pflegenden und Angehörigen als Entlastung empfunden. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass Systeme nicht nur Alarmmeldungen, sondern auch positive Benachrichtigungen erzeugen können (z.B. Bewohner ist nach Hause gekommen, ist aufgestanden, ist aktiv etc.).

In der Praxis ist es aber nicht trivial, die gegenüber dem Hausnotruf erhöhte Flexibilität und zusätzliche Funktionalität der Systeme in neuen Versorgungsangeboten zur Entfaltung zu bringen. Zu den wichtigsten Hindernissen zählt, dass die Systeme Stürze nur indirekt über längere Inaktivität erkennen können und für Betroffene daher in der Regel keinen Ersatz, sondern nur eine Ergänzung zum klassischen Hausnotruf darstellen. Dazu kommt, dass Pflegende häufig Schwierigkeiten haben, die Funktionsweise

der Systeme zu verstehen, die Systeme zu konfigurieren und ggf. auch die Daten der Systeme zu interpretieren (Nijhof/van Gemert-Pijnen/Woolrych/Sixsmith 2013).

Während die am Markt verfügbaren Systeme in Bezug auf ihre Funktionen teilweise recht ähnlich sind, unterscheiden sich die Service- und Vertriebsmodelle zum Teil erheblich. Etliche Anbieter vermarkten ihre Produkte direkt an Endkunden, entweder im Direktvertrieb oder über Elektrofachmärkte, Apotheken und Sanitätsfachhäuser. Dabei können an der Sozialwirtschaft vorbei neue Marktsegmente entstehen. Daher kann es für Sozialunternehmen sinnvoll sein, frühzeitig selbst entsprechende Angebote und das zugehörige Knowhow aufzubauen, auch wenn diese noch nicht so stark nachgefragt werden sollten.

### 4.4. Technikberatung und –begleitung

Im Bereich der Hilfsmittelversorgung ist auf Grund der Leistungsansprüche an die Sozialversicherung das vorherrschende Geschäftsmodell nach wie vor der Verkauf von Hilfsmitteln, wobei Vertriebs- und Servicedienstleistungen in der Regel über den Gerätelpreis abgegolten werden. In vielen Bereichen kann dies zu starken Fehlversorgungen führen, wenn teure Hilfsmittel auf Grund unzureichender Einweisung, fehlender Unterstützung oder aber auch auf Grund einer nicht bedarfsgerechten Hilfsmittelauswahl ungenutzt bleiben. Die bestehenden Versorgungsstrukturen sind zudem nur unzureichend für neue technische Assistenzsysteme vorbereitet. Für innovative Assistenzfunktionen, die auf angepassten Consumergeräten wie z.B. Tablet-Computern beruhen, ist ein Vertrieb für Sanitätshäuser oder andere spezialisierte Anbieter häufig nicht attraktiv, da die dafür nötige Hardware vom (Online-)Elektrofachhandel häufig sehr preisgünstig angeboten und die Software in der Regel über die Appstores vertrieben wird, so dass der Beratungsaufwand nicht über Produkterlöse gedeckt werden kann. Bei neuartigen Systemen ist zudem häufig nicht klar, welcher Vertriebskanal eigentlich „zuständig“ ist –wie bereits oben dargestellt ist für häusliche Monitoringssysteme beispielsweise ein Vertrieb in Apotheken, Baumärkten, Sanitätsfachhäusern und Elektrofachmärkten denkbar.

Angesichts der hohen Dynamik der technischen Entwicklung besteht daher ein hoher Bedarf an Information und fallbezogener Beratung zu Assistenzsystemen, sowohl für Bürgerinnen und Bürger als auch Organisationen der Sozialwirtschaft. Vereinzelt haben Kommunen hierzu unabhängige Beratungsangebote aufgebaut, so z.B. im Rahmen des Modellprojekts „Kommunale Beratungsstellen“ des BMBF (Röll et al. 2016). Insgesamt besteht hier aber nach wie vor eine erhebliche Lücke.

Hier ergeben sich Möglichkeiten für Leistungserbringer aus der Sozialwirtschaft, entsprechende Angebote zu platzieren. Diese können dazu beitragen, die Versorgungsqualität der Klienten zu erhöhen und Kundenbindungseffekte bewirken. Darüber hinaus können solche Angebote auch wirtschaftlich tragfähig sein. Im Gegensatz zu kommunalen Beratungsstellen können Sozialunternehmen auch selbst Assistenzsysteme vertrieben, ergänzende Dienstleistungen dazu anbieten oder Kooperationen mit anderen Anbietern eingehen. Ein Beispiel für entsprechende Angebote in freier Trägerschaft bie-

tet der Stift Tilbeck, der nicht nur eine Beratungsstelle zu technischen Assistenzsystemen für ältere Menschen und Menschen mit Behinderung anbietet, sondern mit VARIO Assistenz im eigenen Inklusionsunternehmen auch einen Geschäftsbereich zur Vermarktung von Assistenztechnik und begleitenden Dienstleistungen aufgebaut hat (siehe varia-gmbh.de). Da Menschen mit Unterstützungsbedarf neben technischen Hilfsmitteln fast immer auch soziale oder pflegerische Dienstleistungen benötigen, besteht hier auch ein hohes Synergiepotential mit Kundenbindungseffekten.

## 5. Strategische Herausforderungen für Unternehmen der Sozialwirtschaft

### 5.1. Entwicklung von Geschäftsmodellen

Für die Entwicklung von Geschäftsmodellen hat sich, auch im Kontext technischer Assistenzsysteme im Sozial- und Gesundheitswesen, vor allem der Business Model Canvas (BMC) Ansatz (Osterwalder/Pigneur 2010) etabliert - nicht zuletzt auf Grund seiner einfachen grafischen Darstellung. Der Ansatz unterteilt Geschäftsmodelle in folgende neun Bereiche:

- Wertangebote
- Kundensegmente
- Distributionskanäle
- Kundenbeziehungen
- Schlüsselressourcen
- Schlüsselaktivitäten
- Partnernetzwerk
- Kostenstruktur
- Einnahmequellen

Im Umfeld technischer Assistenzsysteme sind dabei einige Besonderheiten zu beachten. Ausgangspunkt für technikgestützte Versorgungsdienstleistungen sind häufig komplexe Netzwerkstrukturen, die sich im BMC-Ansatz zum Teil schwierig darstellen lassen. Zudem werden Assistenzsysteme in einem stark regulierten Marktumfeld eingesetzt, was erhebliche Auswirkungen auf entsprechende Geschäftsmodelle hat. Diese Regelungen sind zudem dynamisch – so können z.B. Änderungen der Regelungen zu Leistungsansprüchen im Rahmen der gesetzlichen Kranken- oder Pflegeversicherung erhebliche Auswirkungen auf die Refinanzierbarkeit von technikgestützten Versorgungsdienstleistungen haben.

Um dies besser zu berücksichtigen, schlägt Kriegel (2017) für E-Health und AAL-Systeme mit dem „E-Health Service Development Loom“ einen Ansatz vor, der dem BMC-Ansatz um weitere Komponenten zur Beschreibung von emotionalen Aspekten des Wertangebotes (z.B. Stigmatisierung, Selbstbild), ethische Aspekte (z.B. Sicherheit vs. Selbstbestimmung) und regulatorische Rahmenbedingungen (insbesondere Datenschutz) erweitert und in ein Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung einbettet (siehe Abbildung 17).

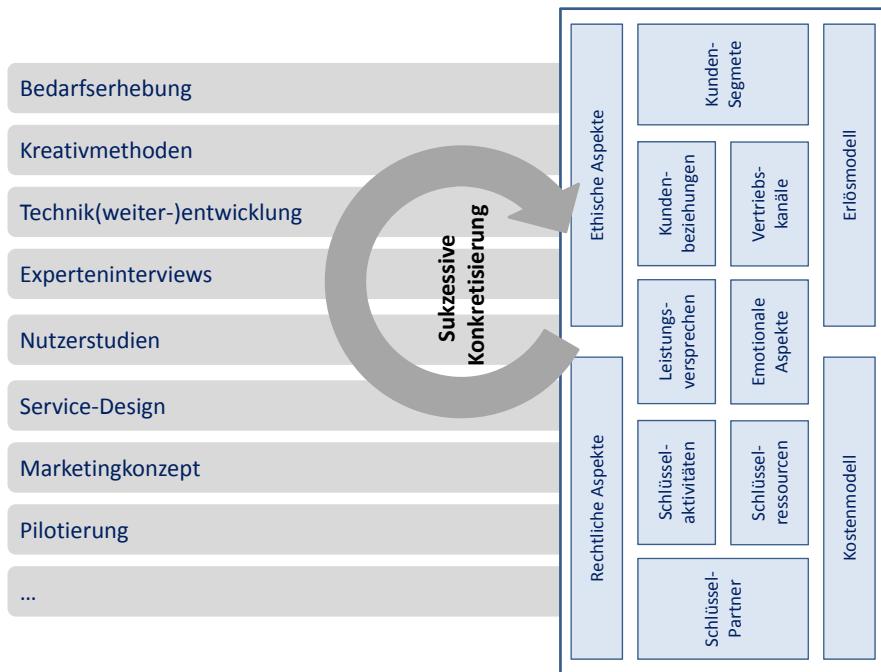


Abbildung 17: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodell-Entwicklung für eHealth und AAL-Dienstleistungen (vgl. Kriegel 2017)

In der Regel wird empfohlen, Service-Geschäftsmodelle parallel zur Technikentwicklung zu konzipieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass wesentliche Aspekte der Teilmodelle (z.B. Akzeptanz, wahrgenommener und tatsächlicher Nutzen für die Betroffenen, Distributions- und Supportaufwände) in Vorabерhebungen wie prospektive Befragungen oder Beobachtungsstudien kaum belastbar bewertet werden können (Fitzpatrick/Ellingsen 2013: 639). Entscheidend für die Konkretisierung von Service- und Geschäftsmodellen ist daher vor allem eine iterative, praxisbasierte Entwicklung von Technik und Versorgungsdienstleistungen. Dabei werden die einzelnen Teile des Geschäftsmodells sukzessive konkretisiert. Typische Aktivitäten können dabei z.B. Befragungen und Beobachtungsstudien zur Bedarfserhebung, Szenario-based-Design Techniken (vgl. Beitrag von Hartmann in diesem Band) zur Konzeptentwicklung, Fallstudien zur Erhebung von Usability- und Akzeptanzhürden, und Pilotumsetzungen zur Evaluation von Vertriebskonzepten, Serviceaufwänden und Preismodellen sein. Die dafür nötigen Zeiträume werden in der Praxis häufig unterschätzt – in der Regel vergehen zwischen Verfügbarkeit eines feldtauglichen Assistenzsystems und der Etablierung eines tragfähigen Servicemodells mehrere Jahre.

## 5.2. Qualifikation von Mitarbeitern

Die im Kontext der zunehmenden Digitalisierung erwarteten Veränderungen der Arbeitswelt werden zurzeit unter dem Stichwort „Arbeit 4.0“ intensiv diskutiert (vgl. Bei-

trag von Reiser in diesem Band). Auch wenn Berufe im Sozial- und Gesundheitswesen nur in geringerem Maße Substitutionsgefahren durch Technik ausgesetzt scheinen, ist unbestritten, dass sich Tätigkeitsfelder und Qualifikationsanforderungen auch hier verändern werden.

Einerseits könnte technische Assistenz z.B. in Form von interaktiven Anleitungen und Checklisten dazu beitragen, dass einige Tätigkeiten in Zukunft auch von weniger qualifizierten Kräften durchgeführt werden können (DAA 2017). Deutlich überwiegen dürften jedoch neue Qualifikationsanforderungen, die mit der Digitalisierung und dem Einsatz technischer Assistenzsysteme verbunden sind. Dabei wird es nicht ausreichen, Kompetenzen zur korrekten Anwendung technischer Systeme zu vermitteln. Im Sinne einer reflektierten Technikverwendung werden von Fachkräften im Pflege und Sozialwesen auch Kompetenzen zur Berücksichtigung der komplexen Zusammenhänge des Technikeinsatzes (z.B. ethische Aspekte, pflegefachliche Aspekte, Organisations- und Fachkulturen) erwartet werden (vgl. Hülsken-Giesler 2010 für den Bereich der Pflege). Zudem sind Fachkräfte in der Praxis häufig auch dafür verantwortlich, sich um die Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit der Technik zu kümmern („technologies are taken care of by nurses“, vgl. Pols 2017), was ein gewisses Maß an technischen Kompetenzen erfordert.

Im Kontext technischer Assistenzsysteme werden Fachkräfte in Pflege und Sozialwesen darüber hinaus neue Rollen zugeschrieben: Neben der eigenen Nutzung von Technik werden sie in Zukunft auch als Technikvermittler dafür verantwortlich sein, den Technikeinsatz durch Pflegebedürftige, Menschen mit Behinderungen oder deren Angehörigen zu begleiten (DAA 2017; Saborowski/Kollak 2015), sei es durch Beratung zum Technikeinsatz, Anleitung bei der Anwendung oder emotionale und fachliche Unterstützung. Es ist davon auszugehen, dass technische Assistenzsysteme in Zukunft im Rahmen der Technikaneignung in stärkerem Maße an individuelle Bedürfnisse angepasst werden können (Kunze 2017). Auch die hierfür nötige Konfigurationsarbeit erfordert entsprechende technikbezogene Kompetenzen.

Bisher haben sich diese neuen Qualifikationsanforderungen kaum in Aus- und Weiterbildungsinhalten niedergeschlagen, obwohl entsprechende Kompetenzkataloge seit längerem verfügbar sind. Erst nach und nach werden vor allem in der akademischen Ausbildung Inhalte mit Bezug zur Digitalisierung integriert. Diese wirken aber nur für zukünftige Fachkräfte, denen es als „digital natives“ mit entsprechenden Digitalkompetenzen vermutlich auch weniger schwer fallen wird, entsprechende Kenntnisse zu erwerben. Auf Grund der Dynamik des technischen Wandels werden Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens aber nicht umhin kommen, auch die bestehenden Fachkräfte für einen kompetenten Umfang mit digitalen Arbeitsmitteln zu qualifizieren. Dies erfordert neben entsprechenden Angeboten in einem ersten Schritt auch eine Sensibilisierung der Führungskräfte, um Veränderungsbedarfe im Kontext der digitalen Transformation zu erkennen und entsprechende strategische Maßnahmen zu ergreifen.

## 6. Fazit und Ausblick

Bisher hat sich der Markt für Assistenzsysteme in der Sozialwirtschaft eher schleppend entwickelt. Dies sollte aber nicht dazu verleiten, die Bedeutung digitaler Innovationen zu unterschätzen. In den nächsten Jahren werden voraussichtlich viele technische Unterstützungssysteme Marktreife erlangen, die sehr schnell zu Veränderungen von Versorgungsprozessen führen können. Gleichzeitig werden IT-Unternehmen auf der Suche nach neuen Märkten verstärkt auch das Sozialwesen für sich entdecken und zum Teil mit enormen finanziellen Ressourcen selbst technikgestützte Versorgungsangebote schaffen.

Damit die Potentiale neuer Technologien auch in der Praxis zur Entfaltung kommen, sind auch Veränderungen in den Forschungs- und Entwicklungsprozessen notwendig. Hier hat in den letzten Jahren bereits ein Umdenken eingesetzt, welches zu einer Reifung des Forschungsfeldes geführt hat. So sind Förderprogramme inzwischen wesentlich weniger am technisch Machbaren orientiert und stärker in der Versorgungspraxis verankert. Als Beispiel können hier die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Pflegepraxiszentren genannt werden, in denen technikgestützte pflegerische Versorgung in der Praxis initiiert und evaluiert werden soll.

In der Vergangenheit hat sich die Diskussion um Assistenzsysteme relativ stark auf spezifische, für konkrete Anwendungsfelder entwickelte und vermarktete Systeme konzentriert. In Zukunft ist zu erwarten, dass in der Sozialwirtschaft verstärkt die Aneignung und Nutzung von flexibel anpassbarer Consumertechnik erheblich an Bedeutung gewinnen wird (vgl. Kunze 2017). War es bisher in der Praxis meist nur mit Hilfe von Programmierkenntnissen möglich, über Applikationsschnittstellen Geräte an eigene Bedürfnisse anzupassen und zu kombinieren, wird dies in Zukunft verstärkt auch für Nutzer ohne besondere Technikkenntnisse möglich sein - ähnlich wie die Installation von Apps auf mobilen Geräten. Vielversprechende Beispiele hierfür sind Dienste für digitale Sprachassistenten (wie z.B. Alexa oder Google Home) und Automatisierungsdienste für das „Internet der Dinge“. Diese ermöglichen es Nutzern mit einigen Mausklicks Funktionen vernetzter Geräte auf Basis einfacher „Wenn-dann“-Regeln zu verknüpfen. Mit Hilfe des Dienstes IFTTT („if-this-then-that“, siehe [ifttt.com](https://ifttt.com)) können beispielsweise mit Consumergeräten relativ einfach Funktionen umgesetzt werden, die in der Vergangenheit nur mit spezialisierten (Nischen-)Systemen möglich waren, wie z.B. eine Sprachsteuerung für das Wohnumfeld, Benachrichtigungen bei Verlassen der Wohnung, oder automatische Dokumentation der Medikation. Zurzeit unterstützt IFTTT bereits über 250 verschiedene Geräte und Internetdienste. In Zukunft könnten somit Fachkräfte in der Sozialwirtschaft digitale technische Systeme selbst anpassen und entsprechend ihrer fachlichen Anforderungen individuelle Technikarrangements gestalten. Voraussetzung hierfür sind allerdings entsprechende technikbezogene Kompetenzen und eine aktive Auseinandersetzung mit dem technischen Wandel.

## Literatur und Links

Blackman, Stephanie; Matlo, Claudine; Bobrovitskiy, Charisse; Waldoch, Ashley; Fang, Mei Lan; Jackson, Piper; Mihailidis, Alex; Nygard, L.; Astell, Arlene; Sixsmith, Andrew (2016): Ambient

- assisted living technologies for aging well: A scoping review. In: *Journal of Intelligent Systems*, 25(1), S. 55-69.
- DAA Stiftung Bildung und Beruf (Hrsg.) (2017): *Digitalisierung und Technisierung der Pflege in Deutschland*.  
daa-stiftung.de/fileadmin/user\_upload/digitalisierung\_und\_technisierung\_der\_pflege\_2.pdf, Abruf 23.10.2017.
- Fitzpatrick, Geraldine; Ellingsen, Gunnar (2013): A review of 25 years of CSCW research in healthcare: Contributions, challenges and future agendas. In: *Computer Supported Cooperative Work*: CSCW, 22(4-6), S. 609-665.
- Fitzpatrick, Geraldine; Huldtgren, Aline; Malmborg, Lone; Harley, Dave; Ijsselsteijn, Wijnand (2015): Design for Agency, Adaptivity and Reciprocity: Reimagining AAL and Telecare Agendas. In: Volker Wulf, Kjeld Schmidt, David Randall (Hrsg.): *Designing Socially Embedded Technologies in the Real-World*, London, S. 305-338.
- Gersch, Martin; Hewing, Michael (2012): AAL-Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen—Eine empirisch gestützte Typologie relevanter Grundtypen ökonomischer Aktivitäten zur Nutzung von Ambient Assisted Living in sich verändernden Wertschöpfungsketten. In: Martin Gersch, Joachim Liesenfeld (Hrsg.): *AAL- und E-Health-Geschäftsmodelle: Technologie und Dienstleistungen im demografischen Wandel und in sich verändernden Wertschöpfungsarchitekturen*, Wiesbaden, S. 3-26.
- Hersh, Marion A.; Johnson, Michael A. (2008): On modelling assistive technology systems – Part I: Modelling frame-work. In: *Technology and Disability*, 20(3), S. 193-215.
- Hülsken-Giesler, Manfred (2010): Technikkompetenzen in der Pflege – Anforderungen im Kontext der Etablierung neuer Technologien in der Gesundheitsversorgung. In: *Pflege & Gesellschaft*, 15(4), S. 330-352.
- Jaschinski, Christina; Ben Allouch, Somaya (2015): An extended view on benefits and barriers of Ambient Assisted Living solutions. In: *International Journal on Advances in Life Sciences*, Vol. 7, No. 1 & 2, S. 40-53.
- Kriegel, Johannes (2017): E-Health Service Development Loom—Geschäftsmodellentwicklung für E-Health-Dienstleistungen. In *E-Health-Ökonomie*, S. 531-555.
- Kunze, Christophe; König, Peter (2017): Systematisierung technischer Unterstützungssysteme in den Bereichen Pflege, Teilhabeunterstützung und aktives Leben im Alter. In: Isabella Hämerle, Guido Kempfer (Hrsg.), *Umgebungsunterstütztes Leben: Beiträge zum Usability Day XV*, Lengerich.
- Kunze, Christophe (2017): Technikgestaltung für die Pflegepraxis: Perspektiven und Herausforderungen. In: *Pflege und Gesellschaft*, 2017(2), S. 130-145.
- Liu, Lili; Stroulia, Eleni; Nikolaidis, Ionais; Miguel-Cruz, Antonio; Rincon, Adriana R. (2016): Smart homes and home health monitoring technologies for older adults: A systematic review. In: *International journal of medical informatics*, 91, S. 44-59.
- Meyer, Sibylle (2016): Technische Unterstützung im Alter - was ist möglich, was ist sinnvoll? Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): *Expertise zum Siebten Altenbericht der Bundesregierung*.
- Nijhof, Nienke; van Gemert-Pijnen, Julia L.; Woolrych, Ryan; Sixsmith, Andrew (2013): An evaluation of preventive sensor technology for dementia care. In: *Journal of telemedicine and telecare*, 19(2), S. 95-100.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Frankfurt.
- Otto, Ulrich; Hegedüs, Anna; Kaspar, Heidi; Kofler, Andrea; Kunze, Christophe (2017): Pflege und Betreuung à la Uber und Airbnb - darf über Plattformen pflegen wer will? In: Isabella Hämerle, Guido Kempfer (Hrsg.), *Umgebungsunterstütztes Leben: Beiträge zum Usability Day XV*, Lengerich.
- Peine, Alexander; Rollwagen, Ingo; Neven, Louis (2014). The rise of the “innosumer” — rethinking older technology users. In: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 82, S. 199-214.
- Pols, Jeannette (2017): Good relations with technology: Empirical ethics and aesthetics in care. In: *Nursing Philosophy*, Vol. 18 (1).

- Röll, Natalie; Stephan, Rene; Stork, Wilhelm; Kunze, Christophe; König, Peter (2016): Beratung zu technischen Hilfen im Alter - Erfahrungen aus dem Projekt „Wegweiser: Besser Leben im Alter durch Technik“. In: Zukunft Lebensräume, Frankfurt.
- Saborowski, Maxine; Kollak, Ingird (2015): „How do you care for technology“ – Care professional's experiences with assistive technology in care of the elderly. In: Technological Forecasting and Social Change, Vol. 93, S. 133-140.
- Schulz, Richard; Wahl, Hans-Werner; Matthews, Judith T.; De Vito Dabbs, Annette; Beach, Scott R.; Czaja, Sara J. (2015): Advancing the Aging and Technology Agenda in Gerontology. In: The Gerontologist, 55(5), S. 724-734.
- Thranberend, Timo; Hartge, Florian; Fink, Christian (2015): Video-Sprechstunden - Sinnvolles Instrument in der ambulanten Versorgung – Akzeptanz in der Ärzteschaft zentraler Hebel für die Etablierung. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.
- Van Heek, Julia; Himmel, Simon; Zieffle, Martina (2017): Helpful but Spooky? Acceptance of AAL-Systems Contrasting User Groups with focus on Disabilities and Care Needs'. Proceedings of the International Conference on Information and Communication Technologies for Ageing well and e-Health (ICT4AWE 2017), Porto.
- Weiß, Christine; Braeseke, Grit; Lutze, Maxie; Compagna, Diego; Richter, Tobias; Merda, Meiko (2013): Abschlussbericht zur Studie Unterstützung Pflegebedürftiger durch technische Assistenzsysteme. vdivde-it.de/system/files/pdfs/unterstuetzung-pflegebeduerftiger-durch-technische-assistenzsysteme.pdf, Abruf 23.10.2017.
- Weiß, Christine; Lutze, Maxie; Gissendanner, Scott Stock; Peters, Verena (2017): Nutzen und Finanzierung technischer Assistenzsysteme aus Sicht der Pflegeversicherung und weiterer Akteure der Verantwortungsgemeinschaft am Beispiel der Quartiersvernetzung. iit-berlin.de/de/publikationen/nutzen-und-finanzierung-technischer-assistenzsysteme-aus-sicht-der-pflegeversicherung-und-weiterer-akteure-der-verantwortungsgemeinschaft-am-beispiel-der-quartiersvernetzung, Abruf 20.10.2017.



---

# Internet der Dinge: Sendung ohne Mouse

Bernd Halfar

## 1. Ehebrecher, DNA und Hofnarren

Auf einer Tagung in Wien im Herbst 2016 berichtete die Standford-Professorin Lucy Bernholz (2016) von einem Kunstprojekt in New York. Eine Künstlerin sammelte über ein Jahr lang an einigen U-Bahnstationen und in Zügen Haare, weggeworfene Kaugummis und Zigarettenkippen. Diese Funde archivierte und dokumentierte die Künstlerin nach Fundort und Zeit, analysierte die DNA der Gegenstände und konnte so typische Fahrstrecken und Bewegungsprofile von einzelnen DNA-Trägern rekonstruieren. Im nächsten Schritte gelang es, aus den DNA-Mustern die (wahrscheinlichen) Gesichter und Körpermerkmale der jeweiligen Personen zu ermitteln. Die nun vorhandenen „Fahndungsfotos“ wurden anschließend in das Netz geschickt und mit den dort vorhandenen Fotos auf Ähnlichkeit abgeglichen, personalisiert und mit weiteren zugänglichen personenbezogenen Daten zu einem Persönlichkeitsprofil zusammengestellt. Das ist Kunst.

Keine Kunst ist es offensichtlich, was kalifornische Scheidungsanwälte als ersten Schritt in einem Scheidungsverfahren routinemäßig unternehmen. Das Foto des vermeintlichen Ehebrechters bzw. der vermeintlichen Ehebrecherin, mit passenden Fotos in den sozialen Medien abzugleichen. Die Beweisführung kann verfeinert werden: wo war er wann mit wem, welche Musikdownloads – doch nicht etwa das Romantikpaket von Spotify? – wurden getätig, und wie lässt sich erklären, dass vormittags, während der Fahrt zum Kunden, im Ferienhaus Warmwasser in die Badewanne eingelassen und der Tesla über die Solaranlage aufgeladen wurde?

Der mittelalterliche Hofnarr fand Aufmerksamkeit, weil seine intelligenten Anmerkungen als Narretei codiert waren. Es blitzten Gedanken auf, die im mittelalterlichen Alltag niemals gedacht werden durften: es könnte ja alles auch ganz anders sein. (vgl. Halfar/Borger 2007: 71) Weil der Hofnarr seine Ideen als Posse formulierte und selbst mit Narrenkappe, Narrenspiegel, Narrenschellen und, möglichst mit Körperbehinderung ausgestattet, auftrat, hatte er sozusagen die offizielle Genehmigung, scheinbar dummes Zeug zu reden. „Die Narretei war die Lizenz zur folgenlosen Rede, denn die kirchliche und weltliche Ordnung hatte keine ernsthaft denkbare Alternative, und insofern konnte man, einmal im Jahr, herhaft über das Gegenteil lachen lassen.“ (Fuchs 2002: 8 ff)

Auch das „Internet of Things“ (IoT) taucht in der sozialwirtschaftlichen Welt meistens noch als lustige Karikatur auf. Man lacht, weil es keine ernsthaft denkbare Alternative zur bestehenden Sozialarbeit darzustellen scheint. Vor einigen Jahren hatten auch die Werksleiter der Autoindustrie noch viel Spaß bei der Vorstellung, dass eine quietschende Maschine durch eine andere, horchende Maschine analysiert wird und durch eine dritte, informierte Maschine rechtzeitig geölt wird.

Unsere Karikaturen zeigen den empörten Anrufer, der sich beim (virtuellen) Supermarkt beschwert, weil seine bestellten Lebensmittel nicht geliefert worden sind. Antwort des Supermarktes: „wir haben Ihre Bestellung bekommen, aber Ihre (virtuelle) Waage hat die Bestellung wieder storniert.“ Oder: der Mann kommt von der Arbeit nach Hause, freut sich auf sein Feierabendbier, und findet im Kühlschrank nur warmes Bier. Ursache: das Sportarmband hat dem Kühlschrank gemeldet, dass die vereinbarten eintausend Bewegungskalorien heute nicht erbracht wurden.

Die Dinge werden zum Computer, der nicht mehr bedient werden muss. Für die Dateneingabe, Datenspeicherung und Datenweitergabe des Körpergewichts oder der gelaufenen Schritte, um in den Beispielen zu bleiben, muss kein PC mehr bedient werden, kein Programm geladen und kein Sende-Befehl betätigt werden. Die Dinge informieren und verstehen sich von selbst: die Waage, der Kühlschrank, der Roboter im Supermarktregal.

In naher Zukunft sollen mindestens 20 Milliarden Dinge, wahrscheinlich jedoch 50 Milliarden Dinge so intelligent und virtuell präsent sein, dass sie in der Lage sind, über das Internet ihre gespeicherten Daten zu verknüpfen. (Adelfinger/Hänisch 2015 :9f; Slama et al. 2015: 1)

„Neben dieser Ausstattung unbelebter Objekte mit ‚technischer Intelligenz‘ ergibt sich eine zunehmende Vernetzung dieser Gegenstände sowohl untereinander als auch mit zentralen oder dezentralen Steuereinheiten sowie mit dem Internet. Derzeit dienen das Internet und lokale Netzwerke vornehmlich dem Austausch von Informationen zwischen natürlichen Personen.“ (Brand et al. 2009: 13). Die Daten werden im Internet of Things nicht mehr von Menschen eingegeben und abgerufen, sondern kommen von den Dingen. Und Dinge gibt es viele, und sie werden immer billiger. Als wesentliche Merkmale der durch IoT getriebenen Dienstleistungen 4.0 nennen Bruhn/Hadwich (2017: 11f) die Digitalisierungsfähigkeit aller Daten, die Virtualisierungsfähigkeit von Dienstleistungsprozessen zwischen technologischen Subsystemen, die Zeitunabhängigkeit der Nachfragemöglichkeit, die Ubiquitätsfähigkeit („Überallerhältlichkeit“) der Dienstleistungen, Big Data aus diversen Quellen (vgl. Beitrag von Mack in diesem Band) sowie die Multimedialität digitaler Technologien.

## 2. Billions of Dollars

Demnächst, im Jahre 2025, sind wahrscheinlich fünfzig Milliarden Dinge intelligent und kommunizieren im Internet of Things, möglicherweise sind es aber auch einhundert Milliarden Dinge oder noch mehr (Fullan/Donnelly 2013: 9). In einer eindrucksvollen Studie hat das McKinsey Institut im Jahre 2015 eine empirische Studie über die Wachstumskurven, ökonomischen Effekte und gesellschaftlichen Anwendungsfelder des Internet of Things vorgelegt. Für die neun wichtigsten gesellschaftlichen Felder wurde die künftige ökonomische Bedeutung des Internet of Things vorausberechnet. Hierbei wurden jeweils zwei Prozesse unterschieden: zum einen die Veränderung bestehender Geschäftsprozesse durch das IoT. Untersucht wurden hier die Potenziale für höhere Produktivität und verbesserte Wertschöpfung. Zum anderen wurden auch die

erst durch IoT ermöglichten neuen Geschäftsprozesse in die Studie einbezogen. Folgende gesellschaftlichen Sektoren wurden in die Analyse einbezogen:

- Cities: öffentliche Gesundheit und Transport
- Outside: Logistik und Schifffahrt
- Human: Gesundheit und Fitness
- Worksites: Betriebsoptimierung, Gesundheit und Arbeitssicherheit
- Retail environments: Automatische virtuelle Bezahlung im Einzelhandel
- Factories: Geräte – und Betriebsoptimierung
- Offices: Energie- und Sicherheitsmanagement, Mobile Beschäftigung
- Home: Automatisierung der Hausarbeit und Gebäudesicherheit
- Vehicles: Autonome Fahrzeuge, zeit- und bedarfsgerechte Instandhaltung

McKinsey kam zu folgenden Schätzwerten für verbesserte und neue Geschäftsprozesse:

Durch das Internet of Things optimierte Geschäftsprozesse werden im Jahre 2025, je nach Modernisierungsoffenheit der Gesellschaften, zwischen 3,9 und 11,1 Billionen Dollar ökonomische Wertschöpfung generieren. Bezieht man sich auf die optimistische Schätzung und rechnet den Zusatznutzen für Konsumenten mit ein, würde das Internet of Things in einigen Jahren somit 11 Prozent des Volumens der Weltwirtschaft generieren. Schon heute, in einem verwandten Gebiet zur Sozialarbeit, der persönlichen Gesunderhaltung, laufen schätzungsweise 130 Millionen Konsumenten mit Fitnesstrackern herum, und mit dem weiteren Preisverfall der Mikrochips und Sensoren werden 2025 vermutlich 1,3 Milliarden Menschen mit smarten Uhren, Trackern oder in die Kleidung eingearbeiteten Geräten herumlaufen. Ähnlich rasant, so die McKinsey Schätzung, wird der Einsatz von Geräten zum häuslichen Monitoring von Patienten verlaufen.

Allein im Gesundheitsbereich rechnet man im Jahr 2025 mit einem ökonomischen Gewicht des IoT von 171 Milliarden bis 1,6 Billionen Dollar, wobei alleine die Behandlung chronisch Kranke ein Volumen von 1,1 Billionen Dollar pro Jahr ausmachen könnte. Dieser Outcome des Internet of Things bezieht sich einmal auf vermiedene Behandlungskosten und zum zweiten auf die verbesserte Lebensqualität chronisch kranker Patienten durch vermiedene Krankheitskomplikationen. (McKinsey Global Institute 2015: 12-20)

### 3. IoT: Wie geht das?

Als Boris Becker in seinem Werbespot in den neunziger Jahren rief: „Ich bin drin“, saß er vor einem PC und hatte sich in das Internet eingeklickt. Die Werbung hat sich verändert: heute sitzt ein Hausbesitzer im TV-Werbespot am spanischen Strand und kann auf seinem Smartphone sehen, dass die Einbrecher im heimischen Haus viel Spaß haben. Alle sind drin...

Das Internet of Things läuft weitgehend über smarte Geräte und auch über normale Dinge des Alltags, die eigentlich keine Kommunikationsfunktion haben. In diesen alltäglichen Dingen stecken Sensoren, Prozessoren, Microcontroller, miniaturisierte Com-

puter als Wearables, Akten, QR-Codes, welche die Dinge zum Informationsträger machen und miteinander vernetzen. Solche vernetzten Dinge, die Daten erheben, speichern und austauschen, können Jalousien, Kleidungsstücke, Matratzen, Lampen, Teppiche, Kühlschränke, Pakete, Autos, Schreibtischensembles, Stifte, Brillen, Waschmaschinen, Rasenmäher, Bierkrüge, Tablettenschachteln, Badezimmerspiegel, Zahnbürsten, Mikrofone, Sportgeräte, Geräte und Maschinen aller Art oder Fußfesseln sein. Diese Dinge können, zum Beispiel durch Sensoren oder miniaturisierte Computer, intelligent und netzwerkfähig werden.

Vielfach schon eingesetzt werden Codierungen von Gegenständen, durch die sich dann im Netzwerk der aktuelle Standort abrufen lässt. Angesprochen sind hier Verfahren der chaotischen Lagerhaltung, der Paketverfolgung oder der Zustandserfassung. Durch Strich-, 2 D-, QR-Codierungen oder RFID findet das System den Standort des „irgendwo“ abgelegten Dinges in einem Lager oder findet das gerade auf dem Transportweg befindliche Ding. Für den Logistikkunden ist es einfacher, wenn man nicht mehr den Dingen einen festen Lagerplatz zuordnen muss, sondern sie irgendwo im Lager hinstellt und dann per Funksignal sucht und findet. Am besten durch einen Roboter. Durch den Code ist jedes Ding, und dessen Ort, eindeutig identifiziert. Der Standort des Dinges auf dem Weg ist durch Tracking-Modelle verfolgbar. Sensoren messen Zustände von Dingen, den Verbrauch von Dingen, den Druck auf Gegenstände, Veränderungen von Mengen und Temperaturen, letztlich alle physikalischen oder chemischen Eigenschaften. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Sensoren, wobei auch in der Sensorik die Entwicklung rasant vom analogen Sensor zum digitalen Sensor geht. Wir werden also nicht mehr nur durch ein Signal analog informiert, ob wir dick oder dünn sind oder ob das Badewasser heiß oder kalt ist, sondern der digitale Sensor gibt seine Informationen in digitalisierter Form an das entsprechende Netzwerk weiter. In diesen Netzwerken kommen zwar die digitalen Informationen einzeln an, aber verknüpfen sich dort zu integrierten Lösungen. Der leicht demente Klient hat unruhig geschlafen, meldet die Matratze, ist dann in der Nacht aufgestanden, das meldet der Trittsensor vor dem Bett und ist nicht mehr in das Bett zurückgekehrt, meldet wiederum der Bettvorleger. Der Wassersensor in der Toilette meldet Verbrauch. Der Türsensor meldet: niemand hat die Wohnung verlassen. Das integrierte System überlegt jetzt, was zu tun ist. Liegt der Bewohner hilflos irgendwo in der Wohnung? ALEXA hört Hilfeschreie, allerdings aus dem Fernseher. Der Bewohner sitzt auf der Couch mit eingebautem Drucksensor und schaut Tatort. Das System kommt aufgrund der Datenlage zur Entscheidung: keine Information der Nachbarn, Notarzt, Sanitäter, sondern schickt die lesbare Botschaft auf den Fernsehschirm: Nimm Deine Baldriantropfen. Solche selbstbeobachtenden Lösungen integrieren die verschiedensten Informationsquellen in einem Schaltkreis auf einem Chip: System-on-a-Chip.

Die durch Sensoren, miniaturisierte Kameras, leistungsfähige Computer auf einem Chip, sogenannte Microcontroller, Prozessoren, RFID (Radio Frequency Identification), GPS-Tracker oder Codes ausgestatteten oder verknüpften Dinge informieren andere Dinge. Dies läuft über Kabel und/oder zunehmend drahtlos. Das geschieht dann

über WLAN, über Bluetooth in seiner Variante BLE (Bluetooth Low Energy), über APIs (Application Programming Interfaces als Austausch zwischen Apps und Geräten) und über Cloud-Anwendungen, in denen die Daten aufbewahrt, ausgetauscht und analysiert werden können. (Adelfinger/Hänisch 2015: 18 f)

Die Dinge kommunizieren miteinander, und viele dieser intelligenten Dinge erheben, speichern und senden personenbezogene, individuelle Daten. Wenn die Daten immer individueller und immer zeitnäher zur Verfügung stehen, sind als Reaktion auch schnellere und individuellere Dienstleistungen möglich. Und im Kontext des Internet of Things wachsen natürlich nicht nur Dienstleistungen, sondern auch individuellere Produktherstellungen -, Stichworte sind hier „Personal Fabrication“ oder 3D-Drucker, die auch in der Sozialarbeit relevant werden können. In der Behindertenwerkstatt oder im Integrationsprinzip lassen sich je nach individueller Behinderung angepasste Hilfsmittel zur Arbeitsassistenz drucken und einsetzen. Wenn er sich eine „Googlebrille“ aufsetzt, kann der kognitiv eingeschränkte, aber haptisch geschickte Mitarbeiter, Reparaturarbeiten durchführen, die bislang einem Ingenieur vorbehalten waren. Der Ingenieur, eintausend km entfernt, sieht ja über die virtuelle Brille mit und kann sprachliche konkrete Anweisungen geben, welcher Schalter umzulegen ist. Je nach körperlicher Mobilitätsbehinderung lassen sich durch individualisierte Autositze und Lenkräder, individualisierte Fahrradsitze oder individualisierte Rollatoren Mobilitätsvorteile gewinnen.

Die Miniaturisierung und Massenfertigung von elektronischen Bauteilen, die besonders durch die Entwicklung der Smartphones vorangetrieben wurde, macht es möglich, alle Gegenstände, die vernetzt werden sollen, mit Sensoren und kleinsten Computerbauteilen und beispielsweise WLAN-Antennen oder auch nur mit RFID-Tags auszustatten. Die Kommunikation zwischen den Dingen wird in zunehmendem Maße automatisch erfolgen.

Zusammengefasst zeichnet sich das „Internet der Dinge“ durch Systeme und Technologien aus, die folgende Aspekte erfüllen:

- **Einbettung:** zahlreiche vernetzte Objekte werden in das Lebensumfeld des Menschen integriert
- **Umgebungssensitivität:** Objekte und technische Systeme nehmen den Nutzer in seinem Situationskontext wahr
- **Personalisierung/Individualisierung:** Objekte und technische Systeme können entsprechend der Nutzeranforderungen maßgeschneidert konfiguriert werden
- **Adaptierbarkeit:** Objekte und technische Systeme verändern sich entsprechend der an sie gestellten Anforderungen
- **Vorwegnahme:** Objekte und technische Systeme können in gewissem Rahmen Anforderungen des Nutzers vorausahnen (Brand et al. 2009: 15)

#### 4. Neue Spielfelder: The winner takes it all

Die Klienten der Sozialen Arbeit und Pflege werden vom Internet of Things profitieren. Prävention, Autonomie in der Lebensführung, Personenzentrierung, Individualisie-

rung, Sozialraumorientierung und Lebensqualität werden nicht nur durch große Interventionen, sondern eben durch die vielen kleinen Dinge verbessert. Und die sind nun auch intelligent.

Die Klienten profitieren von Dingen, die Hilfestellung zur Selbststeuerung leisten. Eng mit diesen verzahnt, könnten „Computerspiele“ helfen, Kompetenzen aufzubauen und zu stabilisieren. Die Wohnung selbst könnte zum Produktionsort von Hilfen in problematischen Lebenssituationen werden, der Sozialraum zum Unterstützungssystem. Sich selbststeuernde Fahrzeuge ermöglichen neue Mobilitätschancen. Die Sozialarbeit, das ist wohl unstrittig, wird technischer. Aber dieser Technikschatz im Kontext des Internet der Dinge verweist nicht nur auf ein neues Mischungsverhältnis zwischen sozialer Dienstleistung und technischen Artefakten, sondern höchstwahrscheinlich auf eine ziemlich radikale Umwandlung der Sozialarbeit selber. Wenn der Blinde selber Auto fahren kann, gibt es keinen Fahrdienst mehr. Und welche sonstigen Teile der Sozialarbeit gibt es demnächst vielleicht auch nicht mehr? Und vor allem: wenn die Daten die wichtigste Voraussetzung für gute personenorientierte soziale Hilfen sind, werden dann die Big Data Unternehmen die Wohlfahrtsorganisationen ablösen? Wie auch immer das Spiel ausgehen wird, es gibt neue Spielfelder. Einige davon werden im Folgenden erläutert.

### 4.1. Serious Games und Quantified Self

Smartphones gehören zum Standardinventar der unter 80-jährigen Klienten. Smartphones sind mit allerlei Sensoren ausgestattet, verfügen über ausgezeichnete Kameras und bieten dementsprechend hervorragende Möglichkeiten, das eigene Alltagsleben in Wettbewerbsspiele zu integrieren. Spielerische Ansätze die eigene Gesundheit zu beobachten laufen unter der Bezeichnung Biogaming, aber solche Gamifications könnten auch für den Bereich der Hilfen zur Erziehung, der Jugendsozialarbeit oder für Adipositasklienten interessant sein. In diesem Beispiel beginnt der Tag damit, dass der Spieler sein Frühstück fotografiert. Die Kalorienmenge wird erfasst und in das Spiel integriert. Die anderen Mitspieler fotografieren auch ihr Frühstück – und schon geht der Wettbewerb los. Der Abstand zum eigenen, individuellen Tages-, Wochen- oder Monatsziel wird dem Spieler rückgemeldet, ebenso die „Erfolgsbilanzen“ der Mitspieler. Über das Handy werden die täglichen Schritte ermittelt, der Kalorienverbrauch erhoben, es werden Aufgaben gestellt, im Supermarkt einzukaufen und die Kalorienangaben der Lebensmittel zu scannen, oder eine kalorienverzehrende Aufgabe auszuwählen oder oder oder. Das Spiel kann durch Smartwatches ergänzt werden, wenn weitere biometrische Parameter wie Blutzuckerspiegel oder Puls erhoben werden sollen.

Serious Games in der Jugendhilfe könnten ebenso am Ehrgeiz des Jugendlichen ansetzen, vereinbarte (Hilfeplan-)Ziele besser und schneller zu erreichen, wenn diese Ziele Bestandteile eines Spieles sind. Das pünktliche Erscheinen im Unterricht, die Einhaltung von Terminen mit Freunden, der Kompetenzzuwachs im Sport, in der Schule und in der Lehrstelle, die Selbstkontrolle beim Konsum von Genussmitteln, die Kontrolle über das eigene Finanzbudget, die Likes und Dislikes von Followern, Rückmeldungen

von Lehrern und Meistern, und die mit gültigem Fahrschein getätigten Straßenbahnfahrten.

Die Vermutung wird durch die Literatur genährt, dass solche Spiele die Bereitschaft, das eigene Verhalten zu kontrollieren und zu steuern, möglicherweise besser fördern als das klassische Inventar der therapeutischen Gespräche und pädagogischen Verhaltenstrainings. Zumindes könnten Serious Games das sozialpädagogische Setting unterstützen (Wouters et al. 2013).

*„Alternativ zum Wettbewerb ‘jeder gegen jeden’, können auch die Erfolge einer Gruppe als Ganzes in den Vordergrund gestellt und ggf. mit denen einer anderen Gruppe verglichen werden, wodurch viele Ausprägungen mit mehr oder minder starkem kompetitivem Charakter entstehen. Auch das Teilen der eigenen Leistungen und Erfolge auf sozialen Netzwerken wie Facebook ist insbesondere bei Sport-Anwendungen weit verbreitet. Je nach Umsetzung können die Kontakte des Athleten diesen bei seiner Aktivität teilweise live auf einer Karte verfolgen und ihn anfeuern, wodurch dynamischere Interaktionen entstehen. Weitere Elemente aus dem Bereich der „Gamification“ sind Punkte, Levels und Auszeichnungen, die man von Computerspielen kennt. Erwünschtes Verhalten wird dabei mit Punkten belohnt, welche je nach Komplexität des spielerischen Ansatzes das Erreichen neuer Auszeichnungen und Levels, oder sogar das Freischalten neuer Herausforderungen ermöglichen.“ (Schuhmacher 2016: 45)*

Gamification ist eine Erweiterung, im wahrsten Sinne des Wortes eine Spielart eines Trends, der als Quantified-Self bekannt ist. Es geht um die Selbstvermessung des Menschen mit Self-Tracking-Technologie. Gefragt wird in diesem Tracking-Modell nicht, wo das Paket ist, sondern wo man sich selbst in seiner lebenslangen Gesundheitsbahn befindet. „Self-Tracking-Lösungen sind mittlerweile in allen Bevölkerungsschichten angekommen und befinden sich auf einem rasanten Vormarsch. Immer mehr Menschen messen Werte über ihren Körper und ihr Verhalten und die Idee der Selbstvermessung zur Gesundheitsverbesserung ist fester Bestandteil gängiger Zukunftskonzepte.“ (a.a.O.: 40)

Schuhmacher verweist auf Studien, die auf die Effektivität der Koppelung der Selbstvermessung mit sozialem Feedback verweisen. Die strenge Grammatik der eigenen Daten ermöglicht es den Menschen, sich operationalisierte Gesundheitsziele vorzunehmen und das soziale Feedback wirkt als Motivationsschub positiv auf die Erfolgswahrscheinlichkeit (a.a.O.: 41).

Gesprächsgruppen, in denen man die eigenen Werte benchmarken kann, sind eine Variante, eine Self-Tracking-App, in der der Proband mit anderen, anonym oder offen, „gegeneinander“ wetteifern kann, eine andere.

Die erhobenen Daten müssen nicht mehr in Tabellen eingetragen werden, sondern tragen sich selbst ein. Massiven Rückenwind bekommt das Quantified-Self-Verfahren durch das Internet der Dinge, durch Sensoren und kleine WLAN-Antennen, die in den Dingen selbst stecken. Das ist der Sensor im Laufschuh, der die Schritte exakt zählt, die Uhr, die Vitalwerte misst und das Bewegungsvolumen und die verbrauchten Kalori-

en erfasst, oder die digitale Waage, die unbestechlich die gewogenen Gewichte misst. Alle drei Dinge messen nicht nur, sondern schicken ihre Messungen an „die App“ – und im Hintergrund die mit Künstlicher Intelligenz ausgestattete Software in der Cloud. Das Smartphone als Plattform des „Activity-Tracking“ wird zum persönlichen Controllingtool. Controlling verstanden als regelmäßige Überprüfung der Differenz zwischen gesetzten Zielen und dem Zielerreichungsgrad. (Halfar et al. 2014)

„Aufwendigere Geräte wie die Apple Watch besitzen zusätzlich einen optischen Pulssensor. Die Haut unter der Uhr wird dabei mit Licht verschiedener Wellenlängen bestrahlt und die Reflektion des Lichts von einer Kamera erfasst, welche sich im Boden des Uhrengehäuses befindet. Mit diesem Verfahren lassen sich die durch Herzschlag ausgelösten rhythmischen Veränderungen des Blutflusses unter der Haut erkennen und als Herzfrequenz interpretieren. Der in die Uhr integrierte Pulssensor ermöglicht es Anwendern beim Sport sich ohne zusätzlichen Brustgurt über ihre aktuelle Herzfrequenz zu informieren. Außerdem nutzt Apple das Wissen um die Herzfrequenz, um den Energieverbrauch des Nutzers genauer berechnen zu können und dadurch bessere Gesundheitsempfehlungen geben zu können.“ (Schuhmacher 2016: 42)

Der Weg geht also weiter: von der automatischen Messung und der Meldung an ein individuelles Online-Profil, hin zu einer Steuerung anderer Dinge. Die Matratzensensoren steuern Jalousien, Lampen, Heizung, um den Schlaf zu optimieren. Smarte Textilien liefern durch ihre mit Sensoren ausgestattete Fläche weitere Werte, und der smarte Becher erkennt nicht nur die getrunkene Menge, sondern auch die Art des Getränkens – und schickt seine Werte (bestenfalls nur) an das individuelle Online-Profil.

In Anlehnung an Hehl (2008) verweist Selke darauf, dass auf diese Weise nach und nach eine „digitale Aura“ der Person entsteht, „die je nach Vorliebe Daten zu Gesundheit, Aufenthaltsort, Produktivität, Finanzen oder sogar Hormonwerten umfassen kann. Lifelogging kann somit als eine passive Form digitaler Selbstarchivierung verstanden werden“ (Selke 2016: 55). Durch diese digitale Selbstvermessung entstehen Datenspure, die natürlich auch für soziale Dienstleister höchst interessant sein können. Der Kalauer „Wir müssen reden“ wird etwas abgemildert, der Klient muss und braucht nicht mehr ganz so viel sprechen – er könnte sich dabei ja in Widersprüche zu seinem Datenprofil verwickeln.

### 4.2. Intelligente Kleidung, Pille und Pflaster: Wearables

Ein Teil der benötigten Daten kommen aus der Kleidung, wenn diese smart und intelligent ist. Eine Anwendung für intelligente Kleidung stellt der italienische Babystrampler mit Sensorik dar, der entwickelt wurde, um die Zahl der plötzlichen Kindstode zu verringern. Die Babykleidung überträgt ein EKG, die Hauttemperatur und das Bewegungsverhalten. Die Daten werden an einen PC oder an ein Smartphone gesendet. Erforderlichenfalls wird ein Alarm ausgelöst. Die Übertragung erfolgt in diesem Fall über eine Technologie, die im Rahmen des Internets der Dinge entwickelt wurde, das ZigBee-Protokoll. Auch manche schon am Markt befindlichen Babyphone überwachen

das Baby, indem Sensoren den Sauerstoffgehalt des Atems und das Atmungsverhalten überwachen. (Adelinger/Hänisch 2015: 40)

Während das Baby einen möglicherweise lebensrettenden Babystrampler erhält, bekommt die Mutter ein neues Kleid, in dem das Mobiltelefon eingenäht ist und der Vater das neue Trikot seines Fußballvereins, mit dessen Ärmel er im Stadion das Bier bezahlen kann.

Man weiß dann, ob der Vater im Stadion ein Bier getrunken hat, ob es dem Baby während des Spieles gut geht und ob die Mutter beide Informationen mit ihrem Kleid abgerufen hat. Auch die Medikamenteneinnahme der Oma ließe sich kontrollieren. In die Pille wird ein winziger Sensor integriert, der die rechtzeitige Medikamenteneinnahme meldet. Wenn die Meldung nicht kommt, erinnert das System den Patienten an sein Versäumnis. Vitalwerte wie Blutdruck, Herzfrequenz, Sauerstoffgehalt im Blut oder der Zuckerwert können mit einem aufgeklebten Sensor-Pflaster kontrolliert werden. Dass Tapetensensoren erkennen können, ob Patienten sich sicher oder unsicher verhalten, und entsprechend auch die emotionale Stabilität oder Instabilität psychisch Kranke mit Wandsensoren messen können, klingt gespenstisch - und interessant. (vgl. Schuhmacher 2016: 46)

### 4.3. Ambient Assisted Living

Die Grenze zwischen Kleidung, Pflaster und Tapete verschwimmt. Die Produktivität von Dienstleistungskonfigurationen kann verbessert werden, wenn sich einzelne Produktionsfaktoren durch andere Produktionsfaktoren, die preiswerter und/oder wirksamer sind, ganz oder teilweise ersetzen lassen. Durch den Einsatz smarter Technologien im Wohnbereich soll die Umgebung selbst eine möglichst selbständige Lebensführung unterstützen - und kostenintensive soziale Dienstleistungen teilweise ersetzen. In der Konzeption des AAL (Ambient assisted Living, vgl. auch Beitrag von Kunze in diesem Band) werden diverse smarte Technologien kombiniert. Die intelligente Matratze misst biometrische Werte im Schlaf, der Trittsensor im Bettvorleger zeigt an, wann der Mensch aufsteht, der intelligente Spiegel im Badezimmer erinnert an Termine und gibt gute Ratschläge, der intelligente Medikamentenspender erinnert sich an die Verordnung und den Patienten an die Tabletteneinnahme, die verlegte Brille verrät auf Nachfrage ihren Standort, der Fallsensor im Teppichboden erkennt den Unterschied zwischen Sturz und Hinlegen, die LED-Lampe verändert je nach Bewegungsmuster und Tageszeit ihr Licht, das Smartphone-Foto des defekten Gegenstandes setzt ein Reparaturticket in Gang, der Wassersensor zeigt den Normalitätsgrad des Alltagsverhaltens, das smarte Armband misst biometrische Werte, der Kühlschrank erkennt den Einkaufsbedarf, Heizung, Licht, Energie und Sicherheitstechnik orientieren sich automatisch an den Bedürfnissen des Bewohners, der Staubsauger reagiert selbstständig auf Dreck, die Zahnbürste fängt an zu nerven, wenn sie abends nicht benutzt wird und der Roboter bringt zur Tagesschau ein frisch eingeschenktes Bier, wenn sein Mitbewohner aus der Kohlenstoffwelt tagsüber zu wenig getrunken hat. All diese Dinge in der Wohnung sind digitalisiert und können miteinander und mit anderen Dingen außerhalb der

Wohnung und mit Dienstleistern kommunizieren. Dienstleister und „Dinge“ sind miteinander verknüpft, sind interoperabel. Der Rettungsdienst kommt nicht erst, wenn das Notrufgerät den Schlaganfall gemeldet hat, sondern kommt bereits, wenn die gesendeten Vitalparameter im kritischen Bereich angekommen sind. Ob auch jemand an der Wohnungstür läutet, wenn der Kühlschrank den Abgang der siebten Bierflasche gemeldet hat und der Trittsensor bestätigt, dass nur eine Person in der Wohnung ist? Zumindest wäre es technisch möglich, die Gesundheitsprävention noch unangenehmer und personenspezifischer zu gestalten. (Andelfinger/Hänisch 2015: 32-38 u. 47-49; Bieber/Schwarz 2011)

Der Einzug solcher „Butler-Services“, die durch Daten aus Dingen gesteuert werden, führt im häuslichen Alltag zu einer Datenflut, zu einem „Informations Overload“, der den kritischen Zusammenhang zwischen Informationsmenge und Entscheidungsqualität in Erinnerung ruft. Zu der digitalen Datenmenge, die Bürger pro Minute aktiv produzieren, z.B. 150 000 Emails, 20,8 Millionen WhatsApp-Nachrichten, 347.222 Twitter tweets, 527.760 geteilte Snapchat Fotos etc., treten dann die Milliarden Dinge hinzu, die ständig online sind und deren Informationsproduktion keinerlei Grenzkosten kennt (Weiber et al. 2017: 78).

In einem Seminar an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt haben wir drei Technik-Stufen für die Ausstattung der Wohnungen definiert:

- a) Basis: technologische Grundausstattung, die Teilnahme am Hub ermöglicht; Grundverkabelung, Infrastruktur, Funknetze, intelligente Haustechnik, Homestation für Kommunikation, Situationsanalyse und Aktionsplanung etc.
- b) Assistenzunterstützung: Telemonitoring, Telemedizin, Telecare, Erinnerungsfunktionen, Sensorik etc.
- c) Virtuelle Heimwohnung: Roboter, intelligente Dinge (Bad, Küche, Wohnbereich), Sturzprophylaxe etc.

Diesen AAL-Wohnungen unterstellen wir Potenziale zur Kostenvermeidung: vermeidbare Krankenhauseinweisungen, vermeidbare Arztbesuche, vermeidbare Übergänge von ambulanter zur stationären Pflege, vermeidbare Wegezeiten bei sozialen Dienstleistungen.

### 4.4. Der smarte Sozialraum

Nicht nur die einzelnen Wohnungen, auch die städtischen Lebensräume werden digital vernetzt - und bieten Erleichterungen in der alltäglichen Lebensführung. Wir wissen, wo wir am besten ohne Stau und in welcher Kombination der Verkehrsmittel fahren können, wir wissen, wo der nächste Parkplatz ist, das Energiemanagement orientiert sich kostenoptimal am Wetter, an den intelligenten Straßenlaternen finden wir integrierte E-Health Stationen und die vielen anderen intelligenten Dinge ermöglichen Menschen mit Behinderungen, sich besser im öffentlichen Raum zurecht zu finden.

Noch konzentrieren sich die Konzepte der „smart city“ weitgehend auf die Wasserversorgung, Abfallentsorgung, das gebäudebezogene Energiemanagement sowie auf Be-

leuchtungssystemen (Slama et al. 2015: 155-178). Doch die in der Sozialarbeit so prominenten Sozialraumkonzepte werden ohne digitalisierte Systeme, schon allein aus Kostensicht, nicht funktionieren. Denkbar ist ein Dienstleistungshub, dessen App ein umfassendes Dienstleistungsangebot verfügbar macht. Ein Dienstleistungshub-Geschäftsmodell sieht für die Binnenbeziehungen zwischen Hub und Dienstleistungsanbietern definierte Prozesse vor für personenbezogene Dienstleistungen in der Medizin, Pflege, Sozialarbeit, Seelsorge, Beratung, haushaltsbezogene Dienstleistungen, gebäudebezogene Dienstleistungen, Mobilitätsdienstleistungen, Finanzdienstleistungen, Sicherheitsdienstleistungen, bildungs-, kultur- und freizeitbezogene Dienstleistungen. Zu definieren bzw. zu entwickeln sind dazu unter anderem Qualitätsstandards (spezifische Wartezeiten, Servicestandards), Prozesse der Qualitätssicherung, Prozesse des Beschwerdemanagements, der Garantie und Haftung, der Fakturierung, des Zahlungsverkehrs, der internen Verrechnung, des Marketings sowie Geschäftsmodelle für die Einbindung diverser, auch sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen. Die Prozesse des Dienstleistungshubs sind, soweit wie möglich, digitalisiert. Wir sehen in der App eine Kalenderfunktion, welche die Verfügbarkeit der verschiedenen Dienstleister im „Doodle- bzw. MyHammer Modus“ anzeigt und zu einer direkten Buchung führen kann („interaktiver Terminkalender“), und entsprechende Preismodelle nach Auslastungsgrad und Tageszeit ermöglicht. Wir sehen durch ein leicht zugängliches, qualitätsgeprüftes Angebot deutlich verbesserte Informations- und Auswahlprozesse. Als regionale Serviceplattform kann der Teilnehmer auf dem Portal oder in der App eine Vielzahl von Parametern bestimmen und dadurch ein Angebot selbst konfigurieren. Parameter können z.B. Lokalität, Terminwartezeit, Preiskategorie, Haupt- und Nebenleistungen sein. Ein sozialräumlicher Dienstleistungs-Webshop muss Front-End und Back-End fehlerfrei miteinander verzahnen. Auf Grund der zeitlichen Strukturen von Dienstleistungen, unterschiedlichen Wartezeiten, unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften und internen Qualitätsdifferenzierungen sind diese Verzahnungen zwischen dem Bestellvorgang im Service-Shop durch den (Senioren-)Haushalt sowie den nachgelagerten „Dienstleistungserstellungsprozessen“ für den Erfolg des Hubs zentral.

#### 4.5. Mobilität

Mobile Klienten laufen oder fahren. Es gibt Schuhe, die Sensoren enthalten und die für Demenzkranke gedacht sind. Menschen, die immer mal wieder unkontrolliert weglauen und deshalb in geschlossenen Wohneinheiten untergebracht sind, können sich mit dem Sensorschuh auf den Weg machen. Durch eine Software wird das Gebiet definiert, innerhalb dessen sich der Patient frei bewegen kann. Überschreitet der Spaziergänger die Grenze, wird ein Alarm ausgelöst. Mit dieser Methodik des Geo-Fencing wird sowohl die Autonomie des dementen Menschen personenbezogen unterstützt als auch das Schutzbedürfnis gewährleistet. Das „Internet der Dinge“ wird auch für mobilitätseingeschränkte Menschen neue Chancen bieten: selbstfahrende Autos, sich selbst steuernde Rollstühle und individualisierte Routen des öffentlichen Busverkehrs werden die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben für Menschen erheblich ausweiten, die bislang keine Strecke ohne menschliche Hilfe zurücklegen konnten.

### 4.6. Die schöne, neue Welt ist ziemlich gut

Wenn man über die Potenziale des Internet of Things nachdenkt, kann ein kleiner Rausch entstehen: die Lebensqualität der Menschen, gerade der alten, behinderten, kognitiv eingeschränkten, überforderten und unterforderten Menschen profitiert. Die Spielräume eines selbstbestimmten Lebens werden geweitet, die Teilhabe an bislang blockierten Sektoren der Gesellschaft wird erleichtert, die Deprivation verschwindet, zumindest teilweise, durch die „intelligenten Helferdinge“ - und die belastende Abhängigkeit von personalen Dienstleistungen, die man erbitten oder bezahlen muss, wird kleiner. Die Chancen für Klienten und Patienten, die das Internet der Dinge bieten, sind groß. Die Chancen für den Sozialstaat, seine Allokationseffizienz zu verbessern, sind vermutlich riesig. Und doch bietet natürlich jedes (auch in diesem Beitrag) hoffnungsvoll formulierte Beispiel meistens auch eine Rückseite. Nein, damit angesprochen wird ausnahmsweise mal nicht die Problematik des Datenschutzes und auch nicht die in einer Art Dauerschleife transportierten ethischen Bedenken gegenüber allem, was neu ist, sondern der ebenso gut gemeinte Gebrauch der Daten. Wenn das „Geo-Fencing“ für den älteren, verwirrten Menschen ein Segen ist, weil er wieder alleine spazieren gehen kann, wenn die Atemkontrolle durch das Babyphone den plötzlichen Kindstod verhindern kann, wenn der Dicke unkomplizierter abnehmen kann, weil die anderen Dicken der „virtuellen Dickengruppe“ alle tausende Kilometer „blamagefrei“ entfernt wohnen, dann gibt es natürlich auch eine Rückseite. Es gibt die Kontrolle des Paketboten über Trackinggadgets, die Kontrolle der pubertierenden, abends nicht rechtzeitig heimkehrenden Tochter über Geo-Fencing, die Atemkontrolle des schnarchenden Ehemannes über das Babyphone und die von der Zahnbürste gemeldeten Zahnpfutzminuten an die Krankenkasse vor Bewilligung einer Kariesbehandlung. Was Menschen, die durch eine Behinderung, durch ihr Alter oder durch soziale Defizite von gesellschaftlichen Operationen exkludiert sind, für sich als Zugewinn an Lebensqualität sehen können, kann für andere Menschen eine gut gemeinte Überwachungshölle werden (Dhanjani 2010). Insofern sind die Nutzungsmuster des Internet of Things, so wie alle Nutzungsmuster neuer Technologien, gesellschaftlich zu definieren, bevor sie in den Verhaltensapparat einer Gesellschaft einwandern und so tun, als ob sie normal wären. Mit dem Internet bieten sich neue Möglichkeiten der Inklusion der Klienten in digitale Prozesse. Inklusion ist in systemtheoretischer Denkart ja weder ein positiv noch ein negativ besetzter Begriff. Gefangene sind im Gefängnissystem, Patienten sind im Gesundheitssystem hoch inkludiert und Komponisten im Kunstsystem. Das Internet of Things fördert die Teilnahme der Klienten an gesellschaftlichen Kommunikationsprozessen, auch wenn man selbst nicht kommuniziert. Aber durch die digitale Wohnung, durch die digitalisierte Kleidung oder durch den digitalisierten Rollator ist man an mehr Operationen gesellschaftlicher Funktionssysteme automatisch angeschlossen als in der reinen Kohlenstoffwelt.

In der Dienstleistungstheorie ist die Entwicklung des reinen Konsumenten zum an der Dienstleistung aktiv beteiligten Prosumenten keine neue Einsicht, aber mit der Verschmelzung von internetbasierten und physischen Dienstleistungen im Sinne von smart Services wird der Kunde zum Mitwirkenden in einer „entgrenzten Organisation“ (Sat-

telberger 2014 :36), die sich über Kollaborationsplattformen organisiert, möglicherweise über kognitive Intelligenz verfügt, selbst lernt, sich verändert und auf entsprechende diffuse Verantwortungsmuster angewiesen ist.

## 5. Wer sind dann die Player im Sozialbereich?

In der Industrie läuft ein wuchtiger Trend, der als „Servicetransformation“ analysiert wird. Autokonzerne sehen sich nun als „Mobilitätsdienstleister“, Softwarehersteller definieren sich nicht mehr über den Verkauf von zu installierenden Produkten, sondern über den Service on demand und Handelsunternehmen bewerben sich nicht mehr nur über die Produkte, sondern als „Lieferhelden“ über ihre Servicequalität. Kurz: Industrie- und Handelsunternehmen sehen sich auf dem Weg zu Dienstleistungsunternehmen. Zumindest wächst innerhalb der Unternehmen der Anteil an Services am Umsatz, und bei zunehmender Standardisierung der Herstellungsprozesse und entsprechender Kostennivellierung lassen sich Wertschöpfungspotenziale eher in den Serviceleistungen für Kunden vermuten. Die Forschungsliteratur behandelt im Kontext der Servicetransformation die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen, die Bedeutung der Digitalisierung für Servicetransformation, die Entwicklung von Serviceinnovationen, neue Formen der Kunden-Anbieter-Integration sowie das Management der Anbietertransformation.

Wenn sich die Produkte immer mehr angleichen, wenn dem Konsumenten die Argumente für Kaufentscheidungen ausgehen, dann bietet die Anreicherung der Produkte mit Dienstleistungen neue Unterscheidungspotenziale. Die Unternehmen befinden sich auf dem Weg von der Produktwertschöpfung zur Servicewertschöpfung. Der für die Beschreibung und Analyse dieser Entwicklung hauptsächlich eingesetzte Begriff lautet Servicetransformation. Die Sachgüter gewinnen an Wert, wenn sich Dienstleistungen ankuppeln lassen, wenn sie also einen hybriden Charakter annehmen. Aber gewinnen umgekehrt soziale Dienstleistungen nicht auch an Wert, wenn sich Dinge als „Co-Produzenten“ und „Co-Informanten“ anschließen lassen? Wenn die smarten Dinge die Entscheidungs rationalität des Dienstleisters verbessern, unterstützen, oder im Einzelfall sogar dominieren, wird die Dienstleistung evidenter und produktiver. Die damit verbundenen Gewinne an Evidenz und Kostenreduzierungen gehen auf das Konto der smarten Dinge und in der Konsequenz auf das Konto der Unternehmen, welche den Datentransfer und die Datenauswertung organisieren.

Was bedeutet es für die sozialwirtschaftlichen Unternehmen, wenn „die Anderen“ die relevanten Daten haben? Wenn die smarten Uhren, smarten Matratzen, smarten Kleidungsstücke, smarten Schuhe, smarten Kühlschränke, smarten Autos und smarten Multimediasgeräte ihre Erkenntnisse über digitale Netze an andere Dienstleister (oder eigene Dienstleistungssparten) und/oder direkt an die Klienten (mit entsprechenden ausgearbeiteten Therapie- und Verhaltensvorschlägen) schicken bzw. verkaufen? Wie lesen sich in Zukunft Zuwendungsanträge für präventive Aktionen in der Jugendarbeit, wenn „die Anderen“ die Datenbasis für individualisierte Präventionskonzepte besitzen? Wird die Sozialarbeit wie das öffentlich-rechtliche Fernsehen etwa bald ein

hoch standardisiertes, bürokratisiertes (und sehr teures) Auslaufmodell, während die Klienten ihr aktualisiertes individuelles social profile mit allerlei Verhaltenstipps, serious games, digitalen Beratungs- und Trainingsangeboten sowie Services über ihre Flatrate beziehen? Weiß die Beratungsstelle genauso viel über die Inkontinenz des einen Kindes wie das Internet mit 150.000 statistischen Zwillingen, also ähnlichen Kindern, die ihre Inkontinenz überwunden haben? Erleidet die Beratungsstelle in der Kohlenstoffwelt ein ähnliches Schicksal wie es Buchladen, Schuhladen, Reisebüro (fast schon) hinter sich haben? Mit der Ergänzung, dass man selbst virtuelle Beratung nicht mehr bestellen muss, sondern als Push-Dienst bekommt, wenn die smarten Dinge genügend persönliche Informationen abgeliefert haben und das mit Künstlicher Intelligenz ausgestattete System Beratungsbedarf erkennt?

Wenn wir diese Befunde aus der strategischen Perspektive sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen anschauen, wird man an die Feststellung von Niklas Luhmann erinnert, wonach wir nur gegenwärtige Zukünfte und nicht künftige Gegenwart im Blick haben können. (Luhmann 1992)

Doch könnte man die rasante Entwicklung des Internet of Things und deren Bedeutung für neue Konfigurationen sozialer Dienstleistungen nicht auch positiv sehen? Wenn „die Dinghersteller“ (Industrieunternehmen) ihre Wertschöpfungspotenziale durch Services entdecken, könnten soziale Dienstleistungsunternehmen nicht auch ihre Wertschöpfungspotenziale durch die Integration der Dinge in Serviceprozesse entdecken? Letztlich geht es um die Wertschöpfungsarchitektur der Unternehmen, die nun Dienstleistungen und Produkte so kombinieren müssen, dass für Klienten der größtmögliche Nutzen hergestellt wird. Müssen die sozialen Träger nicht auch hybride Organisationen werden, deren Wertschöpfungsketten sich durch den Immobilienbereich, Datenbereich und „Dingebereich“ durchziehen? Und wie gelingt das „Opportunity Seeking“, das Aufspüren innovativer Geschäftschancen? Man bleibt hierbei schon in der Logik des Service Engineering, in der Kreation von Modulen, welche die notwendige Standardisierung und Individualisierung der Leistungen kombinieren. Aber es tauchen eben neue, ungewohnte Fragen auf. So benötigt man ein „Value-Based Pricing“, das darüber Bescheid weiß, welche Leistungsanteile im hybriden Dienstleistungssetting vom Klienten und vom Kostenträger als wertvoll wahrgenommen werden. Hybride Leistungsbündel zu entwickeln, in Produktportfolios zu integrieren, nach dem wahrgenommenen Wert zu bepreisen, wird in Zeiten des Internet of Things eine wichtige Aufgabe des Sozialmanagements. Simon (2017) fragt angesichts der Grenzkosten von Dienstleistungen, die im Internet vielfach gegen Null tendieren, nach neuen Preismodellen. Werden soziale Dienstleistungen demnächst verstiegt oder minutengenau nach Inanspruchnahme in Rechnung gestellt. Oder gibt es wie bei eBay eigene Zahlungsangebote im Sinne von „name-your-own-price“ oder berechnet, wie im Flugverkehr, das System alle 2 Minuten je nach Auslastung den richtigen Preis, oder bekommen wir Klienten mit einer Flatrate? Im Kontext digitalisierter Dienstleistungen werden neue Preissysteme in die Sozialwirtschaft einziehen, die berücksichtigen, dass die Grenzkosten des laufenden Betriebes gegen Null laufen. Aber wie verdient man dann

zumindest die Fixkosten? Gibt es demnächst eine aufregende Entgeltverhandlung, in der die Anzahl der gekauften Sensoren belegt werden muss?

## Literatur und Links

- Andelfinger, Volker P.; Hänisch, Till (2015) : Grundlagen: Das Internet der Dinge. In: Volker P. Andelfinger, Till Hänisch (Hrsg.), Internet der Dinge. Technik, Trends und Geschäftsmodelle, Wiesbaden, S. 9-75.
- Bernholz, Lucy (2016): Inventing Digital Civil Society. Vortrag auf dem 23. NPO-Kongress am 19.10.2016, Wien.
- Bieber, Daniel; Schwarz, Kathleen (Hrsg.) (2011): Mit AAL-Dienstleistungen altern. Nutzerbedarfsanalysen im Kontext des Ambient Assisted Living, Saarbrücken.
- Brand, Leif; Hülser, Tim; Grimm, Vera; Zweck, Axel (2009): Internet der Dinge – Übersichtsstudie. Zukünftige Technologien Consulting VDI (Hrsg.), Düsseldorf.
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2017): Dienstleistungen 4.0 – Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen. In: Manfred Bruhn, Karsten Hadwich (Hrsg.), Dienstleistungen 4.0: Konzepte – Methoden – Instrumente. Band 1. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 3-40.
- Dhanjani, Nitesh (2010): Abusing the Internet of Things. Blackouts, Freakouts, and Stakeouts. Sebastopol.
- Fuchs, Peter (2002): Hofnarren und Organisationsberater. Zur Funktion der Narretei, des Hofnarrentums und der Organisationsberatung. In: Organisationsentwicklung, 21. Jahrgang, Heft 3, S. 4-15.
- Fullan, Michael; Donnelly, Katelyn (2013): Alive in the Swamp: Assessing Digital Informations in Education. London.
- Halfar, Bernd; Borger, Andrea (2007): Kirchenmanagement. Baden-Baden.
- Halfar, Bernd; Moos, Gabriele; Schellberg, Klaus (2014): Controlling in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden.
- Hehl, Walter (2008): Trends in der Informationstechnologie. Von der Nanotechnologie zu virtuellen Welten. Zürich.
- Krohn, Rick; Metcalf, David; Salber, Patricia (2017): Connected Health. Improving Care, Safety, and Efficiency with Wearables and IoT Solution. New York.
- Luhmann, Niklas (1992): Beobachtungen der Moderne. Opladen.
- McKinsey Global Institut (2015): The Internet Of Things: Mapping The Value Beyond The Hype. San Francisco.
- Sattelberger, Thomas (2014): Der Mensch in der digitalisierten Welt: Subjekt oder Objekt? In: Andreas Boes (Hrsg.), Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft: Beiträge zur Dienstleistungstagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2014, Frankfurt am Main, S. 35-49.
- Schuhmacher, Florian (2016): Von Quantified Self zur Gesundheit der Zukunft. In: Volker P. Andelfinger, Till Hänisch (Hrsg.), eHealth. Wie Smartphones, Apps und Wearables die Gesundheitsversorgung verändern werden, Wiesbaden, S. 39-52.
- Selke, Stefan (2016): Rationale Diskriminierung durch Lifelogging – Die Optimierung des Individuums auf Kosten des Solidargefuges. In: Volker P. Andelfinger, Till Hänisch (Hrsg.), eHealth. Wie Smartphones, Apps und Wearables die Gesundheitsversorgung verändern werden, Wiesbaden, S. 53-71.
- Simon, Hermann (2017): Preismanagement in digitalen Geschäftsmodellen. In: Bruhn; Hadwich (2017), S. 261-275.
- Slama, Dirk; Puhlmann, Frank; Morrish, Jim; Bhatnagar, Rishi M. (2015): Enterprise IoT. Strategies & Connected Products & Services. Beijing.
- Weiber, Rolf; Mohr, Lukas; Weiber, Thomas (2017): Butler-Services als Dienstleistungen 4.0 zur Entlastung von Konsumenten in ihren Alltagsprozessen. In: Manfred Bruhn, Karsten Hadwich (Hrsg.), Dienstleistungen 4.0: Konzepte – Methoden - Instrumente, Bd. 1, Wiesbaden), S. 61-96.

Wouters, Peter; van Nimwegen, C; van Oosterdorp, H; van der Spek, Erik D. (2013): A Meta-Analysis of the Cognitive and Motivational Effects of Serious Games. In: Journal of Educational Psychology, Vol. 105, No. 2, S. 249-265.

---

# Offen für alles? – Neue Anforderungen an Branchensoftware für die Sozialwirtschaft

*Helmut Kreidenweis*

## 1. Bedeutung und derzeitige Einsatzszenarien von Branchensoftware

Branchen- oder Fachsoftware, die speziell für soziale Organisationen entwickelt wurde, gehört heute zur informationstechnologischen Grundausstattung vieler Einrichtungen und Dienste. Sie ist für nahezu alle Hilfearten verfügbar. Obwohl diese Software-Gattung aus der Sozialwirtschaft nicht mehr wegzudenken ist, sind Nutzungsbreite und –tiefe doch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Einziger Einsatzzweck war lange Jahre – und ist es mancherorts noch immer – die Abrechnung von Leistungen oder Tagessätzen, gekoppelt mit der dazu notwendigen Verwaltung von Stammdaten. Nach und nach kamen vielfach Module oder Programme zur Planung und Dokumentation der pädagogischen oder pflegerischen Maßnahmen hinzu, wodurch sich der Fachsoftware-Einsatz von den Verwaltungen in die Leistungsbereiche ausdehnte und deutlich näher an die Kernprozesse sozialer Organisationen heranrückte. Drittes Haupteinsatzfeld dieser Software-Kategorie ist die Dienst- und Einsatzplanung. Auch für sie existieren in sozialen Organisationen spezielle Anforderungen, welche mit Lösungen aus anderen Dienstleistungsbranchen nicht abgedeckt werden können. Zudem werden Verbindungen zu oft ebenfalls branchenspezifischen Personalverwaltungssystemen gebraucht (vgl. Kreidenweis 2011: 15 ff). Ein Teil der Branchensoftware-Anbieter hat sich auf ein oder einige wenige Arbeitsfelder oder Funktionsbereiche spezialisiert, andere versuchen ein möglichst breites Spektrum abzudecken, um eine umfassende Software-Lösung für soziale Organisationen aller Art bieten zu können.

Gemeinsam ist nahezu allen Fachsoftware-Systemen bislang, dass sich ihre Funktionalität ausschließlich auf die Binnenorganisation der Einrichtungen bezieht. Sie werden also fast nur von Mitarbeitenden derjenigen Organisation genutzt, die über die Programm-Lizenzen verfügt. Die meisten Programme decken die administrativen Aufgaben der Klientenverwaltung großteils ab und unterstützen viele fachliche Prozesse punktuell, etwa in der Arbeitsorganisation, Tagesdokumentation oder der Planung von Diensten.

Weitergehende Nutzungsszenarien wurden bislang von Seiten der sozialen Organisationen kaum gefordert. Man war und ist trotz zum Teil langjährigem Einsatz noch immer damit beschäftigt, die vorhandene Funktionalität auszuschöpfen, sie sinnvoll zu nutzen, zusätzliche Module einzuführen und die Mitarbeitenden entsprechend zu qualifizieren.

## 2. Der Anbietermarkt

Wie die seit nunmehr zehn Jahren erhobenen Daten des IT-Reports für die Sozialwirtschaft zeigen, ist der Markt für Branchensoftware zwar ständig in Bewegung, gleichzeitig weist dieser Markt jedoch auch eine Reihe von Konstanten auf. Zu den Konstanten gehört, dass er mit mehreren hundert Anbietern noch immer stark diversifiziert ist und sich aus einer hohen Anzahl vergleichsweise kleiner Firmen zusammensetzt. So verfügt die Hälfte der am IT-Report 2017 teilnehmenden Unternehmen über weniger als zwanzig Mitarbeitende (vgl. Kreidenweis/Wolff 2017: 63) und selbst die beiden größten branchenspezifischen Anbieter bewegen sich nur um die Marke von rund zweihundert Mitarbeitern (a.a.O: 54). Internationale Software-Konzerne wie Microsoft und SAP sind bestenfalls indirekt über Partnerfirmen in diesem Sektor vertreten, konnten bislang jedoch keine nennenswerten Marktanteile gewinnen.

Zu den dynamischen Elementen des Marktes gehört eine zwar schleichende, aber über die Jahre doch deutlich beobachtbare Marktkonsolidierung. Diese zeigt sich vor allem im Segment der Software-Anbieter für Komplexträger sowie in der ambulanten und stationären Altenhilfe, welche die größten und am stärksten umkämpfte Marktsegmente darstellen. In kleineren oder stärker differenzierten Arbeitsfeldern wie der Kinder- und Jugendhilfe, der Suchtkrankenhilfe oder Erziehungsberatung finden sich noch immer Marktnischen für eine breite Palette von Anbietern aus dem unteren Größensegment.

Insbesondere die kleineren Marktteilnehmer mit geringem Wachstumspotenzial verfügen oft weder über die Ressourcen, noch über das notwendige Knowhow zur zeitnahen Portierung ihrer Lösungen auf moderne Entwicklungs- und Systemplattformen. Doch auch viele größeren Firmen stehen vor dieser Herausforderung, da sie teils über funktional sehr mächtige Programme verfügen, deren Umstellung bzw. Neuentwicklung sich entsprechend aufwändig gestalten würde. Daher werden für die Sozialwirtschaft noch immer viele Systeme angeboten, die auf Software-Technologien aus dem vergangenen Jahrhundert basieren. In solchen Programmarchitekturen ist beispielsweise die Integration aktueller Web- oder Mobiltechnologien oft nur sehr aufwändig oder fehleranfällig möglich. So gibt derzeit nur ein Viertel der Unternehmen an, dass ihre Software komplett im Browser lauffähig ist und ein Drittel bietet keinerlei mobile Softwarelösungen an (vgl. a.a.O.: 42 f).

Dynamisch zeigt sich der Markt seit einiger Zeit auch hinsichtlich der Wachstumsperspektiven der Anbieter. Sowohl die Zufriedenheit der Anbieter mit dem zurückliegenden Geschäftsverlauf als auch deren Beurteilung der künftigen Geschäftserwartungen haben sich in den letzten 5 Jahren stetig verbessert (vgl. a.a.O.: 49 f). Gleicher gilt für die Produktivität, ausgedrückt in Umsatz pro Mitarbeiter, welcher in diesem Zeitraum kontinuierlich wuchs (vgl. a.a.O.: 40). Diese Entwicklungen könnten den Anbietern Potenziale eröffnen, ihre Software für den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft vorzubereiten. Inwiefern das tatsächlich geschieht, hängt nicht zuletzt von den Anforderungen ab, die die Anwender an die Firmen künftig richten werden.

### 3. Neue Anforderungen an Branchensoftware

Wie aus den vorangegangenen Beiträgen dieses Bandes deutlich geworden ist, wird der digitale Wandel die Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse sozialer Organisationen erheblich beeinflussen. Daraus ergeben sich auch eine ganze Reihe neuer Anforderungen an Branchensoftware, die weit über das bisherige Anwendungsspektrum hinausreichen und vielfach eine moderne technologische Basis voraussetzen. In den folgenden Abschnitten werden diese Anforderungen skizziert.

#### 3.1. Prozessorientierung

Eine zentrale Voraussetzung für die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft ist eine flexible und konsequent mit IT unterstützte Binnenorganisation. Sie muss dazu in der Lage sein, die künftig vermehrt über digitale Schnittstellen laufende Kommunikation mit der Umwelt intern in die richtigen Kanäle zu leiten und medienbruchfrei zu bearbeiten. Hier spielt die Fachsoftware neben Groupware- oder Portalsystemen eine entscheidende Rolle, denn mit ihrer Hilfe werden zahlreiche kundenbezogenen Aufgaben organisiert, durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet. Dabei sind häufig mehrere Bereiche, Personen und Professionen an der Aufgabenerledigung beteiligt.

Bis heute dominiert meist sowohl auf Anwender- als auch auf Anbieterseite jedoch eine funktionelle Sicht auf diesen Softwaretypus: Die Programme sollen möglichst all die Funktionen bereitstellen, die für die Erledigung der verschiedenen Aufgaben in Verwaltung, Pädagogik oder Pflege benötigt werden. Dass dies tatsächlich der Fall ist, gilt angesichts der Vielfalt an Arbeitsfeldern, regionalspezifischen Vorgaben sowie organisationalen individuellen Konzepten und einer hohen Änderungsdynamik dieser Faktoren längst nicht als selbstverständlich.

Zu dieser funktionellen Sicht kommt zunehmend eine prozessorientierte Sicht hinzu, denn auch in der Sozialwirtschaft wächst langsam die Erkenntnis, dass echte Effizienz- und Qualitätseffekte mit Software häufig erst dann zu erzielen sind, wenn sich wichtige Prozesse wie die Aufnahme eines Klienten, das Management von Abwesenheiten oder der Wechsel einer Hilfestufe möglichst durchgängig digital abbilden lassen (vgl. Kreidenweis 2015). Im Kontrast zu den Werbeaussagen mancher Anbieter gibt es auch in dieser Hinsicht noch große Entwicklungspotenziale im aktuellen Software-Angebot. Programme mit einer konsequent prozessorientierten Architektur gibt es derzeit kaum, manche Hersteller haben jedoch Elemente davon wie die Möglichkeit zur Verfolgung des Prozessstatus, die Steuerung der Prozessschritte oder die Übergabe von Aufgaben in ihre Programme integriert (vgl. Faiß/Kreidenweis 2016: 91 ff.).

Der digitale Wandel in sozialen Organisationen kann jedoch nur gelingen, wenn Fachsoftware als zentrale Schaltstelle der Arbeit mit Interessenten, Klienten, Angehörigen und Leistungsträgern einer konsequenten Prozesslogik folgt. Alle kundenbezogenen Prozesse müssen in ihr durchgängig abbildbar sein. Wo dies nicht möglich ist, muss die Software entsprechende Schnittstellen zu Fremdsystemen bedienen, welche nicht nur Daten, sondern auch prozessbezogene Informationen übergeben (vgl. Abschnitt 3.5.). Die Prozessarchitektur muss dabei so gestaltet sein, dass ausgebildete Administratoren

in den Einrichtungen die Prozesse im System selbst modellieren und anpassen können, denn nur so kann dem Paradigma der Flexibilität und stetigen Optimierung Rechnung getragen werden. Hilfreich sind dabei grafische Oberflächen, die den Prozess mit den beteiligten Instanzen visuell darstellen und Änderungen per „drag and drop“ ermöglichen.

### **3.2. Interessenten-, Klienten- und Angehörigenintegration**

Längst hat der digitale Wandel die Art und Weise verändert, wie Konsumenten mit den Anbietern von Waren oder Dienstleistungen kommunizieren und selbst öffentliche Verwaltungen haben mittlerweile entsprechende Neuerungen eingeleitet. Ihnen gemeinsam ist das Merkmal der elektronischen Integration der Kunden in die Geschäftsprozesse. An die Stelle von Face-to-Face, Telefon- oder manueller Mail-Kommunikation treten zunehmend Internetportale, die vielerlei Funktionen umfassen: Die Online-Buchung oder Verschiebung von Terminen, die Anzeige der aktuellen Verfügbarkeit von Angeboten, das genaue Nachverfolgen des Lieferstatus oder verschiedene webbasierte Bezahlmodelle. Erfolgsfaktor dieser Entwicklungen ist eine klassische Win-Win-Situation: Die Kunden können sich zunächst anonym auf Basis von Echtzeit-Informationen informieren, die Services rund um die Uhr nutzen und bekommen weitere auf ihren Bedarf zugeschnittene Produkte präsentiert. Die Anbieter wiederum sparen erhebliche Kosten, da die Kunden ihre Daten selbst in direkt weiterverarbeitbarer elektronischer Form erfassen, zentrale Prozesse damit standardisiert und automatisiert werden können und Übermittlungsfehler und Nachfragen weitgehend vermieden werden. Zudem lernen sie die Kunden durch ihr Bedienungsverhalten besser kennen und können ihre Angebote auf dieser Basis optimieren.

Der Sozialwirtschaft sind derartige Modelle der Interessenten- und Kundenintegration bislang fast vollständig fremd. Zwar gibt derzeit fast ein Drittel der Softwareanbieter an, über Klientenzugänge zur eigenen Software zu verfügen (vgl. Kreidenweis/Wolff 2017: 46), jedoch sind diese vielfach noch im Pilotstadium, bieten oft lediglich passiven Informationsabruft oder werden von den Einrichtungen kaum genutzt. Nur ein verschwindend geringer Anteil der Einrichtungen bietet bislang etwa eine Online-Buchung von Erst- oder Schnupperterminen an. Eine Kontaktaufnahme ist auch im Jahr 2017 meist nur zu stark limitierten Zeiten per Telefon oder per E-Mail möglich. Dabei könnten Fachsoftware-Systeme auf Basis der von Beratungs- und Verwaltungskräften aktuell geführten elektronischen Kalender freie Termine über einen Webservice bereitstellen, der nahtlos in die Website integriert werden kann. Eine überlegt gestaltete Oberfläche kann dabei bereits erste Stammdaten und das Anliegen abfragen sowie bei Unsicherheit etwa einen Chat oder eine Rückrufmöglichkeit bereitstellen. Diese Informationen könnten in die Fachsoftware zurückfließen und die Grundlage für die Stammdatenverwaltung bilden. Ebenso sind wertvolle statistische Auswertungen über Website-Besuche, abgebrochene und gelungene sowie wahrgenommene Terminvereinbarungen möglich.

Zahlreiche Möglichkeiten der digitalen Klientenintegration sind auch in laufenden Beratungs- oder Betreuungsprozessen denkbar. So kann etwa der nachfolgende Berat-

tungstermin aus der Fachsoftware auf eine Mobil-App für die Klienten übertragen und mit einer automatischen Erinnerungsfunktion versehen werden, vereinbarte Aufgaben des Klienten können aus der Dokumentation in der Fachsoftware übernommen und ebenfalls darin angezeigt werden. Der Klient kann deren (Nicht-)Erledigung bestätigen, was auch mit einem Motivations-Gimmick verbunden werden kann. Über einen geschützten Chat-Kanal können Berater und Klient Kontakt aufnehmen und dem Klienten stehen Notfall-Informationen, Dokumente oder hilfreiches Bild- oder Videomaterial für seine Themen in der App bereit.

In anderen Hilfarten wie der ambulanten und stationären Altenpflege oder der Eingliederungshilfe könnten Angehörigen-Apps mit Zugriff auf Elemente der elektronischen Pflege- oder Betreuungsdokumentation in der Fachsoftware aktuelle Informationen über die Situation des Betreuten und die durchgeführten Maßnahmen bereitstellen. So könnte die Transparenz und Informationsversorgung deutlich verbessert und manche Gespräche und Rücksprachen erspart werden. Ähnliches gilt für Dienste wie Essen auf Rädern, bei denen der Lieferstatus von Angehörigen nachverfolgt werden könnte. In Angeboten wie dem ambulanten betreuten Wohnen könnten Klienten, Angehörige oder gesetzliche Betreuer über eine App selbst ihren Betreuungsbedarf steuern, indem sie aus dem in der Fachsoftware vordefinierten Leistungskatalog oder auf Basis eines dort hinterlegten Budgets selbst per App Leistungen buchen oder stornieren. Auch Ärzte oder Therapeuten könnten – ein entsprechendes Einverständnis der Betroffenen vorausgesetzt – einen begrenzten Zugriff auf Dokumentationsinhalte wie etwa die Medikation bekommen und ihre Aktivitäten selbst dort dokumentieren. Anbieter sozialer Dienste könnten sich mit solchen Funktionen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen, der jedoch auch mit erheblichen Änderungen in der Binnenorganisation verbunden ist. Dieser wiederum ist nur zu stemmen, wenn die Organisation konsequent prozessorientiert denkt und die Prozesse (vgl. Abschnitt 3.1.) vollständig in der Fachsoftware abgebildet sind.

### 3.3. Mobilität

Wie bereits die obigen Beispiele zeigen, stellt das Merkmal der Mobilität für künftige Branchensoftware ein zentrales Merkmal dar. Der Schwerpunkt des Fachsoftware-Einsatzes verlagert sich immer stärker von klassischen Verwaltungstätigkeiten hinein in die direkte Arbeit mit den Klienten. Und dieses findet häufig nicht in mit PCs ausgestatteten Büroräumen der Sozialträger statt, sondern entweder im häuslichen und sozialen Umfeld der Klienten oder in den Lebens- oder Therapieräumen innerhalb der stationären und teilstationären Einrichtungen. In Zeiten, in denen 78 Prozent der deutschen Bevölkerung ein Smartphone nutzen (vgl. heise.de, Abruf 21.06.2017), werden viele Mitarbeiter eine permanente Doppelerfassung solcher Daten auf Papier und anschließend per PC nicht mehr akzeptieren. Auch aus Einrichtungs- und Kostenträgersicht sind solche nicht wertschöpfende Tätigkeiten nicht mehr akzeptabel, zudem sie die Fehler- und Ausfallquote stark erhöhen.

Weitere Erfahrungen zeigen, dass insbesondere junge Mitarbeiter als intensive Smartphone- oder Tablet-Nutzer immer weniger bereit sind, sich mit hochkomplexen Soft-

waremasken klassischer Fachanwendungen auseinanderzusetzen. Sie äußern vermehrt das Bedürfnis, intuitiv bedienbare Apps mit einer exakt auf das mobile Einsatzszenario zugeschnittenen Funktionalität nutzen zu wollen.

Um den unterschiedlichen Anforderungen verschiedener Nutzergruppen oder Einsatzszenarien gerecht werden zu können, wird es voraussichtlich notwendig sein, seitens der Anbieter eine Art Baukastensystem für mobile Frontends von Fachsoftware bereitzustellen, aus dem sich die Sozialträger die jeweils benötigten Apps für Mitarbeiter, Klienten und Angehörige zusammenstellen können.

Grundlegende Anforderungen sind dabei

- Nutzbarkeit unter allen marktgängigen Mobil-Betriebssystemen und automatische Anpassung an Auflösung und Anzeigeformat der Geräte,
- eine sichere Ende-zu-Ende verschlüsselte Echtzeit-Verbindung zwischen Mobilgerät und Fachanwendung, mit deren Hilfe die Daten direkt in deren Datenbank geschrieben und aus ihr ausgelesen werden,
- ein Offline-Modus, der eine Erfassung von Daten auch bei fehlender Funkverbindung ermöglicht und ggf. auch den Zugriff auf wichtige, vorab übertragene Informationen erlaubt
- eine Sperr- oder Löschfunktion für lokal gespeicherte personenbezogene Daten, die bei Geräteverlust aus der Ferne aktiviert werden kann.

Komplexe Benutzerschnittstellen für PC-Monitore werden in der Regel wohl weiterhin, etwa für komplexe Planungsaufgaben gebraucht werden, jedoch müssen auch diese dem Mobilitätsparadigma folgen. Denn auch solche Arbeiten werden sich im digitalen Zeitalter immer weniger in klassischen Büroräumen abspielen. Klassische Programm-Masken, die entweder lokale Software-Installationen oder eine aufwändige Terminal-Server-Infrastruktur im Hintergrund benötigen, sind hierfür auf Dauer deutlich weniger geeignet, also webbasierte Oberflächen, die über marktgängige Browser bereitgestellt werden können. Wie zahlreiche Beispiele auch aus anderen Branchen zeigen, sind diese Oberflächen heute selbst bei komplexen Anwendungen wie Dienstplanung den klassischen Masken ebenbürtig und ermöglichen den Anwendern deutlich flexiblere Nutzungsformen.

### 3.4. Usability

Betrachtet man die oben genannten Anwendungsszenarien von Fachsoftware im Bereich von Interessenten, Klienten, Angehörigen sowie Mitarbeitenden in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen, so erfordern diese eine intensive Auseinandersetzung mit der Usability der Software. Dies ist bislang in der Branche alles andere als selbstverständlich. Die überwiegende Mehrzahl der heute bereitgestellten Benutzeroberflächen sind zumeist nur für geschulte Experten gut nutzbar und zwischen den Erwartungen der Anwenderseite an die Benutzerfreundlichkeit und den derzeit angebotenen Benutzeroberflächen zeigt sich eine erhebliche Differenz (vgl. Kreidenweis/Wolff 2017: 22 ff.). Die Anstrengungen auf Anbieterseite zur Verbesserung der Usability sind hingegen

gen überschaubar: Laut einer aktuellen Befragung unter Anbietern von Dokumentationsystemen für die Pflege verfügen 88 Prozent über kein eigenes Budget für die Verbesserung der Usability ihrer Software und gut einem Drittel ist der Begriff Usability Engineering noch nicht einmal geläufig. (Root et al. 2017: 45)

Viele, insbesondere ältere Fachsoftware-Systeme weisen heute erhebliche Defizite im Bereich der Usability auf, die eine intensive Software-Nutzung bereits innerhalb der Mitarbeiterschaft erschweren. So sind die Oberflächen oftmals nicht konsistent gestaltet, es stehen keine sinnvollen Hilfefunktionen bereit, dem Nutzer wird nicht angezeigt, wo er sich gerade befindet oder Eingabefehler werden weder abgefangen, noch durch hilfreiche Fehlermeldungen erklärt.

Neben der klassischen, in der DIN ISO 9241 definierten Usability wird künftig vor allem bei den nicht- oder semi-professionellen Nutzern die User Experience, also das subjektive Erleben vor, während und nach Nutzung der Software eine erhebliche Rolle spielen. Für beides werden auf Seiten der Anbieter speziell ausgebildete Experten benötigt, die jenseits der klassischen Programmierung dazu in der Lage sind, entsprechende Oberflächendesigns für unterschiedliche Gerätetypen zu entwickeln.

### 3.5. Offene Architekturen

Bisherige Branchensoftware-Architekturen in der Sozialwirtschaft sind nicht nur gegenüber den Interessenten und Klienten abgeschottet, sie bieten auch kaum Möglichkeiten zur Kommunikation mit Systemen, die außerhalb des Einflussbereichs der anwendenden Organisationen liegen. Grund dafür ist allerdings weniger eine mangelnde Bereitschaft der Software-Anbieter als fehlende politische Vorgaben, die etwa einen horizontalen oder vertikalen Datenaustausch in der Branche fördern und fordern. Ebenso ausbaufähig ist vielfach noch die Binnenvernetzung, also die Verknüpfung der Fachsoftware untereinander sowie mit gängigen Groupware- oder Portalsystemen wie Microsoft Exchange oder SharePoint, die in der Branche häufig zum Einsatz kommen.

Eine Form der *horizontalen Vernetzung* ist, wie oben bereits angesprochen, eine Verbindung mit anderen Akteuren, die an einem Fall arbeiten oder im gleichen Sozialraum tätig sind. Denkt man etwa an die neuen Leitlinien des Bundesteilhabegesetzes, so ist es naheliegend, dass sich Klienten ihren Hilfemix aus dem Portfolio mehrerer Anbieter zusammenstellen. Dabei ist es durchaus sinnvoll, dass diese Anbieter unter Berücksichtigung des Datenschutzes ihre Hilfeleistungen miteinander verzahnen. Fachsoftware muss sich gegenüber solchen Möglichkeiten öffnen, wofür wiederum standardisierte Schnittstellenformate benötigt werden. Der Fachverband für IT in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V. hat bereits ein erstes solches Austauschformat entwickelt (vgl. [finsoz.de](http://finsoz.de), Abruf 21.06.2017) und arbeitet an seinem weiteren Ausbau. Die Tatsache, dass diese Aktivitäten in der Anbieterwelt bislang nur auf begrenzte Begeisterung stoßen, zeigt: das vernetzte Denken ist noch nicht durchgängig in den Köpfen angekommen und zum Teil gilt noch immer die Direktive, solche Möglichkeiten nur innerhalb der eigenen Softwarewelt voranzutreiben.

Die *vertikale Vernetzung* bezieht sich vor allem auf die Kommunikation zwischen Leistungserbringern und Leistungsträgern, die im Zeitalter der Digitalisierung noch immer zum überwiegenden Teil auf dem aufwändigen Austausch von Papier basiert. Ein Negativbeispiel dafür ist das 2016 verabschiedete Bundesdatenbeschaffungsgesetz (BTHG), das keinerlei Regelungen zu einem elektronischen Datenaustausch enthält und noch nicht einmal einen bundeseinheitlichen Fachstandard definiert, der eine Voraussetzung dafür bilden könnte. Die im SGB V und XI für die Pflege definierten Formen des elektronischen Datenaustauschs basieren auf einer über dreißig Jahre alten Technologie, sind hochgradig ineffizient und fehleranfällig und das SGB VIII kennt ebenso wie das BTHG keinerlei Regelungen dafür.

Zwar sind diese Entwicklungen nicht im unmittelbaren Handlungsfeld der Software-Anbieter verortet, jedoch zeigen verwandte Branchen wie das Gesundheitswesen, dass die Branchensoftware-Hersteller die Vernetzungsaktivitäten durch die vorauseilende Entwicklung technischer Standards, die entsprechende Anpassung ihrer Systeme und eine schlagkräftige gemeinsame Lobbyarbeit im Rahmen von Fachverbänden durchaus voranbringen können.

Neue Treiber für die vertikale Vernetzung werden voraussichtlich in Zukunft unter den Portaltechnologien und –anbietern zu finden sein (vgl. Beitrag von Eisenreich in diesem Band). Wie in anderen Branchen schon heute zu beobachten, werden sich auch im Feld sozialer Dienstleistungen zunehmend Portale zwischen den Interessenten und den Anbietern schieben. Sei es über klassische Websites, über digitale Assistenten wie Amazon Echo oder heute noch unbekannte Technologien. Die Anbieter von Branchensoftware müssen künftig in der Lage sein, Angebote von Sozialträgern auf diesen Portalen bereitzustellen und Kommunikationsprozesse zwischen Interessent, Portal und Leistungsanbieter zu unterstützen.

Welche Entwicklungen sich am Ende auch durchsetzen mögen: Im Vordergrund muss ein Umdenkungsprozess auf Seiten der Anbieter stehen, der die eigene Software nicht mehr als in sich geschlossenes System, sondern als Teilelement einer Wertschöpfungskette begreift, die vom Interessenten oder Klienten und seinen Ansprechpartnern, über die Leistungserbringer, bis hin zu den Leistungsträgern oder Statistikbehörden reicht. Künftige Software-Architekturen müssen daher so gestaltet werden, dass über Technologien wie Webservices eine Maschine-zu-Maschine-Kommunikation mit dem Ziel einer nahtlosen Einbindung in solche Ketten möglich wird.

### 3.6. Integration neuer Datentypen

Zahlreiche aktuelle Entwicklungen im Bereich der Assistenztechnologien, aber auch aus dem Consumer-Bereich, bringen es mit sich, dass unterschiedliche Geräte Daten generieren, die für die medizinische, pflegerische oder soziale Betreuung von Menschen hilfreich sein können. Ein Beispiel hierfür sind Vitaldaten, die von Geräten zur Blutdruck- und Blutzuckermessung heute vielfach bereits digital erfasst werden und über eine Funkschnittstelle (W-LAN, LTE usw.) weitergegeben werden können. Gleichermaßen gilt für Smartwatches, die solche Funktionalitäten bereits im Standard integriert haben.

Weitere Datenquellen können digitale Sturzdetektoren, Bewegungsmelder, GPS-basierte Ortungsgeräte, Elektroherde, Lichtanlagen und andere Alltagsgegenstände sein, die unter dem Stichwort „Internet der Dinge“ (Internet of Things, vgl. Beitrag von Halfar in diesem Band) zunehmend mit digitaler Technik ausgestattet werden.

Fachsoftware-Systeme müssen künftig in der Lage sein, Daten aus solchen Quellen einzulesen, die zumeist großen Datenmengen sinnvoll zu komprimieren, in eine für Menschen nutzbare Form zu bringen und in die Klientendokumentation zu integrieren.

### 3.7. Mathematisch-statistische Verfahren und künstliche Intelligenz

Zur Analyse großer Datenmengen aus dem Internet der Dinge, etwa zum Erkennen kundenindividueller Anomalien und das Auslösen entsprechender Benachrichtigungen, werden mathematisch-statistische Verfahren oder Techniken der Mustererkennung benötigt.

Auch wenn das heute noch sehr utopisch klingen mag, kann es in mehr oder weniger naher Zukunft dazu sinnvoll sein, Elemente aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz in Fachsoftware zu integrieren. Sie können mittels neuronaler Netze eigenständig bestimmte Verhaltensmuster erkennen und sind durch maschinelles Lernen dazu in der Lage, ihre Erkennungsstrategien autonom zu optimieren.

Weitere softwaretechnische Optimierungsmöglichkeiten mit Hilfe komplexer mathematisch-statistischer Verfahren gibt es etwa im Bereich der Dienst- und Einsatzplanung. Sie gehen weit über die bislang in Fachsoftware für soziale Dienste gängige Methode der mechanischen Prüfung von Rahmenbedingungen und eine daraus abgeleitete Zusammenstellung eines Dienstplan-Vorschlages hinaus. Erfahrungen aus anderen Branchen hierzu liegen bereits vor.

## 4. Fazit

Auch wenn es sich bei Fachsoftware noch um weitgehend in sich geschlossene Systeme handelt, stellen sie doch schon heute ein wichtiges Kernelement einer digital unterstützten Dienstleistungserbringung im sozialen Sektor dar. Denn sie sind die elektronische Drehscheibe für alle kundenbezogenen Informationen, für die Verbindung von Mitarbeiterressourcen und Leistungen und vielfach auch für Umfeldinformationen verschiedener Art.

Zentrale Frage wird künftig sein, ob die Anbieter von Branchenlösungen in Bezug auf die hier genannten Herausforderungen eher passiv auf Kundenanforderungen reagieren werden, oder ob sie sich selbst auch als Treiber des digitalen Wandels in der Sozialwirtschaft begreifen. Dabei wird es nicht genügen, die Digitalisierung in bunten Werbeslogans zu proklamieren. Es geht vielmehr um ein völlig neues Verständnis von Fachanwendungen, das diesen Software-Typus als Teilelement einer Wertschöpfungskette begreift, mit deren offener Architektur gleichermaßen Interessenten, Klienten, Angehörige, Netzwerkpartner, Kostenträger, Portalanbieter und andere Akteure sowie Geräte kommunizieren können. Das ist nicht mit Programmkosmetik zu leisten, hierzu

werden vielfach grundlegende Änderungen in den technologischen Grundlagen und Architekturen der Programme notwendig sein. Auch das bisher primär wettbewerbsfokussierte Denken vieler Anbieter wird hier eher hinderlich als nützlich sein: Denn Innovationen werden heute eher in Netzwerken als in den Hinterzimmern einzelner Firmen geboren. Denn Wertschöpfungsketten mit digitalem Leben zu füllen, kann nur mit einem kooperativen Ansatz gelingen.

Bis dahin ist sowohl mental als auch technologisch noch ein steiniger Weg zu gehen. Schaffen die etablierten Anbieter diesen Wandel jedoch nicht, werden neue disruptive Akteure aus der digital vernetzten Welt ihre Rolle übernehmen. Schon heute ist zu sehen, dass sich eine Szene junger Entwickler fleißig an die Programmierung von Apps macht, die dabei helfen, soziale Probleme mit Hilfe smarter Technologie zu lösen. Auch Konzerne wie Google haben dies längst mitbekommen. Sie schreiben Wettbewerbe wie den Google Impact Challenge aus, um so an diese Leute und ihr Knowhow heranzukommen. Was sich daraus entwickeln wird, ist heute noch nicht abzusehen. Sicher ist jedoch, dass es zu einer Änderung der Geschäftsmodelle und Software-Plattformen der Anbieter von Branchensoftware kommen muss.

## Literatur und Links

- Eisenreich, Thomas (2016): Digitale Geschäftsmodelle: Konzepte entwickeln, Prozesse planen. In: Sozialwirtschaft, Nr. 1, S. 16-17.
- Faiß, Peter; Kreidenweis, Helmut (2016): Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Baden-Baden.
- [finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/Pressemeldung FINSOZ Schnittstelle Klientenstamm.pdf](http://finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/Pressemeldung_FINSOZ_Schnittstelle_Klientenstamm.pdf), Abruf 21.06.2017.
- [heise.de/newsticker/meldung/Umfrage-78-Prozent-der-Deutschen-nutzen-Smartphones-3632629.html](http://heise.de/newsticker/meldung/Umfrage-78-Prozent-der-Deutschen-nutzen-Smartphones-3632629.html), Abruf 21.06.2017.
- Kreidenweis, Helmut (2011): IT-Handbuch für die Sozialwirtschaft. Baden-Baden.
- Kreidenweis, Helmut (2015): Branchensoftware: Prozesse verbessern, Wirkung steigern. In: Sozialwirtschaft, Nr. 4, S. 20-23.
- Kreidenweis, Helmut; Wolff, Dietmar (2017): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2017. Eichstätt.
- Root, Erika; Timmermanns, Simon; Gräfe, Britta; Heuten, Wilko; Boll-Westermann, Susanne (2017): UCARE-CARDS: Schaffung von Usability-Bewusstsein für die Entwicklung von Software in der Pflege. In: Wissenschaft trifft Praxis. Usability und User Experience in der Arbeitswelt von morgen. Begleitforschung Mittelstand Digital, Bad Honnef, S. 44-49.

---

# Soziale Medien: Brücke in die digitale Welt von Stakeholdern und Klienten?

*Daniel Wagner*

## 1. Die Frustration des Journalisten. Oder: Wer braucht noch die Medien?

Die Irritation war dem Moderator deutlich anzumerken. Er hatte den Pressesprecher der Münchener Polizei auf deren Aktivitäten bei Twitter und Facebook angesprochen. Ja, sagte Mario da Gloria Martins, man könne so mit 250.000 Menschen direkt kommunizieren. Dann bräuchte es ja bald keine Journalisten mehr, erwiderte der Moderator. „Gott sei Dank“, sagte der Pressesprecher. Der Moderator schwieg.

Natürlich wollte und will Gloria Martins die klassischen Medien nicht abschaffen. Seine Freude hatte einen anderen Grund: Aus seiner - und nicht nur aus seiner - Sicht aber ermöglichen die sozialen Medien oder sozialen Netzwerke aufgrund ihrer Verbreitung, ihrer ständigen Verfügbarkeit und ihrer leichten Zugänglichkeit die unmittelbare, direkte und ungefilterte Verbreitung relevanter Information. Die Bewertung durch eine Redaktion - wichtig oder aktuell ja/nein? - entfällt ebenso wie der lange Weg, den ein Flyer über Grafiker, Druckereien und Distributoren hinter sich bringen muss, eher er im Prospektständer landet und - verstaubt. Die Zielgruppe wird - mit deutlich geringerem Streuverlust und nahezu live - erreicht. Auch die klassischen elektronischen Medien Fernsehen und Radio können dies nicht. Das macht die Sozialen Medien so interessant, und gleichzeitig für viele so irritierend. Denn sie sind nicht nur schnell und unmittelbar, sondern enthalten zudem auch einen Rückkanal. Für positives wie für negatives Feedback. Und spätestens da beginnt bei vielen Verantwortlichen in der Sozialwirtschaft die Nervosität. Dabei sollten gerade sie das Dialoghafte der Sozialen Netzwerke zu schätzen wissen.

## 2. Was sind die Leitbilder wert? Oder: Der Kulturbrech

Die Wertever sprechen sozialer Träger mögen sich in vielem unterscheiden. Fast allen aber ist gemein, dass sie den Menschen - gemeint sind hier meist die Klienten bzw. Patienten und ihre Angehörigen - ernst nehmen und seine Bedürfnisse achten wollen. In vielen Fällen wird von Begegnung auf Augenhöhe gesprochen, und in Konzepten ist nicht selten von Teilhabe - ja, auch an Kommunikationsprozessen - die Rede. Dies gilt übrigens nicht nur, aber selbstverständlich auch für jene Menschen, die etwa aufgrund einer Behinderung von anderen Kommunikationsprozessen ausgeschlossen sind. Zumindest auf dem Papier.

Umso erstaunlicher ist es darum, dass es ausgerechnet hier klemmt und viele Anbieter sozialer Dienste den sozialen Medien kritisch bis ablehnend gegenüber stehen. Dies mag bei privaten Trägern anders sein. Die wohlfahrtsverbandlichen Träger legen hier nach wie vor eine Zurückhaltung an den Tag, die – auch angesichts der aktuellen Digitalisierungsdiskussion - staunen macht, und die nicht selten Züge eines Kulturmärktes

annimmt. In manchen Diskussionen fühlt man sich an die Skepsis erinnert, die den ersten Eisenbahnen entgegengebracht wurde. Das gängige Vorurteil in den 30er Jahren des vorletzten Jahrhunderts: So schnell kann nicht gut sein. Und die Kühe werden keine Milch geben. Angesichts eines Nutzungsgrades sozialer Medien durch Unternehmen von 32 Prozent mag man aber auch feststellen: Sie sind in guter Gesellschaft (statista.com, Abruf 06.08.2017).

Zwar übertrifft in Deutschland die Nutzungszeit der klassischen elektronischen Medien (im Jahr 2016: 382 Minuten tägliche Nutzung von TV und Radio, addiert) noch die der Onlinedienste. Addiert man die Nutzungszeiten von Internet und Messengerdiensten (WhatsApp, Facebook Messenger), dann erreichen sie eine tägliche Nutzungsduer von 82 Minuten. Immer noch deutlich weniger als die Zeit, die täglich auf das Radio entfällt, aber mehr als doppelt soviel als die Zahl der Minuten, die in 2016 für Printmedien aufgewandt wurde. Mediakix gibt die tägliche Verweildauer auf Facebook in den USA mit 35 Minuten an, gefolgt von Snapchat (25 Minuten) und Instagram (15 Minuten). An der Spitze dieser Statistik liegt YouTube mit 40 Minuten (vgl. mediakix.com, Abruf 06.08.2017). Die Zahl der Sozialunternehmen, die diese Kanäle offensiv nutzen, ist trotzdem immer noch gering.

Neben einer generellen Skepsis gegenüber den sozialen Netzwerken, nicht selten befeuert durch - ja nicht unbegründete - Vorbehalte bezüglich des Datenschutzes und der kommerziellen Interessen, hat diese Zurückhaltung vermutlich mehrere, nahezu systemimmanente Gründe:

Zwar wird die Kundenorientierung in den Leitbildern - siehe oben - immer wieder behauptet. Den Diskurs mit diesen Kunden, zumal einen kritischen, in der Öffentlichkeit zu führen, stellt für viele Anbieter allerdings einen Bruch mit den bisherigen Kommunikationsmechanismen dar. Die Beschwerde, ob sie nun per E-Mail, per Brief oder per Feedbackbogen im Kummerkasten geäußert wird, ist in erster Linie zunächst einmal eines: Sie ist nicht öffentlich. Und sie kann unter Ausschluss der Öffentlichkeit beantwortet werden (oder auch nicht). Und auch wenn Kritik über die klassischen Kanäle wie mediale Berichterstattung oder Leserbriefe läuft, so kann eine Reaktion darauf immer noch abgestimmt und mit einem gewissen Zeitverzug erfolgen. Zugegeben: Den klassischen Satz politischer Magazine „Das Unternehmen XY war für eine Stellungnahme nicht zu erreichen“ liest dennoch niemand gerne.

Der kritische Post bei Facebook oder Twitter hingegen wird nicht nur öffentlich geäußert. Die Präsenz eines Unternehmens in einem sozialen Netzwerk allein verspricht bereits die Bereitschaft zum öffentlichen Dialog. Spätestens bei einer kritischen Anfrage muss dieses Versprechen nun eingelöst werden. Für viele Träger sozialer Dienste ist das aber nach wie vor eine neue Idee. Diese Idee - „Da will jemand was von uns, wir sollen jetzt etwas dazu sagen, und da kann auch noch jeder mitlesen“ - stellt einen Bruch mit der bisherigen Kommunikationskultur dar und macht vor allen Dingen eines: Angst.

#### 2.1. Angst vor Transparenz

Unternehmerische Entscheidungen, Veränderungen im Angebot und auch interne Prozesse: Dies und noch schlimmeres, fürchtet man, könnte unter Anteilnahme vieler Mitleser plötzlich hinterfragt und diskutiert werden. Der Rechtfertigungsdruck insbesondere bei unangenehmen Vorgängen, so die Schreckensvision, stiege gigantisch an. Kurz: „Wo kämen wir denn hin, wenn hier plötzlich jeder mitschwätzt?“

#### 2.2. Angst vor Verantwortung

Irgendjemand muss es ja tun - Posts absetzen, die Reaktionen darauf verfolgen, und gegebenenfalls schnell darauf reagieren. Doch wer soll das sein? Und mit welcher Autorität, welchem Vertretungsanspruch soll das geschehen? Oder soll es - und auch das gibt es - lieber der Chef selbst sein, der postet? Auf Dauer ist dies weder sinnvoll noch ökonomisch. Zumal: Chefs mögen per se alles und das auch besser können. Die mediadäquate Kommunikation auf Twitter und Co. will jedoch auch erst einmal gelernt sein.

#### 2.3. Angst vor den Folgen für Organisationsstruktur und -kultur

Sollte also am Ende jemand anderes die Kanäle bespielen? Am Ende sogar alle Mitarbeitenden? Und wenn die versprochene Transparenz ernst genommen wird: Wo endet sie? Schließlich werden Unternehmensentscheidungen nicht nur in bestimmten Teilöffentlichkeiten diskutiert, sondern auch in der eigenen Organisation. Wie umgehen mit diesen Diskursen und ihren Folgen für die Organisation? Nicht zuletzt stellen sich arbeitsrechtliche Fragen, wenn die Sozialen Kanäle eine Rund-um-die-Uhr- Beobachtung durch die Kommunikationsverantwortlichen und damit einen gewissen Bereitschaftsdienst erfordern.

#### 2.4. Angst vor dem Aufwand

Irgendjemand muss am Ende freilich auf „Veröffentlichen“ klicken, und damit ist selbstverständlich ein gewisser Arbeitsaufwand verbunden. Dies gilt umso mehr für die eigentliche Produktion von Texten, Bildern oder Videos (Content). Allerdings: Stellt man Kosten und Aufwand für die Schaltung einer Anzeige oder die Produktion eines Flyers in Relation zum Aufwand für eine gute Kommunikation in den Sozialen Netzen, wird man feststellen: Angesichts der erzielten Reichweite und des Response, also der direkten Reaktion darauf relativieren sich die Kosten; oftmals ist es online tatsächlich günstiger. Die Erfahrung diakonischer Träger in ländlichen Gegenden zeigen insbesondere bei der Suche nach Mitarbeitenden eine deutlich höhere Reichweite und eine entsprechend höhere Erfolgsquote, wenn die Anzeigen in den sozialen Netzwerken geschaltet werden. Die Reaktion auf eine gedruckte Stellenanzeige liegt hier häufig bei Null.

### 3. Mittel gegen die Angst

Dabei könnte das alles so einfach sein: Die sozialen Netzwerke werden von wenigen, mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten Mitarbeitenden bespielt. Unterstützt

werden sie von möglichst vielen Kollegen - in der Form von Zulieferung entsprechender Themen und Geschichten, aber auch durch Beobachtung dessen, was „im Netz so geht“. Und warum sollte auch nicht mal ein Hausmeister oder eine Reinigungskraft ein Bild für Facebook oder Instagram liefern? Denn die technische Ausstattung dafür ist mittlerweile in jeder Hosen- oder Handtasche vorhanden. Und welche besseren Botschafter für das eigene Unternehmen gibt es, als die Mitarbeitenden, die in der Öffentlichkeit zu ihrem Unternehmen stehen? Selbstverständlich: Auch dem muss eine Strategie zugrunde liegen, die entwickelt, kommuniziert und umgesetzt werden will.

Allen aber sollte eines klar sein: Auch ohne eigene Beteiligung in den sozialen Netzwerken - die Diskurse finden statt. Viele soziale Unternehmen stellen spätestens im Krisenfall erschrocken fest, was - und vor allen Dingen wie - in Facebook und auf anderen Plattformen über sie geredet wird. Denn die lokale Presse hat längst entdeckt, dass das Internet zwar „worldwide“ ist, viele Debatten aber hier im lokalen Kontext stattfinden. Sie stellen ihre Inhalte selbstverständlich auch über diese Plattformen zur Verfügung. Die Diskussionen der Leser, früher mit dem Aufwand eines Leserbriefes verbunden, geschehen dann nahezu automatisch. Wer Zweifel daran hat, möge sich das Angebot seiner Lokalzeitung und die Facebook-Gruppen mit Lokalbezug einmal ansehen. Die Frage lautet also nicht: „Ja oder Nein?“, sondern: „Wie?“

### 4. Die Qual der Wahl. Oder: Welches Netzwerk für welchen Zweck?

Je nach Quelle und Definition gibt es Dutzende oder gar Hunderte von Online-Plattformen, die in weitestem Sinne als soziales Netzwerk gelten können. Viele davon sind in Deutschland kaum bekannt (wie Reddit, Path oder Tumblr), ein Netzwerk, dessen Nutzer im internationalen Vergleich hier bis zu drei Stunden täglich verbringen - ein Stunde mehr als bei Facebook) (vgl. blog.wiwo.de, Abruf 06.08.2017), andere bedienen Spezialinteressen (Deviant Art, badoo, kwick, ask fm, XING, LinkedIn), sind aufgrund dessen, was sie leisten, kaum für die Kommunikation sozialer Einrichtungen geeignet (Pinterest), oder sind trotz eines großen Namens (Google+) wieder in der Versenkung verschwunden. Auf der anderen Seite gibt es relativ junge Netzwerke wie Snapchat, die immer wieder diskutiert werden, der überzeugende Use Case für soziale Einrichtungen wurde jedoch noch nicht gefunden.

Es bleiben also zunächst die „großen Vier“, Facebook, Twitter, Instagram und YouTube - in dieser Reihenfolge gehören sie in den Kommunikationsmix jeder Einrichtung, gleichwertig neben den bisherigen, klassischen Instrumenten wie Flyer, Pressemitteilung und Sommerfest.

#### 4.1. Facebook

Die Argumente gegen das größte soziale Netzwerk der Welt sind meist die gleichen: Sie reichen von „Ich will mein Frühstück nicht teilen“ (was auch niemand verlangt) über „Da gibt es so viel Mist und Fake News“ (aber niemand verzichtet wegen dem Rechts-Ausleger-Blatt „Compact“ auf eine klassische Pressemitteilung) bis hin zu „Jugendliche

nutzen es doch gar nicht mehr“ (was zwar richtig ist, aber fast alle anderen eben schon).

Es ändert nichts daran: Facebook hat derzeit 1.8 Milliarden Nutzer weltweit, davon 30 Millionen in Deutschland und sie verbringen täglich 42 Minuten bei Facebook. Allerdings ermöglicht Facebook keine „Nebenbei“-Nutzung wie Radio und Fernsehen, so dass von einem deutlich bewussteren Konsum der Inhalte ausgegangen werden kann.

Die Vorteile - neben der reinen Reichweite - sind schnell aufgezählt: Die eigene Präsenz lässt sich leicht administrieren, es ist niederschwellig, die Informationen lassen sich leicht verbreiten und man kann mit relativ geringem Aufwand eine verhältnismäßig hohe Zahl an Nutzern erreichen. Dies gilt erst recht dann, wenn man die Kosten für gesponserte Inhalte - die sich ausgesprochen zielgenau ausspielen lassen - ins Verhältnis zu den Kosten für Flyer oder gar Stellenanzeigen setzt.

Facebook ermöglicht die Platzierung von Text, Bild und Filmen und spielt diese, gesteuert durch Algorithmen, auf der Seite („wall“ oder „timeline“, der Nutzer aus, die wiederum darauf reagieren können - durch Kommentare, Likes oder durch Teilen - sei es auf der eigenen Seite, sei es als Nachrichten an Freunde oder Gruppen. Diese Funktionsweise findet sich so oder so ähnlich in allen Netzwerken wieder. Je nach Lesart sind die Fans, die Reichweite oder die Interaktionen die Währung, nach der Erfolg bei Facebook bemessen wird. Facebook bietet innerhalb des Systems eine ausgeklügelte Statistik, die auch die Tageszeit anzeigt, zu der die eigenen Fans am ehesten erreicht werden können - das zielgenaue Ausspielen von Content ist also mit geringem Aufwand möglich.

Aus Sicht eines Sozialunternehmens kann Facebook viele Zwecke erfüllen. Es kann als Verstärker klassischer Kommunikationsmaßnahmen dienen, etwa, indem Pressemeldungen hier hinterlegt bzw. beworben werden, auf Veranstaltungen und Publikationen hingewiesen wird etc. Es kann zur Akquise von Mitarbeitenden oder zur Spendenwerbung genutzt werden. Über Gruppen kann Facebook auch als Plattform für die (natürlich nicht personenbezogene) Kommunikation etwa mit bestimmten Klientengruppen genutzt werden. Es kann als Kanal für Videoinhalte dienen und als eine Art Internetfernsehen auch zur Live-Übertragung von Veranstaltungen dienen.

Dass Facebook seinen eigenen Stil und seine eigene Sprache hat, erkennt jeder, der sich einmal länger hier aufgehalten hat. Lange, komplexe Texte und Stellungnahmen haben hier nichts zu suchen - sie werden idealerweise auf der eigenen Webpräsenz hinterlegt; von Facebook aus erfolgt ein entsprechend getexteter Verweis darauf. Dass ein Bild dazu gehört, ist längst kein Geheimnis mehr. Mehr noch als Bilder lieben die Facebook-Nutzer freilich Videos. Auch wenn der Produktionsaufwand in den vergangenen Jahren deutlich gesunken ist, sollte er dennoch nicht unterschätzt werden.

Zwar kommt es auch auf Facebook immer wieder zu langanhaltenden Diskussionen, wie sich insbesondere bei Posts der großen Rundfunkanstalten oder Medienanbietern zeigt. Bei Sozialunternehmen sind diese Debatten eher selten; Aufrufe zur Beteiligung

fruchten meist wenig. Kurz: Facebook ist auch für Sozialunternehmen nicht der Ort, um komplexe Themen zu diskutieren. Hier werden sie heruntergebrochen - und zahlen damit auf die Marke ein, für die sie stehen.

### 4.2. Twitter

Twitter ist spätesten seit den US-Präsidentenwahlen im Herbst 2016 auch hierzulande zum festen Begriff geworden. Allerdings: Die Zahl der Nutzer bleibt weit hinter Facebook zurück: Weltweit sind es 317 Millionen, die nicht mehr als zwei Minuten pro Tag auf dem Netzwerk verbringen (futurebiz.de, Abruf 03. 11.2017). Über die Hälfte von ihnen postet keinerlei Inhalte, sondern nutzt Twitter als Nachrichtenquelle. In Deutschland geht man von einer Million Nutzer und Nutzerinnen aus. Twitter steht im Ruf, eher höherwertigen - und das meint sachbezogenen - Inhalt auszuliefern. Dies stimmt zum Teil, und generell kann davon ausgegangen werden, dass Twitter anders als Facebook ein Special-Interest-Kanal ist. Wer sich hier aufhält, tut dies weniger zur Unterhaltung als zur Information. Auch wenn Twitter mittlerweile Bilder und auch Videos zulässt - die Vermittlung von Informationen und insbesondere deren Rezeption kann angesichts der Begrenzung von 140 Zeichen pro Post (hier heißen sie „Tweets“) durchaus zur Herausforderung werden.

Hat man dies realisiert, zeigt sich, dass Twitter insbesondere für politische Interessierte, politische Aktive sowie für Medienschaffende von hohem Interesse ist. Der sachliche, sozialpolitisch trockene oder auch explosive Content: Hier hat er seinen Platz. So ging beispielsweise die Berichterstattung des Bayerischen Rundfunks über die Zentrale Erstaufnahmeeinrichtung (ZEA) im fränkischen Zirndorf im Sommer 2014 unter anderem auf Tweets der Diakonie Bayern zurück, die mit entsprechenden Bildern die Zustände dort dokumentierten. Wie bei Facebook auch sind die Follower (ähnlich den „Fans“ bei Facebook) die eine entscheidende Währung, die Interaktionen mit dem Content (wurde er weitergeleitet, also „retweeted“ oder wurde er gemocht?) sind die anderen. Und wie bei Facebook auch ist neben interessanten und aktuellen Inhalten die regelmäßige Präsenz im Kanal ein Erfolgsrezept. Man sollte schon mehrmals in der Woche einen Tweet absetzen können (und sei es als „Retweet“, also als Weiterleitung eines anderen Tweets), um einen Twitter-Kanal erfolgreich bespielen und eine entsprechende Reichweite aufbauen zu können. Der Niederschwelligkeit von Facebook steht Twitters eigene Syntax gegenüber. Die Arbeit mit den Hashtags (dem Zeichen #), die richtige Verwendung des Zeichens @ oder auch der Einsatz von URL-Shortenern (die aus langen Web-Adressen eine twitterfreundliche Kurzadresse machen) macht die Arbeit mit Twitter deutlich komplizierter. Das mag - neben der Nachrichtenlänge - ein Grund für den geringen Verbreitungsgrad sein.

### 4.3. Instagram

Anders als die beiden erstgenannten Medien arbeitet das soziale Netzwerk Instagram nahezu ausschließlich mit Bildern. Neben der Möglichkeit, Bilder - und auch Videos - zu posten, zu teilen, zu liken und zu kommentieren, stellt Instagram eine Reihe von

Werkzeugen zur Verfügung, mit denen die Bilder der Nutzer und Nutzerinnen zusätzlich verschönert bzw. verfremdet werden können. Texte spielen hier - abgesehen von Hashtags - eine untergeordnete Rolle.

Instagram erfreut sich in Deutschland mittlerweile großer Beliebtheit - 15 Millionen monatlicher Nutzer hat das Netz allein in der Bundesrepublik (allFacebook.de, Abruf 17.08.2017). Die Beliebtheit des Netzwerks macht ein Vergleich deutlich: nach fünf Jahren hatte Facebook in Deutschland etwa 4 Millionen Nutzer und Nutzerinnen. Die Zahl der Instagram-Nutzer nach fünf Jahren betrug bereits neun Millionen. Dies ist sicherlich dem Umstand geschuldet, dass Facebook das Phänomen der Sozialen Netzwerke begründet und mit entsprechenden Startschwierigkeiten zu kämpfen hatte - und so den Boden für Instagram bereitete, das es entsprechend leichter hatte.

Neben dem schnellen Wachstum spricht ein weiterer Grund für Instagram: Die Interaktionsrate, also die Geschwindigkeit, in der auf Beiträge reagiert wird sowie die Frequenz dieser Reaktionen, ist deutlich höher als bei den beiden zuvor genannten - sie betrug 2015 4,8 Prozent, bei Facebook liegt sie bei 0,72 Prozent, bei Twitter gar nur bei 0,25 Prozent (futurebiz.de, Abruf 17.08.2017). Zahlen, die all jene trösten mögen, deren Twitter-Account so gar nicht laufen mag.

Wie aber sollen soziale Einrichtungen ein Netzwerk nutzen, in dem es primär um „schöne“ Bilder geht, und das nicht einmal vollständig mit Desktop-PCs oder Laptops, sondern nur mit einem mobilen Endgerät genutzt werden kann (Tatsächlich kann Instagram auch über Desktop- Rechner und Laptops aufgerufen und die Inhalte betrachtet werden; ein Upload ist jedoch nur mit mobilen Endgeräten möglich)? Diese zu produzieren, ist im Arbeitskontext nicht unproblematisch (Stichwort: Recht am eigenen Bild), und Vielen mögen auch die inhaltlichen Aussagen zu kurz kommen. Wer Instagram so nutzen würde, läge allerdings auch falsch. Dient Facebook primär der Präsentation des eigenen Tuns und der eigenen Angebote sowie idealerweise auch dem Dialog mit den Fans und Freunden, so kann ein Sozialunternehmen Instagram dazu nutzen, hier neben seiner sonstigen Kommunikation einen anderen, möglicherweise leichteren Akzent zu setzen. Nicht die schweren Themen haben hier ihren Ort, sondern die leichten und leicht konsumierbaren. Inwiefern das in der Kommunikationsstrategie einen Ort haben kann, ist jeweils zu diskutieren. Die Diakonie Bayern hat mit ihrem eigenen Instagram-Account durchweg positive Erfahrungen gemacht. Hier kann auch einmal ein Bild eines Pokémon gepostet werden, das vor der Geschäftsstelle auftaucht, ohne damit andere Inhalte, die auf den „seriöseren“ Kanälen gepostet werden, zu kontrarieren. Selbstverständlich spielt die Bilderplattform auch bei der Regelkommunikation eine Rolle: Inhalte sollten nach Möglichkeit, entsprechend aufbereitet werden, stets über alle Kanäle ausgespielt werden, die in der Kommunikationsstrategie definiert sind. Freilich gilt auch hier: Der Aufbau einer Fanbasis ist mit Geduld verbunden, wenn man nicht zum Mittel des Fan-Kaufs greifen möchte: 10.000 Follower gibt es bereits für 74,99 €, etwa bei [followerskaufen.net](http://followerskaufen.net).

### 4.4. YouTube

Dem auf soziale Medien spezialisierten Marktforschungsunternehmen brandwatch zu folge (brandwatch.com, Abruf 18.08.2017) wird YouTube dem klassischen, linearen Fernsehen bald den Rang abgelaufen haben. Bereits jetzt erreicht YouTube in den USA mehr Menschen als die großen Drei (ABC, NBC und CBS) zusammen. Die durchschnittliche Verweildauer auf YouTube liegt bei vierzig Minuten pro Tag - bei den mobilen Geräten, die mehr als die Hälfte aller Zugriffe ausmachen. Ein Traum für jeden Werbetreibenden, und doch ist YouTube als primärer Kommunikationskanal für Sozialunternehmen mit Vorsicht zu genießen, und das liegt am Produktionsaufwand für die Inhalte. Zwar können mittlerweile mit nahezu jedem Handy und vielen digitalen Spiegelreflexkameras technisch sehr gute Videoaufnahmen gemacht werden. Schnitt, Ton, Musik, Untertitel und nicht zuletzt die Frage der Nutzungsrechte wie etwa für die Musik machen aus einer Clip-Produktion rasch ein größeres Unterfangen. Selten können - und wollen - Sozialunternehmen zusätzliche Budget in die Promotion der YouTube-Inhalte investieren, zumal diese Inhalte regelmäßig produziert werden müssen, um eine tragfähige Fanbasis zu generieren. Ein Blick auf die Filme vieler Sozialunternehmen belegt diese These, ebenso die eigenen Erfahrungen. Die Diakonie Bayern, seit über fünf Jahren auf YouTube aktiv, hat in dieser Zeit etwa siebzig Abonnenten gewonnen. Der meistgeklickte Film wurde über 27.000 Mal aufgerufen (Stand: August 2017); in der Regel bewegen sich die Zugriffe - einzig bei YouTube - um die eintausend pro Monat.

Dass YouTube dennoch in das Kommunikationsportfolio eines jeden Sozialunternehmens gehört, hat weniger werbliche als vielmehr praktische Gründe: YouTube-Inhalte sind leicht zu sortieren (in Playlists), und leicht zu verlinken. Anders als ein Facebook-Video lassen sich YouTube-Videos auch relativ leicht in eigene Webpräsenzen einbauen. Dass die Zugriffszahlen im YouTube-Kanal nicht explodieren, ist angesichts des damit verbundenen Komforts leicht zu verschmerzen. Als relevanterer Kanal für Bewegtbildinhalte hat sich ohnehin - und hier schließt sich der Kreis - Facebook herausgestellt. Facebook liebt Videos noch mehr als Bilder und spielt sie darum auch häufiger in der Timeline der Fans aus - ein Mechanismus, den es in dieser Form bei YouTube nicht gibt. Die Distribution erfolgt also idealerweise direkt über Facebook - und hier sollten die Inhalte direkt hochgeladen werden; ein Link auf den Film bei YouTube hat für Facebook deutlich weniger Relevanz. Zusätzlich wird der Film bei YouTube hochgeladen, und auch bei Twitter (mit einem Zeitlimit von maximal dreißig Sekunden) und in Instagram kann der Clip ausgespielt werden.

## 5. Das Starren auf die Schlange – Oder: Her mit der Jugend

Nach wie vor haben Online-Angebote und insbesondere die sozialen Netzwerke den Nimbus, *das* Instrument zu sein, wenn es darum geht, junge Menschen zu erreichen. Wir wissen, dass dies längst nur noch eingeschränkt gilt und sich junge Menschen von Facebook in dem Maß abgewandt haben, in dem ihre Eltern dort ebenfalls aktiv wurden. So ist zwischen 2011 und 2014 die Zahl der jüngeren Nutzer des größten sozialen Netzwerkes deutlich zurückgegangen – zugunsten der älteren Nutzer (medien-mittwe-

da.de, Abruf 21.08.2017). Im internationalen Vergleich zeigt sich: Die Netzwerke mit dem höchsten Anteil jüngerer Nutzer sind die bildorientierten Dienste wie Instagram oder das in Deutschland kaum verbreitete Tumblr. Ein Viertel aller Jugendlichen in Deutschland nutzt mittlerweile den Bilderdienst „Snapchat“, Unternehmen, die sich auf Snapchat tummeln, haben für sie aber so gut wie keine Bedeutung (futurebiz.de, Abruf 21.08.2017).

Allerdings: Bei einer täglichen Facebook-Nutzung von 26 Prozent aller Deutschen, bzw. einer täglichen Facebook-Nutzung von einem Drittel aller 30 – 49-jährigen wäre es fatal, die Netzwerke einzig als Instrument der Kommunikation mit Jugendlichen zu verstehen. Wenn die Nutzung sozialer Medien für achtzig Prozent aller Internetnutzer in Deutschland zum Alltag gehört (social-media-atlas.faktenkontor.de, Abruf 21.08.2017), sollte dies auch Folgen für die Kommunikationsstrategien sozialer Träger haben.

## 6. Wo zuerst klicken? Oder: Netzwerke als Teil der Kommunikationsstrategie

Sollen die sozialen Netze Teil der alltäglichen Kommunikation - der Regelkommunikation - sein, dann muss nicht nur ihre Funktions- und Wirkungsweise verstanden werden. Gleichzeitig muss bedacht werden, wie sie die bisherigen Kommunikationswege und -tools verändern. So müssen zukünftig Kommunikationsinhalte auf möglichst allen Kanälen ausgespielt werden - und dies muss bereits bei der Produktion der Inhalte und bei der Planung der technischen Infrastruktur bedacht werden. So wird es neben der Pressemeldung, die über den klassischen Verteiler versandt und auf der eigenen Website eingestellt wird, auch einen entsprechenden Tweet geben, der das Thema intoniert und auf die Meldung verlinkt - natürlich versehen mit den passenden Hashtags. Das Thema kann mit einem entsprechenden Bild auch über Instagram kommuniziert werden; gleiches gilt - mit einem entsprechenden Bild oder Film - natürlich auf für Facebook. Diese Form der schnellen Kommunikation in den sozialen Netzen erfordert aber ebenso, dass die Inhalte entsprechend schnell aufbereitet werden und zur Verfügung stehen. Eine digitale Spiegelreflexkamera, ein mobiles Endgerät mit Datenverbindung zur Kamera sowie eine schnelle Online-Verbindung sind die Grundausstattung, um die Netze medienadäquat bedienen zu können. Freilich - das sind nur die Geräte. Die personellen Ressourcen sind in der Regel das größere Problem, wenn es insbesondere für kleinere Träger und Einrichtungen darum geht, die sozialen Medien in die Kommunikation einzubinden. Hier kommt den jeweiligen Spitzenverbänden eine besondere Rolle zu (wie sie ja bei der Erstellung von Printprodukten ja oftmals auch einnehmen). So bietet das Diakonische Werk Bayern neben regelmäßigen Schulungen für Mitarbeitende in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch immer häufiger vorproduzierte Inhalte an, die von den jeweiligen Trägern auf den eigenen Kanälen ausgespielt werden können, zum Teil sogar versehen mit dem individualisierten Logo. Immer häufiger kommt es auch zur Produktion von Inhalten im Netzwerk von Verband und Trägern - ein Modell, das sich für alle Beteiligten rentiert und gleichzeitig deren Ressourcen schont.

### 7. Fazit: Runter mit den Erwartungen – rein in die sozialen Medien

So schön und bunt die Welt der sozialen Netzwerke ist – diese Medien sind kein Allheilmittel. Weder gegen den Fachkräftemangel noch im Kampf für die Verbesserung des Bundesteilhabegesetzes und auch nicht gegen Unterbelegung. Studien aus den ersten Jahren von Facebook brachten unter anderem zutage, warum Menschen „Fans“ eines Unternehmens werden - es war der Wunsch nach Vergünstigungen und Werbegegeschenken - Dinge, für die Sozialunternehmen nur bedingt möglich sind. Und auch der Anspruch vieler Marketingspezialisten, aus einer Marke eine „Lovebrand“ zu machen, mit der sich Kunden und Mitarbeitende gleichermaßen identifizieren und für die sie „brennen“, scheitert im Fall der Sozialwirtschaft in vielen Fällen schon angesichts der Arbeitsfelder: Man mag, etwa als Bundesfreiwilliger, für eine Einrichtung oder ihren Träger noch „brennen“, als Bewohner/-in eines Seniorenheims bzw. deren Angehörige stellt sich das als nicht mehr ganz so einfach dar. Dennoch haben Einrichtungen die Möglichkeit, im offenen und öffentlichen Dialog und dem öffentlichen Reden über sich selbst - denn nichts anderes sind die Netzwerke - zu beweisen, dass ihre Wertever sprechen mehr sind als nur Werbeslogans. Und nicht zuletzt genügt ein offener Blick beim nächsten Kinderarztbesuch: Wer seinem Kind nicht gerade etwas vorliest, schaut auf sein Smartphone. Der Wunsch sozialer Einrichtungen, die eigenen Flyer doch in Arztpaxen und Wartezimmer zu bringen, hat da etwas seltsam Antiquiertes. Und der Blick eines Geschäftsführers auf den Leserbriefteil der Lokalzeitung belegt in erster Linie die Unkenntnis über den Ort der meisten Debatten. Die findet längst woanders statt: In den Kommentarspalten und den sozialen Netzen. Die einzige Frage, die sich da noch stellt, lautet: Wollen wir Gegenstand der Debatten sein oder wollen wir sie in unserem Sinne mitgestalten?

### Literatur und Links

- allFacebook.de/instagram/instagram-nutzer-deutschland, Abruf 17.08.2017.
- blog.wiwo.de, Abruf 06.08.2017.
- brandwatch.com/de/2016/06/36-youtube-statistiken-fuer-2016/, Abruf 18.08.2017.
- de.statista.com/statistik/daten/studie/497324/umfrage/social-media-nutzung-durch-unternehmen-nach-plattformen-in-deutschland/, Abruf 06.08.2017.
- futurebiz.de/artikel/snapchat-studie-deutschland-funktionen-werbeformate-discover, Abruf 21.08.2017.
- futurebiz.de/artikel/studie-instagram-interaktionen-vergleich-Facebook-Twitter, Abruf 17.08.2017.
- futurebiz.de/artikel/social-media-verweildauer-1-jahr-7-monate-facebook, Abruf 03.11.2017.
- mediakix.com, Abruf 06.08.2017.
- medien-mittweida.de/die-alterung-facebook, Abruf 21.08.2017.
- social-media-atlas.faktenkontor.de/2015/index.php, Abruf 21.08.2017.

---

# Big Data: Chancen für die Sozialwirtschaft

Thomas Mack

Big Data ist seit einigen Jahren ein Dauerbrenner in den Medien. Der Kontext reicht dabei von Skandalen bis zu blumigen Prophezeiungen von Daten und deren Analyse als „Öl des 21 Jahrhunderts“. Die Wahrheit liegt, wie so oft, irgendwo dazwischen. In einigen Bereichen der gewerblichen Wirtschaft ist Big Data bereits integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette und Basis verschiedenster Dienstleistungen.

Dabei geht es dem Schlagwort Big Data ähnlich wie anderen Megatrends (Cloud-Computing, Deep Learning etc.): Es ist in vieler Munde, wird in vielen Kontexten gebraucht, wird sehr breit gefächert genutzt, doch selten trennscharf beschrieben. Ein Grund dafür liegt sicher in der Tatsache begründet, dass Big Data in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen von Bedeutung ist. Die Art der Daten, deren Gewinnung und Verarbeitung ist dabei sehr unterschiedlich. Die folgende Auflistung ist exemplarisch und zeigt an wenigen Beispielen, wie unterschiedlich sich Big Data darstellen kann.

- Militärische Nutzung: Analyse von Luftraumdaten zur Erstellung von Risikobewertungen
- Aktienmärkte: Einsatz im Hochfrequenzhandel
- Soziale Medien: Facebook als Sammler und Analyst riesiger Datenströme
- Industrie 4.0: Aufbau komplexer (teil-)autonomer Fabrikationsstraßen

## 1. Wofür steht Big Data?

Bereits 2011 befasste sich das IT-Marktforschungsunternehmen Gartner Group in einem Artikel mit der Fragestellung, wie die wachsende Zahl von Daten bewältigt werden kann ([gartner.com](http://gartner.com), Abruf 24.10.2017). Dieser Beitrag nutzt als Definition für Big Data das auf Doug Laney zurückgehende 3-V-Modell (volume, velocity, variety). In diesem Modell wird das Datenwachstum in drei Dimensionen klassifiziert:

- das Datenvolumen (volume)
- die ansteigende Geschwindigkeit (velocity)
- die zunehmende Vielfalt (variety)

In allen drei Dimensionen wachsen die Daten im digitalen Zeitalter. Dabei ist die Digitalisierung in zweifacher Weise in den Prozess involviert. Zum einen werden Daten in digitalen Systemen gespeichert, verwaltet und analysiert, zum anderen liefern diese Systeme durch ihre Nutzung selbst große Mengen an Daten, die wiederum zur Analyse herangezogen werden können.

Doch zunächst soll der Blick noch einmal auf die drei Dimensionen von Big Data nach diesem Ansatz gelenkt werden.

Das wachsende *Datenvolumen* ist besonders im Bereich der digitalen Interaktionen zu verzeichnen. So erzeugt zum Beispiel die breite Nutzerbasis von Facebook durch seine Aktivitäten wie Likes, Posts, private Nachrichten, etc. in jeder Sekunde riesige Mengen neuer Daten. Um sich die Datenmengen besser vor Augen führen zu können, hier ein kleines Rechenbeispiel: Nehmen wir an, jeder Facebook-Nutzer schreibt an einem Tag einmal seinen Namen – welche Datenmenge entsteht dabei? Laut brandwatch lag die Nutzerzahl von Facebook im Jahr 2016 bei 1,65 Milliarden aktiven Nutzern (brandwatch.com)

Bei einer durchschnittlichen Länge eines Namens von 13 Zeichen ergibt dies eine Datenmenge von ca. 19 Terabyte (TB). Nehmen wir als Vergleich dazu Goethes Faust, dessen Werk enthält 30.897 Worte. An einem Tag unserer namenschreibenden Facebook-Nutzer entsteht die äquivalente Textmenge von 53.000 Faust-Werken.

Aus diesem Beispiel lässt sich auch die zweite Dimension von Big Data erkennen. Die *Geschwindigkeit*, mit der Daten entstehen und in engem Zusammenhang damit die Geschwindigkeit, mit der diese analysiert werden. In dem Maße, in dem die Entstehungsgeschwindigkeit von Daten wächst, muss das Analyse- und Verarbeitungsinstrumentarium mitwachsen. Dies gilt insbesondere für Szenarien, in denen aufgrund von Datenanalysen zeitkritische Entscheidungen getroffen werden sollen.

Ein konkretes Beispiel hierfür ist der Hochfrequenzhandel an den Börsen. In großen Rechenzentren werden Daten aus unterschiedlichen Quellen genutzt, um Kauf- bzw. Verkaufsentscheidungen am Aktienmarkt zu berechnen. In diesem Sektor entscheiden Verarbeitungsgeschwindigkeiten über den wirtschaftlichen Erfolg der Spekulanten. Noch greifbarer wird der Zusammenhang in einem anderen Bereich, dem autonomen Fahren. Gemäß Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt soll „Deutschland bei dieser technologischen Revolution an der Spur“ stehen (bundestag.de, Abruf 24.10.2017). Dabei ist autonomes Fahren ein Anwendungsgebiet von Big Data. Große Mengen von Daten werden in Echtzeit von Computersystemen verarbeitet. Daraus werden Entscheidungen abgeleitet, die zur Steuerung des Fahrzeuges dienen. Die Faktoren Zeit und Verarbeitungsgeschwindigkeit sind also von entscheidender Bedeutung für die Sicherheit von Fahrer und von anderen Verkehrsteilnehmern.

Die dritte Dimension bei der Betrachtung von Daten ist deren zunehmende *Vielfalt*. Je mehr Systeme in unserer Gesellschaft mit Informationstechnologie durchdrungen werden, umso mehr Daten unterschiedlichster Art werden dort erzeugt. Der Online-Handel sammelt Daten von jedem Seitenbesuch und Einkauf und verarbeitet sie. Am sichtbarsten wird dies durch den Hinweis „Kunden, die das kauften, kauften auch...“ des Branchenprimus Amazon. Auch im Offline-Einzelhandel ist die Durchdringung heute schon weit voran geschritten. Als Beispiele dienen folgende drei heute verfügbare Technologien (in Klammern finden sich Schlagwörter für eine vertiefende Suche):

- Über das Bluetooth und/oder WLAN-Signal von Smartphones oder die Kennung von RFID-Chipkarten kann das Bewegungsprofil von Kunden in einem Laden verfolgt werden (WLAN-Tracking, Bluetooth-Tracking, RFID-Tracking).

- Über hoch- bzw. niederfrequente Töne außerhalb des hörbaren Bereichs kann in Fernseh-, Radio- oder Internetsendungen mit Hilfe des Smartphones ermittelt werden, welche Sendungen ihre Besitzer gesehen haben (Cross-Device-Tracking, Sound-Beacons).

- Über Rabattkarten werden Einkäufe detailliert einer Person zuordenbar.

Der tägliche Einkauf liefert heute auf mehreren Ebenen Daten, die zur Analyse bereit stehen. Über Trackinginformationen kann im Laden aufgezeichnet werden, wer wie läuft und wie lange jemand vor welchem Regal steht. Zunächst sind dies einfache Bewegungsdaten. Mit Hilfe des Cross-Device-Tracking werden Informationen gesammelt, welche Sendungen die Käufer sehen und welche Werbung während dieser Zeit ausgestrahlt wurde.

Am Ende des Einkaufs werden alle Artikel, die gekauft wurden, mit Hilfe der Rabattkarte mit dem Benutzerkonto des Käufers verknüpft.

Angenommen die Daten dieser drei Erhebungssysteme werden tatsächlich miteinander verknüpft, dann erhalten die Händler eine riesige Menge an Informationen, die nach belieben analysiert werden können. Damit wäre zum Beispiel feststellbar, dass der Käufer die Werbung für den Schokoriegel XY in der letzten Woche dreimal gehört hat, dass er im Laden auf dem Weg zur Fleischtheke am Aufsteller für den Riegel XY zunächst vorbei gegangen ist. Nachdem aber auf dem Monitor über der Kasse nochmal die Werbung gezeigt wurde, hat er doch noch zu dem Schokoriegel gegriffen. Aus den restlichen Waren im Einkaufswagen ließen sich entsprechend weitere Analysen ableiten. Daraus wiederum ließen sich Schlüsse ziehen für zukünftige Werbe- und Verkaufsstrategien.

Big Data ist also nicht das Anhäufen großer Datenmengen. Big Data ist die intelligente Verknüpfung von Daten unterschiedlichster Art miteinander, die Suche nach Mustern und Abhängigkeiten in diesen Daten und die Übertragung dieser Muster auf die Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse. Aus Rohdaten werden so durch die Werkzeuge der Analyse und Interpretation bewirtschaftbare Ressourcen, die eine Dienstleistung optimieren oder überhaupt erst ermöglichen.

## 2. Vorgehensweise bei Big Data

Aus den unterschiedlichen Anwendungsfällen von Big Data lassen sich Gemeinsamkeiten im Vorgehen und der Methodik erkennen. Im Kern besteht Big Data aus drei Hauptschritten:

- Sammlung von Daten aus verschiedenen Quellen
- Korrelation der Daten
- Analyse, Bewertung, Nutzung

### 2.1. Sammlung von Daten aus verschiedenen Quellen

Für Big Data Anwendungen stehen verschiedene Datenquellen zur Verfügung. Sie lassen sich als Primär-Daten und Metadaten klassifizieren. Primärdaten wären in einer

Kommunikation via Whats-App die Inhalte der Nachricht. Meta-Daten hingegen sind der Zeitpunkt der Kommunikation, ihre Teilnehmer, die Zeiten zwischen zwei Nachrichten und so weiter.

Als eine mögliche Quelle kommen *frei verfügbare Informationen* im Internet oder in öffentlichen Datenbanken in Frage. Zum Teil liegen diese in strukturierter Form vor und können über Daten-Schnittstellen abgerufen werden. Häufig jedoch liegen die Daten nicht in einer Form vor, die für eine elektronische Verarbeitung direkt nutzbar ist. Ein klassisches Beispiel hierfür sind Eingangsrechnungen, die in Papierform eingehen, oder digital als gescanntes Dokument vorliegen. Erst über automatisierte Abläufe (z.B. OCR-Verfahren) können die Informationen in eine digitale Form überführt werden, die für Big Data Anwendungen nutzbar ist.

Eine zweite Datenquelle sind die *Computersysteme des Unternehmens* selbst. Darin werden geschäftsrelevante Vorfälle verarbeitet und diese hinterlassen immer Daten. Beteiligte Systeme sind in der Sozialwirtschaft exemplarisch Buchhaltung, Klienteninformationssysteme, Ressourcenverwaltung, Personalverwaltung, Touren- und Einsatzplanung oder Facility-Management.

Die direkte *Interaktion mit Betroffenen* erzeugt ebenfalls Daten, sei es durch Überwachungsfunktionen, durch Befragung oder die Pflege der Falldokumentation.

Eine Datenquelle wachsender Bedeutung stellt das weite Feld der *Sensorik* dar. Sensor-technologie ist heute günstig zu haben und in einem breiteren Spektrum verfügbar. Die Einsatzpotentiale sind bei Weitem noch nicht ausgereizt (vgl. Beitrag von Halfar in diesem Band). Eine Herausforderung stellt dabei die Integration der aus den Sensoren gewonnen Daten dar. Manche Sensoreinheiten verfügen über eigene Datenspeicher, die über Standardprotokolle (TCP/IP) ausgelesen werden können, andere liefern Ihre Daten nur in Echtzeit und benötigen angeschlossene Systeme, welche die Datenspeicherung und -weiterleitung übernehmen. Kommt diese Sensorik im ambulanten Arbeitsbereich zum Einsatz, ist das ganze Themenfeld der sicheren Kommunikation zwischen den Sensoreinheiten und dem zentralen Erfassungssystem zu klären und der verlässliche Schutz vor unbefugtem Zugriff zu gewährleisten.

Um zukünftig den Einsatz zu erleichtern wäre es wünschenswert, wenn Standards zu Protokollen, API-Aufrufen und Datenformaten definiert und flächendeckend eingesetzt würden.

### 2.2. Korrelation der Daten

Auf die Datenerhebung aus unterschiedlichen Quellen folgt die Kombination und Korrelation der Daten. Bei manchen Big Data Ansätzen erfolgt dieser Schritt nicht zielgerichtet, sondern es werden auch (scheinbar) zufällige Kombinationen genutzt, um darin Muster zu erkennen. Für solche Verfahren wird auch der Begriff Data-Mining genutzt. Gerade in Kombination mit Technologien aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz wie Deep-Learning oder Machine-Learning ergeben sich Möglichkeiten, Zusammenhänge zwischen Daten zu erkennen, die auf konventionellem Wege kaum er-

kennbar wären. In den U-Bahnen von London werden auf diese Weise etwa aus WLAN-Tracking-Daten die Kundenbewegungen analysiert um die benötigte Anzahl von Bussen und Zügen steuern zu können.

Welche Möglichkeiten sich bieten, um aus der Kombination von öffentlich verfügbaren Daten Rückschlüsse auf nicht öffentliche Informationen zu generieren, zeigt eindrucksvoll ein Vortrag von David Kiesel. Unter dem Titel „Spiegel-Mining – Reverse Engineering von Spiegel-Online“ gibt er ein anschauliches Beispiel für die Möglichkeit aus Metadaten relevante Informationen abzuleiten. (Kiesel 2016) Dazu analysierte er seit dem Jahr 2014 systematisch via Data-Mining die Nachrichten-Posts von Spiegel-Online. Über das Fernbleiben bestimmter Autoren konnte er Urlaubs- und Krankheitszeiten ableiten und daraus Muster erkennen. Zeitgleiche Abwesenheiten bestimmter Personen lassen auch Rückschlüsse auf die zwischenmenschlichen Beziehungen von Redakteurinnen und Redakteuren zu.

### 2.3. Analyse, Bewertung, Nutzung

Der dritte Schritt ist die Analyse der Korrelationen und der Aufbau von Modellen zur Prognose von Nutzerverhalten, zur Früherkennung von Problemlagen oder zur Steuerung von Ressourceneinsatz und Dienstleistungskonfiguration. Die Möglichkeiten der Arbeit mit den Ergebnissen von Big Data sind vielfältig und variieren stark nach Einsatzgebieten.

Die genannten drei Schritte sind zudem als ein iterativer Prozess zu verstehen. Die Ergebnisse aus Analyse und Bewertung können dazu führen, dass weitere Daten erhoben, erfasst oder durch Sensorik erschlossen werden, um die Kombinatorik und die Modelle zu verbessern. Daraus ergeben sich weitere Möglichkeiten der Verbesserung von Prozessen oder die Schaffung weiterer Dienstleistungen.

## 3. Big Data in der Sozialwirtschaft

Im Unterschied zu vielen Bereichen der gewerblichen Wirtschaft steht in der Sozialwirtschaft der Mensch als Individuum im Mittelpunkt der Dienstleistung. In welchen Bereichen der Leistungserbringung kann die Sozialwirtschaft von den Ansätzen und Denkmodellen des Big Data-Ansatzes profitieren und welche Voraussetzungen bei den bislang eingesetzten Systemen müssen gegeben sein?

Die Grundlage von Big Data ist die Verknüpfung großer Datenbestände miteinander, um aus deren Kombinationen und Korrelationen Muster erkennen zu können. Einzelne Träger der Sozialwirtschaft werden die kritische Masse an Daten, die für weitreichende Analysen und valide Prognose-Modelle nötig sind, bis auf wenige Ausnahmen nicht aufbringen können.

Es wäre also nötig, dass Daten aus verschiedenen Einrichtungen in gemeinsame Datenbanken fließen, um dort als Datenbasis für Analysen zur Verfügung zu stehen.

### 3.1. Assistenztechnologien und Big Data

Vielversprechender scheinen Big Data-Ansätze etwa im Kontext von Assistenztechnologien (vgl. auch Beitrag von Kunze in diesem Band). Durch technische Hilfsmittel soll die Autonomie im Alter möglichst lange gewahrt und das Leben in der eigenen Wohnung erleichtert werden. Über Sensorik wird versucht, bei kritischen Vorfällen die Alarmierung von Pflegediensten auszulösen. Die Sturzerkennung ist hier ein klassisches Beispiel. Will man jedoch verschiedene Lebenslagen und Gefährdungspotentiale per Sensorik analysieren und bewerten, ist dies ein sehr aufwändiger Weg.

Ein Ansatz im Denkmuster von Big Data könnte sein, dass über die Erfassung einfach ermittelbarer Rohdaten und deren Verknüpfung ein Modell normalen Verhaltens generiert wird. Abweichungen von diesem Modell könnten zu gezielter Information und Eskalation dienen. Anstatt eine Wohnung aufwändig mit Sensorik auszustatten, könnte es ausreichen, bestehende Informationsquellen, wie einen smarten Stromzähler, die Daten des Fitnessarmbandes und Nutzungsdaten des Smartphones zu kombinieren. Die Aktivitäten des täglichen Lebens hinterlassen bei diesen Geräten bestimmte Muster und Signaturen. Der Wasserkocher hat beispielsweise ein anderes Lastprofil im Stromzähler als der Föhn im Badezimmer. Messungen des Fitnessarmbandes geben Auskunft über Aktivitäts- und Ruhephasen. Das GPS-Modul des Smartphones kann dementen Menschen helfen sich nicht zu weit von der eigenen Wohnung zu entfernen. Die Routinen des Alltages können über lernende Algorithmen zu einem Muster geformt werden und Abweichungen davon können als Indikatoren für einen Alarm gewertet werden. Erwartbar wäre, dass sich bei einer genügend großen Stichprobe ein Zusammenhang ermitteln ließe und Probleme so frühzeitig erkannt werden können.

### 3.2. Big Data für die interne Steuerung

Neben der Nutzung von Big Data für den Bereich der direkten Leistungserbringung am Klienten kann die Datensammlung, Verknüpfung und Analyse auch für die Steuerung des Unternehmens zielführend sein. Die Kombination von Belegung, Fluktuation, Krankheitstagen und Daten der regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen könnte ein Indikator für Konfliktrisiken in Teams darstellen.

Durch die Analyse von Persönlichkeitsprofilen der Mitarbeitenden können Zielvereinbarungen und Anreizsysteme besser auf den Einzelnen abgestimmt werden und so die langfristige Bindung an den Arbeitgeber sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden.

Größer gedacht könnte aus der Analyse verschiedener öffentlicher und privater Daten eine zuverlässige Prognose über zu erwartende Belegungen und Personalbedarfe in verschiedenen Hilfefeldern errechnet werden.

Es steckt viel Potential in diesem Themenbereich, doch sind auch einige Hürden auf dem Weg dorthin zu nehmen.

## 4. Herausforderungen auf dem Weg zu Big Data

### 4.1. Auswertbarkeit von Datenbeständen

Die Ausstattung mit IT-Systemen hat in sozialwirtschaftlichen Organisationen schon vor vielen Jahren begonnen und schon heute fallen große Mengen an Daten an. Je nach Arbeitsfeld ist die IT-Durchdringung in den Prozessen sehr unterschiedlich. Arbeitsfeldübergreifend ist jedoch festzustellen, dass die verschiedenen Systeme, die in sozialen Einrichtungen zum Einsatz kommen, bislang nicht gut miteinander kommunizieren. Damit Daten gut kombiniert werden können und vergleichbar sind, müssten innerhalb der Sozialwirtschaft einheitliche Standards definiert werden. Hierzu gibt es seit ein paar Jahren im Fachverband FINSOZ e.V. Bestrebungen, Standards für die digitale Klientenakte zu vereinbaren (vgl. [finsoz.de](http://finsoz.de), Abruf 14.08.2017).

Mangelnde Interoperabilität von Abrechnungssystemen, Personalbuchhaltung und fachspezifischer Software erschwert seit Jahren bereits die Etablierung von Business-Intelligence-Systemen (BI) in der Sozialwirtschaft. Als „kleinem Bruder“ von Big Data wäre BI ein erster Schritt, diese Systeme als Steuerungsinstrumente zu etablieren und darauf aufbauend, weitere Datenquellen für die Sozialwirtschaft zu erschließen.

Big Data gibt es nicht zum Nulltarif. Der Aufbau von Datenstrukturen und die Ermittlung der relevanten Daten ist in vielen Fällen nicht linear realisierbar. Die Zusammenhänge in Datenbeständen ergeben sich zum Teil durch experimentelle Kombinationen, Mustererkennungen und strukturierte Analysen. Sie treten zum Teil an unerwarteten Stellen auf. Die Grundlage für valide Modelle ist dabei stets eine große Stichprobe von Daten gleicher Qualität. Um solche Datenbestände aufzubauen müssten sich verschiedene Einrichtungen mit Ihren Software-Lieferanten auf einheitliche Standards für die Erhebung und Verarbeitung von Klientendaten einigen. Zudem sind Spezialisten im Bereich Big Data (noch) sehr rar und hoch bezahlt. Einzelne Einrichtungen können die finanzielle Belastung daher kaum alleine stemmen.

### 4.2. Ethische Gesichtspunkte

Viele Firmen der Privatwirtschaft sammeln große Mengen sehr persönlicher Daten, oft mit mehr oder weniger bewusster Einwilligung der Menschen, die ihre Daten im Tausch für Vergünstigungen oder kostenlose Dienstleistungen bereitstellen. Anstatt mit Geld wird mit Daten bezahlt. Es entsteht so eine digitale Identität, ein Schattenabbild der Persönlichkeit, auf das der einzelne Mensch keinen Einfluss mehr hat und von dessen Existenz er in den meisten Fällen nicht einmal weiß.

Beim Umgang mit Daten des eigenen Personals ist es wichtig, die Vor- und Nachteile großer Datenerhebungen und deren Auswertung durch Algorithmen abzuwegen und mit Maß einzusetzen. Zudem muss solchen Maßnahmen durch den Betriebs- oder Personalrat bzw. die Mitarbeitervertretung zugestimmt werden.

Klienten- oder Mitarbeiterdaten sind stets personenbezogene Daten und unterliegen somit den Regelungen des Datenschutzes (vgl. auch Beitrag von Althammer in diesem Band). Die Anhäufung von großen Datenbeständen bedeutet auch, dass diese umso

wirksamer vor unberechtigtem Zugriff und missbräuchlicher Nutzung geschützt werden müssen.

Grundlage vieler Dienstleistungen im sozialen Bereich ist das Vertrauen der Klienten zum sozialen Dienstleister. Eine Mentalität der Überwachung durch den sprichwörtlichen „Big Brother“ erscheint hier eher kontraproduktiv. Wenn Big Data auf breiter Ebene in der Sozialwirtschaft Fuß fasst, wird eine ethische Diskussion über die Art und Menge der erfassten und mit entsprechenden Methoden kombinierten und analysierten Daten dringend nötig sein.

### 5. Fazit

Big Data ist sicherlich einer der bestimmenden Trends in unserer stetig digitaler werdenden Gesellschaft. Immer mehr Daten werden erzeugt, gesammelt, verknüpft und analysiert. In der einen Richtung wird sich Big Data bei der Entwicklung autonomer Systeme im Verkehrsbereich und der Produktion etablieren. In der anderen Richtung werden Unternehmen wie Google und Facebook ihre Monopolisierung in der Sammlung von Personendaten und der Modellierung von Persönlichkeitsprofilen vorantreiben. Vielleicht entwickeln Sie dann auch eigene Produkte im Bereich Sozialer Dienstleistungen. Die Zukunft wird zeigen ob daraus für die etablierten Einrichtungen und Verbände eine Konkurrenzsituation erwächst oder ob Modelle der Kooperation entstehen.

In der Sozialwirtschaft gäbe es Potential für beide Richtungen. Die Automatisierung und Robotik könnte insbesondere in den Arbeitsfeldern mit pflegerischen Aspekten einen starken Wandel einleiten. Die Analyse von Personendaten und der Einsatz von Modellen, die aus Big Data Anwendungen generiert wurden, könnten den Beratungs- und Therapie-Bereich revolutionieren.

Als Basis für diese Szenarien müssen aber die entstehenden Daten in gleicher Qualität mit vereinbarten Standards erhoben und verarbeitet werden. Dies kann durch die Arbeit an Standards für Schnittstellen und Formate vorbereitet werden.

### Literatur und Links

- brandwatch.com/de/2016/05/47-facebook-statistiken-fuer-2016, Abruf 24.10.2017.  
bundestag.de/dokumente/textarchiv/2017/kw13-de-automatisiertes-fahren/499928, Abruf 24.10.2017.  
finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/Pressemeldung%20FINSOZ%20Schnittstelle%20Klientenstamm.pdf, Abruf 14.08.2017.  
gartner.com/newsroom/id/1731916, Abruf 24.10.2017.  
Kiesel David (2016): SpiegelMining – Reverse Engineering von Spiegel-Online (33c3). youtube.com/watch?v=-YpwsdRKt8Q, Abruf 24.10.2017.

---

## Rahmenbedingungen



---

# Datenschutz und IT-Sicherheit in Zeiten der Digitalisierung

Thomas Althammer

Die Digitalisierung sorgt für einen tiefgreifenden Wandel in jedem Lebensbereich. Sie eröffnet dabei große Chancen für mehr Lebensqualität, revolutionäre Geschäftsmodelle und effizienteres Wirtschaften – so der einhellige Tenor der Digitalisierungsbefürworter.

Bei allen Vorteilen, die die Digitalisierung der menschlichen Arbeit bieten kann, zeichnen sich aber auch zahlreiche Risiken ab. Neben den unmittelbaren Auswirkungen – intelligente Software macht menschliche Arbeit in einigen Bereichen überflüssig oder wertet sie finanziell ab – hat die Digitalisierung einen starken Einfluss auf den Datenschutz und die Informationssicherheit.

„Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts“ und „wir bezahlen mit unseren Daten“. Das sind Schlagwörter die mit der Digitalisierung in Verbindung gebracht werden. Wieviel sind die Daten eines jeden Einzelnen Wert? Unter dem Begriff „Personal Data Economy“ beschäftigten sich Forscher mit der Wertigkeit persönlicher Daten. Wenn die Anbieter „kostenfreier“ Dienste wie Facebook und Google Milliarden-Umsätze erwirtschaften, dann stellt sich die Frage, welchen Wert die „Ware Privatsphäre“ (noch) besitzt.

Die Sozialwirtschaft ist weit entfernt von solchen Szenarien und Tendenzen. Die Nutzung digitaler Technologien findet derzeit vor allem statt bei Einführung IT-gestützter Dokumentationsarbeitsplätze, der Vernetzung von Akteuren und dem mobilen Zugang zu Klientenakten über Smartphones und Tablets. Und doch hat die große Bühne der weltweiten Digitalisierung einen wesentlichen Einfluss auf die Branche: Die rechtlichen Rahmenbedingungen verändern sich nachhaltig, die Einhaltung und Gewährleistung von Datenschutz und Informationssicherheit sind ab dem 25. Mai 2018 von wesentlich größerer Bedeutung als bisher. Eine Verletzung dieser Pflichten kann mit Bußgeldern in Millionenhöhe belegt werden.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick zu rechtlichen Rahmenbedingungen, stellt typische Hürden im Kontext der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft vor und zeigt auf, wie sich Einrichtungen, Träger und Produktanbieter unter Compliance-Gesichtspunkten auf den digitalen Wandel vorbereiten sollten.

## 1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die heutige Definition des Begriffs „Datenschutz“ geht zurück auf die 1970er Jahre: Ursprünglich ging es beim Datenschutz um technische Aspekte wie den Schutz der Daten vor Verlust. Mit der zunehmenden Verbreitung von Computern entbrannte eine Debatte um Persönlichkeitsrechte bei der Speicherung personenbezogener Daten. Datenschutz ist Teil des Verwaltungsrechts und in verschiedenen Gesetzen geregelt.

Im Englischen wird Datenschutz als „data privacy“ oder „information privacy“ bezeichnet, basierend auf dem Begriff „privacy“ als Schutz der Privatsphäre. Das deutsche Datenschutzrecht stand Pate bei der Entwicklung europäischer Normen und so wird der Begriff „data protection“ in der direkten Übersetzung auch im europäischen Rechtsraum genutzt. Die Datenschutz-Grundverordnung (General Data Protection Regulation) gilt als neues einheitliches Datenschutzrecht ab 25.05.2018 in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union.

### 1.1. Recht auf Informationelle Selbstbestimmung

Der Schutz der Privatsphäre ist ein allgemeines Persönlichkeitsrecht und findet sich in den Artikeln 1 und 2 im Grundgesetz (GG). Um den Schutz der Privatsphäre zu stärken, hat das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) im Rahmen des sogenannten Volkszählungsurteils im Jahr 1983 den Begriff des „Rechts auf informationelle Selbstbestimmung“ geprägt:

*„Freie Entfaltung der Persönlichkeit setzt unter den modernen Bedingungen der Datenverarbeitung den Schutz des Einzelnen gegen unbegrenzte Erhebung, Speicherung, Verwendung und Weitergabe seiner persönlichen Daten voraus. Dieser Schutz ist daher von dem Grundrecht des Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 GG umfasst. Das Grundrecht gewährleistet insoweit die Befugnis des Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner persönlichen Daten zu bestimmen.“* (BVerfG, Urteil vom 15.12.1983)

Das Urteil hat das deutsche und europäische Datenschutzrecht nachhaltig beeinflusst: Die Verwendung personenbezogener Daten bedarf einer besonderen Rechtfertigung. Das Bundesverfassungsgericht hielt fest, dass es unter den Bedingungen der automatischen Datenverarbeitung keine belanglose Angabe von personenbezogenen Daten mehr gibt.

### 1.2. Datenschutzgesetze

Die ersten Datenschutzgesetze sind in den 1970er Jahren in Deutschland erlassen worden. Heute ist das Datenschutzrecht in einer Vielzahl von Gesetzen und Vorschriften geregelt. Welche im Einzelnen zur Anwendung kommen, bestimmt sich nach der verantwortlichen Stelle und dem Bereich der Datenverarbeitung.

Vor Mai 2018 gilt bzw. galt das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) für öffentliche Stellen des Bundes und alle nichtöffentlichen Stellen in Deutschland. Für öffentliche Stellen der Länder und kirchliche Institutionen gibt es jeweils eigene Datenschutzgesetze. All diesen Normen gemein ist ein Verbotsprinzip mit Erlaubnisvorbehalt:

*„Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.“* (§ 4 Abs. 1 BDSG)

Daraus ergibt sich eine Umkehr der Betrachtungsweise beim Datenschutz: Grundsätzlich ist jegliches Erheben, Verarbeiten oder Nutzen personenbezogener Daten verbo-

ten, es sei denn, ein Gesetz oder die Einwilligung des Betroffenen rechtfertigen dies. Die für eine Datenerhebung oder -verarbeitung verantwortliche Stelle muss also die Grundlage für eine Ausnahme von dem Verbot darlegen können.

Mit Stichtag 25. Mai 2018 werden die bisher geltenden Bundes- und Landesdatenschutzgesetze durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) abgelöst, die die bisherige deutsche Regelungspraxis in ihren Kerngedanken weitestgehend fortführt. In Art. 6 Abs. 1 DSGVO wird eine Verarbeitung personenbezogener Daten für unzulässig erklärt, es sei denn, der Betroffene hat wirksam eingewilligt oder es liegt ein anderer Erlaubnistratbestand vor.

### 1.3. Schweigepflicht

Die Verschwiegenheitspflicht spielt eine weitere wichtige Rolle im Umgang mit vertraulichen Daten. Im Gegensatz zum Datenschutz ist die Pflicht zur Verschwiegenheit strafrechtlich relevant. Das Strafgesetzbuch zählt in § 203 eine Reihe von Berufsgruppen auf, für die die „Verletzung von Privatgeheimnissen“ geregelt ist. Hier werden in Absatz 1 unter anderem Ärzte, Apotheker und Angehörige eines anderen Heilberufs genannt, insbesondere aber auch „Ehe-, Familien-, Erziehungs- oder Jugendberater sowie Berater für Suchtfragen in einer Beratungsstelle“, des Weiteren „staatlich anerkanntem Sozialarbeiter oder staatlich anerkannte Sozialpädagogen“.

Für viele Bereiche sozialer Arbeit sind die Vorgaben des § 203 StGB direkt anzuwenden. Einige Berufsgruppen sind nicht aufgeführt, beispielsweise aus dem Bereich Altenpflege. Im Rahmen verschiedener Gutachten und Stellungnahmen ist die Übertragbarkeit der gesetzlichen Schweigepflicht auf ähnliche Berufsfelder bejaht worden und findet sich in den einschlägigen Berufsordnungen wieder.

Wie auch immer im Einzelfall über eine Anwendbarkeit des § 203 StGB entschieden werden mag, der Schutzbedarf aller in der Sozialwirtschaft erhobenen Daten ist als sehr hoch einzustufen. Bei der Gestaltung von technischen und organisatorischen Maßnahmen ist entsprechend Sorgfalt geboten. Keinesfalls sollte mit diesen Daten leichtfertig umgegangen werden.

Die Schweigepflicht stellte in den vergangenen Jahren eine Hürde bei der Einbindung externer Dienstleister für die Datenverarbeitung oder -speicherung dar. Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung ist in allen Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens die Zusammenarbeit mit externen Systemhäusern und Softwareanbietern unvermeidbar. Im Rahmen von Installation, Schulung und Support oder bei Nutzung von Rechenzentrums- und Cloud-Dienstleistungen kommen diese Partner unter Umständen mit den sensiblen Patienten- und Klientendaten in Kontakt.

Durch das „Gesetz zur Neuregelung des Schutzes von Geheimnissen bei der Mitwirkung Dritter an der Berufsausübung schweigepflichtiger Personen“ ist seit dem Inkrafttreten im Sommer 2017 eine große Hürde zu Fragen der Digitalisierung für die Sozialwirtschaft gefallen. Ausdrücklich nicht mehr der Strafbarkeit unterliegt das Offenbaren von geschützten Geheimnissen, soweit dies für die ordnungsgemäße Durch-

führung der Tätigkeit der mitwirkenden externen Partner erforderlich ist und diese auf die Verschwiegenheit explizit verpflichtet werden.

### 1.4. Datenschutz-Grundverordnung

Nach jahrgelangen Verhandlungen ist Ende 2015 die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU auf den Weg gebracht worden. Sie löst die Datenschutzrichtlinie aus dem Jahr 1995 ab, die aufgrund der unterschiedlich ausgeprägten nationalen Gesetzgebung zu teils großen Unterschieden in der Gestaltung des Datenschutzes innerhalb der EU geführt hat. Die DSGVO führt zu einer weitgehenden Vereinheitlichung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Gleichwohl wird sich in Zukunft auch nicht alles europaweit einheitlich regeln lassen. Die Verordnung sieht eine Reihe von Öffnungsklauseln vor, in denen die europäischen Vorgaben zugunsten nationaler Interessen mit Leben gefüllt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Schutzniveau für Beschäftigtendaten: Die bisherigen deutschen Regelungen konnten in den Verhandlungen auf europäischer Ebene nicht durchgesetzt werden. Als Kompromiss konnte Deutschland über die DSGVO hinausgehende Vorgaben zum Beschäftigtendatenschutz in Anlehnung an den bisher geltenden § 32 BDSG erlassen und hat dies in einem Anpassungsgesetz (BDSG-neu) getan.

Gegenüber der bisherigen Rechtslage sind mit Einführung der Datenschutz-Grundverordnung drei wesentliche Punkte zu beachten, die im Rahmen der Digitalisierung eine besondere Rolle spielen:

#### *Privacy by Design und Privacy by Default*

Lauschende Fernseher und datensammelnde Betriebssysteme sollten der Vergangenheit angehören. Das neue Gesetz verlangt „Datenschutz durch Technikgestaltung“ sowie „datenschutzfreundliche Voreinstellungen“ (Art. 25 DSGVO). Insbesondere für Produktanbieter bedeutet dies einen hohen Anpassungsaufwand, da Datenschutz und IT-Sicherheit bei der Entwicklung von Lösungen und Dienstleistungen in der Vergangenheit häufig keine ernstzunehmende Rolle gespielt haben.

#### *Umfangreiche Dokumentationsanforderungen und Umkehr der Beweislast*

Im Falle von Datenschutzkontrollen, Vorfällen oder anlasslosen Überprüfungen haben Verantwortliche ein wirksames Datenschutzmanagementsystem vorzuweisen. Gegenüber der bisherigen Regelungspraxis bedeutet das faktisch eine Umkehr der Beweislast: Ein wirksamer und schlüssiger Umgang mit Datenschutz und Informati-onssicherheit muss organisiert, dokumentiert, regelmäßig überprüft und von den Verantwortlichen bei Überprüfungen nachgewiesen werden (Art. 5, 32 DSGVO).

#### *Schadensersatz, Sanktionen und Bußgelder*

Datenschutz ist kein „Kavaliersdelikt“ mehr, sondern mit empfindlichen Bußgeldern und weitergehenden Strafvorschriften belegt. Neu ist auch, dass Schadensersatz gegenüber verantwortlichen Stellen und Auftragsverarbeitern geltend gemacht werden

kann, wenn materieller oder immaterieller Schaden entsteht (Art. 82 Abs. 1 DSGVO). Werden die einschlägigen rechtlichen Vorgaben nicht beachtet, haben Verantwortliche mit „abschreckenden“ Geldbußen zu rechnen (Art. 83 Abs. 1 DSGVO). Als Orientierungsrahmen sind bis zu 20 Millionen EUR oder 4% des weltweiten Vorjahresumsatzes zu berücksichtigen, je nach Relevanz des Vorfalls und Größe des Unternehmens.

Für Organisationen in der Sozialwirtschaft ergeben sich durch die Datenschutz-Grundverordnung vielfältige Herausforderungen und Aufgabenstellungen. Abbildung 18 stellt die grundlegenden Anforderungen und Artikel aus Sicht von Verantwortlichen in einem Schaubild dar.

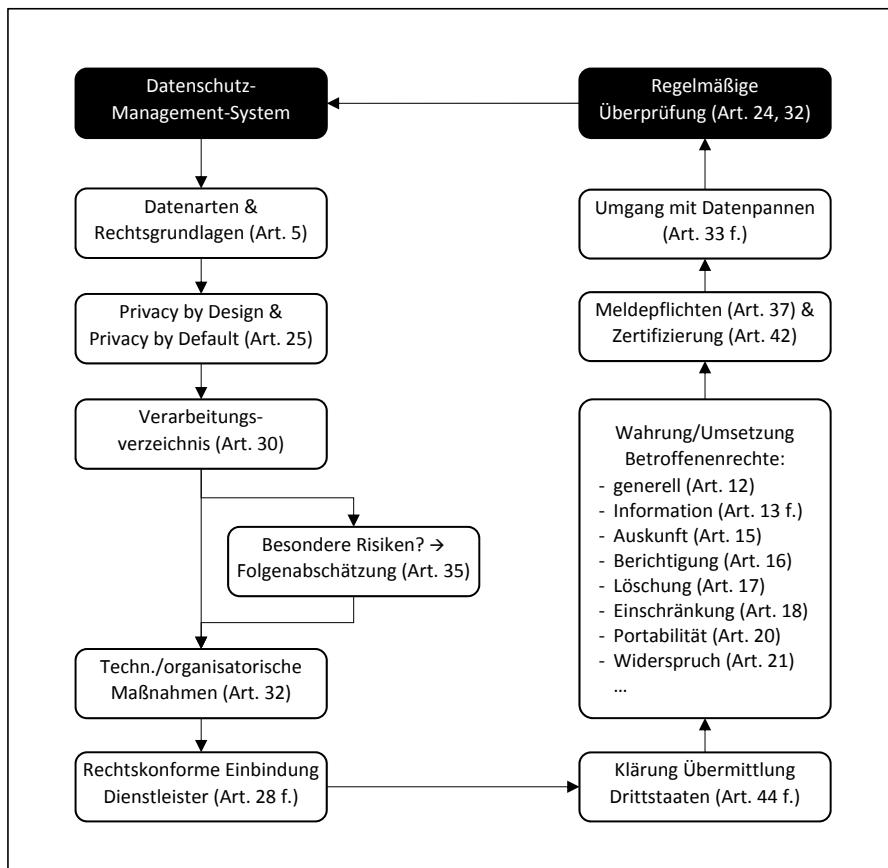


Abbildung 18: Umsetzungskonzept Datenschutz: IT-Compliance unter den Vorgaben der DSGVO

Die Verantwortung für die Umsetzung von Datenschutz- und IT-Sicherheitsanforderungen lag in der Ära vor Einführung der DSGVO ausschließlich bei den Betreibern von IT-Systemen, also etwa bei Trägern und Einrichtungen der Sozialwirtschaft. Als

„verantwortliche Stellen“ nach den Datenschutzgesetzen waren sie bislang für die Einhaltung datenschutzrechtlicher Belange zuständig. Die Datenschutz-Grundverordnung bringt eine deutliche Verschiebung dieser klassischen Rollenverteilung mit sich.

Neben der bisher bekannten Auftrags(daten)verarbeitung kommt das Prinzip des „Joint Control“ nach Art. 26 DSGVO für Datenverarbeitungen in Betracht. In diesem Szenario gibt es mehrere Verantwortliche für die Festlegung und Einhaltung von technischen und organisatorischen Schutzmaßnahmen. IT-Dienstleister werden versuchen, die Verantwortung weiterhin beim Auftraggeber zu halten. Das „Joint Control“ ist der Realität aber deutlich näher, da es bei der Auslagerung von IT-Dienstleistungen häufig um eine Aufgabenverteilung und damit um eine Verlagerung der Verantwortung geht. Unabhängig von der konkreten Regelung sieht Art. 82 DSGVO die Haftung bei allen Parteien einer Auftragsverarbeitung und ermöglicht die Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen explizit auch gegenüber Auftragnehmern.

## 2. Gestaltung von Organisation und Technik

Das Sozialwesen hat sich trotz in die Jahre gekommener Rahmenbedingungen nicht bei der fortschreitenden IT-Nutzung aufzuhalten lassen: Streng genommen hätte die bis 2017 geltende Regelungspraxis zur Schweigepflicht deutliche Hürden für viele Vorfahnen darstellen müssen. Durch Novellierung des § 203 StGB und Einführung der Datenschutz-Grundverordnung sind wesentliche Weichenstellungen für die Transformation erfolgt. Für alle beteiligten Akteure bedeutet dies ein höheres Maß an Rechtssicherheit – auch wenn es sich bei der DSGVO um ein vergleichsweise junges Gesetz handelt.

Gleichwohl ist der Handlungsdruck auf Seiten der Produkt- und Lösungsanbieter nicht zu unterschätzen: Heutige Konzepte zur Datenschutzkonformität in Software-Architekturen sind weit entfernt vom Potential eines wirklich gewollten „Privacy by Design“. Während in anderen Branchen die Sicherheit von Systemen und Produkten ein wesentliches Merkmal bei der Kaufentscheidung darstellt, spielen diese Aspekte bei der Auswahl von Hard- und Software im Sozialwesen (noch) keine bedeutende Rolle.

Umfangreiche Datensammlung geht oft vor Datensparsamkeit, weitreichende Zugriffe vor Kapselung in Sicherheitszonen – auch innerhalb von Software-Architekturen. Die Ursachen dieser Entwicklungen sind in zwei Bereichen zu sehen: Zum einen ist es meist wirtschaftlicher, Speicherplatz zu ergänzen statt Daten zu löschen. Die Kosten für Festplatten und andere Speichermedien sind in den letzten Jahren extrem gefallen. Im Vergleich dazu steigen die Kosten für das Löschen von Daten, bedingt durch händische Bewertungen und Kontrollen sowie die zunehmende Datenmenge inklusive aller Abhängigkeiten. So umfasst beispielsweise eine Klientenakte eine Vielzahl verknüpfter Datenarten und Datenkategorien mit teils unterschiedlichen Lösch- und Aufbewahrungsfristen.

Zum anderen spielte eine datensparsame und datenschutzkonforme Speicherung von Daten sowie die Gestaltung von IT-Sicherheit innerhalb von Geschäftsanwendungen in den letzten Jahren keine wesentliche Rolle im Rahmen des Software-Entwicklungspro-

zesses. In der klassischen Datenbanklehre wie auch in der Informatikausbildung sind hierzu nur wenige Ansätze zu finden. Der Fokus wird auf Datensammlung gelegt. IT-Sicherheit ist erst in den letzten Jahren, vor allem jedoch bezogen auf Netzwerk- und Web-basierte Bedrohungen auf den Lehrplan gerückt.

Strategien zum Umgang mit IT-Sicherheitsfragen innerhalb von Fachanwendungen, die nicht über das Internet frei zugänglich sind, werden in der Branche vergleichsweise wenig diskutiert. Dabei lassen sich viele Sicherheitshürden und Mechanismen zur Beschränkung von Zugriffsrechten umgehen, wenn im Rahmen von einfachen Netzwerkanalysen der Datenverkehr von Client-Server-Systemen oder verteilten Anwendungen analysiert wird. So lässt sich beispielsweise manches Administrationskennwort mit einfachen Mitteln auslesen, womit der Zugang zu sämtlichen Datenbeständen innerhalb einer Fachsoftware offen steht.

Die heute verfügbaren Produkte sind über viele Jahre gewachsen und stehen mit ihren Strukturen neuen Anforderungen an Vernetzung und gestiegenen Bedrohungen im IT-Sicherheitsbereich gegenüber. Die Konstruktion der Datenschutz-Grundverordnung hat das Zeug, eine deutliche Verbesserung von Systemen und Diensten aus datenschutz- und sicherheitsorientierter Sicht anzustoßen.

Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für die digitalisierte Sozialwirtschaft sind in der Pflicht, ihr Lösungsangebot der neuen Gesetzeslage anzupassen. Gerade hier setzt die DSGVO an: In Zeiten, in denen Crypto-Viren ganze Krankenhausbetriebe zum Stillstand bringen und selbst der Bundestag erfolgreich „gehackt“ werden kann, scheinen klassische Mittel zur Gewährleistung der IT-Sicherheit nicht mehr auszureichen.

## 2.1. Vernetzte Welten - alles ist „IT“

Bei der Auseinandersetzung mit IT-Sicherheit fällt der Blick häufig auf PCs, Laptops und Server – die bevorzugten IT-Arbeitsmittel der vergangenen Jahrzehnte. Unsere Netzwerke sind zwischenzeitlich um viele andere Gerätevarianten angewachsen. Heute sind Kopierer und Multifunktionsgeräte, Telefonanlagen, Alarmanlagen, Lichtrufsysteme, aber auch Fernseher, Internet-Radios und Systeme für die Heizungssteuerung Teil einer heterogenen IT-Landschaft in den Organisationen geworden.

Das „Ambient Assisted Living“ (AAL) hat große Parallelen zu „Industrie 4.0“ oder dem „Internet der Dinge“ (vgl. Beiträge von Halfar und Kunze in diesem Band): Es geht um die Vernetzung von Sensorik und Steuerung mithilfe des Internets. So lässt sich die Herdabschaltung aus der Ferne überwachen, das Garagentor über das Smartphone öffnen und der Multifunktionskopierer meldet den Bedarf für neue Tonerkartuschen automatisch an den Service-Partner.

Alles erhält eine eigene „Intelligenz“ – oder wird für eine zentrale Koordination und Steuerung als Sensor oder Aktor genutzt. Erkennen verschiedene Bausteine einer AAL-Infrastruktur, dass die Wohnung verlassen wurde und dass die Herdplatte noch eingeschaltet ist, so wird ein „Aus“-Befehl zum Elektroherd gesendet. Neben der Bedienung

am Gerät selbst gibt es also eine zusätzliche zentrale Steuerung, Überwachung und Kontrolle. Wohnungsbrände werden durch mitdenkende Technik möglicherweise vermieden.

Der Nutzen liegt auf der Hand: mehr Komfort, längere Eigenständigkeit in den eigenen vier Wänden, verbesserte Sicherheit. Immer mehr Geräte für private Haushalte oder die gewerbliche Nutzung erhalten einen Netzwerkanschluss per Kabel oder WLAN. Der selbst bestellende Kühlschrank ist noch eher Mythos als Realität. Fast jedes Gerät im Bereich der Unterhaltungselektronik hat heute aber bereits einen Internet-Anschluss integriert, ganz abgesehen von Smartphones, Tablets, Laptops und fernsteuerbaren Steckdosen, die ohne Internetverbindung keinen Sinn machen würden.

Wenn all diese Geräte und Technologien Teil der Netzwerke werden, wie ist es um deren Sicherheit bestellt? Wer übernimmt die Verantwortung und Administration dieser Geräte? Wer behält den Überblick über sichere und möglicherweise unsichere Systeme?

### 2.2. Herausforderung Sicherheit im Internet der Dinge

Bei vielen Einrichtungen der Sozialwirtschaft ist die wachsende Vielfalt im eigenen Netzwerk durch die Hintertür gekommen: Da fragt beispielsweise der Heizungstechniker bei der Installation ganz nebenbei nach einem Netzwerkzugang für das neue Gerät, möglicherweise sogar ohne dies vorher mit dem Netzwerkadministrator abzustimmen. Aufgrund fehlender „Port-Security“ (zum Schutz von Netzwerken gegen ungebetene Gäste) fällt ein weiteres Gerät im LAN nicht weiter auf – bei einem Träger mit einer Vielzahl von Dienststellen und räumlicher Ausdehnung keine Seltenheit. Auf diese Weise wächst die Zahl von Systemen mit einem Netzwerkanschluss nicht nur durch den Ausbau der Dokumentationsarbeitsplätze in Pflege und Betreuung.

Seit Anfang der 2000er Jahre spielt die Absicherung von IT-Systemen eine größer werdende Rolle. Ein wirksamer Schutz wurde zunächst durch VirensScanner erreicht, parallel dazu fanden Firewalls immer mehr Verbreitung. Das Microsoft Windows-Betriebssystem gilt spätestens seit den Versionen 7 und 8 in den Grundeinstellungen als vergleichsweise sicher. Hier mögen andere Plattformen wie Linux und Mac OS von ihrer Systemarchitektur bessere Voraussetzungen mitbringen. Microsoft hat jedoch die Sicherheitsarchitektur von Windows sukzessive ausgebaut, so dass in der Grundkonfiguration bereits ein guter Schutz vor verbreiteten Angriffen enthalten ist.

Die Bewertung von IT-Sicherheitsmaßnahmen hängt wesentlich vom Faktor Zeit ab. Sobald Sicherheitslücken oder Angriffsmuster bekannt werden („Zero Day“) beginnt der Wettkampf gegen die Zeit: Schaffen es die Software-Anbieter rechtzeitig, das benötigte Patch an Millionen von Netzwerken und Systemen weltweit auszuliefern? Innerhalb von Windows ist das gelbe Symbol mit Hinweisen zum Installieren von Aktualisierungen in der „Taskbar“ unten rechts neben der Uhrzeit altbekannt, neuere Versionen bringen sich je nach Einstellung recht zuverlässig automatisch auf den aktuellen Stand mit Patches und Updates. Im Fall von Viren- und Trojaner-Wellen wie „Locky“ und „WannaCry“ waren jedoch die „Bad Guys“ schneller.

Was im Microsoft Windows-Umfeld oder bei aktuellen Smartphones gut funktioniert, ist im „Internet der Dinge“ noch weitestgehend unausgegoren: Allein von den Verantwortlichkeiten her ist häufig nicht geregelt, wer kritische Sicherheitsupdates für Kopierer, Drucker, Telefonanlagen oder Lichtrufsysteme im Blick behält und bei Bedarf installiert. Ein Administrator der Einrichtung übernimmt oftmals nur die Betreuung der Kernsysteme, also Server und PC-Arbeitsplätze im Netzwerk mit deren Betriebssystemen und Fachanwendungen. Bei den „Spezialgeräten“, die nicht offensichtlich als Computer im klassischen Sinne wahrgenommen werden, ist die Administration oft nicht (eindeutig) geregelt. Zu Vielfältig sind die Produktvarianten, zu groß ist das Risiko, dass etwa ein Betriebssystem-Update nicht ganz kompatibel mit der Systemsoftware der Lichtrufanlage ist.

Bei all diesen Geräten handelt es sich um Computer, deren Programme und Komponenten ebenso Schwachstellen aufweisen können wie ein Windows-PC. Manch aktueller Smart-TV enthält beispielsweise drei separate Linux-Betriebssysteme. Im Gegensatz zu erprobten Windows-Updates und administrierten Netzwerken nutzt hier jedes Gerät und jeder „versteckte Computer“ ein eigenes Betriebssystem, verschiedene Software-Komponenten und unterschiedliche Versionsstände. Manche dieser „Embedded Systems“ wie WLAN-Kameras, Drucker oder andere Peripherie sind vergleichsweise schlecht gegen mögliche Angriffe geschützt.

### 2.3. Schadensbegrenzung statt Abwehr von Angriffen

Die wachsende Komplexität und zunehmende Heterogenität unserer Netzwerke führen zu einem deutlichen Anstieg möglicher Angriffsmuster auf die IT-Sicherheit in sozialen Organisationen. Als Motivation gelten – wenn es sich um gezielte Attacken handelt – Identitätsdaten. Komplexe Datensätze zu natürlichen Personen inklusive besonders schützenswerter Gesundheits- und Sozialdaten werden hoch gehandelt und sind daher ein beliebtes Ziel für Angreifer. Für sie bieten sich in komplexen Netzwerkstrukturen mit einer Vielzahl verschiedener Systemvarianten diverse mögliche Einfallstore.

Während die Anzahl der Geräte in Netzwerken zunimmt und die Vielfalt an Gerätetypen und Systemen ansteigt, wird ein umfassendes Patch-Management deutlich erschwert. Viele Systemarchitekturen wurden in den letzten Jahren standardisiert und das Softwaremanagement zentralisiert, z. B. durch Einsatz von Terminal Services und Thin-Client-Konzepten. Die erreichte Homogenität wird nun durch die Flut neuer Geräte als Teil des „Internet der Dinge“ torpediert, gewonnene Sicherheitsvorteile untergraben. Es fehlt weithin an Managementkonzepten und Verwaltungslösungen für die Orchestrierung dieser neuen Generation von angeschlossenen Geräten und Systemen.

Sicherheitsforscher verfolgen daher seit geraumer Zeit bereits neue Strategien im Umgang mit Cyberattacken. Anstatt ausschließlich die Abwehr von Angriffen in den Fokus zu nehmen wird immer mehr Wert auf Schadensbegrenzung gelegt. Mit anderen Worten: wenn Einbrüche schon nicht vermieden werden können, dann sollte im Fall der Fälle möglichst wenig passieren. Das bezieht sich auf die Verletzung von Persön-

lichkeitsrechten (Datenschutz) genauso wie auf die Verteidigung von Unternehmenswerten (Informationssicherheit).

Damit dürften klassische Firewall-Konzepte mit einer Unterscheidung zwischen der „guten“ Welt innen und der „bösen“ Welt außerhalb ausgedient haben. Es geht vielmehr um die Schaffung abgestufter Sicherheitszonen, die sich an der Bedeutung der Informationssysteme und der Schutzwürdigkeit der darauf verarbeiteten Daten orientieren. So haben Angreifer nach Ausnutzen einer Sicherheitslücke möglicherweise Zugang zu bestimmten Bereichen eines Unternehmensnetzwerks erlangt, können damit aber nur sehr begrenzt Schaden anrichten, weil andere Segmente davon separiert sind und durch zusätzliche Schutzmaßnahmen abgesichert sind.

Wirksamkeit und Anfälligkeit einer solchen Strategie werden anhand eines Beispiels aus der Praxis deutlich: Das Netzwerk eines kleinen Mittelständlers erwies sich im Rahmen einer IT-Sicherheitsuntersuchung („Penetrationstest“) als gut abgeschottet und gegen klassische Angriffe gewappnet. Die Systeme waren auf einem aktuellen Stand, die Netzwerkabschnitte geschützt. Ganz zuletzt nahm sich der „White Hat Hacker“ eine kleine WLAN-Kamera vor, deren Konfiguration nur mit einem Standard-Passwort abgesichert war. Auf der Kamera enthalten waren mehrere personalisierte Benutzerkonten, u. a. das eines Geschäftsführers. Das kleine Gerät war schlecht gegen eine tiefergehende Untersuchung geschützt. Das Passwort des Geschäftsführers ließ sich durch einen Angriff auf das Schutzsystem entschlüsseln und damit war der Zugang zur Anmeldung an das gesamte Netzwerk ermittelt.

Dieses Beispiel zeigt, wie die Vernetzung und zunehmende Digitalisierung eine Vielzahl neuer Schauplätze im Umfeld von IT-Sicherheit eröffnen. Der digitale Wandel ist ohne Einführung und Umsetzung eines Informationssicherheitsmanagementsystems zur Be trachtung von Risiken und Schutzmaßnahmen aus den unterschiedlichen Perspektiven nicht denkbar. Damit ist die DSGVO mit ihren Forderungen auf der Höhe der Zeit.

### 2.4. Verschwimmende Grenzen aus Compliance-Sicht

IT-Compliance im Umfeld der Digitalisierung im Sozialwesen verlangt Umdenken auf vielen Ebenen. Ein wesentlicher Treiber für die Etablierung neuer Prozesse und Arbeitsformen ist der Einfluss durch „Consumer Technology“. Produkte und Dienstleistungen aus dem privaten Umfeld werden für berufliche Zwecke genutzt und verändern Geschäftsabläufe.

Der Siegeszug des Smartphones, getriggert durch den Verkaufsstart des iPhone im Jahr 2007, hat die mobile IT-Nutzung revolutioniert. Im Zentrum der Entwicklung bei Apple standen zunächst Verbraucherbedürfnisse, nicht der Nutzen für Firmen und Organisationen. Das Smartphone hat sich innerhalb weniger Jahre zu einem unverzichtbaren Begleiter im Alltag entwickelt. Keine andere Technologie hat sich so schnell verbreitet und damit ein ganzes Jahrzehnt geprägt. Allein in Deutschland wurden in den Jahren 2007-2017 insgesamt 180 Millionen Smartphones im Wert von 67 Milliarden Euro verkauft.

Das Smartphone ist damit auch zu einem Treiber der Digitalisierung in vielen Feldern sozialer Arbeit und Pflege geworden: Auf einmal befindet sich ein mobiler Computer für die Tourensteuerung, Zeit- und Leistungserfassung in ambulanten Settings in der Hosentasche eines jeden Mitarbeitenden. Und damit werden weitere Veränderungen eingeläutet: Abstimmungen im Team erfolgen mittels Chatgruppen in WhatsApp & Co. Ganze Fußballvereine, Schulklassen und Mitarbeiterteams wickeln die wesentliche Kommunikation über Messenger-Apps ab und lösen nebenbei SMS und E-Mail für derartige Zwecke ab.

Wie so häufig sitzt die Keimzelle für diese Entwicklung in den USA. Damit basieren die Dienste und Angebote auf einem anderen Rechtsverständnis, was insbesondere den Umgang mit personenbezogenen Daten betrifft. Jeder mag für sich selbst entscheiden, ob und in welchem Umfang er Daten den IT- und Internet-Konzernen zur Verfügung stellt. Im Fall von Diensthandys, die zum Versand von Fotos im beruflichen Kontext oder zum Nachrichtenaustausch mit Klienten genutzt werden, müssen gesetzliche Auflagen beachtet werden, die eine rechtskonforme Nutzung weit verbreiteter Dienste wie WhatsApp unmöglich machen.

Datenschützer bemängeln, dass WhatsApp bei Einsatz für berufliche Zwecke an vielen Stellen mit den geltenden Datenschutzgesetzen in Konflikt kommt, wenn die Anwendung allein in ihren Grundfunktionen eingesetzt wird (Stand Ende 2017):

1. Nach Installation der App wird das lokale Telefonbuch mit WhatsApp-Servern in den USA abgeglichen, um den Online-Status zu ermitteln und Profilbilder auszutauschen. Aus datenschutzrechtlicher Sicht werden damit ohne Einwilligung personenbezogene Daten aus dem lokalen Telefonbuch in ein Drittland übermittelt.
2. Beim Austausch von Nachrichten mit anderen Kommunikationspartnern ist der Übertragungsweg mittlerweile verschlüsselt. Das Verfahren ist offengelegt, die Implementierung ist jedoch von unabhängiger Seite nicht vollständig überprüfbar. Eine serverseitige Aufzeichnung von Chat-Verläufen (wer hat wann und wie häufig über was mit wem kommuniziert) durch Facebook als Eigentümer von WhatsApp wäre möglich und ist aufgrund der amerikanischen Gesetzeslage nicht ausgeschlossen.
3. Wenn Informationen ausgetauscht werden, die unter die Schweigepflicht nach § 203 StGB fallen, ist ein rechtskonformer Einsatz von WhatsApp nicht möglich. Die Kommunikation im Bereich familienunterstützender Dienste wäre ein solches Beispiel im Umfeld sozialer Arbeit.
4. Es lässt sich mit wenig Aufwand und ohne Zustimmung des überwachten Nutzers ein Tracking der On- und Offline-Zeiten realisieren, z. B. um eine verdeckte Arbeitskontrolle durchzuführen.
5. Der rechtskonforme Einsatz von WhatsApp würde den Abschluss einer Vereinbarung zur Auftrags(daten)verarbeitung bzw. eine Zertifizierung unter dem EU-US Privacy Shield erforderlich machen. Beides ist nicht vorhanden bzw. möglich.
6. Es findet eine Verknüpfung von Nutzerprofilen von WhatsApp und Facebook statt. Entgegen ursprünglichen Beteuerungen bei der Übernahme von WhatsApp durch

Facebook im Jahr 2014 werden damit die Netzwerke und Kontaktlisten der beiden Dienste verbunden und das datenschutzrechtliche Trennungsgebot untergraben.

Die Nutzung von WhatsApp im geschäftlichen Kontext ist mit den rechtlichen Grundlagen im Datenschutz also nicht vereinbar – auch und insbesondere unter Berücksichtigung der Datenschutz-Grundverordnung. Dabei ist der Einsatz von WhatsApp keinesfalls alternativlos: Zwischenzeitlich sind eine Fülle alternativer Messenger auf dem Markt gekommen, die häufig sogar kostenlos angeboten werden. Ein Umstieg auf sichere und rechtskonforme Varianten wäre damit sehr einfach möglich. Das Erkennen von unzulässigen Datentransfers und das Aufzeigen von Verstößen gegen Rechtsgrundlagen ist aber kompliziert und in der heutigen Zeit von der Masse der Nutzerinnen und Nutzer nur schwer nachvollziehbar.

### 2.5. Mut zu neuen Wegen

Am Beispiel von WhatsApp lässt sich der digitale Wandel auch aus anderer Perspektive hinterfragen: Können wir tatsächlich frei entscheiden, ob wir problematische Apps und Dienste einsetzen?

Auf den ersten Blick mag dies der Fall sein. Jeder Smartphone-Nutzer ist frei darin, WhatsApp nicht auf seinem Gerät zu installieren. Spätestens aber, wenn sich ein Dienst zum De-facto-Standard entwickelt hat, ist es schwierig für den Einzelnen, eine ganze Fußballmannschaft zum Wechsel auf ein anderes Produkt zu bewegen. Hier ist der Gesetzgeber gefragt: Bei Diensten mit Nutzerzahlen im Milliardenbereich kann von „Freiwilligkeit“ nur noch bedingt gesprochen werden.

Vor Mai 2018 hatten die Aufsichtsbehörden nur wenig Mittel, gegen Facebook und andere vorzugehen, um die Rechtsgrundlagen in Deutschland durchzusetzen. Mit Umstellung auf die Datenschutzgrundverordnung wird das Markttortprinzip in Art. 3 Abs. 2 DSGVO für Anbieter und Dienste außerhalb der EU zur Pflicht, so dass ein Zurückziehen auf ausländische Rechtsgrundlagen für in der Union angebotene Waren und Dienstleistungen nicht mehr möglich sein wird. Es bleibt abzuwarten, welchen Einfluss dies auf die Marktentwicklung haben wird.

In der Zwischenzeit wird sich der Trend zur Digitalisierung der Kommunikation nicht aufhalten lassen. Im Rahmen einer Bestandsaufnahme im Datenschutz tauchte während einer Diskussion über WhatsApp die Frage auf, wie denn der Kontakt mit einer suizidgefährdeten 14-jährigen in einer Beratungsstelle datenschutzkonform gestaltet werden könne. In diesem Fall war die Klientin bereit, nach dem Gespräch in der Beratungsstelle ihre Handynummer zu hinterlassen und darüber mit der Ansprechpartnerin in Kontakt zu bleiben, bevorzugt auf elektronischem Wege. Als Kommunikationsmittel mögen Brief und Fax rechtlich zulässig sein, sie sind in dieser Altersgruppe aber nur noch vom Hörensagen bekannt. E-Mail, Facebook und WhatsApp scheitern an den Grundauforderungen der Schweigepflicht. Faktisch wird es auf WhatsApp zurückfallen, denn eine Diskussion um den richtigen Messenger mit der Klientin ist in solch einer Situation nicht hilfreich.

Die Sozialwirtschaft steht vor dem großen Dilemma, dass sie sich mit hochsensiblen Daten beschäftigt und zugleich mit knappen Budgets und engen rechtlichen Rahmenbedingungen zurechtkommen muss. Sie soll sich den Anforderungen und kommunikativen Geflogenheiten ihrer Klienten anpassen, wenn sie weiterhin in der Mitte der Gesellschaft agieren möchte. Die Aufgabe der Datenschützer besteht darin, unter Beachtung dieser Rahmenbedingungen das Beste dafür zu tun, die Persönlichkeitsrechte der beteiligten Personen zu schützen und Haftungs- und Bußgeldrisiken für die Organisationen zu vermeiden. Es gibt Situationen, da erscheint dies als schier unlösbare Aufgabe.

Zu begrüßen wäre, wenn Einrichtungen und Träger den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft mit eigenen Plattformen, Produkten und Dienstleistungen aktiver gestalten würden. Es gibt Alternativen zu WhatsApp, es gibt genug Potential für Anwendungen und Lösungen, die getrieben von Software-Häusern oder Träger-Zusammenschlüssen auf den Weg gebracht werden könnten. Eine sichere „Diakonie-App“, „Caritas-App“ oder eine Kooperation mit sicheren Messengern aus Deutschland und Europa hätte möglicherweise genug Strahlkraft, um signifikante Nutzerzahlen zu erreichen. Die Kommunikation mit Klienten, Angehörigen oder des Personals untereinander über Smartphones ist rechtlich gesehen problemlos darstellbar, wenn einige Grundregeln eingehalten werden. All dies wird meist erst zur Problematik, wenn dafür ausländische Dienste zum Einsatz kommen.

Anforderungen wie „Privacy by Design“ und „Privacy by Default“ ließen sich mit auf die Branche zugeschnittenen Produkten vergleichsweise leicht umsetzen. Anstatt den Messenger für die Klienten-Kommunikation an ein persönliches Mitarbeiterprofil zu koppeln, könnten Betreuungsteams gebildet und damit Bereitschaftszeiten und eingeschränkte Erreichbarkeiten abgebildet werden. Stand 2017 nutzen viele pädagogische Mitarbeiter das (oft private) Smartphone für den Kontakt mit Klienten. Im Fall von Wochenenden, Urlaub oder Krankheit ergeben sich hiermit Belastungssituationen, die von WhatsApp & Co. nicht abgefangen werden können.

Stattdessen wäre ein App für die Sozialwirtschaft, zum Beispiel für die Realisierung von Chat-Funktionen, um einige Besonderheiten zu ergänzen, die sich dann gut in Teamstrukturen integrieren lassen. Ist die App kostenfrei verfügbar und attraktiv gestaltet, dürften auch Klienten und Angehörige dazu zu bewegen sein, ihre Kommunikation im Rahmen der Betreuung über diese Branchen-App zu nutzen.

### 3. Digitale Transformation rechtskonform meistern

Auch wenn sich der digitale Wandel in der Sozialwirtschaft nicht immer ganz so deutlich erkennen lässt wie in anderen Branchen, so sprechen die Zahlen zur IT-Durchdringung (vgl. Kreidenweis/Wolff 2016: 21 ff) eine deutliche Sprache. Die Digitalisierung der Sozialwirtschaft wird weiter an Geschwindigkeit zunehmen, nicht zuletzt, weil die relevanten Gesetze dem Stand der technischen Entwicklung angepasst werden bzw. wurden. Soziale Arbeit und Pflege ohne IT-Unterstützung ist heute in weiten Teilen praktisch undenkbar.

Der geltende Rechtsrahmen ist umfangreich, die einzuhaltenden regulatorischen Vorgaben sind vielfältig. Folglich stellt der Aufbau eines umfassenden IT-Compliance-Management-Systems ein größeres Unterfangen dar (vgl. Abbildung 19). Die bisherige Gesetzeslage verlangte mitunter ein Agieren in rechtlichen Grauzonen. Tradierte rechtliche Rahmenbedingungen sind auch ein Hinderungsgrund, warum eine stellen- und sektorenübergreifende Digitalisierung in der Sozialwirtschaft noch hinter den Möglichkeiten herhinkt.

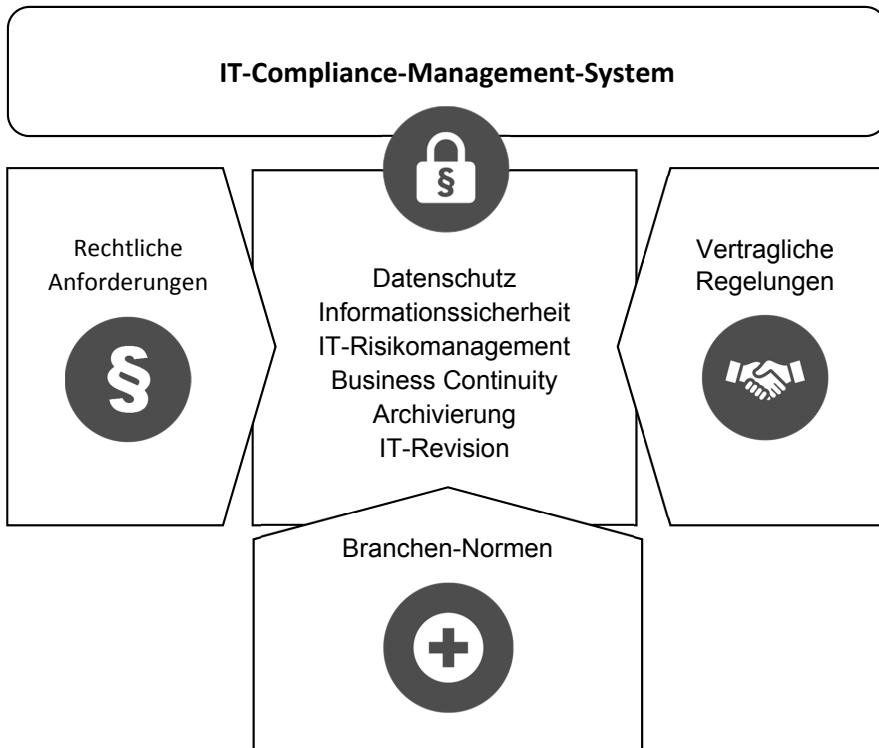


Abbildung 19: Aufbau und Rahmenbedingungen für ein IT-Compliance-Management-System (Althammer 2017)

Die Komplexität heutiger IT-Systeme verlangt eine zunehmende Spezialisierung. Kleine und mittelgroße Einrichtungen sind selten in der Lage, eigene umfangreiche IT-Kompetenz aufzubauen. Doch auch Träger mit vergleichsweise gut ausgestatteten IT-Abteilungen konzentrieren sich inzwischen immer mehr auf die Orchestrierung des Gesamtverbunds anstelle des Managements ausgewählter IT-Systeme, für das ein tiefes Spezialwissen erforderlich wäre. Mit der zunehmenden Anzahl zu administrierenden Komponenten und Anwendungen braucht es entsprechend Spezialisten für deren Wartung und Betreuung. Folglich wird das Outsourcing einzelner Aufgaben bis hin zur Auslagerung ganzer Systeme in die Cloud an Bedeutung gewinnen.

Datenschutz und Informationssicherheit werden in den kommenden Jahren zu einem zentralen Element einer Digitalisierungsstrategie werden müssen. IT-Compliance ist schon aufgrund der gestiegenen Bußgelder und Haftungsrisiken eine Grundanforderung bei der Gestaltung des digitalen Wandels im Sozialen. Neben den rechtlichen Anforderungen und vertraglichen Regelungen werden dabei insbesondere auch Branchen-Normen zu beachten sein, die eine große Chance für die beteiligten Akteure darstellen können. Beispiele hierfür sind die Vorschriften im kirchlichen Bereich wie die IT-Sicherheitsverordnung der EKD, aber auch die entstandenen Berufsordnungen für Pflegekräfte oder Dokumente und Empfehlungen des Fachverbandes FINSOZ e.V. Über diesen Weg lassen sich die Besonderheiten und Herausforderungen der Branche abbilden und Vorgehensmodelle entwickeln, die gangbare und pragmatische Lösungsansätze für alle Beteiligten darstellen können.

## Literatur und Links

- Althammer, Thomas (2017): IT-Compliance im digitalisierten Gesundheitswesen. In: David Matusiewicz, Christian Pittelkau, Arno Elmer (Hrsg.), Die Digitale Transformation im Gesundheitswesen. Transformation, Innovation, Disruption, Berlin, S. 341-344.
- Kreidenweis, Helmut; Wolff, Dietmar (2016): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2016, Eichstätt. [mkomo.com/cost-per-gigabyte-update](http://mkomo.com/cost-per-gigabyte-update), Abruf 03.11.2017.



---

# Flexibilisierung und Veränderung von Tätigkeiten – Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft

Brigitte Reiser

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Studien gehen davon aus, dass in Deutschland 42 Prozent der Beschäftigten in Berufen mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit arbeiten (Bonin/Gregory/Zierahn 2015). Dies bedeutet *nicht*, dass diese Arbeitsplätze zwangsläufig wegfallen werden. Die Zahlen beziehen sich lediglich auf ein technisches Automatisierungspotenzial. Ob dieses realisiert wird, hängt von vielen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ab (Bonin/Gregory/Zierahn 2015). Es gibt keinen technologischen Determinismus, sondern zwischen technischen Systemen und ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt besteht eine Beziehung, die von vielen nicht-technischen Faktoren beeinflusst wird (Hirsch-Kreinsen 2015: 26). Durch die Digitalisierung werden sich aber Berufe verändern. Bestimmte Tätigkeiten eines Berufsprofils werden automatisiert, dafür rücken andere, schwer automatisierbare Tätigkeiten in den Mittelpunkt, neue Tätigkeitsbereiche, Geschäftsfelder und Arbeitsplätze entstehen.

Wie wird die Digitalisierung die Arbeitsgestaltung in den Unternehmen verändern? Mit welchen Folgen für die Arbeit ist in der Sozialwirtschaft zu rechnen? Welche Anforderungen kommen auf das Arbeitsrecht zu? Diese Fragen behandelt der vorliegende Beitrag. Die Ausführungen stehen unter dem Vorbehalt, der von vielen Forschern formuliert wird, dass nämlich die sozialen Effekte der neuen Technologien „kaum eindeutig ableitbar sind“ (Hirsch-Kreinsen 2015: 25) oder wie es Bonin, Gregory und Zierahn (2015) formulieren: „Die Zusammenhänge zwischen Automatisierung, Veränderung von Berufsbildern, Arbeitsplatzverlusten und Arbeitsplatzentstehungen werden bisher aber nur unvollständig verstanden.“ Mehr Forschung und mehr Daten aus Unternehmen seien für eine bessere Durchdringung notwendig.

## 1. Dimensionen der Digitalisierung

Die ZEW-Fachexpertise für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales von Bertschek, Ohnemus und Niebel (2016) identifiziert acht technologische Entwicklungen, welche die Digitalisierung der Wirtschaft vorantreiben und die Arbeitsgestaltung sowie die Arbeitsmärkte beeinflussen (a.a.O.: 22 ff):

- *Mobiles Internet*: nach PC und Internet die dritte zentrale Technologielinie. Sie ermöglicht es, dass Menschen, Dinge und Dienste sich untereinander vernetzen und dass Arbeit flexibler bzw. orts- und zeitunabhängiger wird, Datenbrillen zum Einsatz kommen und neue Dienste entstehen.
- *Künstliche Intelligenz*: „*Advanced Robotics*“, d.h. die fortgeschrittene Robotik, bei der Menschen und Roboter interagieren. Hier rechnet man insbesondere im Bereich der Privathaushalte mit großen Wachstumsraten. *Autonomes Fahren*, das es derzeit

schon im Schienennahverkehr gibt, bei Straßenfahrzeugen aber nur in Form einer Teilautomatisierung. *Informationsplattformen* mit Bild-, Sprach-, Orts- und Kontexterkennung, die neue Dienste generieren und Wissensarbeit automatisieren (u.a. Dokumenten- und Datenanalyse, Texterstellung, Übersetzung, Kundenservice, Callcenter). Informationsplattformen tragen in sich die Tendenz zur Konzentration. Über Plattformen im Cyberspace werden Menschen, Dinge, Prozesse und Daten untereinander vernetzt. Im verarbeitenden Gewerbe entstehen so „cyber-physische Produktionssysteme“.

- *Cloud Computing*: Speicher-, Netz- und Rechnerkapazitäten, Plattformen und Software bzw. Apps werden bedarfsorientiert und flexibel abgerufen. Es wird nach Nutzung abgerechnet, was Investitions- und Betriebskosten im IT-Bereich reduziert. Speziell für kleine Unternehmen mit geringen Investitionsmöglichkeiten bietet dies Chancen, um zum Beispiel auch ansonsten teure Systeme aus dem Bereich der Spracherkennung und künstlichen Intelligenz nutzen zu können.
- *Big Data Analytics*: Die Menge der erhobenen und maschinell erzeugten Daten wächst rasant an. Sensoren, Funkchips, Kameras und Mikrofone erheben Daten und produzieren Datenströme. Diese Großteils unstrukturierten Daten werden untereinander verknüpft, überwacht und statistisch ausgewertet, um individualisierte Produkte zu entwickeln, Produktions-Prozesse effizient zu steuern, Serviceprozesse zu verbessern und das Nutzerverhalten zu beeinflussen (siehe auch Beitrag von Mack in diesem Band).
- *Erweiterte Realität (Augmented Reality – AR) und Virtuelle Realität (Virtual Reality – VR)*: Bei der erweiterten Realität wird die reale Welt mit Inhalten aus dem Cyberspace ergänzt, die via Smartphone, Tablet, Datenbrille oder smarte Kontaktlinse eingebendet werden. Bei der virtuellen Realität taucht der Nutzer in eine computergenerierte virtuelle Welt ein, mit der er interagiert. Auch hierfür werden spezielle Dateneingabe- und Ausgabegeräte benötigt wie Datenhandschuhe und VR-Brillen.
- *Internet der Dinge und Dienste*: Dinge werden durch Sensoren, Funkchips und eine Internetanbindung zu „intelligenten“ Objekten, die Informationen aus ihrer Umgebung sammeln, darauf reagieren und weitergeben. Dinge werden untereinander vernetzt und können selbstständig miteinander kommunizieren. Durch Schnittstellen zu Diensten werden diese je nach Bedarf nahtlos in (Produktions-)Prozesse integriert (siehe auch Beitrag von Halfar in diesem Band).
- *Additive Fertigungsverfahren*: 3D-Drucker ermöglichen die Produktion kundenindividueller Produkte und Werkstücke. Die Kosten für Lagerhaltung werden drastisch reduziert.
- *IT-enabled Sharing Economy*: Vorhandene Kapazitäten werden geteilt, um sie besser auszulasten. Die größte Rolle spielt hier derzeit das Teilen von Autos, Fahrrädern, Parkplätzen und Wohnungen.

Die Digitalisierung der Wirtschaft und Arbeitswelt wird seit 2011 unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ zusammengefasst. Diese Bezeichnung soll ausdrücken, dass wir

gerade Zeuge einer vierten industriellen Revolution werden nach den Phasen der Automatisierung (dritte industrielle Revolution), der arbeitsteiligen Massenproduktion (zweite industrielle Revolution) und der Mechanisierung mithilfe von Wasser- und Dampfkraft (erste industrielle Revolution).

Kritiker sehen in dem Begriff „Industrie 4.0“ ein Technikversprechen und eine Technikutopie (Hirsch-Kreinsen 2016). Sie bezweifeln, dass es sich hier um eine vierte industrielle Revolution auf der Basis eines neuen Technologieschubs handelt, da viele der zur Industrie 4.0 gezählten Technologien nicht neu sind, sondern schon seit vielen Jahren existieren wie etwa das Cloud Computing oder Augmented und Virtual Reality. Für sie ist der Begriff eher eine „meisterliche PR-Leistung“ (Hirsch-Kreinsen 2016: 17).

Dennoch konnte sich der Industrie 4.0-Diskurs in Deutschland zwischenzeitlich sehr gut durchsetzen und hat zur Bildung einer Plattform Industrie 4.0 geführt (plattform-i40.de, Abruf 26.10.2017) mit Teilnehmern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften unter der Leitung des Bundeswirtschafts- und des Bundesforschungsministerium. Die Plattform bietet Informationsmaterial, Veranstaltungsreihen und eine Online-Karte mit konkreten Industrie 4.0-Beispielen. Initiativen wurden auch in einzelnen Bundesländern und auf regionaler Ebene gestartet. Besonders hervorzuheben ist hier die Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg (Hirsch-Kreinsen 2016: 11).

Auch auf Seiten diverser Bundesministerien sind Konsultationsprozesse, Dialoge, Veranstaltungen, Forschungsprogramme, Leitlinien und Publikationen zum Thema „Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft“ ins Leben gerufen worden. So dokumentiert u.a. das Bundesministerium für Arbeit und Soziales auf der eigens geschaffenen Webseite arbeitenviernull.de den Dialog mit Wissenschaft, Sozialpartnern, Politik und Wirtschaft sowie der Zivilgesellschaft zum Thema „Arbeiten 4.0“. Die wichtigsten Ergebnisse dieses Dialogs wurden im Rahmen eines „Weißbuch Arbeiten 4.0“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017) veröffentlicht. Beim Digitalisierungsthema will auch das Bundesfamilienministerium mitwirken. Ganz aktuell wurde hier eine Kooperationsvereinbarung mit den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege im September 2017 beschlossen, deren Ziel es ist, „die digitale Transformation sozial mitzugestalten. Die vereinbarten Schwerpunkte reichen von sozialraumorientierter sozialer Arbeit, Freiwilligem Engagement und Selbsthilfe, Beratung und Therapie über Qualifikation und Bildung bis hin zu Management, Personal- und Organisationsentwicklung (...). Es geht darum, eine soziale Infrastruktur 4.0 zu gestalten. Dafür sind die Wohlfahrtsverbände als zentrale Säule unseres Sozialstaates unverzichtbar.“ (bmfsfj.de, Abruf 26.10.2017).

## 2. Welche Folgen hat die Digitalisierung für die Arbeitswelt?

### 2.1. Veränderungen im Arbeitsmarkt

„In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar“ – das ist das Fazit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in seinem Forschungsbericht aus dem Jahr 2015 über die Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland.

Weil nicht ganze Berufe, sondern nur einzelne Tätigkeiten im Rahmen des Berufes von Computer oder computergesteuerten Maschinen erledigt werden können, untersuchte das IAB den Anteil an Tätigkeiten, der schon heute von IuK-Technologien in den einzelnen Berufsgruppen übernommen werden könnte. Die Ergebnisse zeigen, dass in den Fertigungsberufen aktuell über 70% der Tätigkeiten automatisierbar wären. In den meisten Berufsgruppen liegt das Substituierbarkeitspotenzial aber unter 50%, am niedrigsten ist es bei den sozialen und kulturellen Dienstleistungsberufen (Dengler/Matthes 2015: 5).

Bezüglich des Anforderungsniveaus in den unterschiedlichen Berufsgruppen zeigt sich, dass Helferberufe ohne Ausbildung und Fachkraftberufe mit mindestens zweijähriger Berufsausbildung etwa gleich stark von einer Automatisierung betroffen wären, - ihr Substituierbarkeitspotenzial liegt bei 46 bzw. 45 % (Dengler/Matthes 2015: 4). Auch Hirsch-Kreinsen befürchtet eine teilweise Automatisierung und Dequalifizierung der Facharbeiterebene, weil deren Tätigkeiten wie Kontrolle, Überwachung und Dispositionentscheidungen leichter automatisiert werden können als manche manuelle Helfertätigkeit (Hirsch-Kreinsen 2015). Spezialisten (Meister, Techniker) haben ebenso wie Experten mit einem Hochschulstudium ein geringeres Substituierbarkeitspotenzial. Es liegt bei den Spezialistenberufen bei 33% und bei den Experten bei rund 19 % (Dengler/Matthes 2015: 4). Grundsätzlich wird damit gerechnet, dass Tätigkeiten, die auf der Fähigkeit beruhen, sich in komplexen Umgebungen zurechtzufinden ebenso wie kreative und soziale Tätigkeiten weniger automatisiert werden (Bonin/Gregory/Zierahn 2015: 3).

Bezogen auf alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind rund 15% von einer sehr hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit betroffen. Aber auch bei dieser Risikogruppe werden Berufe nicht vollständig verschwinden, sondern sich verändern, indem mehr Steuerungs- und Überwachungs- oder Wartungsarbeiten übernommen werden. Ob Automatisierungspotenziale überhaupt realisiert werden, hängt von sehr vielen Faktoren ab (vgl. Bonin/Gregory/Zierahn 2015: 18 ff):

- Oft wird im Rahmen der Digitalisierung das Potenzial der Technik überschätzt.
- Neue Technologien verändern Arbeitsplätze, aber schaffen sie nicht zwingend ab. Vielmehr passen Beschäftigte ihre Fähigkeiten den neuen Anforderungen an.
- Wenn Löhne niedriger sind als die Investitionen in IuK-Technologien werden letztere nicht getätigt.
- Es müssen genügend Fachkräfte vorhanden sein, die mit den neuen Technologien umgehen können. Das Knowhow dafür muss schon an Bildungseinrichtungen vermittelt werden.

Unternehmen haben die Wahl, ob sie die digitalen Technologien komplementär einsetzen, so dass Menschen und Maschinen sich ergänzen und kollaborativ interagieren, oder ob sie auf eine technologiezentrierte Automatisierung setzen. Die Forschung zeigt übereinstimmend, dass nur das komplementäre Modell die Potenziale des automatisierten Produktionssystems optimal ausschöpfen kann (Hirsch-Kreinsen 2015: 31).

Durch die Digitalisierung verändern sich die Hierarchien in den Betrieben. Planungs- und Steuerungsfunktionen werden durch die Selbststeuerung der technologischen Systeme dezentralisiert. Gleichzeitig entstehen neue Planungs- und Steuerungstätigkeiten und werden auf der Ebene des Managements IT- und Produktionsaufgaben. Diese in der Vergangenheit oft getrennten Aufgaben werden nun zusammengelegt (a.a.O.: 28). Das Management wird von der Digitalisierung ebenso betroffen sein wie die operative Ebene. Laut Hirsch-Kreinsen ist eine entsprechende Gestaltung der Leitungsebene sogar „unverzichtbare Voraussetzung für die Beherrschung der neuen Technologien“ (a.a.O.: 28).

## 2.2. Flexibilisierung der Arbeit

Die neuen Technologien ermöglichen das Arbeiten von zu Hause aus („Homeoffice“) oder von unterwegs („mobiles Arbeiten“). Auch bezüglich der Arbeitszeiten nimmt die Flexibilität zu, weil Aufgaben rund um die Uhr erledigt werden können und nicht mehr zwingend vor Ort in den Betrieben erbracht werden müssen. Welche Chancen und Risiken sind für Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit dem zeit- und ortsflexiblen Arbeiten verbunden? Über welche Kompetenzen müssen beide Seiten verfügen? Die folgende Tabelle sammelt die Empfehlungen der Plattform Digitale Arbeitswelt (2016: 3 ff), in welcher Wissenschaft, Gewerkschaften, Arbeitgeber und Politik das Thema gemeinsam bearbeiteten:

Orts- und zeitflexibles Arbeiten	Arbeitnehmer	Arbeitgeber
Chancen	<p>Bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, speziell von Familie und Beruf</p> <p>Höhere Konzentration beim Arbeiten im Homeoffice</p> <p>Wegfall von Pendelzeiten</p> <p>Arbeit im Einklang mit der eigenen „inneren Uhr“</p> <p>Einfachere Realisierung von Weiterbildung</p>	<p>Förderung der Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit</p> <p>Effizienzgewinne durch die Einsparung von Büroarbeitsplätzen</p> <p>Förderung des Informationsaustausches im gesamten Betrieb durch Investitionen in digitale Technologien</p> <p>Bessere Kundennähe</p> <p>Orts- und zeitgenauerer Einsatz von Arbeitskräften</p> <p>Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität</p> <p>Förderung einer vertrauensbasierten Führungskultur</p>

Orts- und zeitflexibles Arbeiten	Arbeitnehmer	Arbeitgeber
<b>Risiken</b>	Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Berufsleben. Das Gefühl von Dauerstress entsteht Erreichbarkeit durch den Betrieb rund um die Uhr, auch im Urlaub Fehlende Ergonomie der Arbeitsumgebung und der Arbeitsmittel, - das ist speziell bei mobilem Arbeiten eine Gefahr Zunehmende Arbeitsbelastung und -verdichtung Fehlende Sicherung der sozialen Einbindung in den Betrieb Fehlende Gewährleistung des Datenschutzes Permanente Überwachung, Kontrolle und Bewertung von Arbeitnehmern durch digitale Technologien Haftungsfragen: wer haftet für Datenlecks und Internetausfall?	Reibungsverluste und Probleme bei unzureichender Kommunikation und Koordination Kosten der technischen Ausstattung Datenschutzrechtliche Fragen
<b>Notwendige Kompetenzen</b>	Fähigkeit zur Selbstorganisation und zum selbstständigen Arbeiten Technikverständnis Grenzziehungskompetenzen Team- und Kommunikationsfähigkeit	Besprechungs- und Arbeitskultur, die flexibles Arbeiten ermöglicht Führungskräfte, die flexibles Arbeiten ermöglichen Einheitliche Anforderungen an flexibles Arbeiten über die Führungsebenen hinweg Vertrauen in die Beschäftigten

Deutschland liegt, was die Homeoffice-Nutzung angeht, unter dem EU-Durchschnitt. Nur ein Drittel der Betriebe – und hier eher größere als kleinere – bietet zumeist Führungskräften die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, obwohl jeder dritte Beschäftigte gerne ab und zu das Homeoffice nutzen würde (Plattform Digitale Arbeitswelt 2016: 6).

### 2.3. Crowdsourcing, Crowdworking und Solo-Selbstständige

„Crowdsourcing“ bedeutet, dass Unternehmen Aufgaben weltweit ausschreiben und an Auftragnehmer vergeben, die nicht mehr fest angestellt sind, sondern als „Solo-Selbstständige“ bzw. „Crowdworker“ über das Internet kleine Unteraufgaben („micro tasks“) erledigen, in die ein Projekt aufgespalten wurde. Mit diesen Aufgaben kann man in der Regel nicht viel verdienen: „um ein einigermaßen akzeptables Entgelt zu erreichen, muss man entweder sehr viele Aufgaben an einem Tag erledigen oder sich ein gewisses Maß an Erfahrung oder Geschwindigkeit erworben haben“ (Meil 2016: 9).

101). Bei dieser Art von Arbeiten, die über Online-Plattformen vergeben werden, fehlen jegliche Schutzbestimmungen für Beschäftigte und es gibt keine Beschäftigungssicherheit. Mit dem klassischen Arbeitnehmer haben Crowdworker nichts mehr gemein: es gibt keine Karriereleiter und sichere Aussichten auf Einkommenssteigerungen. Dennoch handelt es sich hier um eine Arbeitsform, die laut Däubler „voraussichtlich in naher Zukunft die weiteste Verbreitung finden wird und die am stärksten Probleme abhängiger Beschäftigung aufwirft“ (Däubler 2015: Rn. 446).

Bekannte Microtask-Plattformen sind in Deutschland z.B. clickworker.de und mylittlejob.com. Auf clickworker.de sind zwischenzeitlich eine Million Menschen registriert, die online Aufgaben erledigen wie: kleine Texte schreiben, Software entwickeln, Datenbanken warten, Bilder sichten und klassifizieren, Webseiten durchsuchen usw. Bedeutend größer und älter ist die amerikanische Amazon-Plattform Mechanical Turk (mturk.com), wo derzeit über 350.000 Aufgaben ausgeschrieben sind.

Es gibt neben dieser prekären Form der Crowd-Beschäftigung aber auch solche Formen, bei der größere und komplexere Teile von ausgeschriebenen Projekten bearbeitet werden wie beispielsweise über die Plattformen content.de oder freelancer.com. Bei freelancer.com sind fast 26 Millionen Nutzer registriert und es wurden über zwölf Millionen Jobs gepostet. Und schließlich gibt es auch Arbeitskräftepools, zu denen sich Solo-Selbstständige oder kleine Unternehmen zusammenschließen, um sich auf ausgeschriebene Projektaufgaben zu bewerben (Meil 2016: 102). Trotz solcher Versuche, die Position der Arbeitenden gegenüber den ausschreibenden Unternehmen zu verbessern, wird von Forschungsseite die zunehmende Macht großer Unternehmen durch die Digitalisierung beklagt (a.a.O.: 104)

Als Vorteile der Arbeit über Crowdsourcing-Plattformen gelten die freie Zeiteinteilung und die freie Aufgabenwahl. Wie beim Homeoffice lassen sich so Berufs- und Privatleben besser vereinbaren. Zudem eröffnet das Crowdsourcing auch jenen Chancen, die ansonsten keinen einfachen Zugang zum Arbeitsmarkt haben: älteren Menschen, Personen mit Behinderungen, Bewohner im ländlichen Raum, Personen, die Familien- und Pflegearbeit verrichten und den Menschen in Schwellenländern. Zu den Nachteilen zählen jedoch die niedrige Bezahlung, die fehlende Absicherung bei Krankheit und Alter, der nicht vorhandene Arbeitsschutz usw. Dennoch wächst in Deutschland die Crowd-Beschäftigung schneller als in anderen europäischen Ländern (a.a.O: 100).

### 2.4. Zwischenfazit: Die Digitalisierung verändert die Arbeit und Arbeitsverhältnisse

Durch die Digitalisierung wird Arbeit flexibler, nicht-normierte und prekäre Arbeitsverhältnisse nehmen zu. Kernbelegschaften schrumpfen, die Peripherie des Arbeitsmarktes wird gestärkt. Im unteren und oberen Lohnsegment wird Arbeit flexibilisiert durch Outsourcing bzw. Werkverträge, Leiharbeit und Crowdsourcing. Flexible Arbeitszeitmodelle nehmen zu. Ebenso agile Arbeitsformen wie „Design Thinking“ oder „Scrum“. Beides sind Methoden, die schrittweise (iterativ) vorgehen, empirisch ausgerichtet sind und auf eine schnelle Produktentwicklung zielen (siehe auch Beitrag von Kopf/Schmolze-Krahn in diesem Band). Arbeit wird räumlich dezentralisiert und vir-

tualisiert durch Homeoffice, mobiles Arbeiten, virtuelle Teams, Coworking Spaces (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017). Die Arbeitsmenge wird häufig größer und verdichtet sich. Speziell im Dienstleistungsbereich wird dies kritisch wahrgenommen (Roth/Müller 2017: 32).

Routinetätigkeiten werden verdrängt, analytische und interaktive Arbeiten gewinnen an Relevanz. Querschnittsfähigkeiten wie Lern- und Problemlösungskompetenzen, technisches Knowhow, Vernetzungs-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung – individuell und in Teams oder Projektgruppen – nehmen an Bedeutung zu. Tätigkeiten werden hybrider, weil Produktions- und Wissensarbeit verschmelzen, so dass Berufsprofile sich verändern (Vetter 2016: 135).

Hervorzuheben sind ganz besonders Vernetzungskompetenzen und die Fähigkeit, über Organisationsgrenzen hinweg gut mit anderen Akteuren zusammenzuarbeiten, weil „Wertschöpfungsnetzwerke“, zu denen sich Organisationen zusammenschließen, in der digitalen Welt an Bedeutung gewinnen, - gerade auch in der Sozialwirtschaft (Reiser 2016).

### 2.5. Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsfaktor

Die Beteiligung der Mitarbeiter und ihrer Vertretungen an der Auswahl der eingesetzten Technologien, der Ausgestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitmodelle wird als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet (Plattform Digitale Arbeitswelt 2016: 5). Eine Sammlung guter Praxis-Beispiele aus Unternehmen, herausgegeben vom Bundesarbeitsministerium, zeigt die Bandbreite der Möglichkeiten auf, wie Beschäftigte in Entscheidungen einbezogen werden können. Entweder durch den Abschluss von Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen oder über anderweitige Partizipationsinstrumente (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015). Zu den Themen, die partizipativ geklärt werden sollten, zählen unter anderem die technische Ausstattung der Beschäftigten, Arbeitszeitregelungen, der Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Arbeitszeiterfassung und der Datenschutz (Plattform Digitale Arbeitswelt, 2016: 11). Beteiligung fördert die Akzeptanz neuer Technologien und Arbeitsstrukturen, erhöht die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen und führt zu reibungslosen Prozessen in der Organisation. Hirsch-Kreinsen weist ausdrücklich darauf hin, dass gerade der *Einführungsprozess* neuer technologischer Systeme aufwändig ist gut begleitet werden muss, weil es sich hier in der Regel nicht um schlüsselfertige „Plug-and-Play“-Verfahren handelt, sondern diese an die bestehenden betrieblichen Bedingungen angepasst werden müssen. Erst im Laufe des Einführungsprozesses kristallisiert sich dann die Gestaltung der personellen und arbeitsorganisatorischen Umgebung heraus (Hirsch-Kreinsen 2015: 31). Gerade in dieser Phase ist die Beteiligung der Beschäftigten besonders wichtig. Wobei hier geklärt werden muss, wer mitbestimmen darf, - nur die Festangestellten oder auch diejenigen in nicht-normierten Arbeitsverhältnissen.

#### 2.6. Digitalisierung als Chance für die Demokratisierung von Organisationen?

In dem Band „Das demokratische Unternehmen“ (2015) befassen sich viele Autoren mit den Chancen, die die Digitalisierung für eine Dezentralisierung von Entscheidungsmacht in Unternehmen bietet. Es existiert die Hoffnung, dass es durch die Digitalisierung zu flachen Hierarchien kommt, Team- und Gruppenarbeit vorherrschen und eine konsensorientierte Führungskultur praktiziert wird. Aber auch eine gegenläufige Entwicklung ist möglich, die in der Praxis gleichermaßen zu finden ist, nämlich das „digitale Fließband“ (Boes et al. 2015: 68) oder die „panoptische Fabrik“ (Dörre 2015: 110) wie im Fall von Amazons totaler Prozess- und Mitarbeiterüberwachung (Staab/Nachtwey 2016). Boes zeigt auf, dass empirisch zu beobachtende Dezentralisierungsprozesse in Unternehmen konterkariert werden durch ein „Steuern nach Zahlen“. Während die Unternehmensspitze hierdurch mehr Macht- und Entscheidungsmöglichkeiten erhält, werden die dezentralisierten Einheiten zu bloßen „Exekutoren“ von Zahlevorgaben (Boes et al. 2015: 67). Auch Staab/Nachtwey (2016) weisen darauf hin, dass die digitalen Datenströme aus dem Produktionsprozess, der in Echtzeit überwacht wird, das Erfahrungswissen des mittleren Managements entwerten und der Unternehmensspitze mehr Macht und Kontrolle ermöglichen. „Digitales Fließband“ oder „Empowerment der Beschäftigten“ (Boes et al. 2015: 69) – grundsätzlich sind beide Optionen im Rahmen der Digitalisierung möglich.

### 3. Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft

#### 3.1. Folgen für den Arbeitsmarkt

Die oben erwähnte IAB-Studie aus dem Jahr 2015 zeigt, dass soziale Dienstleistungen aktuell nur schwer durch Computer oder computergesteuerte Maschinen ersetzt werden können. Die Berufe im Sozial- und Kulturbereich haben demnach das niedrigste Substituierbarkeitspotenzial von allen untersuchten Berufsgruppen, es liegt unter 10% (Dengler/Matthes 2015: 4). Die Studie berücksichtigt den gegenwärtigen Stand der Technik, nicht die möglichen zukünftigen Entwicklungen. Aber auch die berühmte Studie von Frey/Osborne (2013) kommt zu dem Schluss, dass „social intelligence tasks are unlikely to be substituted by computer capital over the next decade or two“ (Frey/Osborne 2013: 27). In ihrer Untersuchung der Automatisierungswahrscheinlichkeit von 702 Berufen in den USA rangieren Berufe der sozialen Arbeit am unteren Ende des Rankings bzw. kommen nicht über Platz 102 („Child, Family, and School Social Workers“) (Frey/Osborne 2013: 59). Anders ist die Lage bei Berufen in den Bereichen Führung und Organisation, die auch in der Sozialwirtschaft vertreten sind. Hier liegt das Substituierbarkeitspotenzial von Tätigkeiten gegenwärtig schon bei 50% (Dengler/ Matthes 2015: 4).

#### 3.2. Neue Technologien am Arbeitsplatz

Dennoch haben die neuen Technologien auch im Sozialsektor Einzug gehalten. Der Forschungsbericht über die „Digitalisierung am Arbeitsplatz“, der im Juli 2016 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales veröffentlicht wurde, belegt, dass sich im

Bereich der sozialen Dienstleistungen bei 70% der Befragten in den letzten fünf Jahren die technologische Ausstattung des Arbeitsplatzes verändert hat (Arnold/Butschek/Steffes/Müller 2016: 33). Allerdings werden im Sozialbereich die technologischen Neuerungen als nicht sehr produktivitätssteigernd erlebt: Während in anderen Berufsgruppen 60% der Befragten angeben, dass neue Technologien ihre Arbeitsleistung „merklich erhöht“ haben, sagen dies im sozialen Bereich nur 27% der Befragten (a.a.O.: 38). Dies deutet darauf hin, dass sich bis heute der Mehrwert von IT in sozialen Organisationen nicht wirklich realisieren konnte, weil versäumt wurde, damit einhergehend auch Geschäftsprozesse zu verändern. Jedoch macht die Digitalisierung von ineffizienten Prozessen keinen Sinn, bzw. diese nur teurer (vgl. Faiß/Kreidenweis 2016).

Auch in der ambulanten Pflege, wo ein großes Potenzial für die Digitalisierung gesehen wird durch die Einführung von IT-gestützter Dokumentation und Steuerung, Therapie- und Servicerobotik, Smart-Home-Technik, Telemonitoring und Telecare, konnte bisher ein Mehrwert für die Arbeitsprozesse der Pflegenden nicht erreicht werden. Die empirische Studie „ePflege“ vom Juli 2017, die im Auftrag des Bundesgesundheitsministeriums erstellt wurde, kommt zum Ergebnis, dass beim Einsatz neuer Technologien in der ambulanten Pflege in der Regel die direkte Pflegeleistung im Mittelpunkt steht und nicht der ganze Pflegeprozess oder die Vernetzung der professionellen Versorger untereinander. Technische Akteure dominieren IKT-Projekte in der Pflege, nur 8% der Projekte werden von den professionell Pflegenden koordiniert (Bundesministerium für Gesundheit 2017: 23). Weder die professionellen Dienstleister noch die Nutzer selbst sind in die Technikentwicklung einbezogen, so dass insgesamt sowohl auf Seiten der Pflegenden als auch auf Seiten der Nutzer die Akzeptanz der neuen Technologien derzeit gering ist und auch die Technikkompetenzen fehlen (Bundesministerium für Gesundheit 2017).

In vielen Bereichen des Sozialwesens ist mit einer weiteren Veränderung der Arbeit durch die Digitalisierung zu rechnen und mit der Entwicklung neuer Dienstleistungen. Der Sammelband von Tim Hagemann (2017) zeigt hier die Möglichkeiten in ganz unterschiedlichen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens auf:

- IT-gestützte Pflegedokumentationssysteme (Tacke 2017)
- Mobiles Assessment und mobiles Monitoring von Klienten, wie es derzeit schon im Bereich der Psychiatrie praktiziert wird („mobile Psychiatrie“, „Psycho-Informatik“). Hier werden über Apps, intelligente Kleidung („wearables“), Video- und Kamerasysteme Daten erhoben, Online-Hilfen bzw. Interventionen durch SMS/Apps/E-Mail geboten und der Zustand der Patienten digital überwacht. Die erhobenen Datenströme werden maschinell ausgewertet, mit professionellen Leitlinien verknüpft, die eine automatisierte Diagnostik ermöglichen (Wabnitz/Rixe 2017)
- „Expert Patients Programme“, die online Klienten-Lernprogramme, Chaträume, Trainings z.B. zum Selbstmanagement, und Online-Gespräche anbieten (Steffen 2017)
- Beratung und Hilfen im Sozialraum und für Familien z.B. über Bildtelefonie, Online-Coaching, Apps mit Anleitungen für den Alltag, Auswertung von Klientenvideos

os zur Familieninteraktion, Online-Hausaufgabenhilfe, Online-Sprachförderung, Online-Feedbacktraining für ADHS-Kinder usw. (Kiessl/Herwig-Stenzel 2017)

#### 3.3. Neue Kompetenzen

Die obige Aufzählung macht deutlich, was in Zukunft für die Beschäftigten im Sozialbereich ganz zentral sein wird: dass nämlich die digitalen Ressourcen und Kompetenzen von Klienten bzw. Nutzern sozialer Dienstleistungen, von deren Angehörigen und von Ehrenamtlichen ganz anders in alltägliche Prozesse und Verfahren eingebunden werden müssen. Klienten erwarten heute, dass sie professionelle Hilfe nicht nur von Angesicht zu Angesicht bekommen, sondern ihr Dienstleister auch online die Bandbreite an Möglichkeiten ausschöpft, die das Internet bietet, durch Lernprogramme, Trainingsprogramme, Chats usw. Auch Ehrenamtliche wünschen sich niedrigschwellige Mitmachmöglichkeiten: „Wer hier und jetzt und sofort helfen will, der will keine Warteschleifen und Hierarchien, der will Angebote in Echtzeit. Das geht nur digital“, macht der Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege deutlich (Timm 2017: 6).

Das mobile Internet ermöglicht die Entwicklung mobiler „take away“-Ressourcen durch die Sozialwirtschaft, die ein Klient mit Smartphone immer bei sich hat und auf die er in jeder Situation zugreifen kann. Diese mobilen Tools sollten die Netzwerke des Nutzers einbeziehen. Es ist nicht nur das bilaterale Verhältnis zwischen sozialem Dienstleister und Klient von Bedeutung, sondern es sollten Hilfsnetzwerke aus Angehörigen, Freunden, anderen Diensten und vor allem auch Selbsthilfennetzwerke aktiv aufgebaut werden, um die Sozialarbeit zu entlasten und das Szenario einer „Erreichbarkeit für den Klienten rund um die Uhr“ über digitale Tools zu verhindern. Koval (2017) arbeitet heraus, dass das Medium Internet Teil des ressourcenorientierten Handelns in der Sozialarbeit werden sollte, weil es u.a. der Identitätsbildung dient, informelles Lernen ermöglicht, Hilfe zur Selbsthilfe bietet, den Netzwerkaufbau ermöglicht und einen Zugang zu professionellen Angeboten schafft.

Die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft brauchen die technischen und medialen Kompetenzen, um mit den digitalen Instrumenten umzugehen, und sie brauchen einen ressourcenorientierten Blick auf das Medium Internet und die Chancen der Digitalisierung. Damit die digitalen Instrumente einen echten Mehrwert für ihre Nutzer bieten, sollten die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft und die Klienten samt Angehörigen an deren Entwicklung unbedingt beteiligt sein. Nur dann ist auch auf allen Seiten die entsprechende Akzeptanz gegeben, - das belegt die oben erwähnte ePflege-Studie (2017).

#### 3.4. Flexibilisierung der Arbeit und atypische Beschäftigungsverhältnisse

In der Sozialwirtschaft hat aufgrund der Ökonomisierung des Sozialbereichs durch Kontraktmanagement, Fallpauschalen, gedeckelte Budgets und die Kostenkonkurrenz der Leistungsanbieter untereinander die Flexibilisierung der Arbeit zugenommen. Atypische Beschäftigungsverhältnisse, die von der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung abweichen, machen im Dritten Sektor rund 60% aller Beschäftigungsverhältnisse aus

(Priller et al. 2012: 32). Speziell in den sozialen Diensten befristen überdurchschnittlich viele Organisationen Arbeitsverträge zeitlich, nämlich 62% (a.a.O.: 35). Die Teilzeitbeschäftigung ist im Dritten Sektor fast so hoch wie die Vollzeitbeschäftigung, ein Fünftel der Jobs sind geringfügige Beschäftigungsverhältnisse. 2012 lag der Anteil der Leih-/Zeitarbeitskräfte bei unter einem Prozent (a.a.O.: 32), - dies dürfte sich vielerorts geändert haben. Von den rund 990.000 Leiharbeitnehmern in Deutschland im Jahr 2016 waren 13% im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen und 31% in sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungsberufen beschäftigt, zu denen auch die Reinigungsberufe zählen (Bundesagentur für Arbeit 2017: 9 f). Frauen dominieren als Leiharbeitnehmerinnen den Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen. Ihre Zahl wuchs 2016 um 7% an auf rund 80.000 Personen (a.a.O.: 12).

Der Zugang zu Homeoffice-Angeboten ist im Dienstleistungssektor grundsätzlich höher als im Verarbeitenden Gewerbe (Arnold/Butschek/Steffes/Müller 2015: 31). Allerdings gibt es in den Betrieben einen großen Unterschied zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, was die Ausstattung mit mobilen Technologien angeht: diese sind unter Führungskräften mit 64 Prozent „substanziell weiter verbreitet“ als unter den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung mit 14 Prozent (a.a.O.: 8).

Wie wird sich die Flexibilisierung der Arbeit in der Sozialwirtschaft durch die Digitalisierung weiterentwickeln? Dass die Zahl der Minijobs steigt, damit rechnen ein Viertel der befragten Organisationen im Rahmen der WZB-Studie von Priller et al. (2012: 33). Wird die Bedeutung des Crowdsourcings in der Sozialwirtschaft ebenfalls zunehmen, d.h. die Vergabe von (Micro)Aufgaben nach außen an Solo-Selbstständige, die über Online-Plattformen zu niedrigen Preisen vermittelt werden? Bei Organisationen- und IT-Tätigkeiten ist es möglich, dass zur Kostensparnis auf externe Crowdworker zurückgegriffen wird. Laut der gewerkschaftlichen Webseite faircrowd.work nutzen „all kinds of organizations — small businesses, startups, non-profit organizations, and even government agencies“ das Crowdsourcing und damit Arbeitskräfte ohne oder mit wenig sozialer Absicherung und Schutzrechten.

Konkurrenz durch Crowd-Beschäftigte, die nicht über das Internet arbeiten, sondern direkt vor Ort, entsteht den Arbeitnehmern in der Sozialwirtschaft in jedem Fall durch Online-Plattformen wie betreut.de und helpling.de. Sie vermitteln Betreuungs-, Haushalts- und Reinigungskräfte direkt an die Verbraucher, d.h. „B2C“ („business to customer“). Als Intermediäre zwischen Anbietern und Nachfragern bedrohen diese Plattformen das Geschäftsmodell der Sozialwirtschaft, weil sie sich exklusive Zugänge zu den Kunden verschaffen und die traditionellen Anbieter zumindest in Teilbereichen verdrängen. Insofern stellen solche Dienstleistungsplattformen eine Gefahr dar für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft. Für Menschen mit einem schwierigen Arbeitsmarktzugang können sie, bei fairen Arbeitsbedingungen, auch Chancen bieten. Generell besteht die Möglichkeit, dass über solche Plattformen auch zunehmend Personal für den sozialwirtschaftlichen Bereich rekrutiert wird, sich also B2B-Plattformen gründen („business to business“), die die Existenz der Stammbelegschaften bedrohen.

### 3.5. Beteiligung der Mitarbeiter

Eine Untersuchung über die Digitalisierung und die Arbeitsqualität im Dienstleistungssektor zeigt, dass 75% der digital Arbeitenden, darunter auch Mitarbeiter aus dem Sozial- und Gesundheitswesen, nicht oder nur in geringem Maße Einfluss auf die Art und Weise des Einsatzes der digitalen Technik an ihrem Arbeitsplatz nehmen können (Roth/Müller 2017: 43): „Unter den Frauen ist der Anteil derjenigen, die Einfluss nehmen können, sogar um 10 Prozentpunkte geringer als unter den Männern“ (a.a.O.: 42). Gerade Frauen fühlen sich – stärker als Männer – „der digitalen Technik bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft ausgeliefert“ (Roth/Müller 2017: 46). Da 69% der Beschäftigten im Sozialwesen weiblich sind (Priller et al. 2012: 31) muss diesem Aspekt bei der Einführung digitaler Technologien besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

„Viele Organisationsstrukturen in der Sozialwirtschaft sind noch stark hierarchisch und zentralistisch geprägt, Entscheidungswege sind lang und betonen nicht das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen. Solche Strukturen sind aus unserer Sicht wenig dazu geeignet, die Komplexität und Dynamik der künftigen Arbeitswelt im sozialen Sektor adäquat zu bewältigen“, das schreibt FINSOZ e.V., der Fachverband Informatstechnologie in der Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung (2017:5). Dabei gilt die Partizipation der Beschäftigten, wie oben dargelegt, als wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung digitaler Technologien und der sie begleitenden Regelungen.

## 4. Digitalisierung und Arbeitsrecht

Die individual- und kollektivrechtlichen Bestimmungen des Arbeitsrechts sind durch ein statisches Modell der Arbeit geprägt und gelten nicht über Landesgrenzen hinweg für Crowdworking-Plattformen, die im Ausland ihren Sitz haben (Schwemmle/Wedde 2012: 75.). Begriffe wie „der Betrieb“ oder „der Arbeitsplatz“ verlieren angesichts mobiler Arbeit und Homeoffice ihre Bedeutung. Die Kontrolle arbeitszeitrechtlicher Bestimmungen wie Einhaltung von Ruhezeiten, Höchstarbeitszeit, Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen kann hier nur schwer und bei Crowdworkern gar nicht kontrolliert werden. Auch ergonomische Vorgaben lassen sich bei orts- und zeitflexibler Arbeit nur schwierig durchsetzen, so dass Arbeitnehmer berufsbedingte Krankheiten, die durch eine schlechte Arbeitsumgebung entstehen, nicht nachweisen können. Wer haftet für Verzögerungen oder das Scheitern von Projektaufgaben, weil das Internet ausfällt? Wer haftet für den Verlust von Daten? Wie gut sind orts- und zeitflexible Arbeitnehmer gegen verdeckte Kontrollen und Verletzungen des Datenschutzes seitens der Arbeitgeber geschützt?

Die individualrechtliche Situation im Zusammenhang mit der digitalen Arbeit bildet laut Schwemmle/Wedde die derzeitige Schwachstelle des Arbeitsrechts. Demgegenüber stellt sich die Situation im Bereich des Kollektivrechts als weniger problematisch dar (Schwemmle/Wedde 2012: 86). Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) wurde zwar 2001 modernisiert, aber nimmt nicht auf die Folgen der Digitalisierung Bezug. „Notwendige Anpassungen und Auslegungen der Vorschriften des BetrVG blieben damit

der Rechtsprechung überlassen. Die Arbeitsgerichte haben praxistaugliche Lösungen gefunden und bestehende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte an die technischen Gegebenheiten in den Betrieben angepasst“ (a.a.O.: 81). Wo es keinen Betriebsrat gibt, laufen diese Mitbestimmungsregeln aber ins Leere. Ebenfalls muss es einen Arbeitgeber geben, damit ein Betriebsrat Verhandlungen über Regelungen und Betriebsvereinbarungen zum Schutz der Beschäftigten führen kann. Das ist bei einer virtuellen Plattform, die sich nur als Vermittler und nicht als Arbeitgeber begreift, schwierig (a.a.O.: 86).

Schwemmle/Wedde (2012) zählen diverse arbeitsschutzrechtliche Punkte auf, für die Regelungen und Vereinbarungen gefunden werden müssten, um Arbeitnehmer in einer digitalen Arbeitswelt abzusichern:

- **Arbeitszeitschutz:** Recht auf Nicht-Erreichbarkeit, Sperrung elektronischer Zugänge außerhalb der Arbeitszeit, Urlaubsschutz, mehr Kontrollen seitens staatlicher Aufsichtsbehörden
- **Arbeits- und Gesundheitsschutz:** Modernisierung der Bildschirmarbeits- und Arbeitsplatzverordnung im Hinblick auf mobile und häusliche Arbeitsplätze
- **Arbeitsvertragsrecht:** Begrenzung der Haftung von Beschäftigten, wenn das Internet ausfällt oder Daten verloren gehen bzw. gehackt werden, Sicherstellung der Freiwilligkeit mobiler Arbeit oder von Homeoffice-Arbeitsplätzen, Vereinbarungen zu BYOD („Bring Your Own Device“), also der beruflichen Nutzung privater Smartphones oder anderer Geräte
- **Beschäftigtendatenschutz:** Begrenzung oder Verbot von digitaler Überwachung (z.B. durch Ortungssysteme) und digitaler Kontrolle, Vereinbarungen für die Internetnutzung zu privaten Zwecken während der Arbeitszeit (Däubler 2015: Rn. 180)
- **Richtlinien für das Verhalten in sozialen Netzwerken** (Däubler 2015: Rn. 210)

Ganz wichtig ist auch die Forderung, (Solo-)Selbstständige bzw. Crowdworker in die kollektiven Systeme sozialer Sicherung einzubeziehen (Schwemmle/Wedde 2012: 106).

## 5. Arbeitsbeziehungen in der Sozialwirtschaft – Folgen der Digitalisierung

Auch in der Sozialwirtschaft gibt es ein Recht auf betriebliche Mitbestimmung, das allerdings eingeschränkt ist, da viele gemeinnützige Organisationen Tendenzbetriebe sind (Grambow 2013). Tarifverträge werden bei den nicht-kirchlichen Wohlfahrtsverbänden mit der Gewerkschaftsseite abgeschlossen. Bei den kirchlichen Wohlfahrtsverbänden gilt aber der sogenannte „Dritte Weg“ und nicht das Tarifvertragsgesetz. Hier werden unter Ausschluss von Arbeitskämpfen im Rahmen paritätisch besetzter Arbeitsrechtlicher Kommissionen die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten bei Diakonie, Caritas und den verfassten Kirchen beschlossen. Den Arbeitsrechtlichen Kommissionen wird jedoch eine strukturelle Imperfekt vorgeworfen, da die Kommissionsordnung bzw. die Form der Interessenvertretung für die Mitarbeiterseite von den Arbeitgebern vorgegeben wird (Lührs 2011). Von den über 30 Arbeitsrechtlichen Kommissionen im kirchlichen Bereich orientieren sich viele an den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes, wenn es um die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen im Sozialwesen geht. Einige

Kommissionen geben diesen Fixpunkt jedoch auf, diversifizieren und senken Personalkosten und flexibilisieren Arbeitszeiten (Lührs 2011). Dies führt zu einem Unterbietungswettbewerb zwischen den Trägern im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in den sozialen Diensten und beeinträchtigt die Qualität und Attraktivität des Sozialwesens.

Diese an sich schon problematische Situation im Sozialsektor wird nun mit der Digitalisierung der Arbeit noch verschärft, die mit einer weiteren Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort und im Fall von Crowdworking auch häufig mit prekären Arbeitsverhältnissen einhergeht. Vor diesem Hintergrund wird im Weißbuch Arbeiten 4.0 als Ergebnis des Dialogs von Sozialpartnern, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft perspektivisch „ein allgemeinverbindlicher Tarifvertrag für das Sozialwesen“ gefordert (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 134). Angesichts der Tatsache, dass 70% der Organisationen im Dritten Sektor Schwierigkeiten haben, neues Personal zu finden (Priller et al. 2012: 35) könnten solide und tarifvertraglich abgesicherte Arbeitsbedingungen den Sozialbereich insgesamt attraktiver machen.

## 6. Fazit

Die Digitalisierung bietet Beschäftigten Chancen. Speziell Höherqualifizierte profitieren derzeit in den Betrieben von den digitalen Möglichkeiten und den Chancen orts- und zeitflexibler Arbeit (Arnold/Butschek/Steffes/Müller 2015). Kompetenzen werden dezentralisiert, die Arbeit in selbstgesteuerten Teams nimmt zu. Für viele Arbeitskräfte außerhalb von Organisationen hat sich das zeit- und ortsflexible Crowdworking aber zur Sackgasse entwickelt, weil hier häufig nur Jobs mit geringer Bezahlung und ohne soziale Absicherung vergeben werden.

Wie sich die Arbeitswelt durch die Digitalisierung verändern wird - hin zu mehr Unternehmens-Demokratie und Empowerment der Beschäftigten oder hin zum „digitalen Fließband“ und panoptischen Betrieben - wird durch die Technologien nicht determiniert, sondern ist ein Ergebnis der Ziele und Strategien aller, die an der Arbeitswelt beteiligt sind. Gerade deshalb ist sehr wichtig, dass die Sozialwirtschaft an diesem Gestaltungsprozess aktiv teilnimmt. Zu lange schon stand sie abseits und war Zuschauerin, Zögernde oder Ablehnende statt Gestalterin.

Speziell die Wohlfahrtsverbände in ihrer doppelten Rolle als große Arbeitgeber und Stimmen der Zivilgesellschaft sollten laut und selbstbewusst beim Thema „Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft“ mitwirken. Ein erster Schritt ist mit der im September 2017 vereinbarten Zusammenarbeit zwischen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege und dem Bundesfamilienministerium erfolgt, die darauf zielt, „die digitale Transformation sozial mitzugestalten“ (bmfsfj.de, Abruf 26.10.2017). Dazu soll auch die Weiterentwicklung von Führung, Personal- und Organisation der Wohlfahrtsverbände gehören.

In ihrer Rolle als Arbeitgeber von über 1,5 Millionen Beschäftigten, die auch von der Digitalisierung betroffen sein werden, waren die Wohlfahrtsverbände zumindest beim

Dialog des Bundesarbeitsministeriums zum Thema „Arbeiten 4.0“ nicht öffentlich sichtbar, wo mehr als vierzig Verbände, Institutionen und Unternehmen ihre Stellungnahme abgaben (arbeitenviernull.de, Abruf 27.10.2017). Vielleicht ist es der „Dritte Weg“, der die Verbände von der Mitsprache abhielt, vielleicht waren es die schwierigen bzw. atypischen Arbeitsverhältnisse, die den Sozialsektor dominieren. Naheliegend ist auch die Vermutung, dass weite Teile der Wohlfahrt sich in Unkenntnis der digitalen Dynamik lange Zeit von den „4.0-Themen“ nicht unmittelbar betroffen sahen.

Das Thema Digitalisierung scheint in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege nicht unumstritten zu sein und hier eine abgestimmte Position zu finden, dürfte nicht leicht werden. Die Verbände sollten jedoch ihre binnenorientierte Perspektive in dieser Angelegenheit überwinden und sich stärker nach außen hin orientieren bzw. sich auch beim Thema „Digitalisierung“ handlungsfähig zeigen.

Der Vorschlag vom FINSOZ e.V. nach verbandsinternen und verbandsübergreifenden Think Tanks sollte aufgegriffen werden (vgl. FINSOZ 2017:6). Wichtig wäre zudem eine breite Beteiligung von Mitarbeitern, aber auch von Nutzern, Angehörigen, Mitgliedern und Unterstützern, um gemeinsam die Chancen und Gefahren der Digitalisierung für unsere Gesellschaft, die Wirtschaft, für den Sozialsektor und deren Träger auszuloten. In dieser Diskussion sollte auch über die Entwicklung nicht-kommerzieller digitaler Tools gesprochen werden, um für den gemeinnützigen Sektor Alternativen zu proprietären Lösungen zu entwickeln.

## Literatur und Links

- arbeitenviernull.de/dialogprozess/fachdialog/stellungnahmen.html, Abruf 27.10.2017.
- Arnold, Daniel; Butschek, Sebastian; Steffes, Susanne; Müller, Dana (2016): Digitalisierung am Arbeitsplatz. Forschungsbericht 468. bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-468-digitalisierung-am-arbeitsplatz.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=3, Abruf 27.10.2017.
- Bertschek, Irene; Ohnemus, Jörg; Niebel, Thomas (2016): Auswirkungen der Digitalisierung auf die zukünftigen Arbeitsmärkte. In: Nicola Düll (Hrsg.), Arbeitsmarkt 2030 – Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexperten zur Prognose 2016, Bielefeld, S. 22-97.
- bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/presse/pressemitteilungen/digitalisierung-im-sozialen-sektor/118670, Abruf 26.10.2017.
- Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Güll, Katrin; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas; Marrs, Kira; Ziegler, Alexander (2015): Zwischen Empowerment und digitalem Fließband: Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. In: Thomas Sattelberger, Isabell Welpe, Andreas Boes (Hrsg.), Das Demokratische Unternehmen, Freiburg, S. 57-73.
- Bonin, Holger; Gregory, Terry; Zierahn, Ulrich (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Kurzexpertise Nr. 57 für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise\_BMAS\_ZEW2015.pdf, Abruf 27.10.2017.
- Bundesagentur für Arbeit (2017): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt- Aktuelle Entwicklungen der Zeitarbeit, Nürnberg, statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Branchen/generische-Publikationen/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung.pdf, Abruf 27.10.2017.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Gute Praxis – Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a874.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=2, Abruf 27.10.2017.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0. [bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=F2F47127A9B2B9E487B0C2148EF57341?\\_\\_blob=publicationFile&v](http://bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=F2F47127A9B2B9E487B0C2148EF57341?__blob=publicationFile&v), Abruf 27.10.2017.
- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2017): ePflege. Informations- und Kommunikationstechnologie für die Pflege. [rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_epflege\\_abschlussbericht.pdf](http://rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_epflege_abschlussbericht.pdf), Abruf 27.10.2017.
- Däubler, Wolfgang (2015): Internet und Arbeitsrecht. Web 2.0, Social Media und Crowdwork. Frankfurt am Main.
- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In: IAB-Kurzbericht, Nr. 24/2015, S. 1-7.
- Dörre, Klaus (2015): Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild? In: Thomas Sattelberger, Isabell Welpe, Andreas Boes (Hrsg.), Das Demokratische Unternehmen, Freiburg, S. 95-113.
- Faiß, Peter; Kreidenweis, Helmut (2016): Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Baden-Baden.
- FINSOZ e.V. (2017): Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft. [finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/FINSOZ\\_Positionspapier.pdf](http://finsoz.de/sites/default/files/pressemeldungen/FINSOZ_Positionspapier.pdf), Abruf 27.10.2017.
- Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A. (2013): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? [oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf), Abruf 27.10.2017.
- Grambow, Tobias (2013): Mitbestimmung in der Sozialwirtschaft. In: Sozialwirtschaft, Heft 5, S. 32-33.
- Hagemann, Tim (Hrsg.) (2017): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz. Baden-Baden.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015): Gestaltungsperspektiven von Produktionsarbeit bei Industrie 4.0. In: Christopher M. Schlick (Hrsg.), Arbeit in der digitalisierten Welt, Frankfurt, S. 25-34.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2016): Industrie 4.0 als Technologieversprechen. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 46. [neue-industriearbeit.de/fileadmin/templates/publikationen/20160616---Hirsch-Kreinsen\\_2016-Industrie-4\\_0-als-Technologieversprechen.pdf](http://neue-industriearbeit.de/fileadmin/templates/publikationen/20160616---Hirsch-Kreinsen_2016-Industrie-4_0-als-Technologieversprechen.pdf), Abruf 27.10.2017.
- Kiessl, Heidrun; Herwig-Stenzel, Eckehard (2017): Systemische Beratung im Kontext von Community Mental Health und Digitalisierung. In: Tim Hagemann (Hrsg.): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, Baden-Baden, S. 321-343.
- Koval, Alla (2017): Ressourcenorientiertes professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit im Internetzeitalter. In: Tim Hagemann (Hrsg.): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, Baden-Baden, S. 45-59.
- Lührs, Herrmann (2011): Die Zukunft der Arbeitsrechtlichen Kommissionen. [kirche-wirtschaft-soziales.de/Downloads/Vortrag\\_Luehrs.pdf](http://kirche-wirtschaft-soziales.de/Downloads/Vortrag_Luehrs.pdf), Abruf 27.10.2017.
- Meil, Pamela (2016): Digitale Arbeit, digitale Beschäftigung und die Zukunft des Arbeitsmarktes. In: Nicola Düll (Hrsg.), Arbeitsmarkt 2030 – Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016, Bielefeld.
- Plattform Digitale Arbeitswelt (2016): Handlungsempfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten. [arbeitenviernull.de/fileadmin/user\\_upload/handlungsempfehlungen-digitale-arbeitswelt.pdf](http://arbeitenviernull.de/fileadmin/user_upload/handlungsempfehlungen-digitale-arbeitswelt.pdf), Abruf 27.10.2017.
- plattform-i40.de, Abruf 26.10.2017.
- Priller, Eckhard; Alischer, Mareike; Dros, Patrick J.; Paul, Franziska; Poldrack, Clemens J.; Schmeißer, Claudia; Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Discussion Paper SP IV 2012-402, Berlin.
- Reiser, Brigitte (2016): Das Internet der Dinge und Dienste. In: Sozialwirtschaft, Heft 1, S. 13-15.
- Roth, Ines; Müller, Nadine (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Berlin.

- Schwemmle, Michael; Wedde, Peter (2012): Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen. Bonn.
- Staab, Phillip; Nachtwey, Oliver (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, S. 18-19.
- Steffen, Hermann-T. (2017): Patientenautonomie durch e/m Health. In: Tim Hagemann (Hrsg.), Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, Baden-Baden, S. 307-320.
- Tacke, Doris (2017): Chancen und Risiken computergestützter Pflegediagnostik. In: Tim Hagemann (Hrsg.), Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, Baden-Baden, S. 207-216.
- Timm, Gerhard (2017): „smart welfare“ – Chancen und Herausforderungen für die Wohlfahrtspflege. [bagfw.de/fileadmin/user\\_upload/2017\\_SozialraumDigital/Doku/Timm\\_Vortrag.pdf](http://bagfw.de/fileadmin/user_upload/2017_SozialraumDigital/Doku/Timm_Vortrag.pdf), Abruf 27.10.2017.
- Vetter, Tim (2016): Politikmaßnahmen im Bereich Digitalisierung – eine Übersicht. In: Nicola Düll (Hrsg.), Arbeitsmarkt 2030 – Digitalisierung der Arbeitswelt, Fachexpertisen zur Prognose 2016, Bielefeld.
- Wabnitz, Pascal; Rixe, Jacqueline (2017): Gesundheitstracking im Rahmen von Stepped-Care und Low-Intensity Cognitive Behavioral Therapy. In: Tim Hagemann (Hrsg.), Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz, Baden-Baden, S. 279-305.

---

# Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt – Anforderungen an Aus- und Weiterbildung

*Silke Degenhardt*

„Ich habe diesen Beruf gewählt, weil ich mit Menschen arbeiten will und nicht mit Computern“ - diese Antwort ist immer wieder zu hören, wenn Pädagogen oder Pflegekräfte zu ihrer Haltung bezüglich der Nutzung von Dokumentationssoftware gefragt werden. Warum fällt vielen Mitarbeitern in der sozialen Arbeit der Umgang mit IT so schwer?

Es ist kein Generationenthema, wie viele noch vor Jahren dachten. Die Vorstellung, dass ausschließlich die älteren Mitarbeiter in sozialen Organisationen sich mit den neuen Technologien und Medien schwertun und das „Problem“ sich mit den kommenden Generationenwechseln automatisch erledigt, hat sich bis heute nicht realisiert. Unsicherheit im Umgang mit den Technologien und Qualifizierungsbedarf sind nach wie vor vorhanden. Nicht selten haben auch die jüngeren Mitarbeiter Probleme damit. Bei ihnen geht es jedoch weniger um Berührungsängste, sondern eher um ein grundlegendes Verständnis der Zusammenhänge, etwa in komplexen Fachsoftware-Systemen oder anspruchsvollen Nutzungsformen von Office-Produkten. Doch der Einsatz von Office- und Fachsoftware ist nicht das Ende der Digitalisierung der sozialen Dienste, sondern erst ihr Anfang.

Welche Arbeitsgebiete werden künftig in welchem Umfang von Digitalisierung und deren Folgen betroffen sein? - Vermutlich ist es einfacher, die Frage zu beantworten, welche Arbeitsgebiete davon künftig ausgenommen sein werden. Sie werden sich in engen Grenzen halten. Daran schließt sich die Frage an, wie der Stand der Wissensvermittlung in Bezug auf Themen der Digitalisierung derzeit in den verschiedenen Bereichen von Aus-, Fort- und Weiterbildung ist und welche Berufsgruppen welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen, um den digital geprägten Arbeitsalltag bewältigen zu können. Zwar werden einige Themen auch in der klassischen Schulausbildung vermittelt, doch auch hier scheint Nachholbedarf zu bestehen (vgl. Süddeutsche Zeitung 13.02.2017), ebenso wie in der Erwachsenenbildung. Zuletzt wird die Frage gestellt, welcher Rahmenbedingungen es in den Organisationen bedarf, damit die Qualifikationen auch in deren Handeln einfließen und die Digitalisierung sinnvoll gestaltet werden kann.

## 1. Digitalisierung als Bildungsthema

Deutschmann verweist auf ein Memorandum der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2000 zum „Lebenslangen Lernen“, in dem bereits damals als Basisqualifikation unter anderem der Erwerb von IT-Fertigkeiten sowie technologische Kultur genannt wurde (Deutschmann 2003: 85). Heute, 17 Jahre später, ist die Situation noch nicht wirklich zufriedenstellend.

*Silke Degenhardt*

259

So stellt der IT-Verband Bitkom in einer aktuellen Studie fest, dass viele Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft bei ihren Mitarbeitern Wissenslücken bei den Digitalkenntnissen sehen. Erstaunlicherweise verzichten dennoch 62 Prozent der Unternehmen darauf in Weiterbildung zu investieren, um diese Lücken zu schließen. Gründe dafür sind hohe Kosten (36 Prozent), fehlendes Wissen, um die Qualität der Angebote beurteilen zu können (31 Prozent) sowie ein fehlender Überblick über die Angebote generell (25 Prozent) und der fehlende Zuschnitt auf die Bedürfnisse des Unternehmens (24 Prozent). 22 Prozent der Unternehmen geben an, auf die Mitarbeiter nicht verzichten zu können und 19 Prozent meinen, dass die Angebote zu weit weg sind (Bitkom 2017). Viele soziale Unternehmen dürften sich bei diesen Zahlen wiederfinden.

## 2. Berufsfelder, Beschäftigte und Mitarbeiter-Gewinnung in der Sozialwirtschaft

„Zu guter Bildung im 21. Jahrhundert gehören IT-Kenntnisse und der souveräne Umgang mit der Technik und den Risiken digitaler Kommunikation ebenso wie das Lernen mittels der vielen neuen Möglichkeiten digitaler Medien.“ (bmbf.de, Abruf 23.08.2017) Wie sieht dies im Umfeld sozialer Arbeit und Pflege aus? Die Vielfalt der sozialen Berufe ist groß. Filtert man auf der Seite BERUFENET der Arbeitsagentur (berufenet.arbeitsagentur.de) nur die Tätigkeitsfelder Sozialberatung und -arbeit, Heilerziehungspflege, Sonderpädagogik und Sozial- und Gesundheitsmanagement heraus, so erscheinen alleine 128 Einträge. In nahezu allen Berufsfeldern gibt es neben den Fachkräften auch Hilfskräfte, die eine verkürzte Ausbildung durchlaufen. Wolf Rainer Wendt stellt fest: „die Soziale Arbeit (wird) nur als Ensemble sozialer Aktivitäten mit bestimmten gesellschaftlichen Aufgabenstellungen zusammengehalten“ (Wendt 2008: 346).

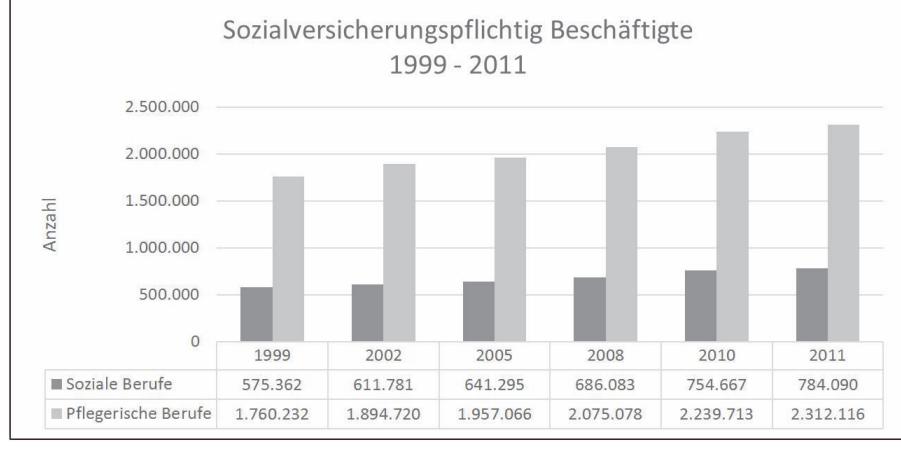


Abbildung 20: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in sozialen und pflegerischen Berufen ohne Approbation (bisds.infosys.iab.de)

Wertet man auf der Seite des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit die Berufsfelder „Soziale Arbeit“ und „Pflege und Gesundheitsberufe ohne Approbation“ aus, so wird deutlich, dass in den Jahren 1999 bis 2011 der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten deutlich gestiegen ist.

Der Anteil der unter 25-jährigen sinkt in beiden Berufsfeldern, während der Anteil der über Fünfzig-jährigen dramatisch steigt. In zwölf Jahren hat er sich nahezu verdoppelt. Der Fachkräftemangel ist deutlich zu erkennen. Sowohl der Anteil der Beschäftigten mit und ohne Berufsausbildung ist rückläufig, was möglicherweise dadurch zu erklären ist, dass der Anteil derer mit unbekannter Ausbildung (Quereinsteiger) steigt. Insbesondere in der Pflege scheint der Anteil der „Quereinsteiger“ deutlich angestiegen zu sein.

Jahr	1999	2002	2005	2008	2010	2011
<b>unter 25 Jahre in Prozent</b>						
Soziale Berufe	7,4	7,2	5,7	5,5	6,1	6,1
Pflegerische Berufe	10,8	10,7	9,3	9,0	9,0	9,0
<b>50 und älter in Prozent</b>						
Soziale Berufe	14,5	16,8	21,1	26,5	28,9	30,0
Pflegerische Berufe	14,1	16,1	18,9	22,8	25,6	26,8
<b>Ohne abgeschlossene Berufsausbildung in Prozent</b>						
Soziale Berufe	3,3	3,1	3,0	3,0	3,0	2,9
Pflegerische Berufe	5,8	5,6	5,3	5,1	5,3	5,4
<b>Mit abgeschlossener Berufsausbildung in Prozent</b>						
Soziale Berufe	77,6	77,8	77,7	75,9	74,9	74,6
Pflegerische Berufe	83,9	82,3	81,0	78,9	77,3	76,6
<b>Berufliche Ausbildung unbekannt in Prozent</b>						
Soziale Berufe	3,6	4,0	4,4	5,5	6,3	6,6
Pflegerische Berufe	6,8	8,5	10,0	12,0	13,2	13,6

Abbildung 21 - Übersicht Merkmale Berufsgruppen – Altersstruktur und Qualifizierung (bisds.infosys.iab.de)

Aus diesen Zahlen lassen sich Rückschlüsse zum Qualifizierungsniveau und den Anforderungen an Fort- und Weiterbildungen ziehen. Da anscheinend mehr Menschen als Quereinsteiger in die pflegerischen Berufe kommen, erhält Fort- und Weiterbildung größere Relevanz. Zudem ist davon auszugehen, dass Ausbildungsstand und digitales Wissen vielfach eher gering ausgeprägt sind.

Viele Kampagnen, wie beispielsweise die der Diakonie Deutschland, die unter der Website [soziale-berufe.com](http://soziale-berufe.com) mit dem Slogan „Soziale Berufe kann nicht jeder“ um Nachwuchskräfte wirbt, zeigen, dass der Fachkräftemangel bei den Leistungserbringern längst massive Folgen zeitigt. Eine Studie aus dem Jahr 2013 des Zukunftsinstitu-

tuts (Huber/Rauch 2013) untersuchte die Präferenzen der Generation Y, also die Generation der heute 20-35-jährigen. Sie setzen deutlich andere Prioritäten in Leben und Arbeit als ihre Elterngeneration, die Baby-Boomer (a.a.O.). So wird als Wunscharbeitgeber erstaunlicherweise mit 17 Prozent der öffentliche Bereich angegeben, Startups hingegen sind mit nur 4 Prozent eher uninteressant. Gute IT-Ausstattung und neueste Technologien werden nicht in dem Maße erwartet, wie man es vermuten würde (37 Prozent). Hingegen ist sinnvolle und erfüllende Tätigkeit wichtig. Deutlich ist auch, dass das Thema Vernetzung und Community eine große Rolle spielt, ebenso wie das Interesse an Weiterbildung. Umso erstaunlicher ist es, dass diese Generation anscheinend nicht im ausreichenden Maße als künftige Mitarbeiter in sozialen Organisationen ankommt, die Attraktivität der Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft scheint für diese Generation also nur bedingt gegeben zu sein. Rahmenbedingungen wie Personalmanagel, Schichtdienst, Überlastung, unzureichende Arbeitsausstattung machen die Arbeitsplätze nicht unbedingt attraktiver. In der Ausstattung mit WLAN, der Nutzung von sozialen Netzwerken, Kommunikation mit Collaboration-Tools etc. ist die Sozialwirtschaft noch weit von dem entfernt, was junge Menschen aus ihrer tagtäglichen Nutzung im privaten Bereich kennen. Auch wenn es für das eigene Berufsleben als nicht unbedingt notwendig erachtet wird, dass die neuesten Technologien zur Verfügung stehen, so ist doch davon auszugehen, dass zumindest eine zeitgemäße, wenn auch nicht unbedingt innovative Technik erwartet wird.

### **3. Bestandsaufnahme: digitales Wissen und Nutzung digitaler Technologien in sozialen Organisationen**

Das heute vorhandene und betrieblich notwendige digitale Wissen der meisten Mitarbeiter bezieht sich in der Regel auf die Nutzung der *Fachanwendungen*, sofern diese vorhanden und im Einsatz sind. Ein zweites gängiges Feld ist die *interne und externe Kommunikation und Information*, die vielerorts noch über E-Mail und Internet bzw. Intranets läuft. Wikis und Social Media-Tools, die den Austausch von Wissen fördern und unterstützen und den Mitarbeiter mehr Partizipation ermöglichen, sind bislang eher Ausnahme als Regel. Trotz weiter Wege werden Präsenz-Sitzung oft Telefon- oder Videokonferenzen vorgezogen. Die Nutzung entsprechender Tools wie Webconferencing (visuell und auditiv) steckt noch in den Kinderschuhen.

Digitale Angebote, um Arbeitsplätze effizienter zu gestalten oder um mobil und aus dem Homeoffice zu arbeiten, sind in vielen Organisationen noch nicht strukturell verankert. In sozialen Organisationen fehlen oft noch flächendeckende WLANS, sowohl für Klienten als auch für Mitarbeiter. Dienstpläne auf dem Smartphone abzurufen um Änderungen mitzubekommen, Fachleistungsstunden unterwegs elektronisch zu dokumentieren und Betreuungszeiten zu erfassen, davon sind viele Organisationen noch weit entfernt. Dies betrifft insbesondere kleine Einrichtungen. Zwar hat sich die Zahl der eingesetzten Smartphones und Tablets seit 2013 verdoppelt (vgl. Kreidenweis/Wolff 2016: 23 f), aber der Weg zu einer flächendeckenden Nutzung ist noch weit.

Nimmt man die Kernprozesse in den Blick, sieht es noch dürftiger aus. *Kommunikation mit Klienten* über digitale Medien jenseits von E-Mail ist in vielen Organisationen

ein ungeregeltes und schlecht gesteuertes Thema. Daher erfolgt diese Kommunikation oft über die privaten Smartphones der Mitarbeiter, häufig werden Apps wie WhatsApp oder Dropbox genutzt. Von Seiten der Unternehmens-IT werden den Mitarbeitern dagegen kaum sichere und geeignete Alternativen dazu angeboten und Verbote finden wenig Akzeptanz.

#### 3.1. Ausbildungsberufe

Aus der Vielzahl von Ausbildungsberufen wird hier das Beispiel Pflege herausgegriffen: Immer mehr Pflegeeinrichtungen der Altenhilfe setzen neben der längst üblichen Software zur Leistungsabrechnung eine elektronische Pflegedokumentation und oft auch eine Dienstplanungssoftware ein. Hinzu kommen manchmal weitere Produkte wie GPS-Arbänder für weglaufgefährdete Personen bei der Pflege von Demenzkranken. Doch wie wird das Wissen um den Nutzen und die Anwendung von solchen Produkten vermittelt? In den Ausbildungsberufen ist die Vermittlung von IT-Wissen wenig verankert. Wenn doch, so wird eher allgemeines Grundwissen vermittelt. Fachbezogenes Wissen über softwaregestützte Dokumentation und Evaluation gibt es kaum. Das Lernen erfolgt zumeist in der beruflichen Praxis.

Kritisiert wird an der Ausbildung von Pflegekräften beispielsweise, dass der Umgang mit IT allenfalls bei verwaltungsähnlichen und nicht bei direkt kundenbezogenen Vorgängen vermittelt wird. Auch fehlen oft die organisatorischen Voraussetzungen in räumlicher und materieller Hinsicht und die Ausbildungsgänge sind in „tradierten und überholten Strukturen“ (Steffan 2011: 25). verhaftet. Was die Vermittlung des pflegerischen Wissens über die digitalen Medien angeht, gibt es „Umsetzungsprobleme der Methoden- und Medienwahl in den Bildungseinrichtungen“ (a.a.O.). Wenn es denn digitale Projekte gibt, so „laufen institutionsübergreifende telematische Projekte oft ohne Abstimmung und ohne klare Perspektive nebeneinander her.“ (a.a.O.).

Mittlerweile gibt es Stimmen aus der Fachwelt, informationstechnisches Wissen systematisch in der Ausbildung zu vermitteln, damit künftige Pflegekräfte die „grundlegenden Verarbeitungsalgorithmen der Arbeit an den IKT beherrschen“ (a.a.O.: 21). Steffan fordert, dies in den Ausbildungscurricula von Pflegekräften zu verankern.

Für die pflegenden Berufe wurde die Ausbildung reformiert und künftig per Pflegeberufereformgesetz bundeseinheitlich geregelt. Damit könnten einheitliche Standards gesetzt werden.) Ob dabei jedoch auch die Digitalisierung und mit ihr verbundenes Anwendungswissen als Inhalt aufgenommen werden, bleibt abzuwarten.

#### 3.2. Hochschulausbildung

In der Hochschulausbildung ist die Nutzung digitaler Medien hingegen kaum noch wegzudenken. Es werden Plattformen eingesetzt, über die eLearning-Angebote für die verschiedenen Studiengänge umgesetzt werden. Auch das Prozedere der Einschreibung, Rückmeldung, An- und Abmeldung für Klausuren etc. finden bei den meisten Hochschulen bereits online statt. Viele berufsbegleitende Studiengänge sind ohne diese Mög-

lichkeiten kaum durchzuführen. Studierende sind deshalb eher an elektronische Medien gewöhnt, als das in den klassischen Ausbildungsberufen der Fall ist.

Doch wie sieht es mit informationstechnischen oder sozialinformatischen Inhalten in den Ausbildungsgängen selbst aus? Die Hochschulausbildung von Sozialarbeitern/-pädagogen umfasst im Bachelor-Studium nur sehr selten Themen wie Informati-onstechnologie und deren Anwendung in der sozialen Arbeit. So finden sich in der ak-tuellen Version 6.0 des Qualifikationsrahmens Soziale Arbeit (Schäfer/Bartosch 2016) keinerlei Hinweise auf grundlegendes Wissen bezüglich der Entwicklung und der Nut-zung neuer Technologien in der Sozialen Arbeit.

Noch gravierender erscheint es, dass selbst bei den künftigen Führungskräften das Thema kaum ins Visier genommen wird. Eine eigene Recherche über die Internetprä-sentation von 29 Hochschulen mit Masterstudiengängen Sozialmanagement oder Sozial- und Gesundheitsmanagement im deutschsprachigen Raum zeigt, dass davon nur ein Viertel (7 Hochschulen) Themen der Sozialinformatik in unterschiedlicher Intensi-tät und Gewichtung anbieten. Teils ist dies nur im Sinne von betriebswirtschaftlichen Anwendungsszenarien integriert oder erfolgt im Zusammenhang mit Wissens- und In-formationsmanagement. Das Thema Digitalisierung wird selbst dann nicht von den Hochschulen benannt, wenn es inhaltlich um Innovation geht.

Explizite Angebote mit sozialinformatischen Inhalten oder Modul bieten nur wenige Hochschulen an (vgl. Kreidenweis 2012). Sie werden lediglich in einem berufsbegleitenden Bachelor- und einem entsprechenden Masterstudiengang Sozialinformatik ver-mittelt.

### **3.3. Weiterbildung und betriebliche Bildung**

Die berufliche Weiterbildung im sozialen Bereich besteht aus einem kaum überschau-baren Angebot unterschiedlichster Träger. Dabei überwiegen die fachlich-inhaltlichen oder methodischen Themen. Inhalte in Verbindung mit Digitalisierungsthemen sind die Ausnahme, „Microsoft Office für Sekretariate“ gehört häufig schon zum höchsten der Gefühle. Im Rahmen von Fachtagungen hingegen taucht das Thema Digitalisierung in jüngster Zeit immer häufiger auf. Es bleibt abzuwarten, wie lange es dauern wird, bis das Thema auch Einzug in Weiterbildungsangebote halten wird.

Wissensvermittlung im Umfeld sozialer Organisationen erfolgt generell meist noch in klassischen Settings – face-to-face in Seminaren. Es werden fachbezogene interne Fort-bildungen entweder durch eigenes Personal oder durch Kooperation mit externen An-bietern durchgeführt. IT-Schulungen sind in der Regel Schulungen für Office-Produkte oder spezifische Fachanwendungen. Anderes digitales Wissen wird derzeit noch kaum vermittelt.

## **4. Wissen für den digitalen Wandel**

Das benötigte Wissen beschränkt sich nicht auf Kenntnisse über einzelne digitale Tech-nologien und deren Nutzung. Vielmehr ist in den unterschiedlichen Ebenen einer Or-

ganisation an den verschiedenen Stellen ganz unterschiedliches Wissen relevant, letztendlich muss die ganze Organisation miteinbezogen werden.

An erster Stelle steht dabei die Vermittlung von Medienkompetenz. Damit ist neben dem Wissen über Handhabung und Nutzung auch die Kompetenz zur aktiven Gestaltung, Bewertung und Kritik der genutzten Medien gemeint. „Digitale Medien nutzen, ihre Potenziale verstehen, sie kritisch beurteilen, mit ihnen interagieren und sie gestalten und mit Medien am sozialen Leben und an der Gesellschaft teilhaben“ (Expertenkommission des Bundesministeriums für Bildung und Forschung 2010, zitiert nach lmz-bw.de, Abruf 20.09.2017) sind wesentliche Elemente.

In praktischer Hinsicht umfasst das beispielsweise sowohl die Fähigkeit, Portale und das Internet zur Informationsrecherche zu nutzen, als auch über einen sicheren Umgang mit Kommunikationstools wie Email, Web- und Telefonkonferenzen zu verfügen. Andere Formen der Kommunikation in Unternehmen, mit Klienten und darüber hinaus, wie etwa die Nutzung verschiedener Sozialer Medien, gehören ebenfalls dazu. Neben diesen allgemeinen Fähigkeiten in Bezug auf digitale Medien spielen selbstverständlich auch die Fachanwendungen und die informationstechnischen Grundlagenkenntnisse eine wichtige Rolle. Letztendlich zählt auch Wissen über Informationssicherheit und Datenschutz dazu.

Ebenso wichtig ist geeignetes Methodenwissen, um entweder Neues zu entwickeln oder das Vorhandene weiterzuentwickeln und es nutzbringend in der Organisation einzuführen. Hier sind Methoden wie Design Thinking oder agile Methoden geeignet, um solche Prozesse zu fördern. Aber auch das „gute alte“ Projektmanagement als Methode ist ein wichtiges Instrument, um die immer komplexer werdenden Themen zu bearbeiten. Darüber hinaus wird Changemanagement bedeutsamer, insbesondere dann, wenn Arbeitsweisen und Arbeitsstrukturen sich verändern.

Nicht zuletzt ist auch Managementwissen zur Steuerung unter den veränderten Bedingungen der Digitalisierung erforderlich. Wissen über Geschäftsprozessmanagement und die Digitalisierung von Geschäftsprozessen und deren Nutzen sind von entscheidender Bedeutung, um Themen vorantreiben zu können. Generell sollte auch im Management das Wissen über neue Technologien im Bereich von Assistenztechnologien, Haus- und Gebäudetechnik, Medizintechnologie, Internet of Things, Big Data, Robotik Gehör finden und in die strategische Unternehmensplanung einfließen.

#### 4.1. Schulische Allgemeinbildung

Die Grundlagen digitalen Wissens müssen bereits in der Schule vermittelt werden.

Für die Medienbildung hat die Länderkonferenz Medienbildung folgende Kompetenzen in der schulischen Bildung für wichtig erachtet: „Informationen recherchieren und auswählen, mit Medien kommunizieren und kooperieren, Medien produzieren und präsentieren, Medien analysieren und bewerten, Mediengesellschaft verstehen und reflektieren“ (laenderkonferenz-medienbildung.de, Abruf 21.09.2017).

Die ersten vier Punkte können durchaus auf das berufliche Umfeld in sozialen Organisationen übertragen werden. Medienkompetenz ist heute als Kulturtechnik zu verstehen (vgl. bmbf.de, Abruf 21.09.2017).

### 4.2. Ausbildungsberufe

Die grundlegenden Fertigkeiten zur Nutzung digitaler Technologien sollten in die Curricula der Ausbildungsberufe (Pflegefachkraft, Erzieher, Heilerziehungspfleger etc.) aufgenommen werden (vgl. Steffan 2011). Die Reform der Ausbildungsgänge für die pflegenden Berufe bietet mit der gesetzlichen Regelung die Möglichkeit, dies als Standard in der Ausbildung zu verankern.

Aspekte wie die Einsatzgebiete von Fachsoftware sowie deren Nutzung sollen dort thematisch behandelt werden. Dazu gehören auch Einsatzmöglichkeiten von Technologien, die in der Arbeit mit Klienten oder Patienten genutzt werden können (vgl. a.a.O.). Schließlich gilt es insbesondere auf Ebene der Fachkräfte auch, Chancen und Grenzen des Technologieeinsatzes zu reflektieren.

Zwar finden Schulungen zur Anwendung von Fachsoftware innerhalb der Einrichtungen meistens im Rahmen von Projekten der Softwareeinführung statt, jedoch sind sie auf die rein operative Nutzung eines Produktes fokussiert. Die Fähigkeit zur Bewertung des Nutzens von Produkten (und damit ist nicht nur Software gemeint) nach fachlichen Kriterien, sowie das Wissen über die (alternativ) verfügbaren Technologien gehen jedoch weit über die reinen Fähigkeiten zur Bedienung hinaus und sind für die Fachkräfte als Spezialisten ihres Gebietes notwendiges Wissen.

Für die Hilfskräfte ist der Fokus sicher etwas eingegrenzter, hier hat das Anwendungswissen und die souveräne Bedienung digitaler Technologien eine größere Relevanz als planerische Elemente. Auch für sie sollten in der Ausbildung bereits Grundlagen gelegt werden. Denn wer einmal exemplarisch eine Dokumentationssoftware kennengelernt hat, kann sich die Nutzung eines anderen Programms dieser Art deutlich effizienter aneignen.

### 4.3. Hochschulausbildung für Fachkräfte

In der Hochschulausbildung für Sozialarbeiter und -pädagogen oder Pflegewissenschaftler sollten eigentlich informatisches Basiswissen und Anwendungskenntnisse als gegeben vorausgesetzt werden. Dennoch müssen häufig solche Grundlagen gelehrt und in einen Zusammenhang mit der jeweiligen Fachdisziplin gestellt werden. Weiter notwendig sind hier Kenntnisse zur Gestaltung und Nutzung von IT-gestützten Beratungs- oder Betreuungsprozessen ebenso wie Verfahren der Evaluation. Möglichkeiten der technikgestützten Interaktion mit Klienten sowie Assistenztechnologien sind weitere Themen, die durch Digitalisierung stark beeinflusst werden. Zu den zentralen Kompetenzen gehört auch die kritische Bewertung der Folgen der Digitalisierung im Hinblick auf gesellschaftliche Teilhabe.

#### 4.4. Hochschulausbildung für Führungskräfte

Führungskräfte und angehende Führungskräfte müssen sich – aufbauend auf den in den letzten beiden Abschnitten genannten Fähigkeiten – in der Ausbildung intensiv mit Möglichkeiten und Grenzen der digitalen Transformation befassen. Sie müssen wissen, welche Rahmenbedingungen für das Gelingen der Digitalisierung in den Unternehmen und für den Einsatz entsprechender Technologien hergestellt werden müssen. Dazu bedarf es neben dem Wissen über relevante Technologien und über die Gestaltung und digitale Unterstützung von Geschäftsprozessen vor allem auch geeigneter (digitaler) Instrumente und Methoden, die das Entwickeln und Umdenken fördern.

Zum notwendigen Knowhow gehört es auch, im Rahmen der Unternehmensstrategie Digitalisierungsstrategien entwickeln zu können, diese ins Unternehmen zu kommunizieren und ihre Umsetzung zu steuern.

### 5. Methoden und Settings

Aus- und Weiterbildung findet in sozialen Berufen oft noch in den klassischen Settings statt – Frontalunterricht, Seminare, Workshops. Wissen und Kenntnisse, die in der vernetzten und digitalen Welt benötigt werden, erfordern jedoch ein Lernen in anderen Konstellationen. Die Interaktionen zwischen den am Lernprozess beteiligten Akteuren rücken zunehmend in den Vordergrund (vgl. Schwalbe 2015). Neben Faktenwissen sind nach Deutschmann vor allem Schlüsselqualifikationen wichtig, um sich auf veränderte Arbeitssituationen einstellen zu können. Hier geht es um fachübergreifende Fähigkeiten, wie „die Fähigkeit zu selbstgesteuertem und zugleich anwendungsorientiertem Lernen“, „Flexibilität und Teamfähigkeit“, aber auch Sicherheit in der Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (Deutschmann 2003: 87).

Die Fähigkeit der Lernenden, sich zu motivieren, den Lernprozess strukturieren zu können und selbstverantwortlich und ganzheitlich prozessorientiert und autonom zu lernen wird heute wichtiger (vgl. a.a.O.). Damit verändert sich die Rolle des Lehrenden. Er hat eine stärker beratende oder coachende Funktion. Die Inhalte müssen anders aufbereitet und dargestellt werden. Dabei können digitale Medien gut unterstützen, wie das beim E-Learning oder in Blended-Learning-Angeboten der Fall ist. E-Learning bezeichnet alle Varianten von Lern- und Lehrformen, die die Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen. Blended-Learning, das im deutschsprachigen Raum (außerhalb der Sozialwirtschaft) weit verbreitet ist, ergänzt Präsenzveranstaltungen zumeist mit Onlineveranstaltungen, die inhaltlichen Konzepte beider Formen bauen aufeinander auf. Präsenzveranstaltungen und Präsenztermine sorgen für die notwendige Kommunikation, vertieftes Wissen kann über digitale Medien in eigenständiger Zeiteinteilung aufgebaut werden. Neben der zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit, der Wiederholbarkeit von Einheiten und des Arbeitens im eigenen Tempo können elektronisch gestützte Lernformen auch die Steigerung des Interesses an Informations- und Kommunikationstechnologien und den Erwerb technischer Kenntnisse befördern. (vgl. a.a.O.)

Die Heterogenität der im sozialen Bereich tätigen Personen erfordert es, die konzeptionelle Ausgestaltung didaktisch-methodisch und inhaltlich zielgruppengerecht auszustalten und Mischformen zu wählen – wie zum Beispiel beim Blended Learning. Eine Studie zu digitalen Lernwelten in der Erwachsenen- und Weiterbildung zum Thema E-Learning unterstreicht dies. Alle befragten Teilnehmer sagten, dass ausschließliches E-Learning weniger erfolgreich ist als Lernen in Präsenzveranstaltungen. „Je mehr die elektronisch zu lernenden Inhalte mit dem Arbeitsalltag korrespondieren, desto höher wird der Lernerfolg eingeschätzt“ (Meister/Kamin 2010: 136).

Für die Ausgestaltung von Lernangeboten geben Lerntheorien über die unterschiedlichen Lernstile der Lernenden und das didaktische Konzept für den Lehrenden wichtige Hinweise. Im Sinne der erfahrungsbasierten Lerntheorie Kolbs (1985) unterstützen *affektive Lernumgebungen* die Lernenden im Hinblick auf aktives Arbeiten durch die Bearbeitung von praktischen Fällen oder die Simulation realer Situationen. Auch gegenseitiges Feedback durch die Lernenden spielt hier eine Rolle. Die *wahrnehmungsorientierten Lernumgebungen* hingegen unterstützen den Lernenden darin, dass ihm ermöglicht wird, sich Zusammenhänge zu erschließen durch das reflektierende Beobachten und durch Vergleiche und Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven. Dabei können unterschiedliche Medien wie auch Kommunikationsmöglichkeiten zum Einsatz kommen. *Symbolisch abstrakte Lernumgebungen* gehen mit der Lernphase der abstrakten Begriffsbildung einher und stellen über konkrete Problemstellungen sicher, dass der Lernende genau die zugehörige Problemlösung erstellen kann. In der Praxis kann das über Tests mit eindeutigem Lösungsvorschlag wie beispielsweise Multiple Choice Tests dargestellt werden. Der Lernende kann das Wissen konkret überprüfen. Bei der *verhaltensorientierten Lernumgebung* soll der Lernende das erworbene Wissen an einem konkreten Beispiel anwenden können. Hierzu muss es keine eindeutige Lösung geben, vielmehr soll der Lernende selbstständig die Aufgabenstellung bearbeiten, wobei die Rolle des Lehrenden in den Hintergrund tritt, er nunmehr als Berater auftritt (vgl. Lehmann 2010: 55-59).

Für die *betriebliche Bildung* gilt bereits seit längerem die 70-20-10-Formel. 70 Prozent des Lernens erfolgt am Arbeitsplatz, 20 Prozent durch soziale Interaktion und nur 10 Prozent in klassischen Lernsituationen (vgl. Brockerhoff 2015). Folgt man dieser Formel, müssen konsequenterweise Lehr- und Lernaktivitäten an den Arbeitsplatz verlagert werden. Mittlerweile sind auch Anbieter auf dem Markt, die den Content für pflegerische Berufe lern- und zielgruppengerecht zur Verfügung stellen können.

Die *Hochschulen* setzen in der Ausbildung von Studierenden, aber auch bei den oft berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengängen bereits seit längerem auf Konzepte, die eine Kombination verschiedener Lernangebote in unterschiedlichen Lernumgebungen ermöglichen. Neben der klassischen Vermittlung von Wissen und Informationen über Vorlesungen, Seminare, Übungen etc. findet oft eine Kombination aus Präsenzveranstaltungen und IT-gestützten Methoden des Lernens statt. Diese laufen häufig über internetbasierte Lehr-Lernplattformen wie Moodle oder ILIAS und sind in der Lage, viele der oben beschriebenen Anforderungen an Lernumgebungen abzubilden. Sie verfü-

gen über eine Art Bausteinkasten, der eine Kombination verschiedener Werkzeuge für die unterschiedlichen Lernphasen bereitstellt. Studierende, die diese Medien nutzen und in der glücklichen Lage sind, durchdachte Konzepte vorzufinden, werden sicher im Hinblick auf spätere Berufstätigkeit auch eine entsprechende Offenheit für ähnlich geartete Weiterbildung in der eigenen Organisation mitbringen.

In jedem Fall bedarf es einer systematischen und konzeptionell durchdachten Vorbereitung digitaler Inhalte und der digitalen Lernumgebungen. Die Lernumgebung muss fachlich und qualitativ gute Inhalte bereitstellen und es muss eine passende technische Infrastruktur vorhanden sein. Diese ermöglichen Räume für Kommunikation und Zusammenarbeit (vgl. Boes 2014). Auch im Einsatz mobiler Geräte, möglicherweise auch der Privatgeräte der Mitarbeitenden, steckt viel Potenzial (vgl. Siepmann 2015). Vielleicht kommen aber zukünftig auch ganz andere Szenarien in Lernumgebungen zum Einsatz, etwa Simulation von Fällen oder Fallanalysen mittels Brillen für virtuelle oder gemischt real-virtuelle Realität (Augmented Reality).

## 6. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in den Unternehmen

Soziale Unternehmen brauchen im Hinblick auf die Digitalisierung eine klare Unternehmensstrategie (vgl. Beiträge von Kopf/Schmolze-Krahn und Faiß in diesem Band). Dies betrifft alle Geschäftsbereiche, in denen digitale Technologien eingesetzt sind und eingesetzt werden sollen, gilt aber insbesondere für die Maßnahmen der Personalentwicklung. Das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter in der Nutzung digitaler Technologien sind der Schlüssel zu ihrer erfolgreichen Nutzung.

Auch die Unternehmenskultur hat eine große Bedeutung beim Erwerb und Erproben neuen Wissens. Insbesondere dann, wenn sich gravierende Veränderungen in der Arbeitswelt abzeichnen. Die Schaffung einer Unternehmenskultur mit einem Milieu, in dem die Auseinandersetzung mit neuem Wissen als selbstverständlich betrachtet wird, ist eine Aufgabe des Managements. Eine fehlerfreundliche und offene Kommunikationskultur sind dafür Grundvoraussetzungen. Starre Hierarchien sind dagegen eher hinderlich, da sie das Denken und die Kreativität der Mitarbeiter einschränken. Neue kreative Methoden wie Design Thinking und agile Methoden (vgl. Beitrag von Hartmann in diesem Band) können bei der inhaltlichen Erarbeitung unterstützen. Förderlich sind beispielsweise Methoden wie ein Projektmanagement, das durch alle Unternehmensbereiche eingeführt ist. Projekte, aber auch agile Methoden eignen sich hervorragend, um neues Wissen zu erwerben und Wissen zu teilen.

Die meisten sozialen Organisationen verfügen im Rahmen der Personalentwicklung bislang weder über Konzepte zum E-Learning noch über geeignete technische Plattformen. Ebenso fehlen arbeitsrechtliche Regelungen. Heutige Trends in der betrieblichen Weiterbildung wie das Lernen am Arbeitsplatz, auch mit Unterstützung digitaler Technologien, sollten in der Branche adaptiert werden.

Damit sich digitale Technologien nahtlos in die vorhandene IT-Landschaft integrieren lassen, ist eine IT-Strategie als Teil der Digitalisierungsstrategie unerlässlich. Dazu ge-

hört auch, dass entsprechende Infrastrukturen an Leitungskapazitäten, Geräten usw. vorhanden sind. Nicht zuletzt müssen geeignete Plattformen und Schulungsumgebungen verfügbar sein, in denen Anwender angstfrei lernen können.

### 7. Fazit

Digitalisierung ist mehr als Papierakten in eine Software zu überführen. Um digitale Technologien sinnvoll anwenden zu können, muss Wissen über deren Nutzen und Praxistauglichkeit sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken vorhanden sein. Dies betrifft die Ausbildungs- und Studiengänge der künftigen Mitarbeiter sozialer Unternehmen, aber auch Fortbildung und Weiterbildungen derer, die bereits in den Arbeitsfeldern der sozialen Arbeit tätig sind. Die Vermittlung dieses Wissens entsteht nicht nur durch die klassischen Methoden der Bildung. Vielmehr sind die Träger von Fort- und Weiterbildung gefragt, praxisnah Wissen auch über digitale Medien zu vermitteln und entsprechende Konzepte dafür zu entwickeln.

Für die Personalentwicklungsabteilungen der sozialen Unternehmen bedeutet das, sich verstärkt mit anderen Lernkonzepten und Lernbedingungen zu befassen und die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen herzustellen, damit Lernen auch in anderen Umgebungen möglich wird. Letztendlich kann das als Nebeneffekt dazu führen, dass die Arbeitsplätze für die jüngere Generation attraktiver werden. Generell muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Mitarbeiter passende Angebote bezüglich Alter und Vorbildung erhalten.

### Literatur und Links

- apotheken-umschau.de/Therapien/Virtual-Reality-Brille-statt-Therapeut-513905.html, Abruf 19.08.2017.
- berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null, Abruf 11.08.2017.
- bfdi.bund.de/bfdi\_forum/showthread.php?t=6658, Abruf 10.09.2017.
- bisds.infosys.iab.de/bisds/faces/Start.jsp, Abruf 20.09.2017.
- bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BIB\_BHF11&qualifikation=2, Abruf 11.08.2017.
- bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Vierte-wuerde-die-Online-Sprechstunde-nutzen.html, Abruf 19.08.2017.
- bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-sehen-Luecken-bei-Digitalkenntnissen-ihrer-Mitarbeiter.html, Abruf 19.08.2017.
- bmbf.de/de/digitale-kompetenz-ist-eine-kulturtechnik-4265.html, Abruf 21.09.2017.
- bmbf.de/de/sprung-nach-vorn-in-der-digitalen-bildung-3430.html, Abruf 23.08.2017.
- Bockerhoff, Matthias (2017): Das 70:20:10-Lernmodell. Ein Modell mit und für die Zukunft? In: Frank Siepmann (Hrsg.), Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2017 – Lerntrends 2016/17. Hagen im Bremischen.
- Boes, Andreas (2014): Dienstleistung in der digitalen Gesellschaft: Beiträge zur Dienstleistungstaugung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2014. Frankfurt am Main.
- bpb.de/apuz/225695/digitalisierung-und-wissensarbeit?p=all, Abruf 17.08.2017.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016): Bildungsoffensive für die digitale Wissensgesellschaft.
- bmbf.de/files/Bildungsoffensive\_fuer\_die\_digitale\_Wissensgesellschaft.pdf, Abruf 11.08.2017.
- caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2016/artikel/soziale-arbeit-braucht-digitale-medien, Abruf 17.08.2017.

- deutscher-verein.de/de/veranstaltungen-2017-digitalisierung-der-kinder-und-jugendhilfe-potenzial-e-herausforderungen-und-perspektiven-fuer-fachkraefte-und-traeger-2528,931,1000.html, Abruf 10.09.2017.
- Deutschmann, Lisa (2003): Wissensmanagement in der Weiterbildung. Das Potential von neuen Lernumgebungen. Mering.
- Eichenberg, Christiane; Wolters Carolin (2012): Virtuelle Realitäten in der Behandlung psychischer Störungen. Eintauchen ins virtuelle System. In: Deutsches Ärzteblatt, Heft 8, S. 374-375.
- Fredebeul, Marcus (2007): Situiertes Lernen und Blended Learning: didaktische Konzeption und methodische Gestaltungsansätze. Saarbrücken.
- Gartzke, Ulrich (2014): Einsatzmöglichkeiten für Social Media-Anwendungen in sozialen Einrichtungen. In: Oliver Bertsche, Frank Como-Zipfel (Hrsg.), Digital-interaktive Medien und Soziale Arbeit, Weitramsdorf-Weidach.
- Gesellschaft für Informatik (2015): 3. Dagstuhl-Erklärung zur Informatischen Bildung in der Schule 2015 der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). [gi.de/fileadmin/redaktion/Download/GI-Dagstuhl-Erklarung2015.pdf](http://gi.de/fileadmin/redaktion/Download/GI-Dagstuhl-Erklarung2015.pdf), Abruf 20.09.2017.
- Huber, Thomas; Rauch, Christian (2013): Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von Morgen. [zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y-signum.pdf](http://zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y-signum.pdf), Abruf 19.10.2017.
- Hugger, Kai-Uwe; Walber, Markus(Hrsg.) (2010): Digitale Lernwelten. Konzepte, Beispiele und Perspektiven. Wiesbaden.
- [ijab.de/was-wir-tun/fachkraefteinformation/fachkraefteportal-der-kinder-und-jugendhilfe/fachkraefteportal-der-kinder-und-jugendhilfe/a/show/riesiger-andrang-bei-social-media-workshop-wir-muessen-die-onlinewelt-fuer-uns-erschliessen/](http://ijab.de/was-wir-tun/fachkraefteinformation/fachkraefteportal-der-kinder-und-jugendhilfe/fachkraefteportal-der-kinder-und-jugendhilfe/a/show/riesiger-andrang-bei-social-media-workshop-wir-muessen-die-onlinewelt-fuer-uns-erschliessen/), Abruf 10.09.2017.
- Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kalinowski, Torsten; Kraijo, Christian (2013): Digitalisierung und Innovation. Planung-Entstehung-Entwicklungserspektiven. Wiesbaden.
- Knaus, Thomas (2009): Kommunikografie - eine empirische Studie zur Bedeutung von Text und Bild in der digitalen Kommunikation. München.
- Kolb, David A. (1985): Lerning Style Inventory. Boston.
- Kreidenweis, Helmut (2012): Sozialinformatik im Studium – Luft nach Oben. In: Sozialwirtschaft, Heft 6, S. 36-37.
- Kreidenweis, Helmut; Wolff, Dietmar (2016): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2016. Eichstätt. [laenderkonferenz-medienbildung.de/files/Dateien\\_lkm/Dokumente/LKM-Positionspapier\\_2015.pdf](http://laenderkonferenz-medienbildung.de/files/Dateien_lkm/Dokumente/LKM-Positionspapier_2015.pdf), Abruf 21.09.2017.
- [lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/l/4427](http://lecture2go.uni-hamburg.de/l2go/-/get/l/4427), Abruf 18.08.2017.
- Lehmann, Robert (2010): Lernstile als Grundlage adaptiver Lernsysteme in der Softwareschulung. München.
- [lmz-bw.de/medienbildung/aktuelles/mediaculture-blog/blogeinzelansicht/2014/medienpaedagogik-in-der-kinder-und-jugendhilfe-bericht-von-der-ajs-tagung.html#c38998](http://lmz-bw.de/medienbildung/aktuelles/mediaculture-blog/blogeinzelansicht/2014/medienpaedagogik-in-der-kinder-und-jugendhilfe-bericht-von-der-ajs-tagung.html#c38998), Abruf 10.09.2017.
- [lmz-bw.de/medienbildung-gesellschaft.html](http://lmz-bw.de/medienbildung-gesellschaft.html), Abruf 20.09.2017.
- Meister, Dorothee M.; Kamin, Anna-Maria (2010): Digitale Lernwelten in der Erwachsenen- und Weiterbildung. In: Digitale Lernwelten, S. 129-140.
- Peters, Thomas (2014): Onlineberatung in der Sozialen Arbeit in Deutschland: Wegmarken und Meilensteine. In: Oliver Bertsche, Frank Como-Zipfel (Hrsg.), Digital-interaktive Medien und Soziale Arbeit, Weitramsdorf-Weidach.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi (2000): Communities und Wissensmanagement: Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammen treffen. Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie (Hrsg.), München.
- Sauter, Werner (2017): Kompetenzentwicklung: Bausteine einer neuen Bildungswelt. In: Frank Siepmann (Hrsg.), Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2017, S. 44-49.
- Schachtnar, Christina (Hrsg.) (2014): Kinder und Dinge. Dingwelten zwischen Kinderzimmer und FabLabs. Bielefeld.
- Schäfer, Peter; Bartosch, Ulrich (2016): Qualifikationsrahmen Sozialer Arbeit (QR SozArb). [fbts.de/fileadmin/fbts/QR\\_SozArb\\_Version\\_6.0.pdf](http://fbts.de/fileadmin/fbts/QR_SozArb_Version_6.0.pdf), Abruf 12.09.2017.

- Schmidt, Eric; Cohen, Jared (2013): Die Vernetzung der Welt. Ein Blick in unsere Zukunft. Reinbek bei Hamburg.
- Schwalbe, Christina (2015): Lernprozesse gestalten oder Lernprozesse ermöglichen?! Grundlegende Perspektiven auf die Frage nach der „Qualität von (e)Learning“. In: Hamburger eLearning Magazin, Ausgabe 14, S. 14-17.
- Siepmann, Frank (2015): Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2015 - Lerntrends 2015.
- Steffan, Sabine (2011): IT in der Pflegeausbildung: empirische Struktur- und Prozessanalyse zum informationstechnischen Unterricht innerhalb der schulischen Pflegeausbildung. Norderstedt.
- sueddeutsche.de/bildung/kommentar-schulen-muessen-nachsitzen-1.3375869, Abruf 20.09.2017.
- sueddeutsche.de/digital/facebook-filterblase-selbst-schuld-1.3479639-2, Abruf 10.09.2017.
- sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/37731/Die-Packungsbeilage, Abruf 19.08.2017.
- uni-hamburg.de/elearning/beispiele/helm/archiv.html, Abruf 17.08.2017.
- Wendt, Wolf Rainer (2008): Geschichte der sozialen Arbeit 1. Die Gesellschaft vor der sozialen Frage. Stuttgart.
- Weritz, Wulf (2008): Fall- und problemorientiertes Lernen in hybriden Lernarrangements. Frankfurt am Main.
- wildner.de/akademie-digitale-wirtschaft/zertifizierte-weiterbildungen/modul-digital-business-digitalisierung.html, Abruf 12.09.2017.
- wortundbildverlag.de/Verlagsnachrichten/AWA-2017-Leistungsstarke-Printtitel-im-Segment-Gesundheit-63579.html, Abruf 19.08.2017.

---

## Herausgeber, Autorinnen und Autoren

### Herausgeber

#### Prof. Helmut Kreidenweis

Dipl.-Soz.päd. (FH), Dipl.-Päd. (Univ.), Seit 2006 Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, dort Leiter des weiterbildenden Masterstudiengangs Sozialinformatik und der Arbeitsstelle für Sozialinformatik, 2010 Gründer und seither ehrenamtliches Mitglied des Vorstandes im Fachverband Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V., Seit 1998 Inhaber von KI Consult, IT-Beratung für soziale Organisationen. Mitbegründer und seit 1999 Mitglied des Strategiekreises und der Programmkommission der ConSozial. Beiratsmitglied der Zeitschrift SOZIALwirtschaft.

Kontakt: helmut.kreidenweis@ku.de

### Autorinnen und Autoren

#### Thomas Althammer

Int. Master of Business Informatics, Geschäftsführer der Althammer & Kill GmbH & Co. KG. Externer Datenschutzbeauftragter und Berater zu den Themen Informations- sicherheit und IT-Compliance. Seit Mitte der 90er Jahre Mitwirkung an der Entwicklung und Implementierung von IT-Systemen sowie Beratung in zahlreichen Unternehmern der Branche. Zertifizierter Datenschutzbeauftragter und IT-Compliance-Beauftragter. Leiter der IT-Compliance-Arbeitsgruppe im Fachverband FINSOZ e. V. und Lehrbeauftragter.

#### Silke Degenhardt

Dipl.-Sozialarbeiterin und Sozialinformatikerin (M.A.). Projektmanagerin in einem großen Unternehmen der Sozialwirtschaft in Hessen. Lehrbeauftragte für Sozialinformatik an der Hochschule Niederrhein im Studiengang Sozialmanagement. Ehrenamtliches Mitglied des Vorstandes im Fachverband Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V.

#### Thomas Eisenreich

Sparkassenbetriebswirt, seit Sommer 2014 Geschäftsbereichsleiter Ökonomie und seit 2015 stellvertretender Geschäftsführer beim Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland. Aufgaben: personalstrategische Themen, wirtschaftliche, steuerliche und gesetzgeberische Rahmenbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene. Davor Vorstand der Evangelischen Stiftung Alsterdorf in Hamburg sowie Mitglied der Geschäftsleitung der Unternehmensberatung contec.

**Peter Faiß**

Bankkaufmann, Dipl.-Betriebswirt (BA), Studium der Betriebswirtschaft an der Berufsakademie Stuttgart. Seit 1990 Unternehmensberater, seit 1998 in der Beratung für die Sozialwirtschaft und seit 2012 Inhaber der Imendo Unternehmensberatung, weitere Tätigkeiten als Trainer und Autor.

**Prof. Dr. rer. pol. Bernd Halfar**

Professor für Management in sozialen Einrichtungen an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Arbeitsgebiete: NPO-Controlling, Sozialökonomie. Partner einer Unternehmensberatung, Mitglied in Beiräten und Aufsichtsräten sozialwirtschaftlicher Organisationen.

**Dr. Christian Hartmann**

Studium der Mathematik und der Politischen Wissenschaften, Abschluss Dr. Phil. Qualifikationen: Systemische Organisationsberatung, Design Thinking, agiles Projektmanagement

Tätigkeit als Geschäftsführer und Vorstand von IT-Unternehmen. Heute Partner der Unternehmensberatung Hohenzollern SIEBEN

**Prof. Dr. Hartmut Kopf**

Evangelischer Theologe (Promotion in Diakoniewissenschaft) und Betriebswirt (Diplom-Fundraiser). Nach Stationen im Management sozialwirtschaftlicher Unternehmen zuletzt als Strategie- und Innovationsverantwortlicher bei World Vision Deutschland, Honorarprofessor für Social Innovation, Gründer und Partner der kopf.consulting.

**Prof. Dr. Christophe Kunze**

Professor für Assistive Gesundheitstechnologien und Vorstand des Instituts Mensch, Technik und Teilhabe (IMTT) an der Hochschule Furtwangen. Im Studiengang Angewandte Gesundheitswissenschaften Lehre zum Technikeinsatz in der Pflege, im Gesundheitswesen, zur Techniknutzung im Alter und bei Behinderung und zu nutzerzentrierten und partizipativen Ansätzen der Technikgestaltung. Zuvor Leitung des Forschungsbereichs Medizinische Informationstechnik am FZI Forschungszentrum Informatik. Aus dieser Tätigkeit heraus Mitgründung des Softwareunternehmens nubedian mit Softwarelösungen für das Sozial- und Gesundheitswesen.

**Thomas Mack**

Sozialinformatiker (M.A.), seit 2010 tätig in der xit GmbH. Beratung von Unternehmen der Sozialwirtschaft in Fragen der IT-Strategie, der Beschaffung von Hard- und Software und der Prozessunterstützung durch IT-Systeme.

**Dr. Bastian Pelka**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Koordinator des Forschungsbereichs Arbeit und Bildung in Europa. Aktuelle Forschungsthemen: digitale Inklusion und soziale Innovation. Lehre an der Fakultät für Rehabilitationswissenschaften und Forschung in zahlreichen, überwiegend internationalen Projekten.

**Dr. Brigitte Reiser**

Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin, Beraterin, Autorin und Impulsgeberin für die Sozialwirtschaft. Seit 2007 Begleitung der digitalen Entwicklung des Dritten Sektors auf dem Blog Nonprofits-vernetzt.de.

**Dr. Joachim Rock**

Diplom-Verwaltungswirt (VFH) und Diplom-Politikwissenschaftler. Seit 2001 in verschiedenen Positionen im Deutschen Paritätische Wohlfahrtsverband - Gesamtverband e.V. tätig, Leitung der Abteilung Arbeit, Soziales und Europa. Nebenamtlich Lehre des Sozialmanagements an der Paritätischen Akademie in Berlin, Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft sowie im Beirat von Transparency International Deutschland.

**Dr. Raimund Schmolze-Krahn**

Psychologe, Promotion an der London School of Economics. Ehemaliger McKinsey-Berater, Vice President für Forschung und Entwicklung der Deutschen Telekom AG und in Nebentätigkeit Partner der kopf.consulting.

**Dr. Roland Schöttler**

Business Development Manager für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft bei Hewlett Packard Enterprise. Lehrbeauftragter an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel und an der Internationalen CVJM-Hochschule. Berater für Strategie, Innovation und Technologie in sozialen Organisationen. Nach Studien der Elektrotechnik, der Ökonomie und der Diakoniewissenschaften Promotion an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel zu Innovationsprozessen in diakonischen Unternehmen.

**Uwe Ufer**

Dipl.Komm., Dipl.Verw., Studium an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Köln und an der Akademie Ostwestfalen/Lippe. Viele Jahre Dozent für öffentliches Recht und Finanzrecht. 1995 bis 2004 Beigeordneter und Kämmerer in verschiedenen Kommunen, danach hauptamtlicher Bürgermeister der Stadt Hückeswagen. Seit 2013 kaufmännischer Vorstand der Diakonie Michaelshoven in Köln.

**Daniel Wagner**

Mag. Theol. und Journalist, seit 2000 Pressesprecher und Referent für Presse- und Medienarbeit im Diakonischen Werk Bayern, Nürnberg. Gemeinsam mit einer Kollegin Betreuung der Online-Aktivitäten des Verbandes, unter anderem auf Facebook (facebook.com/DiakonieBayern), Twitter (twitter.com/DiakonieBayern) und Instagram (instagram.com/MeineDiakonie).

**Prof. Dr.-Ing. Dietmar Wolff**

Studium des Maschinenbaus und Promotion im Bereich Bildverarbeitung und Mustererkennung. Seit 2012 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Hof und seit 2015 Vizepräsident Lehre. Mitbegründer und ehrenamtlicher Vorstand des Fachverbandes Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e.V. und Gesellschafter der ConsultSocial GbR.