

11/2021

## DIGITALE TRANSFORMATION IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Von der Notwendigkeit einer eigenen Innovationskultur

**WISO**  
DIREKT

### AUF EINEN BLICK

**Die Sozialwirtschaft ist eine Zukunftsbranche, mit Blick auf ihre gesellschaftliche wie auch wirtschaftliche Relevanz. Der Einsatz digitaler Technologien bietet auch hier großes Innovationspotenzial. Allerdings weist die soziale Arbeit Spezifika auf, die eine andere Form der digitalen Transformation erfordern. Durch einen konsequenten Bezug auf ihr normatives Grundgerüst, die Orientierung ihrer Leistungen am Nutzen für die Gesellschaft und die Beteiligung aller vom Transformationsprozess Betroffenen besteht die Chance, in der Sozialwirtschaft eine eigene Innovationskultur zu etablieren und zukunfts-fähige Organisations- und Angebotsstrukturen zu schaffen.<sup>1</sup>**

Die Pandemie hat gezeigt, welche herausragende Bedeutung soziale Arbeit für die Gesellschaft besitzt. Gerade in Krisenzeiten sind die Leistungen der Sozialwirtschaft mehr denn je gefragt, sei es in der Pflege, in der Kinder- und Jugendhilfe oder in der Schuldner- und Suchtberatung. Ebenso hat sich gezeigt, dass eine Digitalisierung von Angeboten auch im Bereich der Dienstleistungen am und mit Menschen pandemiebedingte Einschränkungen abmildern und kompensieren sowie darüber hinaus stabilisierend wirken kann.

Obwohl die Sozialwirtschaft in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung wahrgenommen wird, gilt dies nicht gleichermaßen für ihre ebenfalls große wirtschaftliche Relevanz. So waren bspw. mit Stand 2014 ca. elf Prozent aller erwerbstätigen Personen in der Sozialwirtschaft beschäftigt, und ca. sieben Prozent der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung wurden dort erzielt (Ehrentraut et al. 2014). Der demografische Wandel wird voraussichtlich zu einer weiteren Steigerung der Relevanz der Sozialwirtschaft beitragen. Dennoch ist die Sozialwirtschaft mit Blick auf die Förderung der Digitalisierung bislang unterrepräsentiert.

### SPEZIFIKA DER SOZIALWIRTSCHAFT

Die Sozialwirtschaft besitzt eine große Vielfalt und Bandbreite an Betrieben und Organisationen, die soziale Dienstleistungen im Bereich des Sozialen (z. B. Hospiz- und Palliativeinrichtungen bzw. -angebote, Schwangerschafts-, Erziehungs-, Sucht- und Schuldnerberatung, Schulsozialarbeit), in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen, Werkstätten für behinderte Menschen, ambulanten und stationären Pflegediensten etc. erbringen. Sie weist gegenüber der Industrie oder anderen Wirtschaftsbereichen Spezifika auf, die bei der Umsetzung des Themas Digitalisierung Beachtung finden müssen. Wesentliches Kennzeichen ist die Dienstleistungsarbeit mit und am Menschen zur Bearbeitung sozialer Problemlagen. Zum einen sind dort die Konstellationen aus Kund\_innen bzw. Klient\_innen und Anbietern im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen insofern komplexer, dass neben diese beiden Akteure\_innen zusätzlich noch Sozialleistungs- bzw. öffentliche Träger treten, die bspw. Kosten von Leistungen übernehmen und dazu Leistungsvereinbarungen mit Leistungserbringern abschließen (sogenanntes sozialrechtliches Dreiecksverhältnis). Zum anderen befinden sich Klient\_innen oft in sozialen Problemlagen, in denen sie keine freie Auswahlentscheidung am Markt treffen können. Dies muss sich in geeigneten Angebots-, Umsetzungs- und Unterstützungsstrukturen entsprechend widerspiegeln.

Gleichzeitig weist die Sozialwirtschaft vielfältige Verbandsstrukturen auf (z. B. die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege), die sich nicht immer förderlich für eine Zusammenarbeit innerhalb und zwischen diesen Verbänden erweisen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die digitale Transformation der Sozialwirtschaft entsprechend

>

umfangreichere Anpassungen an Konzepte und Umsetzungen aus anderen Wirtschaftsbereichen erfordert.

## HALTUNG DER SOZIALWIRTSCHAFT ZUR DIGITALISIERUNG

Fallweise konnte durch die massive Abwehr gegen Ökonomisierungstendenzen innerhalb der Sozialwirtschaft der Eindruck entstehen, dass dort eine Ablehnungshaltung gegenüber digitalen Technologien weit verbreitet sei. Dies ist insofern nicht korrekt, als sich diese Kritik nur auf einen Technologieeinsatz bezieht, der unter der Maxime einer Profitmaximierung und zulasten von Qualitäts-, Beschäftigungs- und Mitbestimmungsstandards umgesetzt wird. Inzwischen mehren sich allerdings auch die kritischen Stimmen, dass man sich teilweise zu lange auf den Standpunkt zurückgezogen habe, dass Technik und Digitalisierung nichts mit den Menschen und deren Problemlagen zu tun haben. Die Bedeutung der digitalen Transformation sei deshalb erst sehr spät diskutiert worden. Da der digitale Wandel zu Verwerfungen auf dem gesamten Arbeitsmarkt führen wird, bleiben davon weder die Organisationen der Sozialwirtschaft noch deren Beschäftigte verschont. Auf der Ebene der Beschäftigten zeigt sich ein gemischtes Bild bezüglich der Einstellung zur Nutzung digitaler Technologien. In einigen Bereichen überwiegt die Offenheit gegenüber den Potenzialen der Digitalisierung, in anderen die Erwartung negativer Auswirkungen oder Risiken.

## DIGITALISIERUNGSCHANCEN

Wesentliche Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft sind bspw. eine verbesserte Arbeitsorganisation, optimierte Arbeitsabläufe, Entlastung bspw. von körperlichen oder psychischen Belastungen, Zeit für mehr soziale Interaktion mit Klient\_innen sowie eine verbesserte Kommunikation in Versorgungsteams. Aus Sicht von Ratsuchenden oder Leistungsberechtigten erlaubt die Digitalisierung in vielen Fällen die Bearbeitung selbst umfangreicher Anliegen inklusive abschließender Bewilligung an ein und demselben Tag (bspw. Jobcenter mit Zugriff auf alle Falldaten). Neue Angebotsstrukturen profitierten fallweise von der Digitalisierung oder sind durch diese überhaupt erst möglich (z. B. 24h-Beratungsangebote). Onlineberatungsangebote (bspw. im Bereich der Schuldnerberatung) werden aufgrund der dort möglichen Anonymität (z. B. bei Tabuthemen), des Kontrollgewinns gegenüber einer persönlichen Beratungssituation (bspw. die einfache Möglichkeit eines sofortigen Abbruchs der Beratungssituation durch Klient\_innen), der Orts- und Zeitunabhängigkeit, der leichteren Beratungsanbahnung sowie des Zeitgewinns von Klient\_innen aller Altersgruppen gut angenommen und ermöglichen in manchen Fällen überhaupt erst die Inanspruchnahme professioneller Hilfen. Schließlich bietet die Digitalisierung aber auch gänzlich neue Angebotsmöglichkeiten bspw. für niedrigschwelliges ehrenamtliches Engagement ohne sozialen Druck sowie selbstorganisierte und damit schneller wirksam werdende Hilfeleistungen (bspw. zu Beginn der Flüchtlingswelle).

## DIGITALISIERUNGSRISIKEN

Grundsätzlich zeigen sich Risiken dann, wenn die Digitalisierung ausschließlich rein ökonomischen Zielsetzungen folgt. Angesichts knapper Kassen darf es jedoch nicht unerheblich sein, welche Akteure eine gesellschaftspolitische Machtposition besetzen und Geld verdienen (ethische Dimension). So gibt es Befürchtungen, dass die Digitalisierung zu einer weiteren Privatisierung und entsprechend weiteren Verschärfung des Kostendrucks führe, falls nicht gegengesteuert würde. Werden digitale Technologien bspw. dazu genutzt, Prozesse effizienter umzusetzen, stellt sich die Frage, wer die entstehenden Freiräume gestaltet bzw. vorgibt, wie diese genutzt werden. Damit erwächst gegebenenfalls die Gefahr einer kontinuierlichen Arbeitsverdichtung. Gleichzeitig lässt sich das Paradoxon beobachten, dass Dokumentationsaufwände kontinuierlich steigen und damit die durch Digitalisierung gerade erst geschaffenen Effizienzgewinne unmittelbar entwerten. Sowohl die Einhaltung des Sozialdatenschutzes als auch der Schutz der Daten der Beschäftigten (bspw. Verhaltens- und Leistungskontrolle) werden häufig noch vernachlässigt (so können bspw. digitale Tourenbegleiter im Bereich der ambulanten Pflegedienstleistungen die Aufenthaltsorte der Beschäftigten lückenlos preisgeben). Weitere Risiken bestehen in der möglichen Dequalifizierung von Arbeit. Die Potenziale von 24h-Beratungsangeboten für Hilfesuchende gehen auch einher mit dem Risiko entgrenzter Arbeitszeiten und höherer Belastung der Beschäftigten. Daher ist abzuwägen, in welchen Bereichen solche Angebote erforderlich sind, und wie sich diese in der Ressourcenausstattung und Arbeitsplanung niederschlagen müssen (Mehrbelastung durch Schichtarbeit). Kaum abzusehen sind derzeit noch die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz, die bspw. den Einsatz von Verfahren der Entscheidungsautomatisierung erlauben, mit Konsequenzen für Klient\_innen (bspw. eingeschränkte Darlegungsmöglichkeiten individueller Situationen) wie auch Beschäftigte (bspw. potenzieller Stellenabbau).

Nicht zuletzt schafft die Digitalisierung auch aus sich heraus neue Arten der Vulnerabilität, die dann Thema der Sozialwirtschaft werden. So führt Digitalisierung bspw. zu Veränderungen der Arbeitswelt und auch zum Verlust von Arbeitsplätzen, fordert neue Kompetenzen der Erwerbstätigen und überfordert diese fallweise durch den Druck, sich ständig anpassen zu müssen (bspw. Gefahr psychischer Erkrankungen). Digitalisierung kann auch zu Vereinsamung und Isolierung führen. Insbesondere in den sogenannten sozialen Medien sind entsprechende ernstzunehmende und durch die Sozialwirtschaft zu bearbeitende Dynamiken zu beobachten (bspw. Cybermobbing, Cyberstalking, Shitstorms etc.).

## DER TRANSFORMATIONSPROZESS BRAUCHT INNOVATIONSTRUKTUREN UND -KULTUREN

Eine zentrale Herausforderung ist die oft mangelhafte technische Infrastruktur in der Sozialwirtschaft sowie deren fehlende Wartung. Erforderliche Investitionen in die Digitalisierung lassen sich jedoch kaum aus den Leistungsentgelten refinanzieren. Gleichwohl berichten Akteure der Sozialwirtschaft auch von fehlenden Innovationsstrukturen und -kulturen

in ihrer Branche. Die Hürden, auf die man bei der Digitalisierung trifft, seien oft und vorrangig kultureller Art. Dort, wo man es nicht gewohnt ist, sich zu verändern, muss zunächst der Kulturwandel adressiert werden, bevor man die Digitalisierung angehen kann – ein Defizit, das die Digitalisierung verdeutlicht.

Auch tradierte Strukturen der Sozialwirtschaft sind eine Herausforderung. So führen bspw. fehlende Durchgriffsmöglichkeiten innerhalb großer Einrichtungen oder Verbände dazu, dass sich punktuell vorhandene gute Praxis kaum innerhalb der Organisationen verbreitet und damit ein Lernen voneinander sowie eine effizientere Transformation behindert werden. Auch traditionell gewachsene Vorbehalte zwischen den klassischen Akteuren (bspw. Verbänden) in der Sozialwirtschaft haben zur Konsequenz, dass Einzellösungen Kooperationsansätzen vorgezogen werden. Entsprechend zeigt sich im Überblick, dass es zwar zahlreiche Erprobungen unterschiedlichster Digitalisierungslösungen gibt, in der Fläche aber nur wenig vorzufinden sind.

Während die klassischen Akteure der Sozialwirtschaft verhalten auf die Digitalisierung reagieren, drängen neue Anbieter (inkl. Social-Start-Ups und potente Finanzmarktakteure) derzeit besonders im Bereich der ambulanten erbrachten Pflegeleistungen auf diesen für sie attraktiven Markt. Dort machen sie mit neuen Geschäftsmodellen auf Basis von Plattformen sowie netzwerkartigen Organisationsstrukturen den bisherigen Anbietern Konkurrenz. Diese neuen Anbieter treten häufig nur noch als Intermediäre auf und vermitteln Angebote, ohne diese durch eigenes Personal erbringen zu müssen. Eine Präsenz in unmittelbarer Nähe zu den Klient\_innen ist für diese Anbieter daher nicht mehr erforderlich, eine persönliche Ansprechbarkeit jenseits von Telefon und Internet wird entsprechend selten angeboten. Fanden Hilfesuchende Informationen zu Angeboten und eine persönliche (und qualitätsgesicherte) Fachberatung in der Vergangenheit vorwiegend bei der Wohlfahrtspflege vor Ort, so informieren sie sich mittlerweile immer häufiger online. Preise und – nicht überprüfbar – Nutzerbewertungen werden dabei gezielt in den Vordergrund gerückt.

Mit dem verstärkten Angebot von Onlinedienstleistungen (insbesondere Onlineberatung) geht zudem die Gefahr einher, bestimmte Personengruppen von für sie notwendigen Angeboten zu entkoppeln, da sie nicht über erforderliche materielle, monetäre, soziale, körperliche, kognitive und/oder seelische Voraussetzungen verfügen. Insofern ist stets kritisch zu reflektieren, inwiefern Onlineangebote als Ergänzung oder als Ersatz bisheriger Angebote ausgestaltet werden können. Über digitale Technologien bereitgestellte Informationen müssen zielgruppengerecht aufgearbeitet und barrierefrei umgesetzt werden. Das Risiko einer Verstärkung von Ungleichheit, nun aber gegebenenfalls entlang ganz anderer Dimensionen als in der Vergangenheit, muss daher berücksichtigt und vermieden werden. Schließlich ist auch das Stadt-Land-Gefälle beim Netzausbau zu berücksichtigen, was in Konsequenz auch Implikationen für den Zugang zu digitalisierten Angeboten der Sozialwirtschaft haben kann.

Unklar bleibt derzeit noch der Verlauf der Schnittlinie zwischen den Themenbereichen, die die Sozialwirtschaft aus eigener Anstrengung und eigenen Mitteln heraus bearbeiten kann, und denen, die eine externe Unterstützung erfordern. Darüber hinaus sind nicht alle Transformationsschritte spezi-

fisch für die Digitalisierung: Die zuvor genannte Notwendigkeit eines kulturellen vor einem digitalen Wandel, ohne den der letztere nicht erfolgreich sein kann, verweist auf die große Spannweite der Unterstützungsanforderungen.

## GUTE DIGITALE ARBEIT IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Im Bereich der sozialwirtschaftlichen Dienstleistungen ist es erforderlich, Perspektiven und Gestaltungsansätze aufzuzeigen, um hohe Dienstleistungsqualität auch unter den sich durch die Digitalisierung verändernden Rahmenbedingungen mit dem Thema „Gute Arbeit“ zu verknüpfen. Entsprechend müssen zukünftige Rahmenbedingungen für Unternehmen und Organisationen in der Sozialwirtschaft dazu geeignet sein, die digitale Transformation so auszugestalten, dass sie zur Verbesserung der Qualität sowohl von Dienstleistungen als auch deren Erbringung führt. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass zahlreiche Digitalisierungsansätze diese Anforderungen noch nicht erfüllen – etwa Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Plattformökonomie, Preise von Dienstleistungen gekoppelt an qualitätsferne Kriterien (bspw. höhere Preise bei besseren Deutschkenntnissen der vermittelten Pflegekräfte), automatisierte Weitergabe personenbezogener Daten an nichtberechtigte Dritte, Nutzung von automatisierten Datenerfassungen zur Verhaltens- und Leistungskontrolle. Die Geschwindigkeit der Entwicklungen mit bereits sichtbar werdenden Arbeitsmarkteffekten unterstreicht die Dringlichkeit für effektive Lösungen.

## WIE DIE DIGITALISIERUNG DER SOZIALWIRTSCHAFT GELINGEN KANN

Sozialwirtschaftliche Organisationen müssen zuerst eine Positionierung finden, was sie mit der Digitalisierung erreichen wollen – denn die Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein, sondern muss sich an den Zielen der Sozialwirtschaft ausrichten. Im besten Falle nutzt die Sozialwirtschaft die Digitalisierung als einen Innovationskatalysator für eine berufs- und qualifikationsübergreifende Professionalisierung innerhalb ihrer Tätigkeitsfelder und zur Reflexion und Überwindung traditionell gewachsener, heute jedoch gegebenenfalls dysfunktionaler Steuerungs- und Entscheidungsmuster. In Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien findet dazu eine umfassende Abschätzung der damit verbundenen Wirkungen unter dem Leitbild der menschengerechten Gestaltung von Arbeit statt.

Zwar bleibt das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis im Kontext der Digitalisierung erhalten, jedoch bestehen in seinen drei Ecken unterschiedliche Interessenlagen, die im Kontext des Transformationsprozesses zu Interessenkonflikten führen könnten und daher besonders berücksichtigt werden müssen. Die Komplexität der Fragestellungen stellt durch die notwendige Betrachtung ganzer Wertschöpfungsketten und der Schnittstellen zu vielfältigsten Akteuren eine große Herausforderung dar.

Die im Transformationsprozess erforderliche Unterstützung für Organisationen der Sozialwirtschaft lässt sich auf die

Themenfelder Finanzen, technische Infrastruktur sowie kultureller Wandel eingrenzen.<sup>2</sup> Die dauerhafte Einrichtung eines Infrastrukturfonds, gekoppelt mit begleitenden qualifizierten Unterstützungsleistungen vergleichbar bspw. mit den Mittelstand 4.0 Kompetenzzentren und Agenturen, und der Aufbau von Demonstrationszentren (bspw. Living Labs) würde die ersten beiden Aspekte adressieren. Finanzielle Förderungen sollten jedoch ausreichend Flexibilität bezüglich der Form eines gegebenenfalls erforderlichen Eigenanteils aufweisen, da monetäre Eigenanteile aufgrund der oben genannten Herausforderungen oft nicht leistbar sind und dann zu einem Förderausschluss führen. Auch stellt sich die Frage, in welchen Themenbereichen man einzelnen privatwirtschaftlichen Akteuren bspw. den Betrieb von Plattformen überlässt und in welchen dies vielmehr staatliche Aufgabe sein muss. Ein Beispiel aus dem Bereich der Schuldnerberatung zeigt, dass eine öffentlich geförderte trägerübergreifende Plattform mit Onlineberatungsangeboten genau in dem Moment scheiterte, in dem die Förderung zurückgefahren bzw. eingestellt wurde. Daran beteiligte größere Träger bauten in der Konsequenz eigene Plattformen auf, während kleinere Träger aufgrund fehlender Ressourcen auf ihr bisheriges Onlineangebot verzichten mussten, jeweils mit zahlreichen Nachteilen für die Klient\_innen.

Im Bereich des erforderlichen kulturellen Wandels schließlich erscheint eine Fokussierung auf kleine und mittlere sozialwirtschaftliche Organisationen sinnvoll, da große Träger eher über die notwendigen Strukturen und Kapazitäten verfügen, um diesen Prozess aus eigener Kraft angehen zu können. Allerdings sollte darauf geachtet werden, die tatsächliche Größe der Organisation (gemessen an der Mitarbeiterzahl) für eine Förderung zugrunde zu legen, und nicht die Erfüllung bspw. der KMU-Kriterien nach EU-Definition. Sonst besteht die Gefahr, dass ein Großteil der sozialwirtschaftlichen Organisationen von einer Förderung nicht profitieren kann. Gelingende Digitalisierungsprozesse erfordern schließlich auch eine Beteiligung von Mitarbeitenden und Interessenvertretungen von Anfang an, nicht erst dann, wenn über Technologien und deren Einsatz bereits entschieden wurde. Entsprechend ist auch eine Unterstützung bei der Ausgestaltung partizipativer Auswahl- und Einführungsprozesse erforderlich.

Soziale Dienstleistungsarbeit bietet sich nicht zuletzt auch als ein Hauptanwendungs- und Testfeld der Digitalisierung mit nationaler und internationaler Strahlkraft an. Dies betrifft die Themenfelder Assistenzsysteme und Dokumentation sowie Ausbildung und Training, aber auch die Möglichkeit, dass soziale Dienstleistungen in den Lebenswelten der Klient\_innen erreichbar und die entsprechende Expertise verfügbar werden. Dabei hat die Sozialwirtschaft die Chance, Fehler anderer Wirtschaftsbereiche von vornherein zu vermeiden, indem sie sich stets auf ihr normatives Grundgerüst bezieht, also ihre Leistungen am Nutzen für die Gesellschaft orientiert. Rücken die Wirksamkeit und Nützlichkeit im Sinne des Beitrags von Technik zur Verbesserung des spezifischen Fachwissens, der Kommunikation, etablierter Standards etc. sowie die Nutzbarkeit der Technik in den Vordergrund, folgt auch deren Akzeptanz durch Anwender\_innen und Nutzer\_innen.

### Über die Autoren

**Prof. Dr. Klaus J. Zink** ist Mitglied des wissenschaftlichen Lenkungskreises des Instituts für Technologie und Arbeit (ITA) e.V.

**Dr. Harald Weber** ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für Technologie und Arbeit (ITA) e.V.

### Anmerkungen

**1** – Das Papier basiert auf den Ergebnissen des Expert\_innengesprächs „Digitale Transformation in der Sozialwirtschaft: Erscheinungsformen, Entwicklungsperspektiven, Handlungsnotwendigkeiten“ des Arbeitskreises Dienstleistungen der Friedrich-Ebert-Stiftung und ver.di am 28.8.2019 in Berlin.

**2** – Darüber hinaus gibt es auch umfangreiche Forschungsbedarfe mit direktem Sozialwirtschaftsbezug bspw. mit Blick auf unterschiedliche Digitalisierungsmodelle in den verschiedenen sozialwirtschaftlichen Arbeitsfeldern, aber auch in städtischen und ländlichen Regionen.

### Literaturverzeichnis

Ehrentraut, Oliver; Hackmann, Tobias; Krämer, Lisa; Plume, Anna-Marleen 2014: Ins rechte Licht gerückt: Die Sozialwirtschaft und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung, WISO direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/10615.pdf> (23.2.2021).

### Impressum

© 2021 **Friedrich-Ebert-Stiftung**

Herausgeberin: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik  
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn, Fax 0228 883 9202, 030 26935 9229,  
[www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso)

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:  
Stefanie Moser, Abteilung Analyse, Planung und Beratung  
Bestellungen/Kontakt: [wiso-news@fes.de](mailto:wiso-news@fes.de)

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.  
Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.  
Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfw Zwecke verwendet werden.

**ISBN: 978-3-96250-754-1**