Sozialwissenschaftliches und
Betriebswirtschaftliches Institut

Bericht der

Wissenschaftlichen Begleitforschung des Programms

Parität BW 4.0 – Digitalisierung praxisnah gestalten

Esslingen, 30.11.2022

SBI
Sozialwissenschaftliches und
Betriebswirtschaftliches Institut

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis I

1. Ausgangslage und Ziele der wissenschaftlichen Begleitforschung 1

2. Methoden 2

2.1 Basiserhebung 2

2.2 Folgeerhebung 3

3. Ergebnisse der Basisbefragung 6

3.1 Strukturmerkmale der Organisationen der Teilprojekte 6

3.1.1 Handlungsfelder der Sozialen Arbeit 6

3.1.2 Personalstruktur der Organisationen 7

3.1.3 Einschätzung zum Digitalisierungsstand 7

3.2 Dimension 1: Digitale Kommunikation/Fachlichkeit zwischen Professionellen und Adressat:innen 8

3.2.1 Einsatz digitaler Tools in der Arbeit mit Adressat:innen 8

3.2.2 Ziele der Digitalisierung 9

3.2.3 Herausforderungen 10

3.3 Dimension 2: Organisationales Handeln mit digitalen Medien 12

3.3.1 Status Digitalisierung 12

3.3.2 Ziele der Digitalisierung 17

3.3.3 Herausforderungen 18

3.4 Dimension 3: Digitale Kommunikation zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen (Öffentlichkeitsarbeit) 18

3.4.1 Status digitaler Formen der Öffentlichkeitsarbeit 19

3.4.2 Website der Organisationen 20

3.4.3 Nutzung von Social-Media-Kanälen und Newslettern 22

3.5 Zusammenfassung und Zwischenfazit 24

4. Ergebnisse der Folgeerhebung 26

4.1 Ausgangslage der Teilprojekte 27

4.2 Teilprojektziele 28

4.3 Grad der Zielerreichung 31

4.4 Gelingensfaktoren 32

4.5 Hemmnisse 35

4.6 Lessons Learned 37

4.7 Rück- und Ausblick 39

5. Diskussion der Ergebnisse aus Basiserhebung und Folgeerhebung 40

6. Fazit und Ausblick 44

Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Welche Handlungsfelder der Sozialen Arbeit würden Sie Ihrer Organisation zuordnen? (Mehrfachnennungen möglich) 6
Abbildung 2: Wie viele hauptamtlich Beschäftigte hat Ihre Organisation? 7
Abbildung 3: Wie schätzen Sie den Digitalisierungsstand Ihrer Organisation im Allgemeinen ein? (1= wenig entwickelt, 6 = voll entwickelt) 8
Abbildung 4: In welchen Bereichen setzten Sie in Ihrer Arbeit mit Adressat:innen digitale Tools ein? (Mehrfachnennungen möglich) 9
Abbildung 5: Welche Ziele verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz digitaler Tools? 10
Abbildung 6: Welche Herausforderungen begegnen Ihrer Organisation von Seiten der Adressat:innen beim Einsatz digitaler Tools? (Mehrfachnennungen möglich) 11
Abbildung 7: Welche Herausforderungen begegnen Ihrer Organisation von Seiten der Fachkräfte beim Einsatz digitaler Tools? (Mehrfachnennungen möglich) 11
Abbildung 8: Welche Herausforderungen begegnen Ihrer Organisation durch Bedingungen der Infrastruktur? (Mehrfachnennungen möglich) 12
Abbildung 9: Welche Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten wurden in Ihrer Organisation bereits vor dem Start des Digitalisierungsvorhabens regelmäßig genutzt? (Mehrfachnennungen möglich) 13
Abbildung 10: Für welche der nachfolgenden, internen Bereiche verwenden Sie in Ihrer Organisation digitale Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten? 14
Abbildung 11: Für welche der nachfolgenden, externen Bereiche verwenden Sie in Ihrer Organisation digitale Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten? 14
Abbildung 12: Wie bewerten Sie die Qualität der digitalen Ausstattung und die Möglichkeiten zur digitalen Kommunikation in Ihrer Organisation vor dem Start des Digitalisierungsvorhabens? 15
Abbildung 13: Wie stehen Sie persönlich der zunehmenden Digitalisierung in der sozialen Arbeitswelt gegenüber? 15

Abbildung 14: Wie stehen die in Ihrer Organisation tätigen Mitarbeitenden Ihrer Einschätzung nach der zunehmenden Digitalisierung in der sozialen Arbeitswelt gegenüber? 16
Abbildung 15: Welche Angebote bestehen in Ihrer Organisation, um Mitarbeitende (auch jene mit besonderem Bedarf) zu unterstützen und ihnen den Zugang zu digitalen Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten zu erleichtern? (Mehrfachnennung möglich) 16
Abbildung 16: Welche Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten sind oder sollen für Ihre Organisation im Digitalisierungsvorhaben neu dazu kommen? 17
Abbildung 17: Welche externen Ziel-/Anspruchsgruppen versucht Ihre Organisation mit digitalen Formen der Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen? 19
Abbildung 18: Welche internen Ziel-/Anspruchsgruppen versucht Ihre Organisation mit digitalen Formen der Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen? 20
Abbildung 19: Die Website als digitales Aushängeschild unserer Organisation bewerte ich … in Bezug auf die Kriterien Übersichtlichkeit und klare Struktur als 20
Abbildung 20: Die Website als digitales Aushängeschild unserer Organisation bewerte ich … in Bezug auf das Kriterium Aktualitätsbezug als 21
Abbildung 21: Die Website als digitales Aushängeschild unserer Organisation bewerte ich … in Bezug auf das Kriterium ziel-/anspruchsgruppenspezifische Ausrichtung als 22
Abbildung 22: Auf welchen Social-Media-Kanälen ist Ihre Organisation aktuell vertreten? ... 22
Abbildung 23: Auf welchen Social-Media-Kanälen planen Sie in Zukunft (zusätzlich) mit Ihrer Organisation vertreten zu sein? 23
Abbildung 24: Gibt es in Ihrer Organisation einen Online-Newsletter und wie häufig wird dieser ggf. veröffentlicht? 23

1. Ausgangslage und Ziele der wissenschaftlichen Begleitforschung

Digitale Medien und Informationstechnologien durchdringen nicht nur zunehmend den Alltag von Adressat:innen und Fachkräften, sondern sie prägen auch die Handlungskontexte Sozialer Arbeit. Soziale Arbeit selbst ist damit in vielfältiger Weise von neuen digitalen Informationstechnologien und Medien durchdrungen. Dies zeigt sich u. a. in der Verlagerung von Kommunikations-, Unterstützungs- und Fallbearbeitungspraktiken in mediale Kontexte. Diese Entwicklung erfuhr durch die Corona-Pandemie eine zusätzliche, starke Dynamisierung.

Vor diesem Hintergrund entfaltet sich das Netzwerkprojekt „Parität BW 4.0 – Digitalisierung praxisnah gestalten“ (im Folgenden „das Projekt“), das im Zeitraum vom 01.07.2021 bis 31.12.2022 unter der Leitung der Werkstatt Parität in Kooperation mit der Paritätischen Akademie Süd (PAS) durchgeführt wird. Im Rahmen des Projektes setzen 18 Teilprojekte in unterschiedlicher Trägerschaft Digitalisierungsvorhaben mit Förderung des Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Integration aus Mitteln der Europäischen Union im Rahmen der Reaktion auf die Covid-19-Pandemie um.

Eine Projektevaluation war bereits bei der Konzeptualisierung des Projekts vorgesehen. Die Evaluation stand dabei vor der spezifischen Herausforderung, dass die 18 einbezogenen Teilprojekte heterogen gestaltet sind und dementsprechend auch unterschiedliche Ziele verfolgen, die individuell auf ihre jeweiligen Ausgangslagen und Einrichtungen bezogen sind. Um die Gefahr zu vermeiden, 18 – letztendlich wenig aussagekräftige und vergleichbare – Einzelevaluationen durchzuführen, verständigten sich die Projektbeteiligten darauf, die Evaluation nach einem Clusteransatz zu strukturieren.

Durch die wissenschaftliche Begleitforschung und in enger Abstimmung mit der Werkstatt Parität und der Paritätischen Akademie Süd wurde ein auf die spezifische Ausgangslage abgestimmter Evaluationsansatz entwickelt, während der Evaluation nachgeschärft und umgesetzt.

Als übergreifendes und zentrales Ziel wurde festgelegt, dass die Evaluation Erkenntnisse darüber gewinnen soll,

1) ob und inwieweit die Teilprojekte ihre selbst gesteckten Ziele erreichen können und
2) welche hemmenden und fördernden Faktoren hierbei wirksam sind.

Als weiteres Ziel der Evaluation wurde festgelegt, dass - über die teilprojektbezogenen Ergebnisse hinaus - Ableitungen und Verallgemeinerungen über die Möglichkeiten, Bedingungen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit gewonnen werden.

2. Methoden

Die wissenschaftliche Begleitforschung arbeitete mit einem Multi-Method-Design und mit zwei Datenerhebungswellen (Basiserhebung und Folgeerhebung). Bei der Kombination von verschiedenen Datentypen, Auswertungs- und Erhebungsmethoden werden verschiedene Lösungswege in die Beantwortung der Forschungsfrage einbezogen. So kann den jeweiligen Stärken und Schwächen der Verfahren gerecht werden.

2.1 Basiserhebung

Die erste Datenerhebungswelle fand als Basiserhebung ca. ein halbes Jahr nach Projektstart statt. Im Sinne einer Vogelperspektive wurden alle Teilprojekte in Hinblick auf

a) ihren aktuellen Status in Bezug auf den Stand der Digitalisierung der jeweiligen Einrichtung (u. a. welche digitalen Tools werden für welche Bereiche genutzt?),
b) ihre Zielstellungen (für welche digitalen Tools oder für welche Bereiche wird im Rahmen der Teilprojekte eine Optimierung angestrebt?),
c) zu Strukturmerkmalen der Einrichtungen (Handlungsfeld, Zahl der Beschäftigten, Alters- und Personalstruktur) und

d) zu persönlichen Haltungen und Einschätzungen zur Digitalisierung (positiv – negativ, Digitalisierungsstand)

befragt.

Dabei strukturierte sich die Befragung inhaltlich gemäß Helbig und Roeske (2019) entlang dreier Dimensionen in der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit:

Dimension 1: Digitale Kommunikation/Fachlichkeit zwischen Professionellen und Adressat:innen (z. B. Onlineberatung, Beratung über Social Media, aufsuchende Arbeit mit Medien, Partizipationstools in Fachsoftware).

Dimension 2: Organisationales Handeln mit digitalen Medien (z. B. Arbeit mit elektronischen Fallakten, softwarebasierte Diagnostik, standardisierter Datenaustausch).

Dimension 3: Digitale Kommunikation zwischen Organisationen und Adressat*innen/Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Informationen im Internet oder in Apps, Einrichtungs-Websites, Social Media-Marketing).

Mit dieser Datenerhebung wurden zum einen Informationen zum aktuellen Status und bestimmter Strukturmerkmale der jeweiligen Einrichtung gewonnen. Diese Informationen können Aussagen darüber erlauben, inwiefern diese Rahmenbedingungen förderlich oder hinderlich bei der Zielerreichung sein können. Zum anderen sollten die gewonnenen Informationen die Basis für die vertiefenden Fokusgruppengespräche der zweiten Datenerhebungswelle darstellen.

Die Ergebnisse wurden aufgrund der geringen Fallzahl deskriptiv ausgewertet.

2.2 Folgeerhebung

Auf der Basis der Analyse der Ergebnisse aus Erhebungswelle 1 wurden Fokusgruppen gebildet. Ursprünglich war geplant, die Fokusgruppen entlang der o. g. Dimensionen zu strukturieren. Die Analyse der Basisbefragung ergab jedoch, dass diese Clusterbildung zu hinterfragen

ist, da die erforderliche Trennschärfe entlang dieser Dimensionen unter den Projekten nicht festgestellt werden konnte. Stattdessen wurden die Fokusgruppen – soweit möglich - entlang der Handlungsfelder der Sozialen Arbeit gebildet. Diese Gruppenbildung erlaubte die für Fokusgruppen erwünschte vertiefende und sich gegenseitig animierende Diskussion unter den Teilnehmer:innen, die sich aus Ähnlichkeitsmerkmalen ergibt.

Folgende Handlungsfelder der Sozialen Arbeit waren in den Fokusgruppen vertreten:

Gruppe 1

Arbeit und Qualifizierung (4 Teilprojekte)

Gruppe 2

Menschen mit Behinderung (2 Teilprojekte), stationäre und ambulante Pflege (1 Teilprojekt), Bürgerschaftliches Engagement, Selbsthilfe und Gesundheit (1 Teilprojekt)

Gruppe 3

Familie, Kinder und Migration (2 Teilprojekte), Jugend und Bildung (3 Teilprojekte), Bürgerschaftliches Engagement, Selbsthilfe und Gesundheit (1 Teilprojekt)

Gruppe 4

Straffälligenhilfe, Opferhilfe und Schuldnerberatung (2 Teilprojekte), Bürgerschaftliches Engagement, Selbsthilfe und Gesundheit (1 Teilprojekt), Krisenintervention und Existenzsicherung, Straffälligenhilfe (1 Teilprojekt).

Die Fokusgruppen wurden ca. 1 Jahr nach Projektbeginn als leitfadengestützte Gruppeninterviews durchgeführt. Der Leitfaden umfasste vier Hauptfragen (Allgemeine Ausgangslage, Ziele und Zielerreichung, Umsetzung der Ziele, Fazit), die durch Stütz- und Nachfragen vertieft wurden. In der Moderation wurde auf eine gleichmäßige Beteiligung der Teilnehmer:innen geachtet.

Von den Gesprächen wurden Audiodateien erstellt, die nach Dresing und Pehl (2018) wörtlich und regelgeleitet transkribiert wurden. Für die qualitative Inhaltsanalyse wurde das Vorgehen einer deskriptiv-reduktiven Analyse nach Lamnek (2005) mit der inhaltlich strukturierenden

qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) kombiniert. Die Analyse wurde mithilfe der Software F4-Analyse durchgeführt. Die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse erlaubt es, große Datenmengen zu verarbeiten und die enthaltenen Informationen wissenschaftsbasiert auf ihren Kern zu reduzieren und vorhandenes Material nach Forschungsfragen zu analysieren. Ziel der Kombination einer deskriptiv-reduktiven und einer inhaltlich strukturierenden Analyse ist es, zugrunde liegende Strukturen zu erfassen bzw. zu rekonstruieren, dabei jedoch gleichzeitig die Originalität der einzelnen Beiträge der Befragten zu erhalten. Das vorliegende Datenmaterial wurde im Anschluss an die Transkription zunächst in die beiden Dimensionen „Kategorien“ und „Fälle“ eingeteilt. Als „Fälle“ wurden die vier oben genannten Fokusgruppen betrachtet, Hauptkategorien bildeten die folgenden aus der Theorie generierten und im Leitfaden hinterlegten Bereiche:

1. Ausgangslage der Teilprojekte,
2. Projektziele,
3. Grad der Zielerreichung,
4. Gelingensfaktoren,
5. Hemmnisse,
6. Lessons learned,
7. Rück- und Ausblick.

Die darauf basierende Codierung des gesamten Materials und die Darstellung in einer Themenmatrix (Fall X Kategorie), ermöglichte einen selektierenden, separierenden und abstrahierenden Zugriff auf Textstellen, ohne die Kontextkontrolle preiszugeben (vgl. Kuckartz 2016, S. 49). Basierend auf einer ersten Analyse aus fallorientierter Perspektive wurden in einem nächsten Schritt induktiv Subkategorien abgeleitet sowie übereinstimmende und divergierende Muster identifiziert (vgl. Lamnek 2005, S. 191), auf deren Basis Thesen entlang der Hauptkategorien entwickelt wurden.

3. Ergebnisse der Basisbefragung

An der Basisbefragung haben alle 18 Teilprojekte teilgenommen. Die Befragung richtete sich an die jeweiligen Projektverantwortlichen. Die Basisbefragung strukturiert sich in vier Teile: 1) Strukturmerkmale und 2) bis 4) gemäß der o. g. Dimensionen der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit.

3.1 Strukturmerkmale der Organisationen der Teilprojekte

3.1.1 Handlungsfelder der Sozialen Arbeit

Die Organisationen der Teilprojekte repräsentieren die wichtigsten Handlungsfelder der Sozialen Arbeit mit einem deutlichen Schwerpunkt auf der Kinder- und Jugendhilfe und auf der Behindertenhilfe (Abb. 1). In der Kategorie „Sonstiges“ subsumierten sich weitere, spezifische Handlungsfelder.

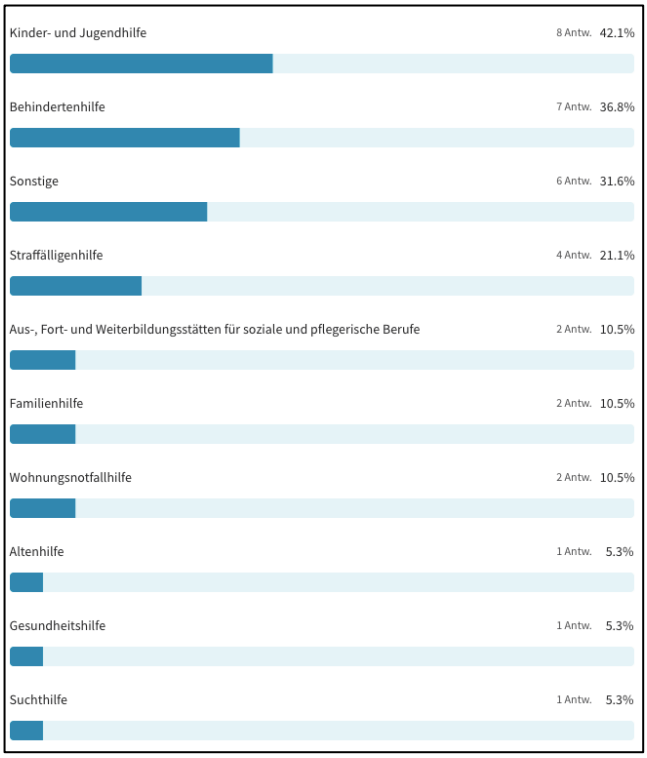

Abbildung 1: Welche Handlungsfelder der Sozialen Arbeit würden Sie Ihrer Organisation zuordnen? (Mehrfachnennungen möglich)

3.1.2 Personalstruktur der Organisationen

Die Teilprojekte sind überwiegend in kleineren und mittleren Organisationen der Sozialen Arbeit mit 11 bis 50 Beschäftigten verankert. Lediglich ein Teilprojekt ist in einer Organisation mit mehr als 250 Beschäftigten angesiedelt (Abb. 2).

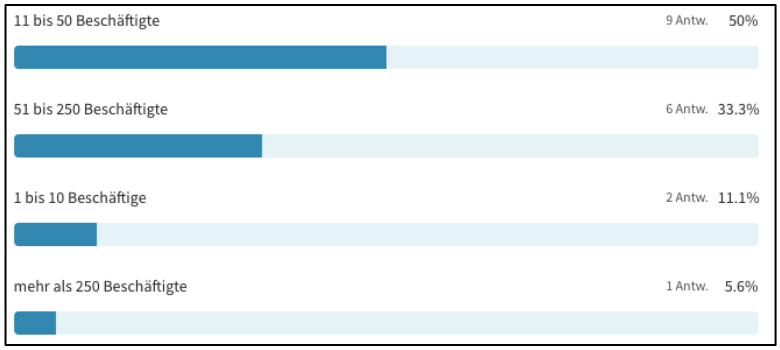

Abbildung 2: Wie viele hauptamtlich Beschäftigte hat Ihre Organisation?

In Hinblick auf die **Altersstruktur** der Organisationen gaben 47,4 % der Befragten an, dass Beschäftigte zwischen 30 und 39 Jahren den größten Anteil an Mitarbeitenden darstellen; 42,1 % der Befragten gaben an, dass Beschäftigte zwischen 40 und 49 Jahren den größten Anteil an Mitarbeitenden darstellen und 10,5 % der Befragten gaben an, dass Beschäftigte über 50 Jahren den größten Mitarbeitendenanteil ausmachen würden (ohne Abb.).

3.1.3 Einschätzung zum Digitalisierungsstand

Die von den Befragten subjektiv vorgenommenen Einschätzungen zum Digitalisierungsstand der Organisationen bewegen sich deutlich im Mittelfeld ohne Nennung der Randpositionen (Abb. 3).

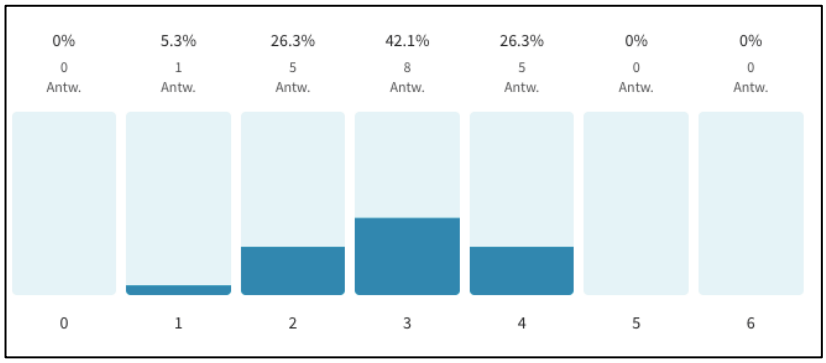

Abbildung 3: Wie schätzen Sie den Digitalisierungsstand Ihrer Organisation im Allgemeinen ein? (1= wenig entwickelt, 6 = voll entwickelt)

Zusammenhänge zwischen dem Digitalisierungsstand und den zuvor dargestellten Strukturmerkmalen der Organisationen konnte nicht festgestellt werden.

3.2 Dimension 1: Digitale Kommunikation/Fachlichkeit zwischen Professionellen und Adressat:innen

Innerhalb der Dimension 1 wurde die digital unterstützende, ergänzende oder auch ersetzende kommunikative Arbeit mit den direkten Adressat:innen der Sozialen Arbeit untersucht. Dimension 1 strukturiert sich entlang der Fragen 1) Einsatz digitaler Tools in der Arbeit mit Adressat:innen, 2) der Ziele im Einsatz mit digitalen Tools und 3) diesbezügliche Herausforderungen.

3.2.1 Einsatz digitaler Tools in der Arbeit mit Adressat:innen

Digitale Tools zeigen sich unter den Befragten in der Arbeit mit Adressat:innen weit und fast flächendeckend verbreitet. Die digital gestützte Beratung dominiert dabei eindeutig das Feld, doch auch im Bildungsbereich werden digital gestützte Formate bei mehr als der Hälfte der Befragten eingesetzt (Abb. 4). Unter den „sonstigen Bereichen“ wurde insbesondere aus der

Behindertenhilfe über Aktivitäten zur barrierefreien Gestaltung und Förderung der Teilhabe am digitalen Leben berichtet.

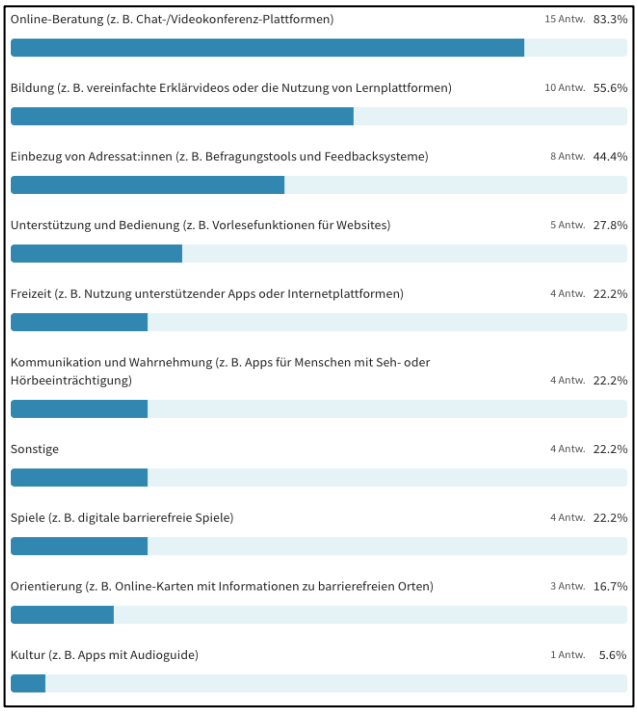

Abbildung 4: In welchen Bereichen setzten Sie in Ihrer Arbeit mit Adressat:innen digitale Tools ein? (Mehrfachnennungen möglich)

3.2.2 Ziele der Digitalisierung

Bei der Untersuchung der Ziele war von Interesse, welche Ziele die Organisation als Ganzes verfolgt (Abb. 5) und welche dieser Ziele auch Gegenstand der Digitalisierungsvorhaben sind.

Digitale Tools sollen vor allem die Arbeit erleichtern und unterstützen, aber auch die Kommunikation verbessern. Mehr als die Hälfte der Projekte möchte zudem neue Zugänge zu bisher schlecht oder gar nicht erreichten Zielgruppen aufbauen. 17 der 18 Teilprojekte gaben an, dass die Ziele der Teilprojekte mit den organisationalen Zielen im Einklang stehen (ohne Abb.).

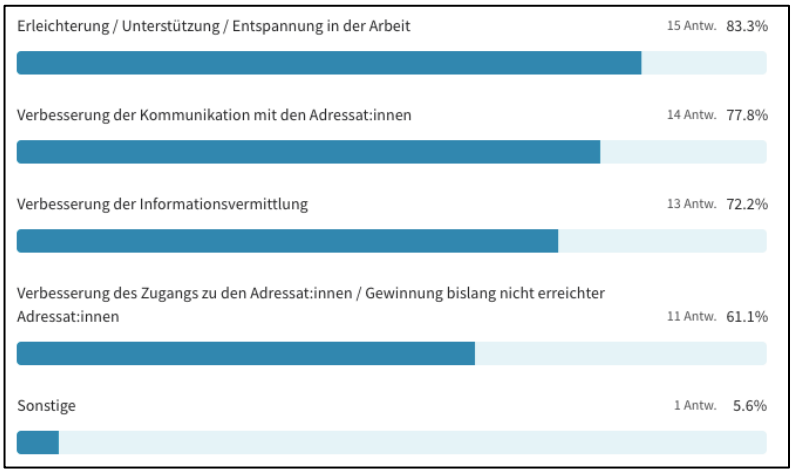

Abbildung 5: Welche Ziele verfolgt Ihre Organisation mit dem Einsatz digitaler Tools?

3.2.3 Herausforderungen

Die Herausforderungen lassen sich in drei Aspekte zergliedern: in die Seite der Adressat:innen, in die der Fachkräfte und in die der Organisation. Auf der **Seite der Adressat:innen** dominieren die Herausforderungen, die darauf weisen, dass die vorhandenen Tools nicht zu den Adressat:innen passen bzw. passende Tools (noch) nicht entwickelt sind und das Problem somit „auf Seiten der Tools“ liegt. Doch auch Akzeptanzprobleme spielen eine nicht unbedeutende Rolle (Abb. 6). Ein Zusammenhang von Akzeptanzproblemen mit bestimmten Strukturmerkmalen der Einrichtungen konnte nicht identifiziert werden. Eine Antwort unter „Sonstige“ verweist auf Ausstattungsprobleme (keine PCs etc.) von Seiten der Adressat:innen.

Von **Seiten der Fachkräfte** zeigt sich ein vergleichbares Bild. Eine schwere Bedienbarkeit der Tools wird als Hauptherausforderung identifiziert und mit einigem Abstand spielen ebenfalls Akzeptanzprobleme eine Rolle – hier bei mehr als der Hälfte der Einrichtungen (vgl. Abb. 7). Ein Zusammenhang von Akzeptanzproblemen mit bestimmten Strukturmerkmalen der Einrichtungen konnte nicht identifiziert werden. Eine Nennung unter „Sonstige“ unterstreicht das Akzeptanzproblem als „Fehlendes Interesse“.

In Bezug auf die infrastrukturellen Bedingungen werden die mangelnde Schulung und Unterstützung als Hauptmanko identifiziert, aber auch bei mehr als der Hälfte der Organisationen sind die technischen Bedingungen herausfordernd (Abb. 8). Ein Zusammenhang dieser Probleme mit bestimmten Strukturmerkmalen der Einrichtungen konnte nicht identifiziert werden. Unter „Sonstige“ subsumieren sich in dieser Fragestellung diverse Nennungen wie z. B. (Leerzeichen eingefügt) Probleme mit dem Internetzugang der Organisation und unterschiedlichen Kenntnis- und Wissensständen unter den Mitarbeiter:innen.

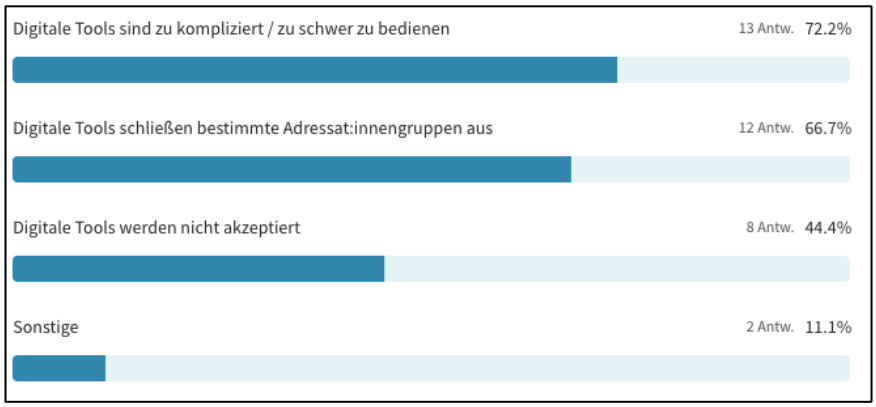

Abbildung 6: Welche Herausforderungen begegnen Ihrer Organisation von Seiten der Adressat:innen beim Einsatz digitaler Tools? (Mehrfachnennungen möglich)

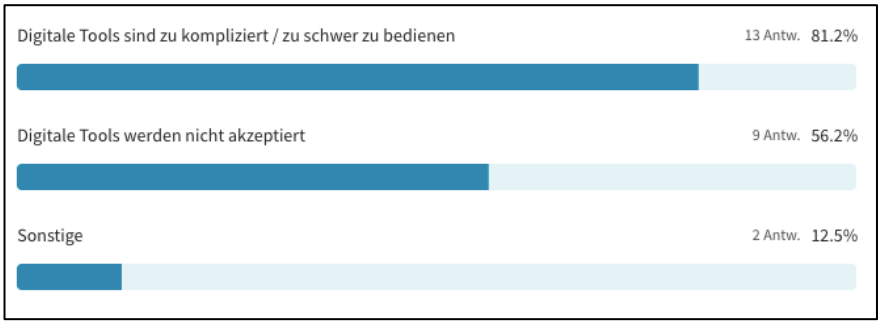

Abbildung 7: Welche Herausforderungen begegnen Ihrer Organisation von Seiten der Fachkräfte beim Einsatz digitaler Tools? (Mehrfachnennungen möglich)

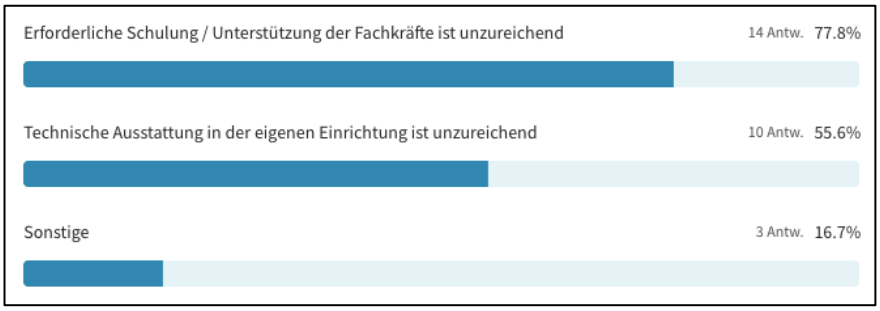

Abbildung 8: Welche Herausforderungen begegnen Ihrer Organisation durch Bedingungen der Infrastruktur? (Mehrfachnennungen möglich)

3.3 Dimension 2: Organisationales Handeln mit digitalen Medien

Mit der Dimension 2 wurde die Bedeutung digitaler Medien im Kontext des organisationalen Handelns (inkl. Einsatz von Fachsoftware/Sozialinformatik) in der Verwaltung sowie unter Fachkräften untersucht. Dabei wurde 1) der Status der Digitalisierung erfragt, 2) die Ziele der Digitalisierung innerhalb der Organisation und im Kontext der Teilprojekte untersucht und 3) die mit der Umsetzung der verbundenen Herausforderungen in den Blick genommen.

3.3.1 Status Digitalisierung

Wenig überraschend zeigt sich das Telefon als flächendeckend verbreitet, doch auch Konferenzsysteme für digitale Kommunikation und Handys sind nahezu flächendeckend vertreten. Digitale Kalender werden von ca. ¾ der befragten Organisationen genutzt. ¼ der befragten Organisationen erstellen selbst digitale Medien (Abb. 9). Es zeigt sich kein Zusammenhang zwischen dem Grad der Digitalisierung und den Strukturmerkmalen der Einrichtung.

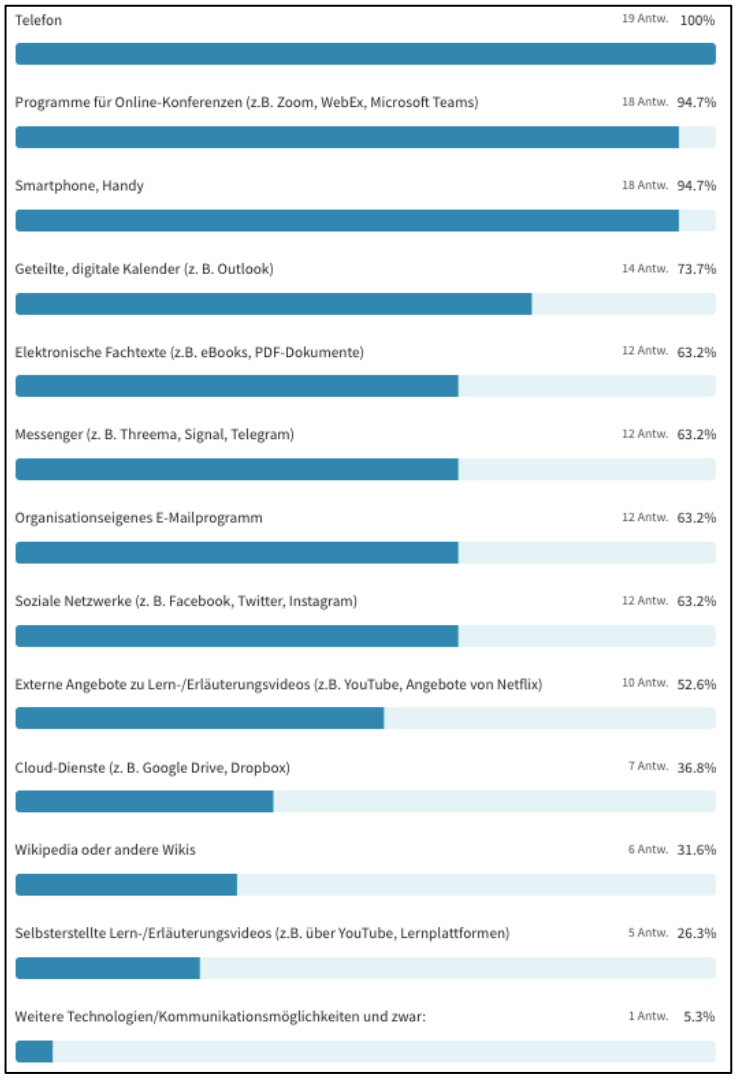

Abbildung 9: Welche Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten wurden in Ihrer Organisation bereits vor dem Start des Digitalisierungsvorhabens regelmäßig genutzt? (Mehrfachnennungen möglich)

Des Weiteren war von Interesse, in welchen Bereichen bzw. Anwendungsfeldern des organisationalen Handelns die digitalen Technologien eingesetzt wurden. Hier wurde zwischen internen und externen Bereichen (Abb. 10 und Abb. 11) unterschieden. Insgesamt zeigt sich, dass in mehr als in 50 % der Organisationen alle Anwendungsfelder genutzt werden. Die kommunikativ geprägten Anwendungsfelder dominieren wenig überraschend, aber auch in mehr als 50 % der Organisationen finden die Leistungsabrechnung und ein Projektmanagement mit digitaler Unterstützung statt.

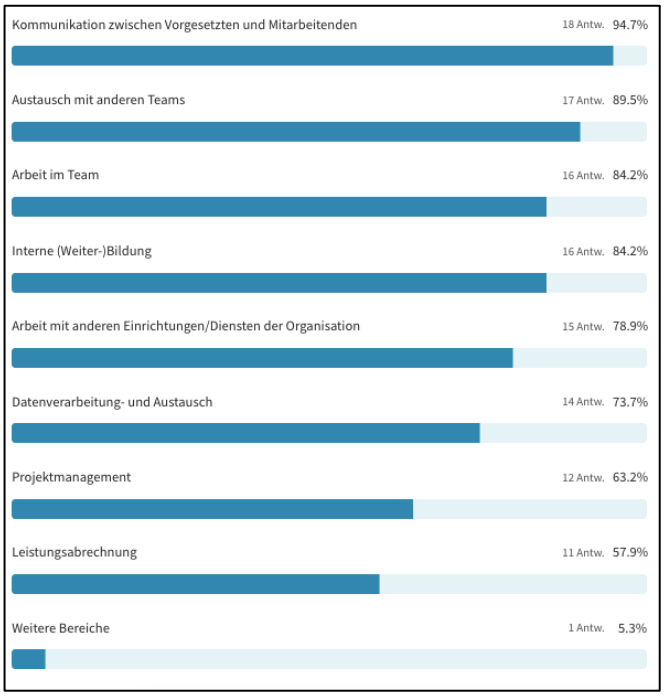

Abbildung 10: Für welche der nachfolgenden, internen Bereiche verwenden Sie in Ihrer Organisation digitale Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten?

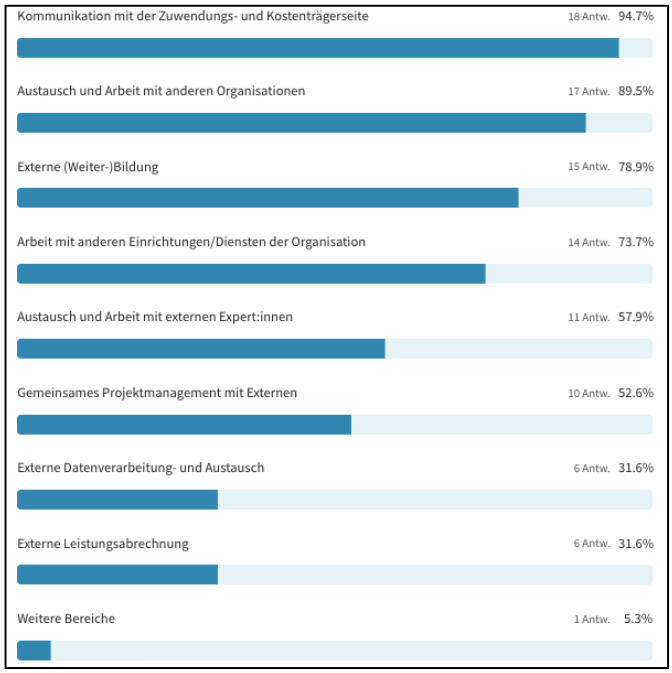

Abbildung 11: Für welche der nachfolgenden, externen Bereiche verwenden Sie in Ihrer Organisation digitale Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten?

Von Interesse war auch die subjektive Bewertung der Befragten bezüglich der Qualität der digitalen Ausstattung der Organisation vor dem Start des Digitalisierungsvorhabens. Die Bewertungen decken hier eher das Mittelfeld ab, mit einer Tendenz zu einer positiven Haltung.

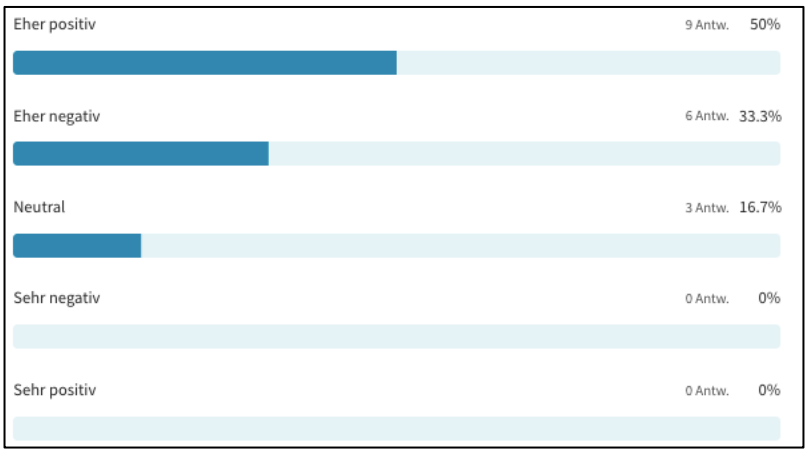

Abbildung 12: Wie bewerten Sie die Qualität der digitalen Ausstattung und die Möglichkeiten zur digitalen Kommunikation in Ihrer Organisation vor dem Start des Digitalisierungsvorhabens?

Die Befragten zeigten sich selbst als Personen, die den Möglichkeiten der Digitalisierung positiv gegenüberstehen (Abb. 13); sie schätzen aber ihre eigene Haltung nicht als typisch oder repräsentativ für die Mitarbeiter:innen in ihrer Organisation ein. Hierzu wird vermutet, dass eine eher neutrale Haltung vorherrschend ist (Abb.14).

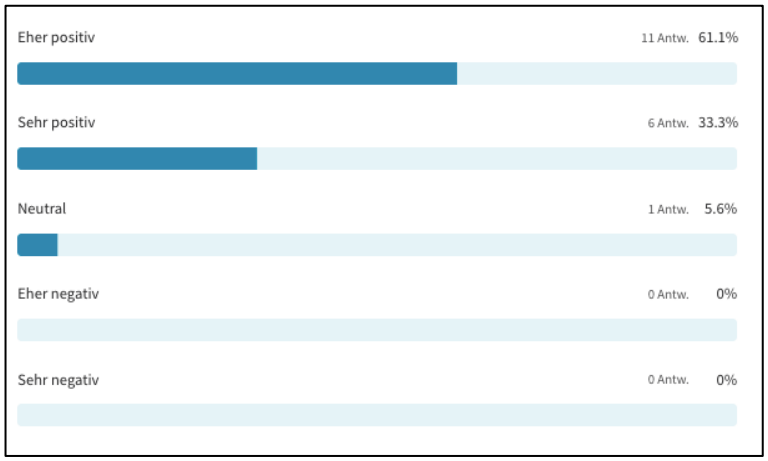

Abbildung 13: Wie stehen Sie persönlich der zunehmenden Digitalisierung in der sozialen Arbeitswelt gegenüber?

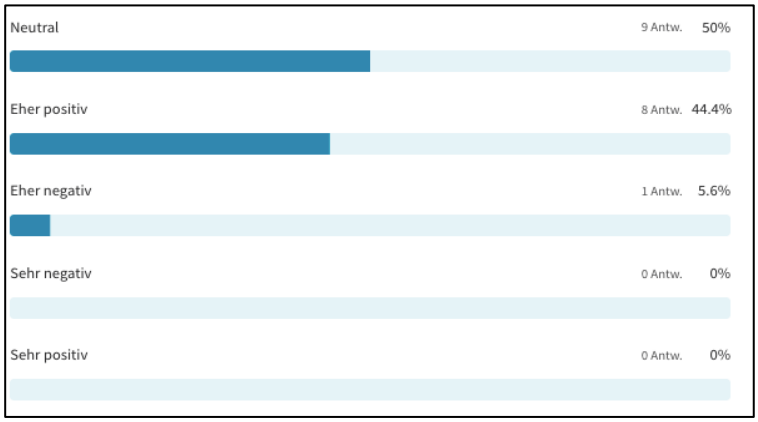

Abbildung 14: Wie stehen die in Ihrer Organisation tätigen Mitarbeitenden Ihrer Einschätzung nach der zunehmenden Digitalisierung in der sozialen Arbeitswelt gegenüber?

Abschließend zur Statuserhebung wurden die bestehenden Unterstützungsangebote erfragt. Der informelle Austausch dominiert hier das Antwortspektrum, ist jedoch nicht in jeder Organisation gegeben. In ca. ¾ der Organisationen werden die Mitarbeitenden durch Schulungen unterstützt, die Hälfte der Befragten berichtet über die Nutzung des Selbststudiums (Abb. 15). Als weitere, „sonstige“ Möglichkeit wurde die Unterstützung von Menschen mit Behinderung durch Assistenz genannt.

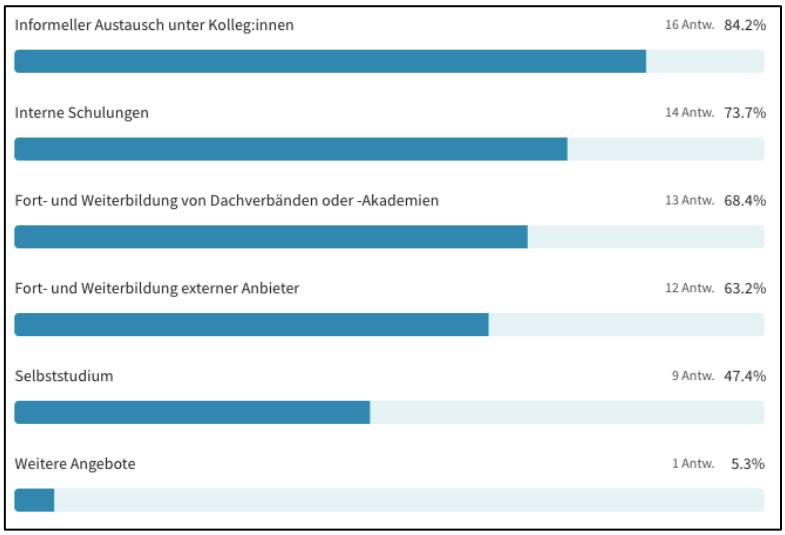

Abbildung 15: Welche Angebote bestehen in Ihrer Organisation, um Mitarbeitende (auch jene mit besonderem Bedarf) zu unterstützen und ihnen den Zugang zu digitalen Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten zu erleichtern? (Mehrfachnennung möglich)

3.3.2 Ziele der Digitalisierung

Im Kontext der Digitalisierungsvorhaben sollten bei 10 Organisationen (55,6 %) neue Technologien eingeführt und etabliert werden. Zunächst überraschend zeigt sich, dass bei 6 Organisationen die Einführung neuer Konferenztools geplant ist, obgleich diese bereits nahezu flächendeckend vertreten sind. (vgl. Punkt 3.3.1). Die weiteren Angaben zu selbsterstellten Lern-/Erläuterungsvideos, Nutzung von Cloud-Diensten etc., weisen eher darauf, dass die Organisationen im Rahmen der Teilprojekte ihr Spektrum in der Nutzung digitaler Tools für das organisationale Handeln komplettieren.

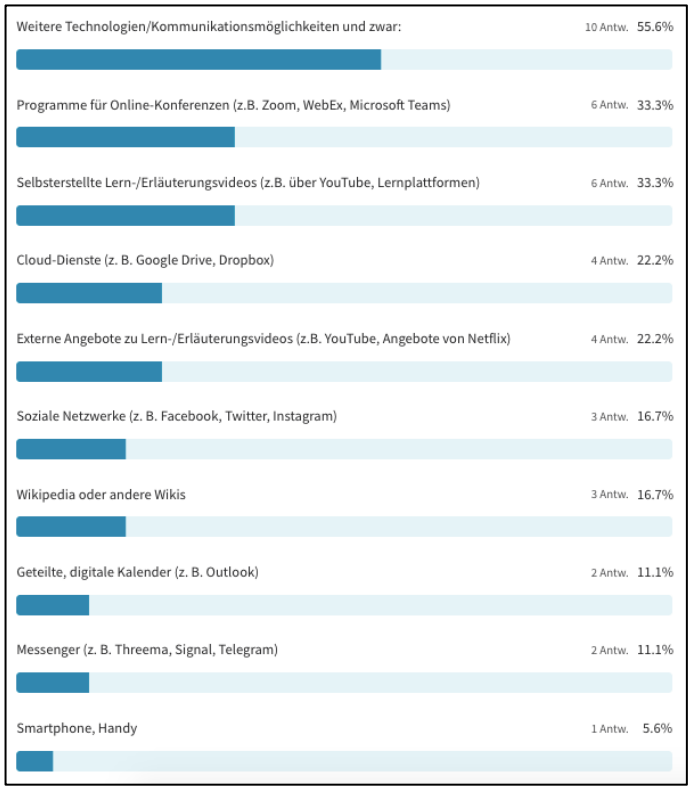

Abbildung 16: Welche Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten sind oder sollen für Ihre Organisation im Digitalisierungsvorhaben neu dazu kommen?

Des Weiteren war von Interesse für welche Bereiche des organisationalen Handelns (vgl. Abb. 10 und 11) eine Optimierung im Rahmen des Digitalisierungsvorhabens angestrebt wurde.

Hier wurden Freitextantworten erwartet. Es dominierten Antworten, die auf eine Verbesserung der internen und externen Kommunikation abzielten und auf ein verbessertes Projektmanagement (ohne Abb.).

3.3.3 Herausforderungen

Abschließend sollten Informationen dazu gewonnen werden, mit welchen Herausforderungen sich die jeweiligen Organisationen bei der Einführung und Etablierung digitaler Tools im organisationalen Handeln konfrontiert sehen. Der Datenschutz und die Kosten für die Anschaffung nehmen hier eine herausragende Position im Antwortspektrum ein. Bei fast der Hälfte der Organisationen spielt aber auch der „menschliche“ Faktor, die Bedenken von Mitarbeiter:innen eine starke Rolle. Das Freitextfeld wurde von 6 der Befragten in Anspruch genommen. Unter „weiteren“ Schwierigkeiten wurden genannt, dass die Technik nicht auf die Organisationen zugeschnitten ist, dass personelle und zeitliche Ressourcen und erforderliches Know-How nicht ausreichend vorhanden sind, und dass es an Akzeptanz und Frustrationstoleranz mangelt.

3.4 Dimension 3: Digitale Kommunikation zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen (Öffentlichkeitsarbeit)

Im Rahmen der Dimension 3 wurde die digitale Kommunikation zwischen Organisationen sowie ihren Anspruchsgruppen in den Blick genommen, worunter die Thematik der Öffentlichkeitsarbeit fällt. Dabei wurde 1) erfragt, welche internen und externen Ziel- bzw. Anspruchsgruppen der Organisationen mit digitalen Formen der Öffentlichkeitsarbeit angesprochen werden, 2) Fragen zur Website der Organisationen gestellt sowie 3) die Verfügbarkeit von Social-Media-Kanälen sowie die Nutzung von Newslettern untersucht.

3.4.1 Status digitaler Formen der Öffentlichkeitsarbeit

Beginnend mit den externen Ziel- bzw. Anspruchsgruppen der befragten Organisationen zählen Kooperations- und Netzwerkpartner:innen (94,7 %) sowie potentielle Adressat:innen (78,9 %) mehrheitlich als externe Anspruchsgruppen der befragten Organisationen. Doch auch Kostenträger:innen und Zuwendungsgeber:innen (73,7 %), potentielle Fachkräfte (73,7 %) sowie potentielle Ehrenamtliche (68,4 %) zählen zu den Zielgruppen, welche die Befragten bei der Öffentlichkeitsarbeit ansprechen (Abb. 17). Als weitere externe Zielgruppen wurden unter dem Zusatzreiter u. a. Bürger:innen, der ESF sowie Dachorganisationen genannt.

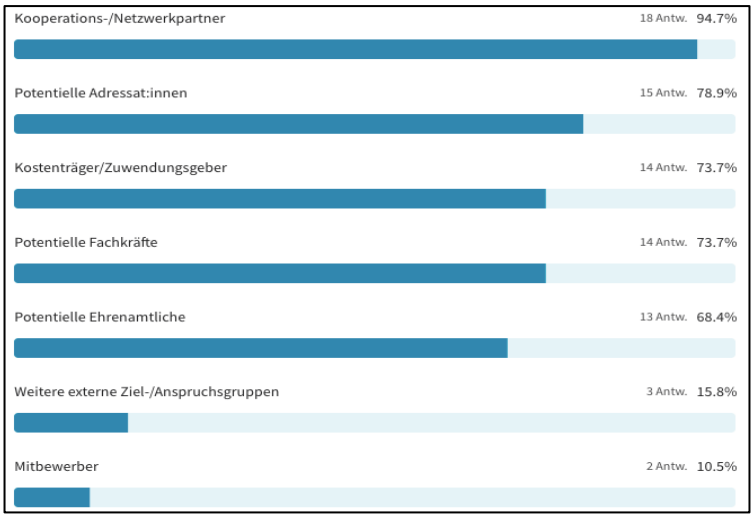

Abbildung 17: Welche externen Ziel-/Anspruchsgruppen versucht Ihre Organisation mit digitalen Formen der Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen?

Hinsichtlich interner Ziel- und Anspruchsgruppen geben die Befragten an, mit digitalen Formen der Öffentlichkeitsarbeit vorwiegend Ehrenamtliche (88,2 %) und Fachkräfte (82,4 %) anzusprechen, dicht gefolgt von Adressat:innen (76,5 %). Auch Anteilseigner:innen zählen mit mehr als die Hälfte zu einer entscheidenden Zielgruppe, wohingegen Aufsichts- und Kontrollgremien für nur etwa ein Drittel von Bedeutung sind (Abb. 18). Eine der befragten Organisationen nennt unter den weiteren internen Ziel- und Anspruchsgruppen die Öffentlichkeit, wohingegen diese eher den externen Anspruchsgruppen zuzuordnen ist (vgl. Abb. 17).

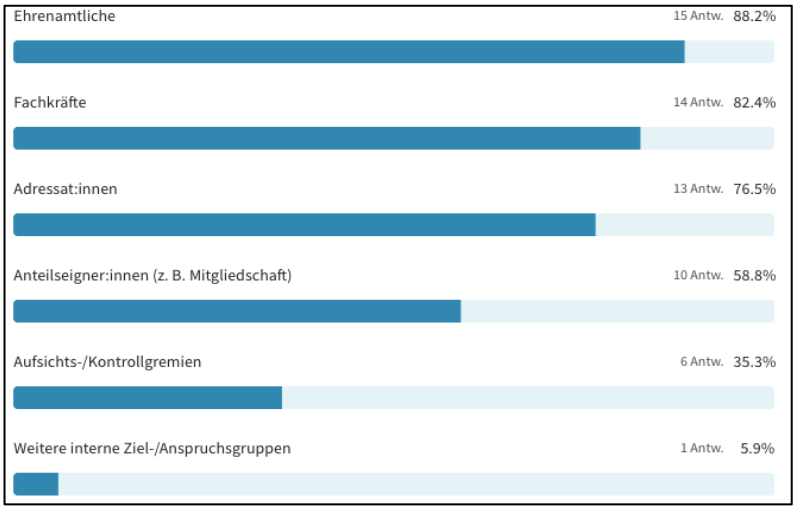

Abbildung 18: Welche internen Ziel-/Anspruchsgruppen versucht Ihre Organisation mit digitalen Formen der Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen?

3.4.2 Website der Organisationen

Rund die Hälfte der befragten Organisationen (47,4 %) bewertet die Website in Bezug auf die Kriterien Übersichtlichkeit und klare Struktur als eher positiv, wohingegen 26,3 % die Website als sehr positiv einordnen. Vier Organisationen (21,1 %) gliedern sich unter Berücksichtigung dieser Kriterien eher im negativen Bereich ein und eine der befragten Einrichtungen äußert sich neutral. Keine der Organisationen bewertet die Website unter diesem Aspekt als sehr negativ (Abb. 19).

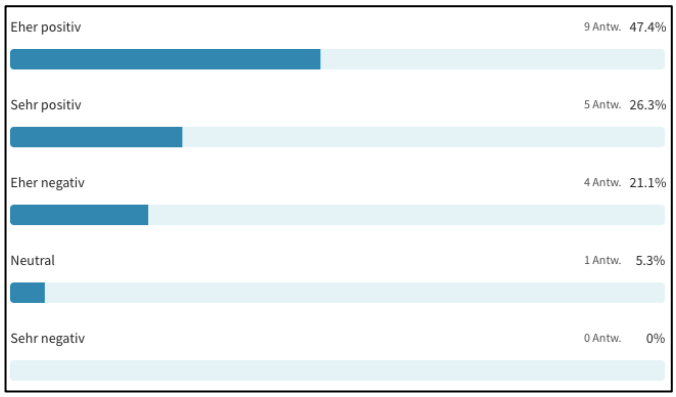

Abbildung 19: Die Website als digitales Aushängeschild unserer Organisation bewerte ich in Bezug auf die Kriterien Übersichtlichkeit und klare Struktur als

Bezogen auf das Kriterium des Aktualitätsbezugs der Website bildet sich ein breites Antwortspektrum ab. Etwas mehr als die Hälfte der Einrichtungen ordnen dieses eher positiv (6 Antworten) bis hin zu sehr positiv ein (5 Antworten). Drei Einrichtungen äußern sich diesbezüglich neutral. Vier Einrichtungen schätzen die Website bezogen auf ihren Aktualitätsbezug als eher negativ ein und eine Einrichtung bildet mit einer sehr negativen Einschätzung das Schlusslicht (Abb. 20).

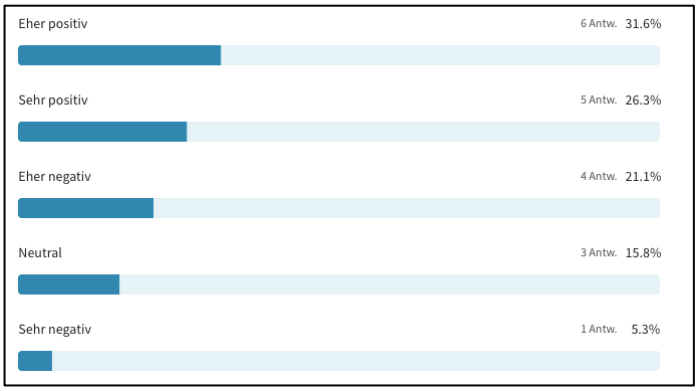

Abbildung 20: Die Website als digitales Aushängeschild unserer Organisation bewerte ich in Bezug auf das Kriterium Aktualitätsbezug als

Wird weiterhin das Bewertungskriterium der ziel- und anspruchsgruppenspezifischen Ausrichtung der Website betrachtet, bilden sich ebenfalls vielfältige Antworten ab. So schätzen etwas über die Hälfte der Befragten diese insgesamt positiv ein, wovon sieben der befragten Einrichtungen eine eher positive Einschätzung abgeben und drei eine sehr positive. Ein Viertel äußert sich hinsichtlich des Bewertungskriteriums der ziel- und anspruchsgruppenspezifischen Ausrichtung neutral und ein Fünftel gibt an, dass sie diese als eher negativ einzuschätzen (Abb. 21).

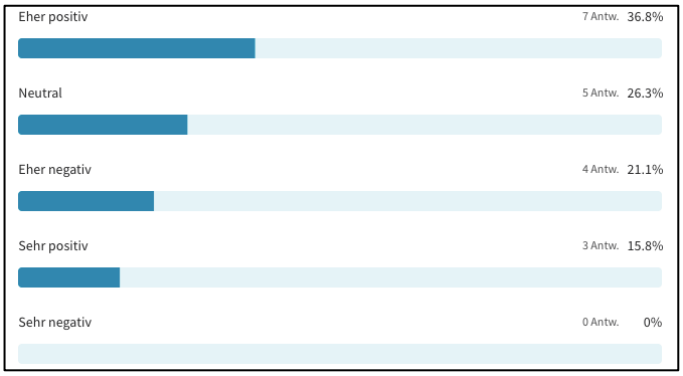

Abbildung 21: Die Website als digitales Aushängeschild unserer Organisation bewerte ich in Bezug auf das Kriterium ziel-/anspruchsgruppenspezifische Ausrichtung als

3.4.3 Nutzung von Social-Media-Kanälen und Newslettern

Schließlich wurde im Rahmen der Strukturdatenerhebung von Dimension 3 auch auf die Nutzung von Social-Media-Kanälen der Organisationen eingegangen. So zeigt sich wenig überraschend, dass die Anwendung von Facebook (78,6 %) sowie Instagram (71,4 %) die meistverbreiteten Social-Media-Aktivitäten darstellen. Rund ein Fünftel nutzt das Videoportal YouTube. Xing, LinkedIn, TikTok und Twitter werden nur selten genutzt (Abb. 22).

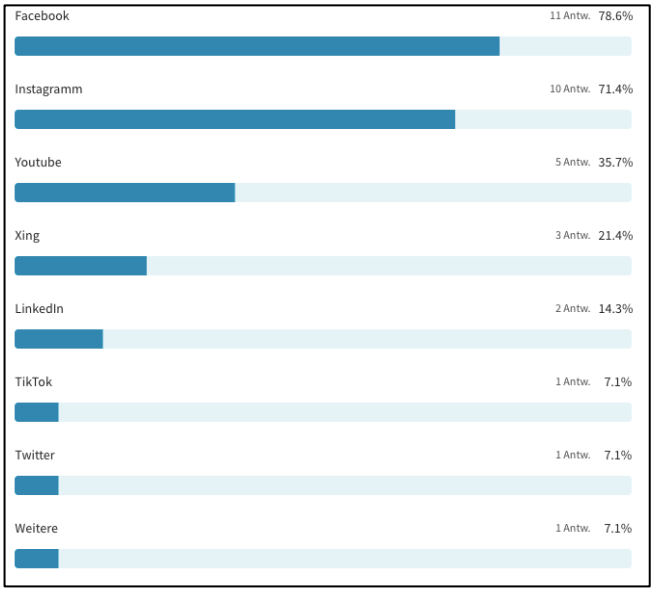

Abbildung 22: Auf welchen Social-Media-Kanälen ist Ihre Organisation aktuell vertreten?

Was die zukünftige Nutzung von Social-Media-Kanälen betrifft, stellt Instagram mit 50 % den am häufigsten ausgewählten Social-Media-Kanal dar, dicht gefolgt von Facebook und YouTube mit jeweils 40 % sowie LinkedIn und Xing mit jeweils 30 %. Pinterest, TikTok und Twitter scheinen der Befragung zufolge aktuell keine Rolle zu spielen (Abb. 23).

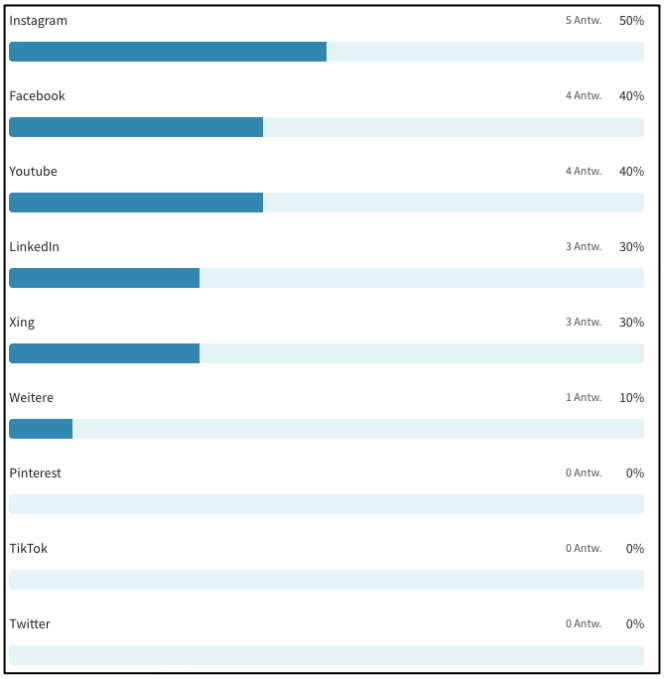

Abbildung 23: Auf welchen Social-Media-Kanälen planen Sie in Zukunft (zusätzlich) mit Ihrer Organisation vertreten zu sein?

In einem nächsten Schritt wurde die Verfügbarkeit eines Online-Newsletters der Organisationen erfragt. Ein Online-Newsletter ist dabei mehrheitlich nicht vorhanden. Lediglich ein Drittel der Organisationen nutzen diese Form der Kommunikation (Abb. 24).

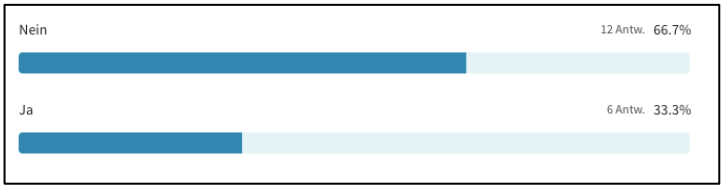

Abbildung 24: Gibt es in Ihrer Organisation einen Online-Newsletter und wie häufig wird dieser ggf. veröffentlicht?

Vier der sechs Organisationen, die einen Online-Newsletter nutzen, geben an, quartalsweise zu veröffentlichen. Die weiteren zwei Organisationen veröffentlichen diesen monatlich. Die Befragten geben zudem an, dass sich dieser in erster Linie an Mitarbeitende richtet. Darüber hinaus richtet sich der Newsletter aber auch an Interessierte, Mitglieder, politische Vertreter:innen und Auftraggeber:innen.

Die abschließende Frage der Strukturdatenerhebung zielte darauf ab, welche Verantwortlichkeiten für die Nutzung der Social-Media-Aktivitäten innerhalb der Organisationen bestehen. Hier geben die Befragten an, dass die Zuständigkeit entweder bei einer externen Honorarkraft, der Projektableitung, Ehrenamtlichen oder Mitarbeitenden selbst liegt. Zudem bildet sich hier das Bild ab, dass aktuell keine klaren Verantwortlichkeiten diesbezüglich festgelegt sind.

3.5 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Die Basiserhebung verfolgte das Ziel, den aktuellen Status der Teilprojekte zu erfassen. Dabei wurden 1) Strukturmerkmale der Einrichtungen und 2) der Digitalisierungsstand entlang der drei Dimensionen „Digitale Kommunikation/Fachlichkeit zwischen Professionellen und Adressat:innen“, „Organisationales Handeln mit digitalen Medien“ und „Digitale Kommunikation zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen“ erfasst und deskriptiv beschrieben.

Zusammenhänge zwischen einzelnen Strukturmerkmalen (wie z.B. Größe einer Organisation) und dem (geschätzten) Digitalisierungsstand konnten nicht identifiziert werden. Dabei ist jedoch die sehr geringe Fallzahl (= Teilprojekte) zu berücksichtigen, die auf nur sehr starke und eindeutige Zusammenhänge Hinweise geben könnte.

Unter den Handlungsfeldern der Teilprojekte dominieren die Kinder- und Jugendhilfe und die Behindertenhilfe. Damit zeigt sich eine Ähnlichkeit der Handlungsfelder der Teilprojekte mit den Schwerpunkten Sozialer Arbeit (z. B. gemessen an der Fachkräfteanzahl) in Deutschland und dies lässt vorsichtige Verallgemeinerungen über die Ergebnisse der Teilprojekte hinaus

zu. Hinsichtlich einer Verallgemeinerbarkeit ist jedoch einschränkend zu beachten, dass sich vornehmlich kleinere Organisationen an dem Projekt beteiligten.

Alle Teilprojekte engagierten sich in allen drei o. g. Dimensionen der Digitalisierung. In der Arbeit mit den Adressat:innen (Dimension 1) möchten die Teilprojekte durch die Digitalisierung vor allem ihre Arbeit unterstützen und verbessern, ihre Kommunikation und Informationsvermittlung stärken und den Zugang zu Ihren Adressat:innen verbessern. Beinahe alle Teilprojekte gaben an, dass die Teilprojektziele Ziele im Einklang mit den jeweiligen organisationalen Zielen stehen.

Gefragt nach den Herausforderungen der Arbeit in Dimension 1 zeigen sich Parallelen bei den Fachkräften und den Adressat:innen: Als erste Herausforderung wird gleichermaßen die Komplexität und schwere Bedienbarkeit der Tools in den Vordergrund gestellt. Aber auch Akzeptanzprobleme werden gleichermaßen bei den Fachkräften und den Adressat:innen wahrgenommen. Deutlich mehr als die Hälfte der Projekte erkennt, dass die derzeit vorhandenen Tools bestimmte Adressat:innengruppen der Sozialen Arbeit ausschließen. Ein Zusammenhang zwischen dem Kriterium „Digitale Tools schließen bestimmte Adressat:innengruppen aus“ und den Handlungsfeldern der Teilprojekte konnte nicht festgestellt werden. So ergeben sich Hinweise, dass sich Exklusionsmechanismen durch mangelnde Teilhabe an der Digitalisierung verstärken – und das in allen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit.

In der Dimension 2, organisationales Handeln mit digitalen Medien, zeigt sich die Ausstattung mit Telefon, Konferenztools und Smartphone und die digital gestützte Kommunikation als fast flächendeckend gegeben. Aber auch spezifischere Tools, wie z. B. Projektmanagement und Leistungsabrechnung, erfolgen bei weitaus mehr als der Hälfte der Teilprojekte mit digitaler Unterstützung. Die Befragten schätzen bei sich selbst eine positivere Haltung gegenüber Digitalisierungsprozessen im Vergleich zu ihren Kolleg:innen. Damit haben die Träger der Teilprojekte geeignete Projektleiter:innen als „Motoren“ von Digitalisierungsvorhaben identifiziert, aber es deutet sich auch an, dass diese sich mit anderen, etwas negativeren Haltungen im Kollegium auseinander setzen müssen.

In Hinblick auf die genannten Ziele im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Ausstattungsmerkmalen deuten die Antworten darauf hin, dass die Teilprojekte ihr Spektrum in der Nutzung digitaler Tools komplettieren und erneuern wollen. Dabei stehen bei der Umsetzung Fragen des Datenschutzes und die Finanzen im Vordergrund.

Öffentlichkeitsarbeit (Dimension 3) wird von den Teilprojekten flächendeckend betrieben, dabei steht die Arbeit mit den Kooperations- und Netzwerkpartner:innen im Bereich der externen Kooeprationspartner:innen und die Arbeit mit den Ehrenamtlichen im Bereich der internen Kooperationspartner:innen im Vordergrund. Zufrieden ist mit der Website als „digitaler Visitenkarte“ der Organisation nicht einmal die Hälfte der Befragten. Der Bereich von Social Media ist insgesamt ebenfalls noch recht schwach entwickelt, dies bildet sich auch strukturell in einer unklaren Verantwortlichkeit ab.

4. Ergebnisse der Folgeerhebung

An der Folgeerhebung in Form von leitfadengestützten Fokusgruppengespräche haben alle 18 Teilprojekte teilgenommen. Die Befragung richtete sich an die jeweiligen Projektverantwortlichen. Die Dauer der Fokusgruppen variierte von 60 bis 90 Minuten.

Mit der Auswertung wurden aus den Gesprächsinhalten 7 Themencluster gebildet und diese jeweils zu einer These verdichtet. Diese Thesen stellen in der nachfolgenden Darstellung den Ausgangspunkt der Ausarbeitung zu den Themenclustern dar, gefolgt von Ankerzitaten und der Diskussion der These. Bei den Themenclustern handelt es sich um 1) Ausgangslage, 2) Teilprojektziele, 3) Grad der Zielerreichung, 4) Gelingensfaktoren, 5) Hemmnisse, 6) Lessons learned, 7) Rück- und Ausblick.

4.1 Ausgangslage der Teilprojekte

These: Ausgangslage zwischen digitalem Aufbruch und analogen Hemmschuhen.

„Glaube ich würde mich so in der Mitte einreihen, so eine drei hätte ich uns vielleicht gegeben, also zumindest vor der Pandemie.“ (Transkript_Interview 3, Absatz 21)

„[…] dass halt durch Corona natürlich jetzt auch ein Schub da ist […], also das kam dann relativ schnell durch Videoplattformen, wo wir verschiedene Tools ausprobiert haben, Zoom, Microsoft Teams […], wobei wir eigentlich in der Anfangszeit sehr viel rumgetestet, ausprobiert haben, aber auch [noch nicht so den richtigen Plan hatten] wie man damit umgeht, wie man das umsetzt […]. [Einige von uns arbeiteten dann bereits sehr tief mit Microsoft Teams], während der Großteil das eher so oberflächlich benutzt hat, […] da es halt noch keine einheitliche Linie gab.“ (Transkript_Interview4, Absatz 17)

Die Befragten ordnen den Digitalisierungsstand ihrer Einrichtung auf einer Skala von eins bis sechs zwischen zwei und fünf ein. Bedingt durch die Corona-Pandemie beschreiben die Befragten einen spürbaren Digitalisierungsschub (Transkript_Interview2, Absatz 7, 25, 92; Transkript_Interview3, Absatz 2, 21, 25; Transkript_Interview4, Absatz 15, 17, 19). Dieser Schub zeige sich hauptsächlich in der verstärkten Arbeit mit digitalen Tools (insb. Meetingtools) (Transkript_Interview4, Absatz 17), in der Verlagerung von Tätigkeiten ins Homeoffice und der damit verbundenen Anschaffung von geeigneter Software (Transkript_Interview4, Absatz 2, 17, 21) und dem Ausbau eigener Serverkapazitäten (Transkript_Interview2, Absatz 25, 27). Zudem berichten zwei der befragten Einrichtungen von einer bereits vor Corona geschaffenen digitalen Basis durch die Nutzung von Kommunikationsplattformen und Clouds, was eine gute Grundlage für den Projektstart darstelle (Transkript_Interview3, Absatz 15, 19) und für den weiteren Prozess als äußerst hilfreich empfunden wurde (Transkript_Interview3, Absatz 55). Des Weiteren wurde von einer der befragten Einrichtungen die bereits erfolgreich umgesetzte digitale Teilnehmerdokumentation im Sozialen Dienst, das digitale Qualitätsmanagement, sowie die Abbildung der Geschäftsprozesse im digitalen Raum hervorgehoben (Transkript_Interview1, Absatz 8, 10).

Bereits bei den Schilderungen zur Ausgangslage benennen die Befragten Herausforderungen, die ihre einrichtungsbezogenen Digitalisierungsprozesse erschweren würden: begrenztes Datenvolumen bzw. mangelhaftes WLAN, unzureichende technische Ausstattung (Hard- und Software), fehlende finanzielle Ressourcen, ungeklärte Fragen des Datenschutzes, unzureichendes Know-how bei der Bedienung neuer digitaler Tools und das Fehlen einer „klaren Linie“ zur Digitalisierung innerhalb der Einrichtung (Transkript_Interview1, Absatz 4, 6; Transkript_Interview2, Absatz 7, 23, 25; Transkript_Interview4, Absatz 10, 15, 17). Eine der befragten Einrichtungen konkretisiert dies am Beispiel der Umsetzung des Onlineunterrichts und benennt die fehlende erforderliche Methodik wie bspw. den Einsatz eines Whiteboards, die Schüler:innen in Gruppen einzuteilen sowie die insgesamt spannende Gestaltung im Onlineformat als Herausforderung (Transkript_Interview1, Absatz 4).

4.2 Teilprojektziele

These: Zielsetzungen sind geprägt von großer Diversität und hohen Erwartungen.

„Und dann glaube ich ist einer der wesentlichen Punkte, die Menschen mitzunehmen, weil sie einfach diese Bandbreite haben.“ (Transkript_Interview1, Absatz 6)

Die von den Befragten benannten Projektziele lassen sich unterschiedlichen Subkategorien zuordnen. Abgegrenzt werden können:

a) Technisch-orientierte Projektziele:

Benannt werden die Einführung einer Lernplattform wie bspw. Moodle und eines Teilnehmerverwaltungsprogramms (Transkript_Interview1, Absatz 6, 58; Transkript_Interview3, Absatz 43), die Einführung von MS-Teams (Transkript_Interview1, Absatz 42), die Zusammenlegung von Servern zur gemeinsamen Dokumentenverwaltung (Transkript_Interview4, Absatz 25), die Verbesserung der internen Kommunikation (Transkript_Interview1, Absatz 42), eine digitale Vernetzung hin zu einem standortübergreifenden Austausch (Transkript_Interview1, Absatz 58; Transkript_Interview3, Absatz 27, 45), die Findung eines Tools zum Datenaustausch

mit internen wie externen Partner:innen (Transkript_Interview1, Absatz 42; Transkript_Interview2, Absatz 9; Transkript_Interview3, Absatz 27, 41), die Einführung von Online-Schulungen für Ehrenamtliche (Transkript_Interview3, Absatz 41) und eines Partnermanagementsystems (Transkript_Interview2, Absatz 43). Ebenso aber auch die Verfügbarmachung von Infrastruktur wie WLAN oder Endgeräten für Adressat:innen (Transkript_Interview3, Absatz 19; Transkript_Interview2, Absatz 33, Transkript_Interview4, Absatz 37;) sowie die Anschaffung von speziellen Geräten zur pädagogischen Arbeit wie z.B. VR-Brillen (Transkript_Interview4, Absatz 29), iPads (Transkript_Interview3, Absatz 38) und einer Raumkamera (Transkript_Interview2, Absatz 39). Institutionsintern beziehen sich technisch-orientierte Projektziele auch auf die Einführung von digitaler Zeiterfassung und Wissensmanagementsystemen (Transkript_Interview2, Absatz 37).

b) Projektziele mit dem Fokus auf Kompetenzerwerb:

Es sollen Adressat:innen im Umgang mit digitalen Medien geschult (Transkript_Interview1, Absatz 42; Transkript_Interview2, Absatz 31, Transkript_Interview3, Absatz 38, 41) und die Barrierefreiheit verbessert werden (Transkript_Interview2, Absatz 29, 33). Mitarbeitende sollen für Themen der Digitalisierung sensibilisiert bzw. geschult werden und als Multiplikatoren fungieren (Transkript_Interview3, Absatz 34, 38; Transkript_Interview4, Absatz 39, 41; Transkript_Interview2, Absatz 31). Konkretisiert beschreibt eine der befragten Einrichtungen, dass dieses Vorhaben am Beispiel des Onlineunterrichts umgesetzt werden könne, indem Mitarbeitende im Bereich Digitalisierung und Onlineunterricht geschult werden und somit für einen eventuell erneuten Lockdown vorbereitet sind (Transkript_Interview1, Absatz 32). Hinsichtlich des Datenschutzes sei es das Ziel, die Mitarbeitenden diesbezüglich zu sensibilisieren und herauszuarbeiten, welche Informationen und Dokumente hochgeladen werden dürfen und welche dieser aus Datenschutzgründen an keiner Stelle auftauchen dürfen (Transkript_Interview1, Absatz, 34). Insgesamt sollen die Einrichtungen nach Ansicht der Befragten „digitaler“ werden (Transkript_Interview1, Absatz 36, Transkript_Interview4, Absatz 37; Transkript_Interview2, Absatz 7, 41).

„[…] das übergeordnete Ziel, dass interessierten Personen [in den Bereichen wo sie Interesse haben] einfach einen Mehrwert mitnehmen und unterschiedliche digitale Tools […] auswählen und auch dahingehend beherrschen, dass sie die wichtigsten Funktionen selbstständig nutzen können einerseits und andererseits wissen, wo sie sich Hilfe holen.“ (Transkript_Interview2, Absatz 29)

„Aber deswegen ist das ein großes Ziel, die erleichterte Teilhabe unserer Menschen mit Behinderung. Das heißt zum einen, wir beschaffen Tablets, die erleichtert bedienbar sind, wo die Menschen mit Behinderung einfach leichter an einer Vorstandssitzung teilhaben können, indem sie einfach nur noch ein paar Klicks machen müssen und das nicht mehr so erschwert wird […].Zum anderen ist es mit der erleichterten Teilhabe dann auch noch das Ziel dass wir Fortbildungen machen, […].“ (Transkript_Interview2, Absatz 33)

c) Umsetzung konkreter Angebote im Rahmen der Projektziele:

Die Befragten beschreiben konkrete auf die sozialarbeiterische Arbeit bezogene Maßnahmen, die während des Projektzeitraums umgesetzt werden sollten bzw. umgesetzt wurden. So zum Beispiel die Einführung eines Lernzirkels für Mitarbeitende (Transkript_Interview1, Absatz 58, 63, 65), die Erstellung eines Medienpräventionsprojekts (Transkript_Interview3, Absatz 34), die Gestaltung von Webinaren zum Thema Gewaltprävention (Transkript_Interview4, Absatz 39), die Digitalisierung von Beratungs- und Therapieangeboten und Steigerung der Qualität durch bessere digitale Erreichbarkeit (Transkript_Interview4, Absatz 37, 43) sowie eine Verbesserung der einrichtungsbezogenen digitalen Präsenz (Website) (Transkript_Interview2, Absatz 33).

„Und dann gibt‘s noch das dritte Ziel, das noch gar nicht bearbeitet ist, also von der Zielerreichung, das ist eins das war die Idee, weil wir mit unseren Angeboten in der Gewaltprävention auch Trainings anbieten oder Seminare und das wollten wir auch soweit dann fit machen. Also einerseits auf der technischen Ebene, andererseits auch natürlich auf der organisatorischen Ebene, wie man am besten Webinare gestalten kann.“ (Transkript_Interview4, Absatz 39)

4.3 Grad der Zielerreichung

These: Zielerreichung nach einem schleppenden Start auf gutem Weg.

„Das man [Digitalisierung nicht mit Angst verbindet oder als abstrakten Begriff sieht], sondern dass diese im Unternehmen tatsächlich immer mehr [an Bedeutung gewinnt und das] unterschiedliche Ebenen einfach auch diese Tools nutzen und dann in den Alltag integrieren." (Transkript_Interview1, Absatz 36)

„Im Moment, dadurch dass die Sachen alle schon beschafft sind, würde ich mal sagen sind wir so bei vier. […] Das Programm Microsoft Teams haben alle Mitarbeiter, die bei uns in der Kernorganisation tätig sind und diese nutzen das auch schon […] da solls dann im Herbst auch nochmal eine Schulung geben, wie tatsächlich so weitere Tools daraus genutzt werden können." (Transkript_Interview4, Absatz 37)

Die Befragten schildern insbesondere in der Anfangsphase des Projekts Erschwernisse (Transkript_Interview3, Absatz 38). So sei die Projektphase mancherorts aus Personalgründen erst verspätet gestartet oder wurde unterbrochen (Transkript_Interview2, Absatz 104, Transkript_Interview4, Absatz 55). Auch die Sichtung der Ausgangslage und die Anpassung der Zielentwicklung habe zusätzliche Zeitressourcen erfordert, die so nicht eingeplant waren (Transkript_Interview3, Absatz 38; Transkript_Interview4, Absatz 39, 69). Den Grad der Zielerreichung auf einer Skala von eins bis sechs ordnen die Befragten größtenteils zwischen drei und vier ein (Transkript_Interview1, Absatz 32, 36, 42, 58; Transkript_Interview2, Absatz 47, 63; Transkript_Interview3, Absatz 27, 41, 43; Transkript_Interview4, Absatz 29, 37), mit der Tendenz zur fünf bei Projektabschluss (Transkript_Interview2, Absatz 78, Transkript_Interview4, Absatz 37). In Transkript_Interview3 (Absatz 30, 32, 34, 38) äußern sich die Befragten hinsichtlich des Zielerreichungsgrads auf der vorgegebenen Skala vermehrt im unteren Bereich eins und zwei. In diesem Kontext ist die unterschiedliche Einschätzung zwei befragter Personen derselben Einrichtungen hervorzuheben, wobei eine Einschätzung etwas über dem mittleren Bereich liegt und dem gegenüber der Einschätzung der Kollegin im untersten Bereich der eins

eingenordet wird (Transkript_Interview3, Absatz 27, 30). Zwei weitere der in Transkript 3 befragten Einrichtungen geben eine Einschätzung zwischen zwei und drei ab, gehen allerdings davon aus, dass das Ziel bis zum Ende des Projekts erreicht werden könne (Transkript_Interview3, Absatz 34, 38).

4.4 Gelingensfaktoren

These: Gelingende Digitalisierungsprozesse benötigen neben zeitlich-finanziellen Ressourcen insbesondere Expert:innenwissen sowie institutionelle Akzeptanz und Vernetzung.

„Und klar dieses Projekt war sehr hilfreich […] wir konnten den Austausch suchen mit anderen Paritätern […] und wir hatten einfach durch diese Beratertagung die Möglichkeit, dass jemand mal völlig neutral den Blick drauf schmeißt, was so passiert in diesem ganzen [Digitalisierungskontext], das war sehr […] hilfreich." (Transkript_Interview1, Absatz 84)

„[…] wir haben letztes Jahr eine Social Media Beauftragte angestellt, die davor für […] tätig war, das heißt die hat halt auch schon viel Vorerfahrung, was Filmen und so weiter angeht, sodass dadurch [auch vieles in Filmen auf unserer Homepage festgehalten wird], wo man dann natürlich auch profitieren kann. […] Weil sich da einfach gerade viel bewegt und auch unsere älteren Mitarbeiter das merken, ich glaube dadurch kommt dann auch einfach die Lust daran […], das auch mitzugehen und mitzulernen." (Transkript_Interview2, Absatz 106)

Die von den Befragten formulierten Gelingensfaktoren lassen sich folgenden Subkategorien zuordnen:

a) Der **Einbezug von Expert:innen**, die die teilnehmenden Einrichtungen bei der Umsetzung der Projektziele unterstützen und beraten, wird durch die Befragten als wichtiger Gelingensfaktor beschrieben (Transkript_Interview1, Absatz 12, 90, 117; Transkript_Interview2, Absatz 86, 106, 108; Transkript_Interview3, Absatz 49, 55, 63, 75, 81; Transkript_Interview4, Absatz 47, 49, 51, 53, 61, 65). Genannt werden neben bestehenden Expert:innen innerhalb der Organisation (Datenschutzbeauftragte, Medienpädagog:innen) auch extra

zum Zwecke der Digitalisierung akquirierte Personen (IT-Dienstleister, Informatikstudent auf Honorarbasis, Social Media-Beauftragte) sowie externe Partner:innen mit einschlägiger Erfahrung (Webdesigner). Die Expert:innen unterstützten nach Auskunft der Befragten einerseits durch Fachkenntnisse im Hinblick auf Bedarfsermittlung und Beschaffung sowie bei der konkreten Umsetzung von digitalen Veränderungsprozessen (Transkript_Interview2, Absatz 106, 108; Transkript_Interview4, Absatz 47, 53). Darüber hinaus heben die Befragten die Beratertage des Paritätischen (Transkript_Interview1, Absatz 12, 60, 76, 84, 90, 94, 96, 113; Transkript_Interview3, Absatz 45, 55, 61) bzw. deren Schulungsmöglichkeiten insgesamt als besonders gewinnbringend hervor (Transkript_Interview3, Absatz 59, 61, 63).

„Ohne die Beratung wären wir nicht da, wo wir jetzt sind. Also das ist echt Gold wert." (Transkript_Interview1, Absatz 96)

b) **Ausreichende zeitlich-finanzielle Ressourcen** bilden nach Auskunft der Befragten einen weiteren zentralen Gelingensfaktor. Von grundlegender Relevanz sei die Notwendigkeit der technischen Voraussetzung (Transkript_Interview1, Absatz 6, 82) sowie bereits vorhandene oder im Rahmen des Projekts angeschaffte Hardware, sowohl zur internen Nutzung als auch zum Verleih an Adressat:innen (Transkript_Interview2, Absatz 92; Transkript_Interview4, Absatz 37). Hinzu komme die Bewältigung der mit der Digitalisierung in Verbindung stehenden Aufgaben als Team und nicht ausschließlich auf Leitungsebene (Transkript_Interview4, Absatz 49, 53, 65) sowie die Hinterlegung dieser Aufgaben mit zusätzlichen Zeitressourcen (Transkript_Interview1, Absatz 90, 91, 105, 108, 109, 115; Transkript_Interview2, Absatz 70, 76; Transkript_Interview4, Absatz 61).

c) **Austausch und Vernetzung** intern sowie mit anderen Einrichtungen beschreiben die Befragten ebenfalls als bedeutenden Gelingensfaktor. Benannt wird einerseits die erfolgreiche Zusammenarbeit mit bestehenden Partner:innen (Transkript_Interview2, Absatz 100;

Transkript_Interview4, Absatz 51, 65) als auch der Austausch im Rahmen der projektbezogenen Netzwerktreffen und innerhalb von arbeitsfeldspezifischen Netzwerken (Transkript_Interview1, Absatz 84; Transkript_Interview2, Absatz 86, 108; Transkript_Interview4, Absatz 55, 61, 63). Außerdem wird auf die Nützlich- und Notwendigkeit eines internen Austauschs zwischen Kolleg:innen eingegangen (Transkript_Interview3, Absatz 59), der bspw. durch Moodle in Form eines Lernzirkels stattfinden kann (Transkript_Interview1, Absatz 58, 60).

d) Als weiteren Gelingensfaktor formulieren die Befragten das Vorhandensein einer **institutionellen und persönlichen Akzeptanz der Notwendigkeit von Digitalisierungsprozessen**. Diese wird als sehr unterschiedlich ausgeprägt beschrieben. Unterstützend zeige sich, wenn Mitarbeiter:innen sich auf das Thema einließen und einen Nutzen in Digitalisierungsprozessen erkennen (Transkript_Interview1, Absatz 84; Transkript_Interview2, Absatz 90, 106; Transkript_Interview4, Absatz 51, 53). Als besonders hilfreich erachtet wird es, ein Verständnis für Digitalisierung für alle Mitarbeitenden gleichermaßen zu schaffen und anhand der Integration digitaler Tools in den Praxisalltag das Mindset der Belegschaft zu verändern (Transkript_Interview1, Absatz 36, 38, 84). Dies zeige sich etwa bei bereits gelingenden Veranstaltungen in hybrider Form (Transkript_Interview1, Absatz 54, 76). Ferner könnten institutionelle Rahmenbedingungen, wie klare Zuständigkeiten, die Wahrnehmung von Digitalisierung als Organisationsentwicklungsthema und die frühe(re) Einbindung der Geschäftsführung förderlich wirken (Transkript_Interview1, Absatz 107, 115; Transkript_Interview2, Absatz 108, 121; Transkript_Interview4, Absatz 43).

„Also von daher glaub ich war das wirklich so ein Erfolgsfaktor zu sagen es auch zu tun und das aber auch begleitet und unterstützt zu tun, so dass die Kollegen auch den Nutzen relativ schnell erfahren.“ (Transkript_Interview1, Absatz 84)

4.5 Hemmnisse

These: Fehlende zeitlich-finanzielle Ressourcen, Sanierungsstau sowie zu geringe Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse des sozialen Sektors hemmen Digitalisierungsprozesse.

„Was ein weiterer Punkt war, was wir festgestellt haben, sind halt dann doch manchmal auch ich sag jetzt mal die verschiedenen Welten. Nicht nur sprachlich, sondern einfach auch von der Vorstellung her zwischen IT und Sozialarbeit. Also […] das sind einfach mal unterschiedliche Kosmen, das haben wir dann schon auch gemerkt, da ist manchmal auch eine Übersetzungsleistung zu bringen oder eine etwas ausführlichere Erläuterung, das war so ein bisschen auch was manchmal aus meiner Sicht eben auch gebremst hat, aber ich glaube im Ergebnis hat es dann doch zu einem positiven Zielerreichungsgrad geführt." (Transkript_Interview 3, Absatz 63)

„Die sind aber bei uns sehr veraltet und ist eher was Selbstgestricktes auf Access-Basis und das wollten wir dann im Zuge dessen einfach auch nutzen […]. Und das war wirklich was, das wir persönlich bisschen unterschätzt haben, das größte Vorhaben was auch sehr viel Zeitressourcen gefressen hat. Wir haben lange gebraucht um für uns klar zu haben. […] Dann war der nächste Schritt, dass wir dann halt an Anbieter hingegangen sind, an Softwareanbieter, die sozusagen unsere Anforderungen, die wir gerne […] natürlich erfüllt haben, auch in einer [angemessenen] Form auch umsetzen können. Und dieser Prozess hat lange gedauert, weil wir dann entsprechend mit sehr vielen Anbietern einen Kontakt hatten, wo wir dann am Ende drei Anbieter zur Auswahl hatten und wo wir [uns] jetzt [für] einen Anbieter entschieden haben, mit ihm sozusagen in die Partnerschaft und in die Vertragsverhandlung gehen und da stehen wir jetzt sozusagen gerade." (Transkript_Interview4, Absatz 39)

Die von den Befragten formulierten Hemmnisse lassen sich folgenden Subkategorien zuordnen:

a) Die Befragten beschreiben Rahmenbedingungen, die als **Sanierungsstau** zusammengefasst werden können. Fehlende Server-Kapazitäten, veraltete Hardware, fehlende Softwarelizenzen, das Festhalten an veralteten Strukturen und das Thema Datenschutz hemmen die

Digitalisierungsvorhaben (Transkript_Interview1, Absatz 12, 94; Transkript_Interview2, Absatz 63, 78; Transkript_Interview3, Absatz 53; Transkript_Interview4, Absatz 19, 39, 55). In diesem Zusammenhang kommen auch **fehlende finanzielle Ressourcen** als Hemmnis zur Sprache (Transkript_Interview1, Absatz 12; Transkript_Interview2, Absatz 63, 104, 137; Transkript_Interview3, Absatz 77; Transkript_Interview4, Absatz 10, 65).

b) Im Hinblick auf **zeitliche Ressourcen** formulieren die Befragten die Tatsache als hemmend, dass sie sich innerhalb der Einrichtung häufig als „Einzelkämpfer" für die Digitalisierungsprozesse wahrnehmen und die Zeitressourcen, die dafür aufgewendet würden, als Zusatzarbeit wahrgenommen und an anderer Stelle fehlen (Transkript_Interview1, Absatz 90, 94; Transkript_Interview2, Absatz 137; Transkript_Interview3, Absatz 55, 61, 63; Transkript_Interview4, Absatz 49, 53).

c) Hemmend werden von den Befragten ferner die **spezifischen Bedürfnisse des sozialen Sektors** gesehen, die in bestehenden Anwendungen nur unzureichend berücksichtigt würden. So sei für die Suche nach geeigneten Softwaretools viel Zeit aufgewendet worden (Transkript_Interview2, Absatz 10, 137; Transkript_Interview4, Absatz 39) und es bestünden zu wenige Erfahrungswerte, wie die Anbieter insbesondere auf datenschutzrechtliche Erfordernisse oder arbeitsfeldspezifische Besonderheiten eingehen (Transkript_Interview4, Absatz 37, 41, 44). Näher beschrieben wird in diesem Kontext die Herausforderung eines Trägers, verschiedene Maßnahmen der stationären Jugendhilfe und der Arbeit im Bildungsbereich in Einklang zu bringen und für die differenten Anforderungen ein einheitliches Teilnehmerverwaltungsprogramm ausfindig zu machen (Transkript_Interview3, Absatz 43).

Zu den spezifischen Bedürfnissen des sozialen Sektors gehört auch die Struktur der Belegschaft. Die Befragten beschreiben hier die Altersstruktur der Mitarbeitenden und eine damit verbundene fehlende Bereitschaft, sich auf Digitalisierungsprozesse einzulassen sowie fehlendes technisches Knowhow und die damit einhergehende Abhängigkeit der IT als hemmenden Faktor (Transkript_Interview1, Absatz 94; Transkript_Interview2, Absatz 90, 108; Transkript_Interview3, Absatz 45, 49, 53, 55, 59, 61; Transkript_Interview4, Absatz 55, 61).

Hemmnisse werden ferner auch auf der Ebene der Adressat:innen formuliert, insbesondere im Hinblick auf die Barrierefreiheit digitaler Tools und digitaler Infrastruktur (Transkript_Interview1, Absatz 40; Transkript_Interview2, Absatz 25, 76, 131). Schließlich gehen die Befragten hinsichtlich Hemmnisse im sozialen Sektor auch auf Kooperationspartner:innen wie das Jobcenter ein. Kritisiert wurde dabei der Digitalisierungsstand innerhalb dieser Institution, der wiederum zu Hemmnissen in der eigenen Arbeit führe und die Motivation der Mitarbeitenden und Adressat:innen bremse (Transkript_Interview1, Absatz 46, 84).

4.6 Lessons Learned

These: Digitalisierung ist alternativlos: Sie braucht (mehr) Zeit und muss personenzentriert und prozesshaft gestaltet werden.

„Ja, die wichtigste Lehre […] ist schon auch, dass Digitalisierung und Soziale Arbeit, sagen wir mal sich nicht ausschließen, sondern im Gegenteil durchaus unterstützen […].“ (Transkript_Interview 3, Absatz 79)

„Eine weitere Lehre, […] ist tatsächlich […] die Erfahrung, vor allem jetzt eben auch bei den Mitarbeitenden im operativen Bereich, digitales und soziales ist nicht konkurrierend, sondern es sind eher Synergieeffekt zu sehen. Ich glaub das ist tatsächlich was, das jetzt auch so nach und nach durchschimmert, je weiter und je stärker wir in dieser Umsetzung und Anwendung der neuen Software ankommen desto mehr wird das einfach auch bewusst.“ (Transkript_Interview 3, Absatz 81)

„Das haben wir total unterschätzt, wie zeitaufwändig einfach dieses Vorhaben und die Umstellung ist […] das hätte ich glaub von der Zeitdimension länger [planen sollen].“ (Transkript_Interview 4, Absatz 69)

Im Hinblick auf die wichtigsten Lehren, die aus dem Projekt gezogen werden konnten, benennen die Befragten, dass *„wir […] ohne das Thema Digitalisierung einfach nicht mehr weiterkommen“* (Transkript_Interview2, Absatz 119, 129). In Bezug auf gezogene Lehren gehen sie

insbesondere auf den Zeitaufwand ein, der in vielen Fällen unterschätzt worden sei (Transkript_Interview3, Absatz 75, 77). Die Vorbereitung und Recherche, von der Bedarfsermittlung über Umsetzungsoptionen bis zur tatsächlichen Realisierung in der Praxis sei deutlich komplexer als bei der Antragstellung angenommen (Transkript_Interview2, Absatz 63, 121; Transkript_Interview4, Absatz 69, 71). Darüber hinaus seien die Entwicklungen im Rahmen der Teilprojekte stark von einem prozesshaften Charakter geprägt gewesen, Schwerpunktsetzungen und konkrete Digitalisierungsbedarfe hätten sich erst im Laufe der Projektphase ergeben bzw. seien erst während dieser aufgedeckt worden (Transkript_Interview1, Absatz 23; Transkript_Interview2, Absatz 47, 125, 131; Transkript_Interview3, Absatz 77; Transkript_Interview4, Absatz 63, 67). Vor diesem Hintergrund geben die Befragten an, sich rückblickend lieber weniger Ziele vorgenommen zu haben und diese dafür fokussiert umzusetzen, wie beispielsweise die Online-Beratung (Transkript_Interview4, Absatz 67) oder die Auseinandersetzung mit Barrierefreiheit (Transkript_Interview2, Absatz 129).

Darüber hinaus wird die Rolle der Menschen, die Digitalisierungsprozesse gestalten (sollen) oder von ihnen betroffen sind, hervorgehoben. Die Befragten formulieren die Erkenntnis der Notwendigkeit einer personenzentrierten Ausrichtung von Digitalisierungsmaßnahmen als wichtige Lektion im Rahmen des Projekts. Mit Perspektive auf die Adressat:innen der Einrichtungen hätten sich viele Bedarfe und Fragestellungen erst im Dialog herauskristallisiert (Transkript_Interview2, Absatz 53, 63). Von Bedeutung sei hier vor allem auch das Interesse für die Thematik zu wecken (Transkript_Interview2, Absatz 119, 137). Zentral sei in diesem Zusammenhang die Mitwirkungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen, die einerseits Bedarfe an Digitalisierung formulieren, konkrete Maßnahmen umsetzen und als Multiplikatoren gegenüber den Adressat:innen fungieren. Vor dem Hintergrund der Projekterfahrungen formulieren die Befragten, dass die Mitarbeiterschaft rückblickend stärker und verpflichtender hätten eingebunden werden müssen (Transkript_Interview1, Absatz 119; Transkript_Interview3, Absatz 75). Dies gelte insbesondere auch für das mittlere Management (Transkript_Interview2, Absatz 47, 121, 137, 141; Transkript_Interview4, Absatz 73). Mit einer personenzentrierteren

Ausrichtung von Digitalisierungsprozessen könne auch ein nach Ansicht der Befragten wichtiges „Hand in Hand“ von Bestehendem und Neuem, von Analog und Digital, erreicht werden (Transkript_Interview2, Absatz 141, 143).

Mit Blick auf die Zukunft der Digitalisierung in ihren Einrichtungen plädieren die Befragten außerdem für eine größere Agilität. Diese sei notwendig um den vielfältigen Herausforderungen von Digitalisierungsprozessen zu begegnen. Wenn es z.B. keine Software gäbe, die alle Erfordernisse der Einrichtung erfüllt, müssten gegebenenfalls auch institutionelle Prozesse angepasst werden (Transkript_Interview2, Absatz 137; Transkript_Interview4, Absatz 121). Um der Komplexität in Digitalisierungsprozessen Rechnung zu tragen sei bei den Verantwortlichen ein Spielraum für Nachsteuern und Anpassen von Maßnahmen unerlässlich (Transkript_Interview2, Absatz 121, 125; Transkript_Interview4, Absatz 73).

4.7 Rück- und Ausblick

„Ich glaube das Thema Digitalisierung wird uns noch eine ganze Zeit beschäftigen und dieses Projekt ist einfach ein Geschenk sich diesem Thema zu widmen. Und ich glaube, wenn sich die Soziale Arbeit […] weiterentwickeln soll in diesem Bereich, braucht es auch solche Projekte“ (Transkript_Interview1, Absatz 127)

„Da haben sich ein paar Personen angemeldet, wir haben es in Kleingruppen gemacht, immer mit 2 bis maximal 3 Personen, damit man wirklich personenorientiert und personenzentriert arbeiten kann […]. (Transkript_Interview2, Absatz 59)

Rückblickend ziehen die Befragten insgesamt eine positive Bilanz des Projektzeitraums. Lediglich in einem Fall konnten die gesetzten Ziele nicht erreicht werden, da von anderen Voraussetzungen im Rahmen des Projekts ausgegangen worden war (Transkript_Interview4, Absatz 55). In anderen Fällen seien zwar nicht alle Ziele erreicht worden, dies wird jedoch auf die Vielzahl der vorgenommenen Ziele, die teilweise unterschätzte Komplexität der Vorhaben und

die begrenzte Zeit zurückgeführt (Transkript_Interview1, Absatz 115, 119; Transkript_Interview2, Absatz 133; Transkript_Interview4, Absatz 73). Für die Zukunft geben die Befragten an, die Bedarfe der Adressat:innen für Schulungsangebote genauer eruieren zu wollen (Transkript_Interview2, Absatz 59, 61). Von Bedeutung sei außerdem den Status quo der Mitarbeiter:innen in puncto Digitalisierung genauer zu erheben (Transkript_Interview4, Absatz 45). So könne auch der oben formulierten Personenzentrierung stärker entsprochen werden. Der erforderliche Zeitaufwand für Digitalisierungsprozesse müsse deutlicher abgebildet und perspektivisch Lösungen für übergeordnete Herausforderungen auf Träger- oder Verbandsebene gefunden werden.

5. Diskussion der Ergebnisse aus Basiserhebung und Folgeerhebung

Die Evaluation arbeitete mit zwei Perspektiven und Datenerhebungswellen, um daraus ein Gesamtbild entstehen zu lassen, ob und wie die Teilprojekte ihre selbst gesteckten Ziele erreichen können und welche hemmenden und fördernden Faktoren hierbei wirksam sind.

Die erste Datenerhebungswelle (Basiserhebung) hatte zum Ziel, zu Projektbeginn ein Bild der Ausgangslage der Projekte zu zeichnen. Dabei waren allgemeine Charakteristika der Teilprojekte und ihrer Organisationen ebenso relevant wie auch Fragen, die sich auf die Entwicklung der Digitalisierung in der Einrichtung bezogen.

Die zweite Datenerhebungswelle hingegen beleuchtete vertiefend und bewertend in der Retrospektive den Projektverlauf und die Projektergebnisse und nahm damit ausschließlich projektspezifische Fragen in den Blick.

Die Basiserhebung zeigte, dass die **Breite der Handlungsfelder der Sozialen Arbeit** sich unter den Projektträgern abbildet; dabei dominierten die Kinder- und Jugendhilfe und die Behindertenhilfe. Damit zeigt sich eine Ähnlichkeit der im Projekt vertretenen Handlungsfelder der Teil-

projekte mit den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit (z.B. gemessen an der Anzahl von Fachkräften); dies lässt vorsichtige Verallgemeinerungen über die Ergebnisse der Teilprojekte hinaus zu. Hinsichtlich einer Verallgemeinerbarkeit ist jedoch einschränkend zu beachten, dass sich vornehmlich kleinere Organisationen an dem Projekt beteiligten.

Zusammenhänge unter den einzelnen Strukturmerkmalen der Organisationen (wie z.B. Größe einer Organisation) mit anderen Parametern wie z.B. dem (geschätzten) Digitalisierungsstand oder auch bestimmten Projekterfahrungen konnten nicht identifiziert werden. Dabei ist jedoch die geringe Fallzahl (= Teilprojekte) zu berücksichtigen, die auf nur sehr starke und eindeutige Zusammenhänge erste Hinweise geben könnte.

Sämtliche Teilprojekte engagierten sich in **allen drei o.g. Dimensionen der Digitalisierung** und sind damit im vollständigen Spektrum von Digitalisierungsvorhaben unterwegs. Dabei gaben fast alle Teilprojekte an, dass die **Teilprojektziele im Einklang mit den jeweiligen organisationalen Zielen stehen**. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass die Prozesse von Organisationsentwicklung (s.u.) als relevant für das Gelingen der Projekte in der Retrospektive beschrieben wurden und hier zentrale Hindernisse identifiziert wurden.

Unter den genannten **Zielen der Teilprojekte** dominiert die Einführung neuer Technologien, die zur Erleichterung und Unterstützung der Arbeit, zu einer Verbesserung der Kommunikation und des Zugangs zu den Adressat:innen und zu einer Verbesserung der Informationsvermittlung führen soll.

Die antizipierten **Herausforderungen der Digitalisierungsvorhaben**, die bereits zu Projektstart angegeben wurden, finden sich in den Äußerungen der Retrospektive der Folgeerhebung wieder und werden dort ergänzt und vertieft, s.u.. Die Komplexität und schwere Bedienbarkeit von digitalen Tools werden gleichermaßen bei den Fachkräften wie auch bei den Adressat:innen Sozialer Arbeit wahrgenommen; Akzeptanzprobleme werden ebenso für beide Seiten als relevant benannt und die Gefahr einer Exklusion bestimmter Adressat:innengruppen durch den Einsatz digitaler Tools wird thematisiert. Bereits in der Basiserhebung deutet sich durch

die Einschätzung der Haltungen zu Digitalisierungsprojekten an, dass das „Mitnehmen“ der Kolleg:innen für eine erfolgreiche Durchführung der Projekte eine wichtige Rolle spielen wird.

Die **Analyse der Fokusgruppengespräche** setzt an den Erkenntnissen aus der Basiserhebung auf und vermittelt vertiefende Einsichten in die Ausgangslage und in die Anstrengungen der Teilprojekte bei ihrer Zielverfolgung und -erreichung.

Die Analyse zeigt in allen untersuchten Einrichtungen zunächst einen **hohen Handlungsdruck in Bezug auf Fragen der Digitalisierung.** Deutlich wird bei der Zusammenschau der Ergebnisse, wie groß die Spannbreite innerhalb der Organisationen, insbesondere im Hinblick auf die Ausgangssituation und der für Digitalisierungsprozesse notwendigen Infrastruktur ist. Zwar wird einerseits beschrieben, dass durch die Entwicklungen infolge der Corona-Pandemie ein Schub in Sachen Digitalisierung spürbar geworden sei. Vielerorts wurden Videosysteme eingerichtet, technische Ausstattungen erweitert. Dennoch wird von allen Befragten ein deutlicher Handlungsbedarf hinsichtlich der für die **Gestaltung von Digitalisierungsprozessen** notwendigen technischen und/oder personellen Ausstattung formuliert.

Viele Einrichtungen berichteten darüber, dass vor dem „eigentlichen Projektstart“ zunächst eine **Klärung der eigenen Anforderungen und Ziele** erfolgen musste, ein Sich-Besinnen wie die neue Technologie nun tatsächlich im Sinne der eigenen Ziele und Werte in die Organisation eingeführt werden kann, was ein subjektives Gefühl des verschleppten Projektstarts auslöste.

Als besondere Herausforderung kann für soziale Einrichtungen und Dienste eine **Überlagerung mehrerer hemmender Faktoren** identifiziert werden. Hierzu gehören eine unzureichende **technische Ausstattung** ebenso wie die **fehlende Fachkompetenz in Bezug auf Digitalisierungsfragen** und die mitunter **geringe Bereitschaft innerhalb der Organisationen**, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen bzw. diese strukturell zu unterstützen. Dadurch erreichten die Digitalisierungsvorhaben einen **Komplexitätsgrad**, der gerade für kleinere Organisationen überfordernd wirken konnte.

Eine besondere Rolle hierfür scheinen **datenschutzrechtliche und fachliche Bedenken** zu spielen, die den potentiellen Nutzen von Digitalisierungsvorhaben überlagern können.

Hinzu kommt die Zusammenarbeit mit Institutionen des öffentlichen Sektors, die nach Berichten der Befragten wiederum selbst keine einheitliche Linie in Fragen der Digitalisierung verfolgten. Dadurch liegt eine **hohe Verantwortung bei den einzelnen Organisationen bzw. Diensten und Einrichtungen,** die sich wiederum einen intensiveren Austausch und mehr Orientierung in Fragen der Digitalisierung wünschen.

Die Teilprojekte ziehen mit einer Ausnahme eine insgesamt positive Bilanz in Hinblick auf die **Erreichung der von ihnen verfolgten Ziele**. Auf einer Skala von 1 bis 6 verorten sie sich in dem Spektrum von 2 bis 4, verweisen aber auch darauf, dass zum Zeitpunkt der Datenerhebung die Projekte noch nicht abgeschlossen waren.

Kongruent mit o.g. Aussagen in Hinblick auf die Projektherausforderungen wurden als **entscheidende Gelingensfaktoren** die Ausstattung mit ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen, der Einbezug von Expert:innen und die Aktivierung von Vernetzungs- und Austauschstrukturen genannt. Es benötigt aber nicht nur das Wissen von Expert:innen, sondern auch Unterstützung bei der Anwendung von Wissen auf die spezifischen Bedingungen der eigenen Organisation (Beratung), dazu zählt insbesondere auch Wissen und Begleitung für die Gestaltung von organisationalen Prozessen.

6. Fazit und Ausblick

Soziale Arbeit will von Ausgrenzung betroffene oder bedrohte Bevölkerungsgruppen den Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen und Strukturen eröffnen oder erleichtern. Digitalisierung, wird sie nicht proaktiv und systematisch in den Dienst der Sozialen Arbeit gestellt, droht Marginalisierungstendenzen zu verstärken und Spaltungen zu vertiefen.

Die Auseinandersetzung mit und die Nutzung von digitalen Tools betrifft dementsprechend die Soziale Arbeit im Kern ihres Selbstverständnisses und dementsprechend kann der Stellenwert von Projekten, die sich der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit widmen, nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Besonders erfreulich ist deswegen, dass die hier untersuchten Teilprojekte als eine ihrer wichtigsten Erkenntnisse genau auf diese Zusammenhänge verweisen**:** Zentral sei, die Bedeutsamkeit der Digitalisierung zu erkennen und das Digitale und das Soziale nicht als konkurrierend zu denken, sondern stattdessen zu verstehen, dass und wie das Digitale die Soziale Arbeit qualifizieren und unterstützen kann und muss.

Die Projektergebnisse liefern einige Hinweise darauf, welche Strukturen und Maßnahmen vor dem Hintergrund dieses Zielhorizonts für künftige Vorhaben unterstützend sein könnten:

1. **Ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen innerhalb der Organisationen** für derartige Projekte. Eine kritische Analyse der eigenen Voraussetzungen und Ziele innerhalb der eigenen Organisation benötigt Kapazitäten und sollte von Anfang an mit eingeplant werden, ebenso wie Kapazitäten für das „Mitnehmen“ von Kolleg:innen sowie Einrichtungen und Diensten.
2. **Der Einbezug von Expert:innen mit spezifischen Fachexpertisen**. Dies betrifft insbesondere die Bereiche IT und Recht (Datenschutz). Hierbei sollte zugleich ein Verständnis der Sozialen Arbeit gegeben sein. Ansonsten bedarf es zusätzlicher Ressourcen für die erforderlichen „Übersetzungsarbeiten“.

3. **Beratungsleistungen für die Anwendung der Fachexpertisen** auf die Voraussetzungen und Ziele der eigenen Organisation.
4. **Der Aufbau von organisationsübergreifender Vernetzung**. Hier könnten bestehende Verbandsstrukturen genutzt werden, oder in den Projekten entwickelte Strukturen für die Zukunft etabliert werden.
5. **Digitalisierungsprojekte nicht länger als Spezialaufgabe einer Person oder einer Abteilung betrachten**. Dazu zählt ein zu entwickelndes Verständnis von Digitalisierung als Kernbestandteil des professionellen Handelns der jeweiligen Organisation und deren sukzessive organisationskulturelle und -strukturelle Abbildung. Agilität und Anpassungsfähigkeit in Prozessen unterstützen den Transformationsprozess.

Literaturverzeichnis

Dresing, Thorsten und Pehl, Thorsten (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.

Helbig, Christian und Roeske, Adrain (2019). Digitalisierung in Studium und Weiterbildung der Sozialen Arbeit. In: Nadia Kutscher, Thomas Ley, Udo Seelmeyer, Frederike Siller, Angela Tillmann, Isabell Zorn (Hrsg.). Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim: Beltz Juventa.

Kuckartz, Udo (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Kutscher, Nadia, Thomas Ley und Udo Seelmeyer (Hrsg) (2015). Mediatisierung (in) der Sozialen Arbeit. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Lamnek, Siegfried (2005). Gruppendiskussion: Theorie und Praxis. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz UTB.

Wunder, Maik (Hrsg.) (2021). Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Klinkardt.