

## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Auf ein Neues!

Das jüngst begonnene Jahr wird viele Veränderungen bringen und alte Herausforderungen werden weiter bestehen. Die neuen Regeln in der Eingliederungshilfe werden die betroffenen Menschen ebenso auf Trab halten wie die Leistungsträger und soziale Dienste und Einrichtungen als Dienstleistungserbringer. Für die neue Förderperiode des Europäischen Sozialfonds sollen in den nächsten Monaten die Details festgelegt. Die Verteidigung demokratischer Lebensverhältnisse, demografische Entwicklung, Finanzplanung, Prozessorientierung, Produktentwicklung und Digitalisierung werden weiterhin auf der Tagesordnung auch von Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen stehen. Was lange Zeit als undenkbar und unsagbar galt, wurde durch gezielte Tabubrüche nach und nach salonfähig – eine Entwicklung, die soziale Organisationen nicht hinnehmen können. Bei allen Herausforderungen werden wir Sie als Leserinnen und Leser des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell unterstützen – mit Informationen, Tipps und Meinungen. Herausgeber und Beirat, Verlag und Redaktion wünschen Ihnen ein friedvolles, gesundes und erfolgreiches neues Jahr!

Gerhard Pfannendörfer

– Chefredaktion –  
gerhard.pfannendoerfer@gmail.com

### In dieser Ausgabe

- **Jahresinhaltsverzeichnis 2019:**  
Themen & Meinungen,  
Nachrichten & Notizen,  
Personalien, Autoren, Impressum

## Digitalisierung Ungenutztes Potenzial

■ Sarah Bestgen, Roger Kirchhofer, Stefan Adam,  
Dominik Tschopp

*Eine Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz untersuchte den Stand der digitalen Transformation im Sozialbereich. Drei zentrale Ergebnisse: Auf die Führung kommt es an, die Chancen der Datennutzung bleiben unberücksichtigt, die Kundenorientierung sozialer Anbieter ist ausbaufähig.*

Die Digitalisierung beschäftigt heute zahlreiche Organisationen im Sozialbereich. Aber welche Herausforderungen bestehen konkret und wie werden sie von den betroffenen Organisationen angegangen? Und wo benötigen diese Organisationen künftig Unterstützung? Im Rahmen einer Studie in Kooperation mit Sozialinfo.ch wurde eine Bestandsaufnahme zur digitalen Transformation in sozialen Organisationen der Deutschschweiz vorgenommen.

In einem ersten Teil der Studie wurden quantitative Daten in einer telefonischen Befragung erhoben. Hierzu wurde ein Aufruf zur Studienteilnahme via Mail an soziale Organisationen verschickt. Die Resonanz war hoch und die geplante Anzahl von 100 teilnehmenden Organisationen wurde erreicht. Auf Grundlage der Bestandsaufnahme wurden zehn vertiefende Interviews mit ausgewählten Organisationen aus den bereits befragten 100 geführt. Hierbei lag der Fokus auf der Identifikation der zentralen Treiber der digitalen Transformation.

Im Vorfeld der Erhebung wurde ein Reifegrad-Modell zur Messung der digitalen Transformation aus dem Profitbereich adaptiert. In Anlehnung an das Modell wurden neun Bereiche der digitalen Transformation untersucht. In diesem Beitrag werden einige Thesen präsentiert, welche

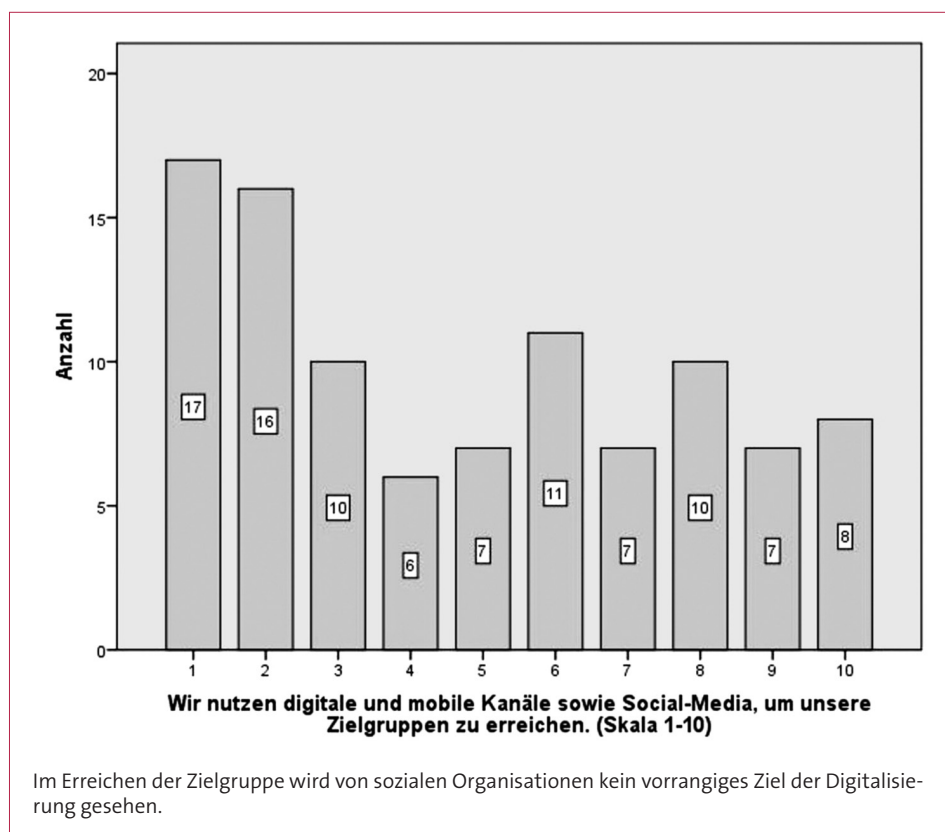
sich deduktiv aus dem Datenmaterial ergeben. Es sind deshalb Thesen, da wir mit unserer nicht-repräsentativen Umfrage von Annahmen ausgehen müssen.

Vorab macht es Sinn, unser verwendetes Verständnis von Digitalisierung zu klären. Berghaus und Back verstehen unter der digitalen Transformation die Veränderungen in sämtlichen Bereichen der Organisation, aber auch die von Produkten durch digitale Technologien. Deren rasch vorschreitende Entwicklung sowie die daraus resultierten Innovationen haben in Unternehmen und ganzen Branchen zu disruptiven Veränderungen geführt (Berghaus und Back 2016: 99).

In den Gesprächen mit Vertretenden der sozialen Organisationen konnten wir unterschiedlich stark ausgeprägt reflektierte Verständnisse von Digitalisierung feststellen. Bei vielen ist gleichzeitig ein Handlungsdruck spürbar, ohne dass dieser genau benannt werden könnte.

These 1: Unter Digitalisierung im engeren Sinne werden je nach befragter Organisation unterschiedliche Dinge verstanden. Das Verständnis von Digitalisierung ist häufig eng gefasst.

Im quantitativen Befragungsteil wollten wir von den Organisationen wissen, wofür sie Technologien nutzen. Dabei sollten sie Aussagen dazu auf einer Skala von eins bis



zehn bewerten, wobei mit steigender Zahl auch die Zustimmung zur Aussage steigt.

Es zeigt sich, dass eine allgemein mittlere bis hohe Zustimmung bei der Steigerung von Effizienz und Qualität der internen Abläufe besteht. Eher wenige haben eine Einschätzung in der unteren Hälfte der Skala vorgenommen. Der Mittelwert liegt bei 6.95. Geht es um die Automatisierung von Abläufen, so zeigt sich bereits ein verändertes Abbild: Die Verteilung fällt breiter aus, der Mittelwert liegt bei 5.94.

Geht es um das Erreichen der Zielgruppe, so ist dies eindeutig kein zentraler Fokus von sozialen Organisationen. Der Mittelwert liegt bei 4.81 (vgl. Grafik).

Es zeigt sich aus den Interviews, dass bereits unterschiedliche Erfahrungen mit digitalen Kommunikationskanälen bestehen. Diese sind nicht durchwegs positiv. Digitale Kommunikation braucht anderer Regeln als Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Diese müssen erst definiert und anschließend gemeinsam getragen werden. So besteht heute die Herausforderung zu entscheiden, wo unter dieser Voraussetzung digitale Kommunikationskanäle nach außen eingesetzt werden können. Social Media-Kanäle sind auch nicht für alle Zielgruppen gleich sinnvoll.

Gleichzeitig erhofft man sich mit den digitalen Entwicklungen Lösungen, welche in Zukunft die Arbeit vereinfachen sollen, so beispielsweise im Kontext von Übersetzungsarbeiten, welche via Knopfdruck fehlerfrei umgesetzt werden könnten oder künstliche Intelligenzen, welche wiederkehrende Anfragen standardisiert erkennen und bearbeiten könnten.

Grundsätzlich zeigt sich, dass die Bedürfnisse sehr stark von der aktuellen Situation geprägt sind. Die meisten Organisationen haben aktuelle Anliegen, welche ihr Verständnis von Digitalisierung stark dominieren und auf die aktuellen Herausforderungen beschränken. Weiter wird ersichtlich, dass die umgesetzten Digitalisierungsprojekte durch die Leitung initiiert und getragen werden. Mitarbeitende werden miteinbezogen, insbesondere wenn es um die Optimierung der neuen Prozesse geht. Der Impuls ist jedoch leitungsgetrieben.

Bei den befragten Organisationen zeigt sich eine Bodenständigkeit der Entwicklungen. Innovative Produkte resp. Projekte bilden eher die Ausnahme.

These 2: Es bestehen ungleiche Voraussetzungen für die Digitalisierung im Sozialbereich, abhängig von der Leitung und der Angliederung einer Organisation.

Unsere Befragung zeigt zwei zentrale Faktoren auf, welche für die Organisationen resp. deren digitaler Transformation von Bedeutung sind:

- Erstens ist die Unterstützung der Leitung bei digitalen Vorhaben entscheidend. Je stärker die Leitung einer Organisation hinter den Projekten steht, desto weiter entwickelt ist die Organisation.
- Ein zweiter wichtiger Faktor für die Realisierung von Projekten ist die Finanzierungssicherheit. Die notwendigen Ressourcen müssen durch die Leitung zur Verfügung gestellt werden. Die Ressourcen umfassen sowohl finanzielle Mittel als auch Arbeitszeit.

Die Leitung ist daher in einer Organisation der Motor, welcher Entwicklungen vorantreiben kann. Mitarbeitende können zwar durch ihr Wissen zu den Prozessen in der Organisation Neuerungen initiieren, sind aber auf den Rückhalt bei den Leitungen angewiesen.

Unterschiedliche Rahmenbedingungen zeigen sich aber vor allem auch zwischen staatlichen und privaten Organisationen. Dabei existieren auf beiden Seiten sowohl förderliche als auch hinderliche Faktoren.

Private Organisationen sind stärker dem Marktdruck ausgesetzt. Sie müssen zum einen nach Möglichkeit das beste Angebot entwickeln, zum anderen dieses aber auch möglichst kostengünstig produzieren können. Dies führt zum Anreiz die Angebote und Prozesse stetig weiter zu optimieren. Staatliche Organisationen (in der Schweiz beispielsweise die wirtschaftliche Sozialhilfe) spüren diesen Druck weniger stark. Private Organisationen spüren zwar den größeren Marktdruck, sie besitzen dafür aber auch wesentlich größeren Handlungsspielraum. Die Leitungen von privaten Organisationen können einfacher Projekte initiieren und die Ressourcen sprechen.

Die Studie hat deutlich gezeigt, dass bei privaten Organisationen die Leitungen den digitalen Wandel stärker unterstützen als bei staatlichen Organisationen.

Private Organisationen sehen Projekte im IT-Bereich jedoch stärker als Investitionen, welche geschätzt werden sollen. Das heißt, dass ein gegenseitiges Lernen durch Best-practice nicht im Sinne der Innovationstreiber ist. Die selbst entwickelten Innovationen sollen möglichst lange als Marktvorteile gegenüber den Mitbewerbern genutzt werden können. Dem Konkurrenzdruck unterliegen die staatli-

chen Organisationen nicht. Sie sind zuständig für ihr geografisches Gebiet und besitzen hier ein Monopol für gewisse Leistungen. Die einzelnen Organisationen sind stärker bestrebt voneinander zu lernen und Innovationen auch anderen zugänglich zu machen.

von ihnen erwarten oder welche Wünsche sie an die gebotene Dienstleistung richten. Beispielfhaft lassen sich zwei Zitate aus den Interviews wiedergeben:

»Wäre das ein Bedürfnis der Klienten, dass sie ihre Akten besser kennen und wissen was läuft? Das müsste man die

erzielt, sei dies, weil das Produkt nicht der Zielgruppe entspricht oder dessen Umsetzung nicht die vorherrschenden Bedürfnisse befriedigt.

### Resümee

Zusammenfassend stellen wir fest, dass Organisationen im Sozialbereich häufig reaktiv tätig sind. Sie antizipieren Herausforderungen, welche in der Praxis an sie gestellt werden, und versuchen darauf adäquate Antworten zu finden.

Das bestehende Technologiedefizit führt jedoch dazu, dass in den Organisationen häufig Insellösungen gefunden werden. Diese sind teilweise nicht kompatibel mit anderen Geschäftsprozessen oder den Prozessen anderer Organisationen. Der Konkurrenzdruck, vor allem bei privaten Organisationen im Sozialbereich führt dazu, dass Innovationen als Investitionen gesehen werden, welche möglichst nicht mit anderen geteilt werden. Innovationen gehen auch selten über das »allgemein Denkbare« hinaus. Sie umfassen allenfalls die Schnittstellen zu Klientinnen und Klienten oder die Vereinfachung von internen Abläufen durch die Digitalisierung von Dokumenten. Weiterführende Innovationen sind nur selten erkennbar.

Wenn der Sozialbereich sein Defizit bei der Digitalisierung aufholen möchte, so wären vermehrte Kooperationen und die Bildung von Think Tanks sinnvoll.

## »Die meisten befragten Organisationen stellen bei ihren Klientinnen und Klienten neue Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Digitalisierung fest«

These 3: Die Bestrebungen zur Digitalisierung orientieren sich oftmals nicht am Bedarf oder an den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten. Diese sind oftmals nicht bekannt.

Aus der Befragung geht hervor, dass 87 % der Organisationen neue Bedürfnisse bei ihren Klientinnen und Klienten feststellen, welche mit der Digitalisierung in Zusammenhang stehen. Diese Bedürfnisse bestehen unabhängig von Handlungsfeldern, Zielgruppen oder Tätigkeiten der Organisationen. Im Vordergrund stehen dabei die neuen Kommunikationskanäle und damit einhergehend auch der Smartphone-Gebrauch, der zu veränderten Bedürfnissen führt.

Konkret bestehen heute höhere Erwartungen an die Erreichbarkeit, Kommunikationskanäle und die Geschwindigkeit der Prozesse. Wurden beispielsweise Unterlagen früher per Post eingereicht und damit verbunden ein entsprechender Zeitpuffer für den Postweg und Bearbeitung des Anliegens einberechnet, werden Dokumente heute abfotografiert und per Mail versendet. Eine Bearbeitung wird in der Folge ebenfalls in kürzester Zeit erwartet.

Rund zwei Drittel der Organisationen erhebt Daten zur Angebotsnutzung der Klientschaft, jedoch nur rund ein Drittel dieser Organisationen verwendet diese auch für die Ausrichtung der digitalen Angebote. Dass Datenfriedhöfe entstehen und bestehende Daten aus unterschiedlichen Gründen nicht für die Weiterentwicklung der eigenen Angebote genutzt werden, ist eine Tatsache, an der möglicherweise großes Potenzial verloren geht. Grundsätzlich fällt auf, dass die befragten Organisationen nicht in Erfahrung bringen, was ihre Klientinnen und Klienten

Leute fragen. Ich denke eher nicht. Mich fragt niemand, was in den Akten ist.«

»Es gab schon vereinzelt Leute, die fanden die Homepage nicht gut. Man sollte den Informationsteil zugänglicher gestalten. Vielleicht wäre eine App noch eine Idee. Aber konkret hat bei mir noch nie jemand nachgefragt.«

Diese Beispiele zeigen, dass vereinzelt eine proaktive Haltung seitens der Klientschaft erwartet wird, um ihre Ideen aufzunehmen. Gleichzeitig werden Ideen generiert (und teilweise umgesetzt), ohne vorher zu prüfen, ob sie von der Zielgruppe getragen werden. Diese Vorgehensweise birgt Risiken in sich: im genannten Beispiel könnte eine App entwickelt werden, welche im Endeffekt nicht die gewünschte Resonanz

### Zu den Autoren

**Sarah Bestgen** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dort ist sie Co-Programmleiterin des MAS Sozialmanagement, betreibt Forschung im Themenschwerpunkt Sozialmanagement, aktuell insbesondere im Kontext der digitalen Transformation in sozialen Organisationen und bietet sozialen Organisationen vielfältige Dienstleistungen an.  
[sarah.bestgen@fhnw.ch](mailto:sarah.bestgen@fhnw.ch)

**Roger Kirchhofer** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Sozialmanagement bei quantitativen Forschungsmethoden und bei stationären Institutionen im Behindertenbereich.  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

**Stefan Adam**, DBA, MA, MSc ist Leiter des Instituts Beratung, Coaching und Sozialmanagement und Leitungsmitglied der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz sowie Co-Programmleiter des MAS Sozialmanagement. Hauptschwerpunkt seiner angewandten Forschungstätigkeit ist die »Digitalisierung in der Sozialen Arbeit«. Daneben setzt er sich mit Front- und Backend-Programmierung auseinander.  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

**Dominik Tschopp** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und E-Learning-Beauftragter im Studienzentrum an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind digitale Medien in der Lehre, digitale Kommunikation und Zusammenarbeit, digitale Transformation im Sozialbereich.  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)