



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 Hilfefeldern 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 gehaut, 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, Fitnessstracker, 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

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 mit gemeint.

Inhaltsverzeichnis

Grundlagen

| | |
|---|----|
| Sozialwirtschaft im digitalen Wandel | 11 |
| <i>Helmut Kreidenweis</i> | |
| Algorithm is a dancer: Herausforderungen der Digitalisierung für Wohlfahrtsverbände und Aufgaben der Politik | 27 |
| <i>Joachim Rock</i> | |
| Was kann die Sozialbranche aus der Wirtschaft lernen – was besser nicht? | 45 |
| <i>Dietmar Wolff</i> | |
| Digitale Teilhabe: Aufgaben der Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege | 57 |
| <i>Bastian Pelka</i> | |

Strategien

| | |
|--|-----|
| Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel | 81 |
| <i>Hartmut Kopf/Raimund Schmolze-Krahn</i> | |
| Digitalisierungsstrategien für Verbände und Komplexträger entwickeln | 103 |
| <i>Peter Faiß</i> | |
| Digitale Geschäftsmodelle gestalten | 119 |
| <i>Thomas Eisenreich/Uwe Ufer</i> | |
| Digitale Dienstleistungen entwickeln – Innovationskultur mit neuen Methoden fördern | 133 |
| <i>Christian Hartmann</i> | |
| Zwischen Euphorie und Widerstand: Digitale Innovationen erfolgreich realisieren | 145 |
| <i>Roland Schöttler</i> | |

Technologien

Technische Assistenzsysteme in der Sozialwirtschaft –
aus der Forschung in die digitale Praxis? 163
Christophe Kunze

Internet der Dinge: Sendung ohne Mouse 179
Bernd Halfar

Offen für alles? – Neue Anforderungen an Branchensoftware für die
Sozialwirtschaft 195
Helmut Kreidenweis

Soziale Medien: Brücke in die digitale Welt von Stakeholdern und Klienten? 205
Daniel Wagner

Big Data: Chancen für die Sozialwirtschaft 215
Thomas Mack

Rahmenbedingungen

Datenschutz und IT-Sicherheit in Zeiten der Digitalisierung 225
Thomas Althammer

Flexibilisierung und Veränderung von Tätigkeiten –
Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft 241
Brigitte Reiser

Kompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt –
Anforderungen an Aus- und Weiterbildung 259
Silke Degenhardt

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 getätigt. 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.

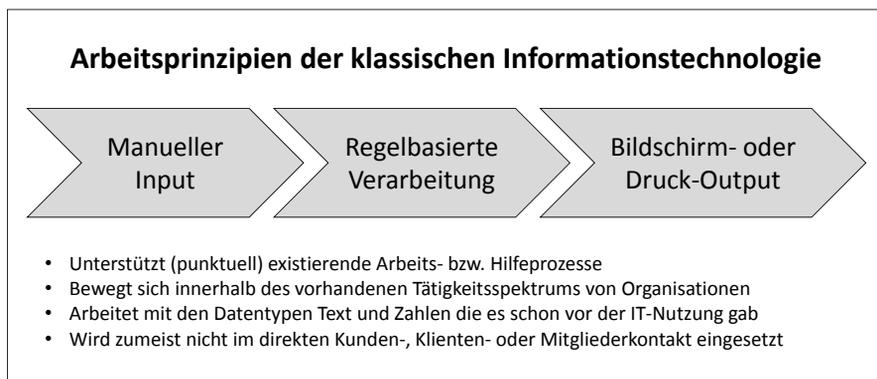


Abbildung 1: Arbeitsprinzipien der klassischen Informationstechnologie (vgl. Schöttler 2016)

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 ermöglichten 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 kompetenhaften 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, Briefe, 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 machte. 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.

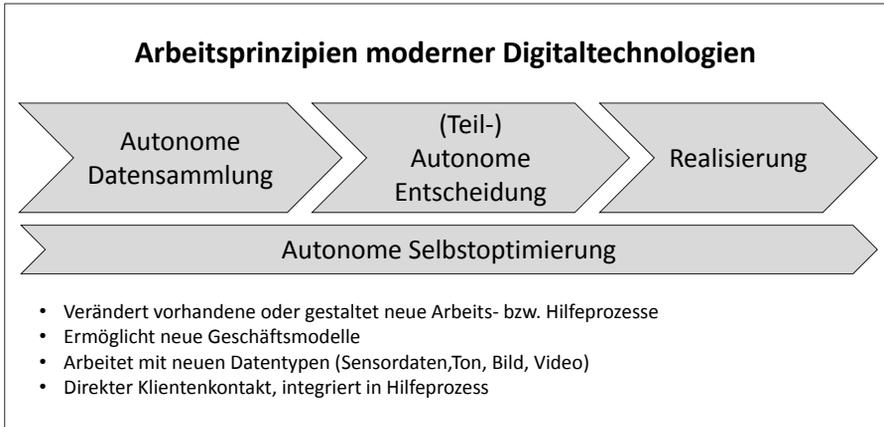


Abbildung 2: Arbeitsprinzipien moderner Digitaltechnologien (vgl. Schöttler 2016)

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 unumstrittener 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 Spielwelten 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 Rändererscheinungen sind, kann schlaglichtartig für die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland mit folgenden Zahlen aus dem Jahr 2016 verdeutlicht werden (vgl. div-si.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 Wettbewerbsselementen 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 Bundesteilhabegesetz 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 pflenix.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 Geringschätzung 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 Allerkönnern, 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 spiegelt 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 unbekanntem 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 Lade-Station 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 Spitzenverbände 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 umfangliche 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 begriff, 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 Kontaktdaten 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 Anhaltspunkte 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. 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, 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, 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, Abruf: 26.10.2017.
- Weizenbaum, Joseph (1993): Wer erfindet die Computermymthen? 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 Reservate. 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 Zukunftsphantasien 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-