

Digitalisierung in der
freien Wohlfahrtspflege:

Wechselwirkungen zwischen
Digitalisierung und Organisation

Zum Digi-Dienstag des Paritätischen Gesamtverbandes
am 19. November 2024

Jaromir Junne

Co-Projektleitung

Institut für Controlling & Unternehmensrechnung

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

jjunne@hsu-hh.de

DiWop

Digitalisierung in der
freien Wohlfahrtspflege

 dtec.bw

Zentrum für Digitalisierungs- und
Technologieforschung der Bundeswehr

I.C.U.

Institut für Controlling und
Unternehmensrechnung



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Ausgangsthese des Forschungsprojektes:

Kleineren Organisationen der freien Wohlfahrtspflege fehlt es oft an Ressourcen für professionelle Steuerung und Digitalisierung („kleiner“ heißt hier < 15 Mio. Jahresumsatz)

Ansatz:

- Bereitstellung von individueller Organisationsberatung
- Interdisziplinäre Begleitforschung
- Entwicklung von Handreichungen & prototypischen Vorlagen
- Transferveranstaltungen
- Publikationen

Beteiligte



13 Organisationen der
freien Wohlfahrtspflege

in der Kinder- und Jugendhilfe sowie Eingliederungshilfe

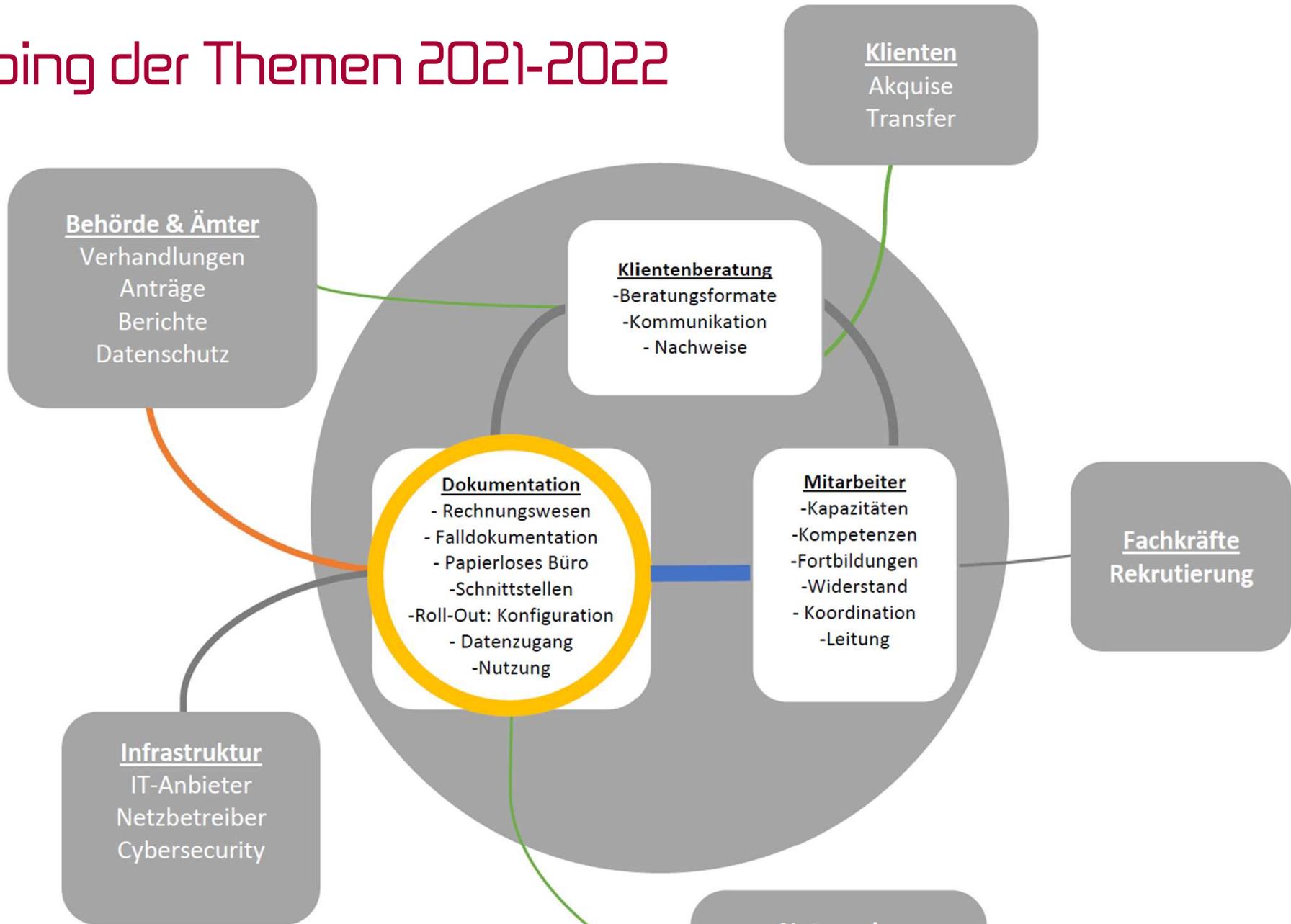
4 Organisationsberatungen, 1 IT-Beratung

5 Forscher*innen an der Helmut-Schmidt-Universität plus ein
externer Organisationsberater als Schnittstellenmanager

Kompetenzzentrum für Public Management (KPM), Universität
Bern (Prof. Claus Jacobs)

Projektzeitraum: 2021 bis 2026

Mapping der Themen 2021-2022



Beobachtung: Alles hängt mit allem zusammen: Digitalisierung findet in sehr spezifischen Organisationskontexten statt

Digitalisierungsbegriff

Digitalität: Präsenz digitaler Technologien im Arbeits- und Alltagsleben: früher analoge Kommunikation läuft nun teilweise digital; viele Dokumente nur noch digital

Digitalisierung: der Prozess der Umwandlung analoger Informationen, Prozesse und Systeme in digitale Formen

Digitale Transformation: umfassenderer, tiefgreifender Wandel mit strategischer Dimension, Veränderung von Werten und Geschäftsmodellen

Thesen

Wer digitalisiert, muss Organisation mitdenken

- oft zu stark rein technisch verstanden
- Eigenlogiken von Organisationen sind schlagend (Informalität, Mikropolitik, Organisationskultur, ...)
- *Organization eats digitalization for Breakfast!*
(frei nach Peter Drucker)

Digitalisierung gehört nicht zu den dringlichsten Problemen der meisten sozialen Träger

Thesen

Vernachlässigung von strategischer, langfristiger Perspektive: „*avoiding strategy?*“

- Fokus auf (oft drängendes) operatives Geschäft
- Zunächst verdeckte Auswirkungen von Digitalisierungsentscheidungen
- Unsicherheit und Angst, falsche Entscheidungen zu treffen
- Fokus oft auf Verwaltung und aktuelle Finanzierung anstatt auf Erschließung strategischer Gelegenheiten (vgl. „Prekäres Organisieren“, Linke et al. 2023)

Entwicklung eines Prototypischen 3-Sphären-Modells (2022)

Technischer Ansatz: Ergebnis einer Analyse der IT-Ist-Situation

Kleine und mittlere Sozialunternehmen haben oft eine ineffiziente, fehleranfällige, sicherheitskritische, verhältnismäßig teure und wartungsintensive IT-Infrastruktur

3 zentrale technische Faktoren

- 1) Wartungsintensive, kostspielige und sicherheitskritische On-Premise-Strukturen
- 2) Software-Insellösungen resultieren in schlechter Integration, hohem Datenübertragungsaufwand, hohe Redundanz, hohe Fehleranfälligkeit
- 3) i.d.R. wenig betriebsinterne IT-Kräfte und IT-Expertise

Entwicklung eines prototypischen 3-Sphären-Modells (2022)

Schritt 1		Schritt 2		Schritt 3
SaaS		SaaS		SaaS
Sphäre 1		Sphäre 2		Sphäre 3
Basis Software MS-Office Programme Outlook, Word, Powerpoint, Excel, Sharepoint, Teams, KI	← → zukünftig	Rechnungswesen Finanzbuchhaltung + Gehalt, Einsatzplanung + Rechnungsstellung lexoffice - Open API	← → zukünftig	Fachsoftware Klienten, Abrechnung, Dokumentation myneva, Kilanka, symdok
- alternativlos für Win- dows AnwenderInnen		- wenige Anbieter		- viele Anbieter

Ziel: Entwicklung einer effizienten, günstigen, sicheren und wartungsarmen Infrastruktur für Sozialunternehmen

Ansatz: On-Premise Strukturen werden durch Cloud-Technologie / Software as a Service (SaaS) abgelöst; Schrittfolge jedoch nur bedingt zwingend; ggf. weitere Säulen?!
Open Source nur bei interner IT-Expertise!

Organisationsberatung (2023-2024)

Organisationsentwicklungsansatz:

3-Sphären-Ansatz als Ausgangspunkt

Ressource zur Entwicklung eigener Digitalisierungsstrategien, die trägerspezifische Constraints, Ressourcen und Prioritäten berücksichtigen

Unterstützung durch Organisationsberatungen

Sehr unterschiedliche Projekte bei den 13

Partnerorganisationen:

Einführung Office 365, Einführung Outlook, Entscheidungsfindung & Einführung Fachsoftware, Begleitung der (Tücken bei der) Implementierung;

Entwicklung von KI-Assistenz für Menschen mit Sprachstörungen

Fallbeispiel I:

Träger der Jugendhilfe:

Einführung MS 365 und Kilanka als Fachsoftware

Ausgangssituation: Wachstum des Trägers, persönliche Kommunikation nicht mehr immer möglich, „zu viele Meetings“, bisher für IT zuständiger Mitarbeiter geht in Rente

Ziel: mehr Transparenz bei Entscheidungen, Organisation Schichtbetrieb in Wohngruppen für Jugendliche, leichter zu bedienende Systeme

Ansatz: 3-Sphären-Ansatz als Ausgangspunkt; Aufbau Netz-Infrastruktur, Einführung MS 365, Umstellung von myJugendhilfe auf Kilanka als Fachsoftware

Fallbeispiel II:

Träger der Eingliederungshilfe:

Digitale Transformation: Erschließung neuerer Geschäftsbereiche

Ausgangssituation: KI ist für Menschen mit Sprachstörungen z.T. nicht nutzbar; Potenzial KI-gestützter Assistenz für Menschen mit Sprachstörungen und Lernbehinderungen

Ziel: neue Technologien für Menschen mit Behinderungen nutzbar machen, insbesondere KI für Menschen mit Sprachstörungen/Lernbehinderungen

Ansatz: interdisziplinäres Projekt: Ingenieure, Ethiker, Sozialwissenschaftler, Betroffenenvertreter, Betroffene
Testung von Spracherkennungsmodellen und Entwicklung eines Prototyps

Aufbau von Beratungskompetenz als neues Geschäftsfeld

Tücken bei der Einführung von Fachsoftware (aus Hilgert et al. 2025)

Unterschätzte Wechselwirkungen mit Organisationsstrukturen: Digitalisierung greift in formale und informale Strukturen ein, ohne diese ausreichend zu berücksichtigen

Fachsoftware wird häufig organisationsblind implementiert: Informale Regeln und Praktiken, die den Alltag in Organisationen maßgeblich prägen, werden bei der Einführung von Fachsoftware oft nicht berücksichtigt

Einschränkung von Entscheidungsspielräumen: Fachsoftware formalisiert und technisiert Entscheidungsprozesse, wodurch die Flexibilität der Mitarbeitenden eingeschränkt wird; Digitalisierung "verschärft" formale Strukturen: Verlust an Elastizität und Anpassungsfähigkeit

Steigende Anforderungen durch Behörden: Digitalisierung verschärft die Komplexität der Erwartungen an Berichterstattung und Dokumentation, was zusätzlichen Druck erzeugt

Fehlende Ressourcen für Implementierung: Unzureichende Zeit, Budget und Schulungen behindern die erfolgreiche Einführung und Nutzung von Fachsoftware

Tücken bei der Einführung von Fachsoftware (aus Hilgert et al. 2025)

Widersprüche zwischen Profession und Organisation: Die Einführung von Fachsoftware verstärkt Spannungen zwischen professionellen Standards und organisationalen Anforderungen

Technologiedefizit in der Fallarbeit: Fachsoftware berücksichtigt nicht ausreichend die einzigartige und nicht standardisierbare Natur sozial-professioneller Fallarbeit

Mikropolitische Konflikte: Neue Machtverhältnisse durch digitale Kontrollmöglichkeiten können Widerstand und Konflikte innerhalb der Organisation auslösen. Mitarbeitende sehen die Einführung von Fachsoftware oft als Bedrohung für ihre professionelle Autonomie und setzen sich aktiv oder passiv zur Wehr

Oft ernüchternde Ergebnisse: Die erhofften Effizienzgewinne bleiben aus, oft resultieren stattdessen Mehrarbeit, Unzufriedenheit und chaotische Mischformen aus digitalen und analogen Prozessen

„Pure“ und „dirty work“

in der Sozialarbeit (aus Junne et al. 2024)

Neuformungen professioneller Identitäten: Digitalisierung verändert die Aufgabenverteilung zwischen "reiner" (Klientenarbeit) und "unreiner" (administrativer) Arbeit und fordert Sozialarbeiter heraus, ihre berufliche Identität neu zu definieren

Spannung zwischen Autonomie und Kontrolle: Digitale Werkzeuge fördern Rechenschaftspflicht und Effizienz, schränken aber zugleich die professionelle Autonomie ein und standardisieren Arbeitsprozesse

Verschwimmende Rollengrenzen: In kleinen Organisationen müssen Sozialarbeiter administrative, digitale und klientenbezogene Aufgaben kombinieren, was die Grenzen ihrer Rollen aufweicht

Ambivalenz der Digitalisierung: Während einige Fachkräfte digitale Werkzeuge als Unterstützung sehen, lehnen andere sie als Bedrohung ab, da sie als unvereinbar mit den Werten der Sozialarbeit wahrgenommen werden

Fortwährender Wandel und Anpassung: Der digitale Übergang in der Sozialarbeit schafft liminale Räume, in denen Fachkräfte kontinuierlich ihre beruflichen Rollen und Kernaufgaben neu verhandeln müssen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen, Kritik, Anregungen herzlich
willkommen!

Kontakt: Jaromir Junne

040 6541 2373 - jjunne@hsu-hh.de

Team an der Helmut Schmidt Universität

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung (ICU)



Felix Genth (Soziale Arbeit & Soziologie)

Dr. Jaromir Junne (Co-Projektleiter, Wirtschaftswissenschaftler)

Dorina Kurta (Soziale Arbeit)

Lukas Lahme (Soziologe)

Prof. Dr. Tobias Scheytt (Projektleiter, Wirtschaftswissenschaftler)

Christian Hilgert (ext. Organisationsberater)

Projektbeschreibung: www.hsu-hh.de/icu/diwop

Teammitglieder: <https://www.hsu-hh.de/icu/mitarbeiter-2/>

Publikationen zum Projektthema

Hilgert, Christian; Genth, Felix; Junne, Jaromir; Lahme, Lukas (2025): **Organisationsstrukturelle Tücken der Digitalisierung. Zur Schwierigkeit, Soziale Arbeit durch Fachsoftware zu vereinfachen.** In: Degel, Alexander; Liebsch, Katharina (Hrsg.): Digitalität und Ambiguität: Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck. Beltz Juventa, Weinheim, Seiten 80–127. (-> [Link zum Open Access Full Text](#); [Link zum Buch](#): <http://dx.doi.org/10.3262/978-3-7799-8012-4>)

Kurta, Dorina; Junne, Jaromir (im Druck): **Digitale Transformation und hybride Führungsidentitäten in der Sozialen Arbeit.** dtec-Publikationsband.

Genth, Felix; Jacobs, Claus (im Druck): **Serious play als edukativer Ansatz für die Weiterbildung von Fachpersonen.** dtec-Publikationsband.

Lahme, Lukas; Hilgert, Christian (im Druck): **Zu den Funktionen und Folgen von Informationsmängeln in der Organisationsberatung.** dtec-Publikationsband.

Linke, Vera; Einhaus, Maximilian; Hilgert, Christian; Junne, Jaromir (2023): **Prekäres Organisieren im subsidiären Wohlfahrtsstaat. Pandemisches Krisenmanagement als Spannungsverstärker oder -entschärfer für Einrichtungen der sozialen Daseinsvorsorge.** In: Bode, Ingo; Jungmann, Robert; Serrano-Velarde, Katia (Hrsg., 2023): Staatliche Organisationen und Krisenmanagement. Leviathan, 51. Jg., Sonderband 41, S. 110-134. <https://doi.org/10.5771/9783748936794-110>

Junne, Jaromir; Löhlein, Lukas; Reilley, Jacob (2022): **Attraktivität und Grenzen von Wirkungssteuerung in NPO-Netzwerken.** Controlling & Management Review 66, 8–13. <https://doi.org/10.1007/s12176-022-1001-0>