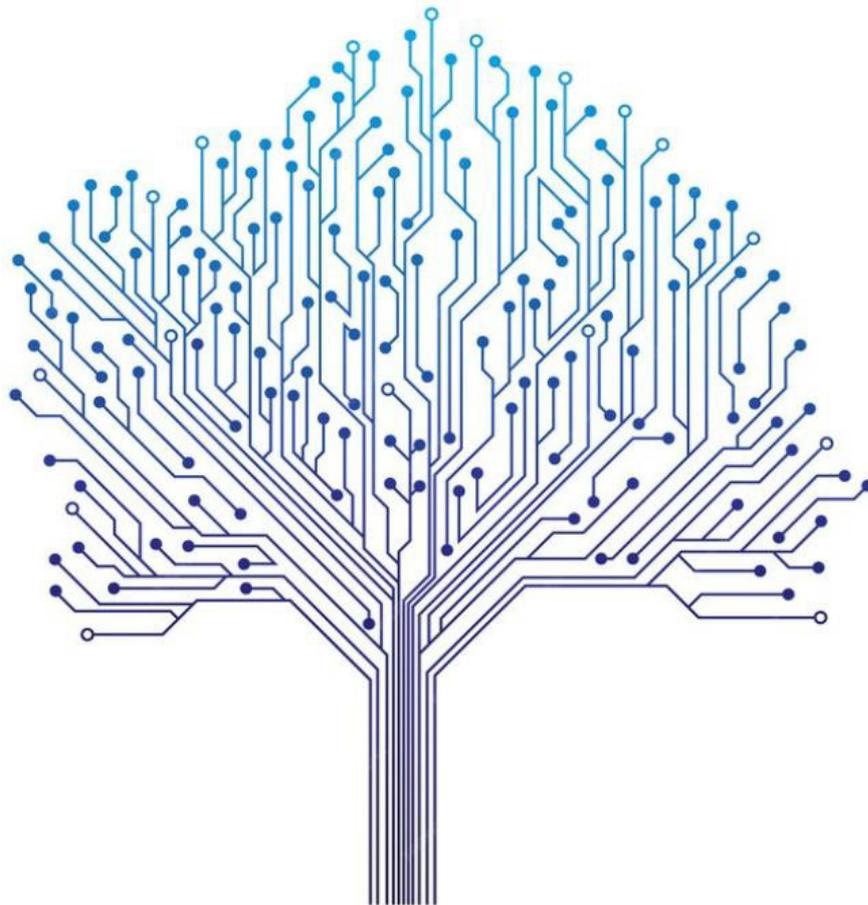


Sozialdienste auf dem Weg zur Digitalität

Eine qualitative-empirische Analyse zur
Digitalisierung in Sozialdiensten



Master-Thesis

Patrick Merkle und Durim Vishaj

Master in Sozialer Arbeit, Bern | Luzern | St. Gallen

Sozialdienste auf dem Weg zur Digitalität

Eine qualitative-empirische Analyse zur
Digitalisierung in Sozialdiensten

Verfasser: Patrick Merkle und Durim Vishaj

Studienbeginn: Herbstsemester 2021

Fachbegleitung: Prof. Dr. Peter A. Schmid

Abgabedatum: 7. Januar 2025

Abstract

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig und prägt zunehmend alle Lebensbereiche. Auch Sozialdienste können sich ihr nicht entziehen. Diese Master-Thesis widmet sich der Frage, was die Digitalisierung für Sozialdienste bedeutet und untersucht die damit verbundenen Voraussetzungen, Auswirkungen, Chancen sowie Risiken. Im Rahmen einer qualitativen Forschung wurden dazu leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit sechs Sozialdienstleitenden aus der Deutschschweiz durchgeführt und mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker ausgewertet. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein gemeinsames Begriffsverständnis, das Bewusstsein für die Notwendigkeit und die Kenntnis des Digitalisierungsstands grundlegend sind. Eine erfolgreiche Digitalisierung erfordert zudem eine Strategie, welche auf die Bedürfnisse der Klientel sowie Mitarbeitenden ausgerichtet ist und fortlaufend überprüft wird. Es ist eine Führung gefragt, welche die Digitalisierung aktiv gestaltet und eine förderliche Organisationskultur etabliert. Ebenso gilt es die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden sowie der Klientel zu fördern. Prozessautomatisierungen entlasten von administrativen Tätigkeiten, was eine effizientere und effektivere Fallführung ermöglicht. Darüber hinaus hat die Digitalisierung das Potenzial, die Dienstleistungsqualität zu verbessern, indem sie niederschwellige, orts- und zeitunabhängige Zugangs-, Informations- sowie Kommunikationsmöglichkeiten schafft. Insgesamt zeigt sich, dass die Digitalisierung nicht nur die Nutzung digitaler Technologien, sondern eine umfassende Transformation bedeutet, welche alle Ebenen der Organisation erfasst.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich herzlich bei allen Personen, welche mit ihrer Begleitung und Unterstützung zur Entstehung dieser Master-Thesis beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Peter A. Schmid für seine Anregungen und fachliche Expertise im Rahmen der Fachbegleitung.

Ebenso gilt ein grosser Dank den sechs Sozialdienstleitenden für ihre Teilnahme an den Interviews und ihr Vertrauen. Ohne ihre Zeit und ihr Expert*innenwissen wäre diese Master-Thesis nicht realisierbar gewesen.

Nicht zuletzt möchten die Autoren ihren Lebenspartnerinnen, Familien sowie Freund*innen ihren tiefen Dank aussprechen für ihren Rückhalt und ihre Entbehrungen, welche den Erfolg dieser Arbeit erst ermöglichten.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Danksagung	II
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen	2
1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit	3
1.4 Aufbau der Master-Thesis.....	3
2 Digitalisierung: Ein Überblick	4
2.1 Begriffsdefinition	4
2.2 Digitalisierung im Alltag	6
2.3 Treiber.....	7
2.4 Auswirkungen auf die Gesellschaft.....	8
2.5 Fazit – Digitalisierung: Ein Überblick.....	11
3 Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit	12
3.1 Digitalisierungsstand.....	12
3.1.1 Digitalisierungsstufen	12
3.1.2 DigitalCheck	16
3.2 Voraussetzungen.....	16
3.3 Auswirkungen	21
3.4 Chancen und Risiken	27
3.4.1 Chancen	27
3.4.2 Risiken.....	30
3.5 Fazit - Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit.....	33
4 Forschungsstand	36
5 Methodisches Vorgehen	39
5.1 Wahl des Forschungsdesigns	39
5.2 Gütekriterien.....	40
5.3 Forschungsethik	41
5.4 Sampling.....	41
5.5 Feldzugang	42
5.6 Datenerhebung	43
5.7 Datenaufbereitung.....	46
5.8 Datenauswertung	47
5.9 Reflexion des methodischen Vorgehens.....	48
6 Darstellung und Diskussion der Forschungsergebnisse	51

6.1	Digitalisierung in Sozialdiensten	51
6.2	Voraussetzungen.....	55
6.3	Auswirkungen	64
6.4	Chancen und Risiken.....	72
6.4.1	Chancen	72
6.4.2	Risiken.....	77
7	Beantwortung der Forschungsfragen	82
7.1	Voraussetzungen.....	82
7.2	Auswirkungen	83
7.3	Chancen und Risiken.....	85
8	Bedeutung der Digitalisierung für Sozialdienste	88
9	Ausblick.....	91
10	Kritische Abschlussreflexion	91
11	Literaturverzeichnis	93
12	Anhang.....	100

Sämtliche Kapitel dieser Master-Thesis wurden von den Autoren gemeinsam verfasst.

1 Einleitung

Zu Beginn wird die Ausgangslage, in welcher auch die Problemstellung hergeleitet wird, beschrieben. Im Anschluss wird das Forschungsinteresse dargestellt, gefolgt von der Präsentation der Zielsetzung und der Fragestellungen. Danach wird die Relevanz für die Soziale Arbeit aufgezeigt. Zum Schluss wird der Aufbau dieser Master-Thesis vorgestellt.

1.1 Ausgangslage

In den letzten Jahrzehnten wurde die Digitalisierung, mehr oder weniger unbeachtet, zu einem unverzichtbaren Element moderner Gesellschaften und ein fester Bestandteil des Alltags (Hesse, 2020). Fortschritte in der Technik wie Cloud Computing, Internet, künstliche Intelligenz (KI), Blockchain oder Internet der Dinge sowie die gesteigerte Leistungsfähigkeit von Netzinfrastrukturen und Computern bilden die Grundlage für diesen Wandel (Der Bundesrat, 2022a, S. 6). Das schnelle Voranschreiten der Digitalisierung wird zu tiefgreifenden sowie beständigen Veränderungen führen, sowohl in Bezug auf die Funktionsweise von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Gesamten als auch hinsichtlich des individuellen Lebens (Donnay, 2023). Gemäss Ternès und Schieke (2018) sind sich die Protagonisten einig, dass die Digitalisierung ein Megatrend ist (S. 5). Jedoch existiert keine einheitliche Definition des Begriffs Digitalisierung, sondern die Begriffsbedeutung variiert je nach Kontext (Jacob, 2023, S. 17). Die für diese Master-Thesis geltende Begriffsdefinition wird im Unterkapitel 2.1 erläutert.

In der Sozialen Arbeit ist die Digitalisierung, betrachtet als ein «Prozess technologischer Entwicklung», angekommen (Hoenig & Kulesa, 2018, S. 4-5). Die Treiber der Digitalisierung in den Sozialdiensten sind primär in der Technologie und Verwaltung zu finden (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 3). Zudem hat der Lockdown infolge der Covid-19-Pandemie als bedeutender Treiber im Sozialbereich fungiert (Bestgen et al., 2024). Gemäss Klinger et al. (2022) haben die Handlungspraxis sowie die Felder der Sozialen Arbeit in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten durch Digitalisierungsprozesse dauerhafte Veränderungen erfahren. Die Bandbreite digitaler Einsatzmöglichkeiten, Nutzungskontexten sowie Anwendungen ist vielfältig. Hinsichtlich der Organisation der Arbeitspraxis sowie der Begleitung, Versorgung und Betreuung der Klientel ermöglichen digitale Technologien neue Wege (S. 1). Dennoch zeigt sich die Soziale Arbeit tendenziell zurückhaltend gegenüber der Digitalisierung, trotz einer in den letzten Jahren gestiegenen Notwendigkeit, sich mit ihr zu befassen (Geschäftsstelle sozialinfo.ch, 2018). Die Studie «Bestandesaufnahme Digitalisierung in/von Organisationen im Sozialbereich» des Vereins sozialinfo.ch sowie der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW macht deutlich, dass der technologische Fortschritt im Sozialbereich im Vergleich zu anderen Bereichen geringer ist (Fachhochschule Nordwestschweiz, 2019, S. 1). Zudem legen die Ergebnisse dieser Untersuchung dar, dass in der Sozialen Arbeit Innovation vorrangig als digitale Erweiterung oder Verbesserung vorhandener Produkte begriffen wird und nachrangig als die Schaffung völlig neuer Produkte, Angebote oder Dienstleistungen auf Grundlage

digitaler Technologien (Fachhochschule Nordwestschweiz, 2019, S. 1). Mit der Digitalisierung erfolgt auch eine Transformation der Funktionsweise von Organisationen (Geschäftsstelle sozialinfo.ch, 2018). Sie stehen vor der Herausforderung, sicherzustellen, dass die Digitalisierung keine Belastung für die Mitarbeitenden darstellt und zugleich muss den Beschäftigten der Aufbau digitaler Kompetenzen sowie die sichere Handhabung von Komplexität ermöglicht werden (Ahrens, 2022, S. 10). Domeniconi Pfister (2021b) hält fest, dass nach derzeitigem jedoch noch recht begrenztem Stand der Forschung in Sozialdiensten Konzepte, Strategien oder Betriebskulturen zur Handhabung der Digitalisierung kaum vorhanden sind. Die tendenzielle Zurückhaltung der Sozialen Arbeit gegenüber der Digitalisierung, verbunden mit der zunehmenden Notwendigkeit einer aktiven Auseinandersetzung mit dieser und dem geringen Forschungsstand, unterstreichen den Bedarf an empirischen Untersuchungen zur Digitalisierung in Sozialdiensten.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Ziel dieser Master-Thesis ist es, aufzuzeigen, was die Digitalisierung für Sozialdienste auf der Organisationsebene bedeutet. Zudem soll das Bewusstsein für die Voraussetzungen, Auswirkungen, Chancen und Risiken der Digitalisierung gestärkt werden. Überdies beabsichtigt diese Master-Thesis den Digitalisierungsverantwortlichen der Sozialdienste Einblicke und Anregungen aus der Praxis zu geben. Daraus ergibt sich folgende **Hauptfragestellung**:

Was bedeutet die Digitalisierung für Sozialdienste?

Die Hauptfragestellung soll durch die Beantwortung der folgenden Theorie- und Forschungsfragen beantwortet werden.

Theoriefragen:

Was wird unter Digitalisierung verstanden?

Wie zeigt sich die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit?

Forschungsfragen:

Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um die Digitalisierung in Sozialdiensten voranzutreiben und ihr Potenzial zu nutzen?

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Sozialdienste?

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für Sozialdienste?

1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit

Für die Soziale Arbeit ist diese Master-These aus mehreren Gründen relevant. Der Digitalisierung kann sich die Soziale Arbeit nicht entziehen, obgleich sie den Menschen in den Mittelpunkt stellt (sozialinfo.ch, ohne Datum a). Beschäftigt sich die Soziale Arbeit nicht bewusst mit den Themen der Digitalisierung, verpasst sie die Chance, aktiv an der Gestaltung der Entwicklungen teilzuhaben und ihre professionelle Sichtweise einfließen zu lassen (sozialinfo.ch, ohne Datum a). Auch Doerk et al. (ohne Datum) fordern die Soziale Arbeit in ihrem Positionspapier «Soziale Arbeit und Digitalisierung» zu einer Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in ihrer Vielschichtigkeit auf (S. 1). Ein diesbezüglicher Beitrag wird mit der vorliegenden Arbeit erbracht. Laut Doerk et al. (ohne Datum) soll zunehmend eine systematische Reflexion der Digitalisierung in fachlichen, theoretischen, methodischen und empirischen Diskursen der Sozialen Arbeit stattfinden (S. 1). Diese Master-These leistet einen Beitrag, den Diskurs zur Digitalisierung in Sozialdiensten der Schweiz zu fördern und dadurch auch die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit insgesamt voranzutreiben.

1.4 Aufbau der Master-These

Die vorliegende Master-These umfasst zehn Kapitel. Dieses Unterkapitel bildet den Abschluss des ersten Kapitels. Im zweiten Kapitel wird der Begriff Digitalisierung definiert und aufgezeigt, wie diese den Alltag der Menschen in den letzten Jahrzehnten verändert hat. Zudem erfolgt eine Auseinandersetzung mit ihren Treibern sowie den gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung. Anschliessend widmet sich das dritte Kapitel der Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit. Dabei werden der Digitalisierungsstand, die Voraussetzungen, Auswirkungen sowie Chancen und Risiken der Digitalisierung behandelt. Der Forschungsstand wird im vierten Kapitel vorgestellt. Darauf folgend präsentiert das fünfte Kapitel das methodische Vorgehen. Es umfasst die Wahl des Forschungsdesigns, die Berücksichtigung der Gütekriterien und Forschungsethik, das Sampling sowie den Feldzugang. Überdies werden die Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung erläutert, bevor eine Reflexion dieser Schritte das Kapitel abschliesst. Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Forschung dargestellt und mit der verwendeten Literatur aus den Theoriekapiteln diskutiert. Daran anknüpfend beantwortet das siebte Kapitel die Forschungsfragen, indem Schlussfolgerungen aus der vorangegangenen Darstellung und Diskussion der Ergebnisse gezogen werden. Weiterführend widmet sich das achte Kapitel der Beantwortung der Hauptfragestellung. Im neunten Kapitel wird ein Ausblick gegeben, indem

mögliche Forschungsgegenstände skizziert werden, welche als Grundlage für weitere Untersuchungen zur Digitalisierung in Sozialdiensten dienen. Im letzten Kapitel erfolgt eine kritische Abschlussreflexion.

2 Digitalisierung: Ein Überblick

Der Begriff Digitalisierung ist laut Corsten und Roth (2022) sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft omnipräsent. Er wird von Journalisten*innen, Politiker*innen sowie Beratenden genutzt, jedoch zum Teil ohne fundierte Kenntnisse. Dadurch ist der Begriff Digitalisierung zwar zu einem festen Bestandteil der gesellschaftlichen Diskussion geworden, wird jedoch meistens «eher» unüberlegt benutzt (S. 4). Es ist somit anzunehmen, dass die Bedeutung des Begriffs Digitalisierung nicht einheitlich verstanden wird. Dieses Kapitel hat zum Ziel, einen Überblick über das Thema Digitalisierung zu geben und die folgende Theoriefrage zu beantworten:

Was wird unter Digitalisierung verstanden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird das Kapitel in mehrere thematische Unterkapitel gegliedert. Zunächst folgt eine Darstellung verschiedener Definitionen des Begriffs Digitalisierung, um eine Arbeitsdefinition für diese Master-Thesis zu erarbeiten. Im Anschluss wird ein Einblick gegeben, wie die Digitalisierung den Alltag der Menschen kontinuierlich verändert hat. Danach werden die zentralen Treiber der Digitalisierung beleuchtet. Schliesslich werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesellschaft betrachtet. Am Ende des Kapitels wird die eingangs gestellte Theoriefrage beantwortet.

2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff Digitalisierung gilt nicht als ein präzise definierter wissenschaftlicher Begriff (Langes & Boes, 2024). Vielmehr wird er weitläufig und ungenau benutzt, um den Einsatz von digitalen Technologien sowie die daraus resultierenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse zu beschreiben (Langes & Boes, 2024). Daher werden im Folgenden unterschiedliche Definitionen vorgestellt, um daraus eine Begriffsdefinition für diese Master-Thesis abzuleiten.

Das Wort «digital» stammt ursprünglich vom lateinischen Begriff «digitus» ab (Radermacher, 2018, S. 16). Digitus steht für Zehen oder Finger (Gong et al., 2023, S. 284). Diese Bedeutung ist laut Raveling (2022) eine Anspielung auf das Zählen von Zahlen bis zehn mit den Fingern. Ebenfalls zeigt sich laut Radermacher (2018) die Herkunft des Wortes im englischen Wort «digit», das sowohl Finger als auch Ziffer respektive Zahl bedeutet. Daraus ergibt sich, dass das Digitale etwas ist, das gezählt und in Ziffern dargestellt wird (S. 16). Der Begriff «digital», wie er heute verwendet wird, wurde zum ersten Mal 1942 von George Stibitz in der Formulierung «digital computer» benutzt und stellte den Gegensatz zum «Konzept des Analogen» dar (Aspray, 2000; zit. in Gong et al., 2023, S. 284).

Nach Hoenig und Kulesa (2018) bezieht sich Digitalisierung primär auf die Umwandlung analoger Formate in digitale, basierend auf den häufig als Antonyme genutzten Begriffen digital und analog (S. 4). Somit erstaunt es nicht, dass sich der Begriff Digitalisierung im Deutschen bis vor wenigen Jahren hauptsächlich auf den technischen Prozess der Umwandlung analoger Inhalte in digitale bezog (Radermacher, 2018, S. 16). Petersen (2020) definiert die Digitalisierung aus technischer Sicht als den Prozess, bei dem Informationen wie Text, Ton oder Bild in digitale Formate umgewandelt werden, zur elektronischen Speicherung, Bearbeitung sowie Übertragung (S. 13). Für Walch (2016) bedeutet Digitalisierung im Sinne einer technischen Definition ebenfalls, die Umwandlung von Informationen, sodass diese in einem «digital-technischen System» gespeichert oder verarbeitet werden können (S. 4). Stalder (2018) definiert die Digitalisierung als die zunehmende Nutzung digitaler Technologien, welche die Bewältigung der rasant wachsenden Kommunikation und Datenmenge sowie die Entwicklung neuer Handlungsformen ermöglichen (S. 8).

Es ist jedoch zu beachten, dass eine rein technische Definition die soziale Bedeutung der Digitalisierung als einen wesentlichen Aspekt ausser Acht lässt (Bertsche & Como-Zipfel, 2023, S. 18). Laut Kreidenweis (2018) beschreiben die Begriffe digitaler Wandel, Digitalisierung sowie digitale Transformation eine alle Bereiche der Gesellschaft betreffende Entwicklung (S. 11). Auch Hoenig und Kulesa (2018) definieren die Digitalisierung als umfassende Transformation, welche durch Fortschritte in der Technologie initiiert wird und sich auf sämtliche Lebensbereiche inklusive Wertesystem auswirkt (S. 4). Petersen (2020) definiert Digitalisierung im gesellschaftspolitischen Kontext als die globale Verbreitung von Kommunikations- und Informationstechnologien. Dies bedeutet, dass diese Technologien zunehmend in sämtlichen Lebensbereichen Anwendung finden (S. 13). Zudem ist die Digitalisierung laut Dörner und Edelmann (2015) eher als eine Vorgehensweise wie wir etwas erledigen, als ein Produkt oder Objekt zu verstehen (zit. in Radermacher, 2018, S. 17). Im Sinne einer allgemeinen Definition betrachtet Walch (2016) die Digitalisierung als einen technologiegetriebenen Transformationsprozess, der erhebliche soziokulturelle, strategische sowie organisatorische Auswirkungen hat und sowohl Unternehmen als auch ganze Branchen betrifft (S. 4). Basierend auf den vorgestellten Definitionen wird für diese Master-Thesis folgende Arbeitsdefinition hergeleitet:

Digitalisierung beschreibt den Einsatz digitaler Technologien zur Umwandlung analoger Formate in digitale, um diese elektronisch zu speichern sowie zu bearbeiten. Darüber hinaus umfasst der Begriff die zunehmende Nutzung digitaler Technologien, welche die Bewältigung der wachsenden Kommunikation und Datenmengen sowie die Entwicklung neuer Handlungsformen ermöglicht, was wiederum die Transformation aller Lebensbereiche vorantreibt.

Auf Grundlage dieser Definition wird der Begriff Digitalisierung in dieser Arbeit synonym für die Begriffe digitaler Wandel sowie digitale Transformation verwendet.

2.2 Digitalisierung im Alltag

Nachfolgend wird ein Einblick gegeben, wie die Digitalisierung unseren Alltag verändert hat. Dadurch wird deutlich, wie sie ein zentraler Bestandteil unseres Lebens wurde.

Der heutige Stand der Digitalisierung ist nicht das Ergebnis von Veränderungen der letzten zehn Jahre, sondern vielmehr das Resultat einer seit Jahrzehnten andauernden stetigen Entwicklung (Koch & Grimm, 2022, S. 316). Gemäss Auswald (2023) nahm die Digitalisierung in den 1980er-Jahren ihren Anfang, als die ersten Personal Computer (PC) erhältlich waren. Zwar existierten Computer bereits zuvor, hatten aber in den 1970er-Jahren noch die Grösse eines gigantischen Kühlschranks und wurden hauptsächlich von Grosskonzernen, Universitäten sowie militärischen Einrichtungen genutzt (Seemann, 2020). 1993 wurde das World Wide Web für jedermann verfügbar, was ein wichtiges Ereignis für die Digitalisierung darstellt (Auswald, 2023). Im selben Jahrzehnt begann die Digitalisierung des Briefverkehrs mittels E-Mails (Seemann, 2020). Zwischen 1995 und 2005 digitalisierte iTunes die Plattensammlungen, Amazon den Detailhandel, Skype die Telekommunikation und Youtube das Fernsehen (Seemann, 2020). Im selben Zeitraum entstanden Fotoplattformen mit Funktionen zum Taggen und Teilen sowie Suchmaschinen wie Google, welche ganz neue Möglichkeiten eröffneten (Seemann, 2020). Zudem kamen soziale Netzwerke wie Myspace, Facebook sowie Friendster auf (Seemann, 2020). Ausserdem wurde im Jahr 2001 die Open-Content- und Open-Source-Enzyklopädie Wikipedia ins Leben gerufen (Stüwe & Ermel, 2019, S. 31). Beruflich orientierte Netzwerke wie z.B. LinkedIn haben sich ab 2003 etabliert (Stüwe & Ermel, 2019, S. 32). Ferner ging im Jahr 2005 Google Earth online und zwei Jahre später folgte die Einführung von Google Street View (Stüwe & Ermel, 2019, S. 33). Twitter (neu X) nahm 2006 seinen Betrieb auf (Stüwe & Ermel, 2019, S. 34). Im Jahr 2007 kam das erste Smartphone auf den Markt (CCNet, 2024). Smartphones ermöglichten die Fähigkeiten eines Telefons sowie Computers zu vereinen und bildeten die Basis für viele andere Technologien wie bspw. Apps (CCNet, 2024). Zugleich revolutionierte das Aufkommen des Cloud-Computings die Art und Weise der Speicherung sowie des Zugangs von Daten und Programmen (CCNet, 2024). Kindle lanciert im Jahr 2007 den Kindle E-Book-Reader mit dem dazugehörigen E-Book-Service (Stüwe & Ermel, 2019, S. 34). Seit 2009 steht der Messengerdienst Whatsapp und seit 2010 der Online-Dienst Instagram zur Verfügung (Stüwe & Ermel, 2019, S. 34-35). In den Jahren 2010 bis 2019 machte die KI vermehrt Fortschritte und wurde bspw. durch die Sprachassistent*in Alexa von Amazon bekannt (Koch & Grimm, 2022, S. 316). Der auf KI basierte Chatbot ChatGPT von OpenAI erregt seit 2023 grosses Aufsehen (Steigner, 2024). Die aufgezeigte Dynamik verdeutlicht, dass die Digitalisierung auch in Zukunft unseren Alltag massgeblich verändern wird.

2.3 Treiber

Um ein besseres Verständnis für die Digitalisierung zu erlangen, werden folgende zentrale Treiber beleuchtet:

- Globalisierung
- Technologische Innovationen
- Staatliche Rahmenbedingungen
- Covid-19-Pandemie

Globalisierung

Ein massgeblicher Treiber der Digitalisierung ist die wachsende globale Vernetzung von Ökonomie, Kultur, Umwelt sowie Politik, die als Globalisierung bezeichnet wird (Disler, 2018). Laut Petersen (2020) führt die Globalisierung dazu, dass einige Organisationen einem globalen Wettbewerb ausgesetzt sind. Diese müssen ihre Herstellungskosten durch technologische Fortschritte reduzieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Somit lässt sich die zunehmende Digitalisierung als Folge der wachsenden wirtschaftlichen Globalisierung verstehen (S. 26). Es ist hervorzuheben, dass die Globalisierung und die Digitalisierung sich gegenseitig fördern (Bär, 2018, S. 6).

Technologische Innovationen

Kreidenweis (2018) identifiziert Fortschritte im Bereich der Informationstechnologie (IT) und die schnelle Integration dieser in die Gesellschaft und Wirtschaft als bedeutenden Treiber (S. 11). Etwa lassen sich angelehnt an Bertschek et al. (2016) die nachkommenden Fortschritte in der Technologie als Treiber erkennen:

- Mobiles Internet
- Big Data oder Advanced Analytics
- Internet der Dinge
- KI
- 3-D-Druck
- Robotik
- Plattform Ökonomie
- Cloud Computing
- IT-enabled Sharing Economy (zit. in Stüwe & Ermel, 2019, S. 38-39).

In diesem Zusammenhang sind die vermeintlich endlos wachsenden Speicherkapazitäten sowie Rechnerleistung von Computern als wesentliche Treiber zu nennen (Landvogt, 2017, S. 16).

Staatliche Rahmenbedingungen

Nach Petersen (2020) wirken die staatlichen Rahmenbedingungen ebenfalls als treibende Kraft. So bestimmen die gesellschaftliche Zustimmung und gesetzlichen Bestimmungen die konkrete Umsetzung der Digitalisierung (S. 28). Gerade in Ländern mit weit fortgeschrittener Wirtschaft, in welchen der demographische Wandel zu einem Fehlen von Fachpersonen führt, sind Organisationen darauf angewiesen, digitale Technologien als Ersatz einzusetzen. Diesbezüglich sind staatliche Rahmenbedingungen, welche die Digitalisierung vorantreiben, von zentraler Bedeutung (S. 31).

Covid-19-Pandemie

Der Bundesrat (2022a) stellt fest, dass die Digitalisierung infolge der Covid-19-Pandemie schneller voranschreitet, was unterschiedliche Studien bestätigen (S. 9). Jäggi (2023) unterstützt diese Einschätzung und weist daraufhin, dass während der Pandemie sowohl Defizite in der Erfassung sowie Verwaltung von Daten als auch in der Informatik-Infrastruktur erkennbar wurden (S. 153). Die Autorenschaft betrachtet die Covid-19-Pandemie als temporären jedoch bedeutenden Treiber.

2.4 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Dieses Unterkapitel trägt dazu bei, eine Vorstellung davon zu entwickeln, was unter Digitalisierung verstanden wird, indem ausgewählte Auswirkungen auf die Gesellschaft beleuchtet werden. Die Entscheidung für diese Auswahl basiert auf der Annahme, dass diese Auswirkungen ebenfalls relevant für Sozialdienste sind.

Kommunikation und Mediengewohnheiten

Gemäss Reuter et al. (2019) begann die Digitalisierung der Kommunikation in den 1980er-Jahren. Dies verstärkte sich mit dem Aufkommen des Internets in den 1990er-Jahren. Ein neues Ausmass zeigte sich ab der zweiten Hälfte der 2000er-Jahre, als Smartphones sowie soziale Medien populär wurden. Neue Trends in der Gesellschaft wurden durch Fortschritte in der Technik hervorgerufen respektive intensiviert (S. 1). Etwa zeigt sich, dass «mobile Nutzungsroutinen», z.B. das mehrfache tägliche Überprüfen des Smartphones, mittlerweile fester Bestandteil des Alltags sind (Reinecke, 2019, S. 8). Ein weiterer Trend ist, dass Smartphones und Smart-TVs für die online-Mediennutzung zunehmend vor dem stationären Computer und Laptop bevorzugt werden (Pözl & Wächter, 2019, S. 68). Gemäss Bieri (2021) hat sich der Medienkonsum der Bevölkerung primär auf Onlinemedien zur Beschaffung von Informationen verlagert (S. 200-201). Plattformen wie Twitter (neu X), YouTube oder Facebook erlauben den Austausch zwischen Politik und Gesellschaft sowie zwischen Individuen, unabhängig von Zeit, Ort und verstärkt auch von Sprachbarrieren. Soziale Medien existieren ausserdem als Messengerdienste, wie bspw. Telegram oder Whatsapp (S. 201). Diese Dienste verwenden vor allem jüngere Menschen (Bieri,

2021, S. 201). Reinecke (2019) warnt vor Stress und Belastungen für Anwender*innen aufgrund der Flut an Benachrichtigungen, Kommunikationsinhalten und Nachrichten, welche jeden Tag auf den Smartphones eintreffen, sowie dem sozialen Druck, stets erreichbar zu sein (S. 9). Pölzl und Wächter (2019) weisen darauf hin, dass Suchdiensteanbieter sowie auch Soziale Medien Algorithmen nutzen, um Inhalte für ihre Benutzenden zu filtern und zu priorisieren, wodurch beeinflusst wird, welche Inhalte für diese sichtbar sind. Dies bedeutet, dass Algorithmen einen erheblichen Einfluss auf Meinungsbildung und Wahrnehmungen ausüben können (S. 68-69).

Arbeitsmarkt

Der Bundesrat (2022b) hält fest, dass sich die Digitalisierung vielfältig auf die Entwicklung der Erwerbstätigkeit auswirkt. Beispielsweise erlaubt sie die Automatisierung von Prozessen, was zur Folge haben kann, dass menschliche Arbeitskräfte auf mittlere und lange Sicht abgelöst werden (S. 7). Laut Steffes et al. (2017) zeigen Untersuchungen, dass Arbeitnehmende, welche deutlich weniger Berufswweiterbildungen besuchen, am wahrscheinlichsten von Maschinen ersetzt werden (S. 464). Die zunehmende Digitalisierung weckt die Sorge, dass Menschen in Zukunft ihren Platz auf dem Arbeitsmarkt verlieren (Dengler & Matthes, 2015, S. 1). Der Verlust von brutto circa 11% der Arbeitsplätze wird in den kommenden Jahrzehnten für die Schweiz prognostiziert (Der Bundesrat, 2017, S. 4). Jedoch ist anzumerken, dass eine genaue Prognose nicht vorgenommen werden kann (Der Bundesrat, 2017, S. 4). Die Zahl der Mitarbeitenden in Routineberufen ist gemäss der ETH Zürich (2022) seit den 1990er-Jahren stetig gesunken. Dies könnte auf einen aus den Wirtschaftswissenschaften identifizierten Mechanismus zurückzuführen sein, welcher besagt, dass vor allem Routinetätigkeiten durch digitale Technologien automatisiert werden (ETH Zürich, 2022). Um in Zukunft nicht vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen zu werden, ist der Erwerb relevanter Fähigkeiten entscheidend (Der Bundesrat, 2017, S. 5). Die ETH Zürich (2022) hält jedoch fest, dass die Digitalisierung in der Schweiz aufgrund der Arbeitsmarktinstitutionen, eines ausgeprägten Wohlfahrtsstaats und flexiblen dualen Bildungssystems bis anhin keine Erhöhung der Arbeitslosigkeit verursachte. Zudem entwickeln sich neue Berufe und Tätigkeitsbereiche mit dem Aufkommen neuer Technologien (Der Bundesrat, 2022b, S. 7). Es ist darauf hinzuweisen, dass laut Katz und Murphy (1992) digitale Technologien den Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitnehmenden insgesamt steigen lässt (zit. in ETH Zürich, 2022). Eine weitere Auswirkung der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt ist laut dem Bundesrat (2022b) die Entstehung flexibler Arbeitsmodelle. Etwa wurde Home-Office erst durch die Digitalisierung möglich (S. 8). Die internetbasierte Plattformdienstleistung ist ein weiteres Arbeitsmodell, welche aus der Digitalisierung hervorgegangen ist (S.12). Es lässt sich festhalten, dass diese Arbeitsform im Jahr 2019 in der Schweiz nur gering ausgeübt wurde. Die Befürchtung, dass der Anteil der Soloselbständigen durch dieses Arbeitsmodell steigt, hat sich nicht bestätigt (S. 13). Das Normalarbeitsverhältnis hat seine Relevanz im vergangenen Jahrzehnt nicht verloren (S. 12).

Bildung

Gemäss Educa (2021) beeinflusst die Digitalisierung vermehrt das Bildungssystem der Schweiz. Digitale Technologien gewinnen zunehmend an Relevanz, indem sie Bildungseinrichtungen, Interaktionen sowie Unterrichtsinhalte strukturieren und organisieren. Zum einen ist dies relevant, da die Digitalisierung den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft verändert, woraus neue Ansprüche an das Bildungssystem resultieren. Andererseits versprechen digitale Technologien, das Bildungssystem effizienter, gerechter sowie wirkungsvoller zu gestalten. Parallel ergeben sich daraus potenzielle Risiken wie z.B. negative Auswirkungen auf die mentale Gesundheit sowie die Sicherheit der Daten von Lernenden (S. 2).

Digitale Kluft

Das Ungleichgewicht zwischen Menschen, welche einen einfachen Zugang zu gewissen Technologien haben, und jenen, welchen dieser verwehrt bleibt, wird als digitale Kluft bezeichnet (Capterra, ohne Datum). Dieses Ungleichgewicht zeigt sich insbesondere in den Schwierigkeiten beim Zugang zu internetfähigen Geräten und zum Internet (Capterra, ohne Datum). Finanzielle Herausforderungen, geografische Gegebenheiten, soziale und kulturelle Ungleichheiten sowie Chancen- und Bildungsungleichheit sind einige der Ursachen für die digitale Kluft (Capterra, ohne Datum). So fühlen sich laut einer Studie der Fachhochschule Nordwestschweiz aus dem Jahr 2023, Personen mit niedrigerem Einkommen und Bildungsniveau weniger digital kompetent im Vergleich zu Personen mit höherem Einkommen und besserer Bildung (Pfander, 2023). Der Studienautor Marc Peter warnt, dass das Risiko besteht, dass zahlreiche Gesellschaftsgruppen von der Digitalisierung ausgeschlossen werden (Pfander, 2023). Dies hängt gemäss ihm mit der rasant fortschreitenden Digitalisierung zusammen (Pfander, 2023). Etwa werden laut Marc Peter die Menschen zunehmend von Organisationen gezwungen, digitale Anwendungen zu verwenden, um weiterhin deren Dienstleistungen in Anspruch nehmen zu können (Pfander, 2023). Aus diesen Erkenntnissen folgert Marc Peter, dass die Politik durch landesweite Massnahmen das digitale Know-how aktiv der Gesellschaft weitergeben muss, unter anderem um zu verhindern, dass die Schweiz ihre wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit verliert (Pfander, 2023). Dies haben Bund und Kantone erkannt und handeln proaktiv, indem sie z.B. mittels Bildungsgutscheinen im Rahmen der Stärkung der Grundkompetenzen Kurse zur Nutzung digitaler Technologien finanzieren (einfach-besser, ohne Datum).

2.5 Fazit – Digitalisierung: Ein Überblick

Dieses Kapitel wird durch die Beantwortung der zu Beginn vorgestellten Theoriefrage abgeschlossen.

Was wird unter Digitalisierung verstanden?

Es zeigt sich, dass es für den Begriff Digitalisierung keine allgemeingültige Definition gibt. Dieser wird eher breit und unpräzise genutzt, um sowohl den Einsatz digitaler Technologien sowie die damit verbundenen gesellschaftlichen Transformationsprozesse zu erläutern. Für diese Master-Thesis gilt folgende Arbeitsdefinition:

Digitalisierung beschreibt den Einsatz digitaler Technologien zur Umwandlung analoger Formate in digitale, um diese elektronisch zu speichern sowie zu bearbeiten. Darüber hinaus umfasst der Begriff die zunehmende Nutzung digitaler Technologien, welche die Bewältigung der wachsenden Kommunikation und Datenmengen sowie die Entwicklung neuer Handlungsformen ermöglicht, was wiederum die Transformation aller Lebensbereiche vorantreibt.

Die dargestellte Entwicklung der Digitalisierung im Alltag deutet darauf hin, dass die Digitalisierung im alltäglichen Sprachgebrauch als ein über Jahrzehnte verlaufender technologischer Innovationsprozess verstanden wird. Gleichzeitig verdeutlichen die präsentierten Treiber, dass die voranschreitende Digitalisierung nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels ökonomischer, technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen ist. Aus der Auseinandersetzung mit den Auswirkungen auf die Gesellschaft lässt sich schliessen, dass die Digitalisierung die Art und Weise, wie wir als Gesellschaft kommunizieren, arbeiten und lernen verändert. Abschliessend ist festzuhalten, dass Digitalisierung nicht nur als technischer Prozess zu verstehen ist, sondern auch als technologiegetriebener Transformationsprozess, der alle Lebensbereiche durchdringt.

3 Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit

Die Soziale Arbeit bleibt von den schnellen Fortschritten der Digitalisierung nicht unberührt (Bertsche & Como-Zipfel, 2023, S. 8). Sie beeinflusst die Organisationen der Sozialen Arbeit in unterschiedlicher Hinsicht (Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit, ohne Datum). Daher befasst sich dieses Kapitel mit folgender Theoriefrage:

Wie zeigt sich die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit?

Zu Beginn erfolgt eine Einordnung des Digitalisierungsstands in Organisationen der Sozialen Arbeit. Anschliessend wird auf die Voraussetzungen eingegangen, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung notwendig sind. Das nächste Unterkapitel beleuchtet die Auswirkungen der Digitalisierung auf Organisationen der Sozialen Arbeit. Daraufhin folgt die Präsentation der Chancen und Risiken, welche sich durch die Digitalisierung ergeben. Abschliessend fasst ein Fazit die zentralen Erkenntnisse zusammen und beantwortet die soeben gestellte Theoriefrage.

Aufgrund der begrenzten deutschsprachigen Fachliteratur zur Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit wird auch auf Quellen aus anderen Disziplinen, insbesondere der Wirtschaftswissenschaften, zurückgegriffen. Aus diesen werden relevante Informationen ausgewählt, welche auf Organisationen der Sozialen Arbeit übertragbar sind. Es ist zu beachten, dass der Begriff Organisationen synonym zu Unternehmen verwendet wird, da Organisationen der Sozialen Arbeit sowie Unternehmen aus der Wirtschaft eine ähnliche Unternehmensstruktur aufweisen.

3.1 Digitalisierungsstand

Sozialinfo.ch (ohne Datum b) stellt fest, dass Organisationen aus dem Sozialbereich sich in stark abweichenden Entwicklungsstadien befinden. Dies erstaunt nicht, da laut Saam et al. (2016) häufig Jahrzehnte vergehen, bevor sich technische Innovationen, einschliesslich digitaler Technologien, überall etabliert haben (S. 8). Nachfolgend werden die Digitalisierungsstufen von Saam et al. (2016) vorgestellt. Diese tragen dazu bei, ein Verständnis zu erlangen, wie sich die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit zeigt, da die Stufeneinteilung auf jene Organisationen übertragbar ist. Es gilt zu berücksichtigen, dass die Digitalisierung als fortlaufender Prozess verstehen ist (Dinse, 2018, S. 21).

3.1.1 Digitalisierungsstufen

Saam et al. (2016) differenzieren zwischen folgenden drei Digitalisierungsstufen:

1. Digitalisierungsstufe: Grundlegende digitale Datenverarbeitung
2. Digitalisierungsstufe: Vernetzte Information und Kommunikation
3. Digitalisierungsstufe: Vernetzte Produkte und Dienstleistungen (S. 8-9)

1. Digitalisierungsstufe - Grundlegende digitale Datenverarbeitung

Gemäss Saam et al. (2018) ist auf der ersten Digitalisierungsstufe eine grundlegende Infrastruktur erforderlich, um das Potenzial digitaler Technologien für Innovation und Produktivität auszuschöpfen. Zur Basisinfrastruktur gehören eine grundlegende interne Dateninfrastruktur, welche unter anderem ERP-Software und andere Programme für den digitalen Austausch und die digitale Analyse von Daten umfasst, eine Internetverbindung, eine Website und Computer (S. 8). ERP, kurz für Enterprise Resource Planning, bezeichnet eine Softwareart, welche Organisationen nutzen, um alltägliche Geschäftshandlungen zu verwalten (Oracle, ohne Datum). Zu den täglichen Geschäftsaktivitäten gehören bspw. die Buchhaltung oder das Projektmanagement (Oracle, ohne Datum). Laut Saam et al. (2018) sind ERP-Software für Organisationen besonders wichtig, da sie eine systematische Datenauswertung über die in der Organisation vorhandenen Ressourcen ermöglichen und in höheren Stufen der Digitalisierung mit anderen Applikationen vernetzt werden können. Ferner ist zu beachten, dass die Relevanz der genannten Technologien je nach Organisation variiert, jedoch Organisationen ohne ausreichende fundamentale Applikationen die Möglichkeiten fortschrittlicher Applikationen nicht ausschöpfen können (S. 8).

Nach Dinse (2018) kann auf der ersten Stufe der Digitalisierung prinzipiell jede Organisation Vorteile aus der Anwendung digitaler Methoden ziehen. Weiter ist diese Stufe im Gegensatz zur zweiten und dritten Digitalisierungsstufe am leichtesten zu erreichen, da weder spezielles Fachwissen von den Mitarbeitenden noch riesige Investitionen erforderlich sind (S. 25). Nachfolgend wird erläutert, anhand welcher Indikatoren erkennbar ist, dass die erste Stufe erlangt wurde.

Auf der ersten Digitalisierungsstufe befinden sich Organisationen, welche im Allgemeinen Computer nutzen, das Ressourcenmanagement digital durchführen, eine eigene Website besitzen, eine elementare automatisierte Datenverarbeitung implementiert haben sowie organisationsintern stationäres Internet nutzen (ZEW, 2016; zit. in Dinse, 2018, S. 25). In diesem Zusammenhang ist es gemäss Dinse (2018) notwendig, dass die wesentlichen Organisationsprozesse schon auf die Anforderungen der Digitalisierung abgestimmt sind. So erfolgt die Kommunikation überwiegend per E-Mail anstelle des klassischen Postwegs und Dokumente werden nicht mehr handschriftlich, sondern digital verfasst. Mit einem speziell dafür eingerichteten Online-Formular kann die Organisation zudem die Möglichkeit schaffen, Bewerbungen online einzureichen (S. 25).

2. Digitalisierungsstufe – Vernetzte Information und Kommunikation

Auf dieser Digitalisierungsstufe wird durch systematische Analyse umfangreicher Datenbestände sowie dem Gebrauch von Kollaborationstools innerhalb der Organisation vernetzte Kommunikation und Information erzeugt (Saam et al., 2016, S. 8). Laut Sturm (2024) handelt es sich bei Kollaborationstools um Softwarelösungen, welche Teams sowie Einzelpersonen die Möglichkeit zur zeitgleichen Zusammenarbeit bieten. Zudem vereinfachen sie die Kommunikation über unterschiedliche Medien (Sturm,

2024). Mittels Cloud-Computing wird gemäss Saam et al. (2016) ein flexibler und vernetzter Zugang zu den technischen Ressourcen für Information und Kommunikation bereitgestellt. Die externe Vernetzung geschieht über Soziale Medien, Recruiting-Anwendungen sowie Internetwerbung (S. 8). Diese Digitalisierungsstufe umfasst weiter die Verwendung mobiler internetfähiger Endgeräte, wie z.B. Laptop, Tablet oder Smartphone, durch die Mitarbeitenden (S. 8-9, 15). Besondere Kompetenzen auf Unternehmens- und Mitarbeitenebene sind neben technischen Anwendungen notwendig, um die Möglichkeiten vernetzter Kommunikation und Information auszuschöpfen. Festzuhalten ist, dass der Informationsaustausch zwischen Abteilungen deutlich optimiert wird, wenn die Organisation eine einheitliche Digitalisierungsstrategie verfolgt, anstatt auf isolierte Lösungen zu setzen (S. 9).

Dinse (2018) zufolge können alle Organisationen von der zweiten Digitalisierungsstufe profitieren, sofern sie über ein datengestütztes Geschäftsmodell verfügen, wobei es nicht erforderlich ist, dass eine Organisation alle Elemente dieser Stufe verwendet. Gegenüber der ersten Digitalisierungsstufe ist bei der zweiten Stufe eine deutlich stärkere Berücksichtigung des Aufwandes erforderlich. In den Organisationen muss das Know-how über die Nutzung von Kommunikationswegen sowie Cloud-Anwendungen und die Beschaffungskosten für tragbare Hardware etabliert sein. Weiter besteht die Gefahr, langfristig den Anschluss zu verlieren, wenn regelmässige Schulungen zu technischen Weiterentwicklungen sowie rechtlichen Änderungen fehlen (S. 27). Folgend wird auch für diese Stufe erläutert, welche Anzeichen darauf schliessen lassen, dass sich eine Organisation auf der zweiten Digitalisierungsstufe befindet.

In der Regel haben Organisationen, welche sich auf dieser Digitalisierungsstufe befinden, eine Digitalisierungsstrategie (ZEW, 2016; zit. in Dinse, 2018, S. 27). Laut Dinse (2018) sind Informationen auf der ersten Stufe der Digitalisierung nur in der Organisation verfügbar, während sie auf der zweiten Digitalisierungsstufe mobil abgerufen werden können (S. 27). Ebenfalls ein Anzeichen dafür, dass eine Organisation die zweite Digitalisierungsstufe erreicht hat, ist die Verwendung von Cloud-basierten Kollaborationstools (S. 28).

3. Digitalisierungsstufe - Vernetzte Produkte und Dienstleistungen

Gemäss Saam et al. (2016) wird die digitale Vernetzung zentral für die Wertschöpfung der Organisation, sobald Dienste oder Produkte vernetzt sind. In der ersten und zweiten Digitalisierungsstufe liegt der Fokus der digitalen Vernetzung eher auf der Optimierung von Dienstleistungserbringung, Vertrieb sowie Produktion, während in der dritten Digitalisierungsstufe immer mehr eine Verschiebung dieser zentralen Bestandteile der Wertschöpfung ins Internet stattfindet. Das Vorhandensein eines digitalen Geschäftsmodells mit starker Ausprägung, die Breitstellung von Apps für spezifische Dienste sowie Produkte und die Implementierung oder Planung von Industrie 4.0-Projekten gelten als Charakteristika dieser Stufe (S. 9).

Nach Dinse (2018) sind anfangs Investitionen erforderlich, um dieses hohe Digitalisierungsniveau zu erreichen. Zu beachten ist, dass kleine Organisationen häufig an ihre finanziellen Grenzen stossen werden, wenn es bspw. darum geht, in die Entwicklung von Apps, Software oder Hardware zu investieren (S. 28). Ferner ist es notwendig, die restlichen analogen Prozesse durch digitale abzulösen (S. 28-29). Ebenfalls braucht es eine Anpassung der Organisationskultur sowie der Strukturen an die Anforderungen digitaler Dienstleistungen und Produkte (S. 28). Organisationen auf der dritten Digitalisierungsstufe nutzen Smartgeräte oder eigene Apps, um das Potenzial der Datenerfassung, -auswertung sowie -weitergabe wesentlich intensiver in die Wertschöpfung einzubinden. Zu betonen ist, dass die Wahrscheinlichkeit die dritte Digitalisierungsstufe zu erreichen, umso grösser ist, je stärker eine Organisation ihre Denk- und Kommunikationsprozesse von der analogen Welt löst (S. 29).

Festzuhalten ist, dass es sich bei den vorgestellten Digitalisierungsstufen um ein idealtypisches Modell handelt, welches zur Differenzierung von Applikationen nach ihrem Vernetzungsgrad verwendet wird (Saam et al., 2016, S. 9). Des Weiteren weisen Saam et al. (2016) daraufhin, dass in der Praxis bereits die nächste Stufe erreicht werden kann, obwohl die Möglichkeiten der vorherigen Stufe nicht komplett genutzt wurden (S. 9-10). Zu beachten ist allerdings, dass die Mehrheit der Organisationen einen systematischen Aufbau einer höheren Stufe nicht realisieren können, wenn die vorherige Stufe nicht ausreichend entwickelt ist (S. 10). In der nachfolgenden Tabelle sind die Digitalisierungsstufen zusammenfassend dargestellt.

1. Digitalisierungsstufe Grundlegend	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stationäres Internet ▪ Homepage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC ▪ ERP ▪ automatisierte Datenverarbeitung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basiskompetenzen
2. Digitalisierungsstufe Vernetzte Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mobiles Internet ▪ Internetanwendungen für Information und Kommunikation ▪ Externe Social Media (z.B. Blog) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse grosser Datenmengen ▪ Cloud-Computing ▪ Interne Social Media (z.B. Wiki) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie ▪ angepasste Organisation ▪ Fortgeschritten Kompetenzen ▪ IT-Fachkräfte
3. Digitalisierungsstufe Vernetzte Produkte und Dienste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsmodelle basierend auf digitalen Produkten und Diensten ▪ Apps ▪ Industrie 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie 4.0 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forschung und Entwicklung im Bereich eigener Anwendung digitaler Technologien und Geschäftsmodelle
	Externe Digitalisierung	Interne Digitalisierung	Wissensbasis

Tabelle 1: Digitalisierungsstufen (Saam et al., 2016, S. 10)

Es ist notwendig, zunächst den aktuellen Digitalisierungsstand der Organisation zu kennen, um die Digitalisierung in dieser zweckmässig voranzutreiben (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Ein möglicher Schritt zur Entwicklung einer einheitlichen Perspektive auf den Stand der Digitalisierung ist die Durchführung eines DigitalChecks unter Verwendung eines Reifegrad- oder Analysemodells (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Im Folgenden wird der DigitalCheck näher erläutert.

3.1.2 DigitalCheck

Der DigitalCheck ermöglicht es, mithilfe von Analysemodellen zur Digitalisierung einen Überblick über den Digitalisierungsstand einer Organisation zu gewinnen (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Dadurch wird erkennbar, an welchen Stellen Massnahmen erforderlich sind, sodass gezielt Schritte eingeleitet werden können, welche die Digitalisierung fördern (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Es ist jedoch anzumerken, dass der Grossteil der vorhandenen Modelle für gewinnorientierte Organisationen entwickelt wurden und somit die spezifischen Bedürfnisse von Organisationen der Sozialen Arbeit ausser Acht lassen (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Daher bietet sozialinfo.ch einen DigitalCheck an, welcher die wichtigsten Anforderungen von Organisationen der Sozialen Arbeit berücksichtigt (sozialinfo.ch, ohne Datum b). So werden die unterschiedlichen Faktoren der Digitalisierung für Organisationen der Sozialen Arbeit anhand spezifischer Fragestellungen sowie festgelegter Dimensionen betrachtet (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Der DigitalCheck von sozialinfo.ch findet sich unter dem folgenden Link: <https://digitalcheck.sozialinfo.ch/>

3.2 Voraussetzungen

Um die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit erfolgreich voranzutreiben und ihr Potenzial nutzen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, welche dieses Unterkapitel beleuchtet. Ein Verständnis über die Voraussetzungen trägt dazu bei, die eingangs gestellte Theoriefrage zu beantworten, da diese die Basis für die Digitalisierung bilden.

Digital Awareness

Gemäss Kofler (2018) bildet Digital Awareness die Basis für eine überzeugende Initiierung von Digitalisierungsinitiativen innerhalb einer Organisation. Etwa muss eine Organisation für sich eine Definition von Digitalisierung entwickeln (S. 40). Dabei sollte unter anderem geklärt werden, was Digitalisierung für die eigene Organisation bedeutet (S. 42). Brunel (ohne Datum) betont, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung eine grundlegende Voraussetzung für Organisationen darstellt. Digitalisierung erfordert laut Beilhammer (2018) zudem sowohl Risikobereitschaft als auch weitblickende Entscheidungen. Fehlt diese elementare Erkenntnis ist es unmöglich, zu handeln oder die Branchenentwicklung zu bestimmen, sodass es kaum eine andere Option gibt, als auf digitale Entwicklungen zu reagieren und sich ihnen anzupassen (Beilhammer, 2018).

Bedarfsanalyse

Laut Henning (2023) existiert das Risiko, die wirklichen Bedürfnisse zu verfehlen oder unpassende Lösungen zu erarbeiten, wenn die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie Nutzenden bei der Planung und Entwicklung digitaler Lösungen ungenügend beachtet werden. Infolgedessen können die angestrebten Vorteile der Digitalisierung ausbleiben und gravierende Schwierigkeiten auftreten. Eine ausführliche Bedarfsanalyse ist daher unverzichtbar (S. 158).

Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsstrategie sollte ein zentrales Element der Organisations- und IT-Strategie darstellen oder zumindest mit diesen abgestimmt sein (Hanschke, 2018, S. 12). Auch Kofler (2018) betont, dass die Digitalisierungsstrategie ein wesentlicher Bestandteil der Organisationsstrategie ist, angesichts der zunehmenden Digitalisierung in den Organisationen (S. 40). Gemäss Hanschke (2018) definiert die Digitalisierungsstrategie im Rahmen der Organisationsstrategie die strategischen Richtlinien für die Digitalisierung der kommenden Jahre. Sie hält die Vision, den Ist-Zustand, den Grad der digitalen Reife, die Richtlinien sowie das bestehende und zukünftige Geschäftsmodell fest. Zudem enthält sie, sofern bekannt, die notwendigen Umsetzungsmassnahmen. Damit sind für die operative sowie strategische Führung verpflichtende und formale Gegebenheiten festgelegt (S. 12). Die Basis, um die Digitalisierung aktiv planen, steuern, kontrollieren und messen zu können, ist eine Digitalisierungsstrategie (Kofler, 2018, S. 40). Diese muss fortlaufend bewertet und gegebenenfalls modifiziert werden (Hanschke, 2018, S. 12).

Change-Management

Die Festlegung von Zielen sowie die Klärung von Zuständigkeiten und Rollen sind notwendig, damit eine Organisation Veränderungen realisieren kann (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Im Change-Management sind sowohl die Fragen nach dem Wer und Was als auch nach dem Wie und Womit von entscheidender Bedeutung (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Durch den Einsatz von Techniken, Methoden sowie Prozessen werden im Rahmen des Change-Managements Veränderungen wirkungsvoll entwickelt, durchgeführt sowie überprüft (Munich Business School, ohne Datum). Ziel ist die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen, indem das Verständnis und die Akzeptanz für Veränderungen organisationsintern gestärkt wird (Munich Business School, ohne Datum). Es ist somit davon auszugehen, dass Change-Management eine Voraussetzung für die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit darstellt. Anzumerken ist, dass im Kontext der Digitalisierung das Change-Management keine wesentlich anderen Faktoren als bei analogen Veränderungen umfasst (Appelfeller & Feldmann, 2023, S. 359).

Organisationskultur

Laut sozialinfo.ch (ohne Datum b) wirkt die Organisationskultur wesentlich auf die Digitalisierung ein. Appelfeller und Feldmann (2023) halten fest, dass die Geschwindigkeit respektive der Aufwand, mit dem Veränderungen umgesetzt werden, stark von der Kultur der Organisation abhängen. Zu beachten ist, dass die technologischen Veränderungen, welche den Kulturwandel auslösen, schneller und einfacher zu realisieren sind als die kulturellen Veränderungen (S. 350). Für einen zweckorientierten Wandel der Kultur haben sich Leitungspersonen nach Appelfeller und Feldmann (2023) auf diese drei Faktoren zu fokussieren:

- «Aufbau einer Fehler- und Risikokultur
- Förderung einer starken Kundenorientierung sowie
- Steigerung der Prozessorientierung» (S. 350).

Folgend werden diese näher erläutert. Gemäss Appelfeller und Feldmann (2023) ist eine Kultur des «gesunden Scheiterns» einzuführen, um zu vermeiden, dass die Furcht vor Fehlschlägen die Motivation zu Innovationen hemmt. Dies bedeutet, dass Mitarbeitende Spielräume benötigen, um neue Ideen sowie Ansätze testen zu können. Ferner sollte, solange der potenzielle Schaden hinnehmbar ist, zur Inkaufnahme von Risiken ermutigt werden. Wobei Fehler als essenzielle Quelle des Lernens sowie der Erfahrung zu betrachten sind und keiner Bestrafung unterliegen (S. 352). Weiter gilt es die Kundenorientierung stärker in die Organisationskultur einzubinden (S. 353). Kundenorientierung bedeutet, die Dienstleistungen und Produkte nach den Bedürfnissen der Kunden auszurichten und gleichzeitig die dazugehörigen Begleitdienste weiterzuentwickeln (Kofler, 2018, S. 46). Ebenso ist laut Appelfeller und Feldmann (2023) über die Grenzen der einzelnen Abteilungen hinaus zu denken bzw. die Prozessorientierung zu fördern. Das bedeutet, dass der Schwerpunkt auf funktionsübergreifenden Abläufen, den Wünschen der Kund*innen, interdisziplinären Lösungen und den übergeordneten Zielen der Organisation liegt. Damit soll verhindert werden, dass aufgrund lückenhafter respektive abweichender Informationen verschiedene digitale Prioritäten in den Organisationseinheiten gesetzt werden, wodurch die Koordination organisationsweiter Initiativen erschwert wird. Die Folge davon könnte eine Diskrepanz zwischen der Organisationsvision respektive -strategie und deren operativen Realisierung sein (S. 354). Es ist festzuhalten, dass die gezielte Gestaltung der Kultur einer Organisation ein entscheidender Aspekt für den Erfolg der Digitalisierung ist (Appelfeller & Feldmann, 2023, S. 350).

Ressourcen

Sowohl genügend finanzielle Mittel als auch Personal mit den erforderlichen Zeitressourcen und den passenden Kompetenzen sind notwendig, um die benötigte Soft- und Hardware bereitzustellen sowie die Digitalisierung voranzutreiben (sozialinfo.ch, ohne Datum b).

(IT-) Infrastruktur

Ehe sich eine Organisation mit Softwarelösungen auseinandersetzt, gilt es zunächst die Basis für die Nutzung moderner Hardware zu legen (Dinse, 2018, S. 93). Dazu gehören unter anderem eine leistungsstarke Internetverbindung, WLAN-Zugang sowie genügend Steckdosen (Dinse, 2018, S. 93). Gemäss Carrasco (2021) ist es für Organisationen entscheidend, Investitionen in hochwertige Technologien zu tätigen, da eine erfolgreiche Digitalisierung ohne erstklassige IT undenkbar ist. Dennoch wird die IT-Infrastruktur, als eine Säule der Digitalisierung, laut Kofler (2018) oft ungenügend beachtet (S. 42). In der Regel werden die eingesetzten Systeme, welche die Sicherstellung des Alltagsgeschäfts zum Ziel haben, lediglich widerwillig modifiziert (S. 42-43). Der Widerspruch zwischen dem Streben nach Stabilität und Sicherheit vom IT-Betrieb sowie der Entwicklung neuer innovativer Applikationen und Infrastrukturen stellt in der Digitalisierung eine Herausforderung dar, welche Organisationen intern bewältigen müssen (S. 43). Ley und Seelmeyer (2020) führen aus, dass Infrastrukturen den Gegensatz bewältigen müssen, einerseits stabil und andererseits veränderbar zu sein (S. 379).

IT-Abteilung und IT-Kompetenzteam

Carrasco (2021) betont, dass eine eigene IT-Abteilung für Organisationen unverzichtbar ist. Die IT-Abteilung fungiert als Anlaufstelle für die Mitarbeitenden und ist für die Implementierung neuer Techniken sowie die Lösung von Problemen verantwortlich (Carrasco, 2021). Um den Betrieb der Technik zu gewährleisten, die Identifikation neuer Potenziale sicherzustellen und Sicherheitsrisiken abzuwenden, ist es zentral, dass die IT-Abteilung mit hervorragender Ausrüstung versorgt ist (Carrasco, 2021). Nach Brunel (ohne Datum) besteht auch die Option, eine kompetente IT-Partner*in zu wählen, welche kontinuierliche Unterstützung bietet und insbesondere im Bereich Datensicherheit und -schutz beratend zur Seite steht.

Es ist gemäss Kofler (2018) entscheidend, dass in einer Organisation ein Team existiert, das sich umfassend mit der Digitalisierung auseinandersetzt. Dieses Team muss unter anderem in der Lage sein, fundierte Informationen zur Anwendung agiler Methoden bereitzustellen (S. 43). Ein Überblickswissen ist für diese Aufgabe entscheidend, weshalb auch die oberste Führungsebene Teil des Kompetenzteams sein kann. Ein passender Ort für dieses Team wäre bspw. die IT-Führung einer Organisation, da zahlreiche Themen stark mit Wissen, welches für die IT relevant ist, verbunden sind (S. 44).

Sicherheitslösungen

Die Implementation von effektiven Sicherheitslösungen ist entscheidend, um den Erfolg der Digitalisierung zu gewährleisten (Carrasco, 2021). Wichtig ist, dass Sicherheitslösungen stets aktualisiert werden (Carrasco, 2021). Sicherheitsmängel bei digitalisierten Prozessen können erhebliche Risiken bergen, wie den Verlust von Daten, Verstöße gegen den Datenschutz und andere schwerwiegende Folgen (Henning, 2023, S. 159). Zur Erreichung eines maximalen Sicherheitsniveaus stehen verschiedene Massnahmen zur Verfügung (Carrasco, 2021). Henning (2023) nennt als Beispiele Firewalls, Datenverschlüsselung, Zugriffskontrollen sowie Sensibilisierung und Fortbildung der Mitarbeitenden (S. 159).

Digitale Kompetenz

Die Wirksamkeit digitaler Technologien hängt massgeblich davon ab, wie gut sie von den Nutzenden angewendet werden (Carrasco, 2021). Zahlreiche Beschäftigte in Organisationen haben noch Bedenken gegenüber neuen Geräten und Arbeitsprozessen, da sie an bewährten Praktiken festhalten oder befürchten Fehler zu machen (Carrasco, 2021). Daher überrascht es nicht, dass Henning (2023) darauf hinweist, dass die Bedeutung von digitaler Kompetenz in einer zunehmend digitalisierten Welt stetig zunimmt (S. 160). Technisches Wissen sowie die Kompetenz, digitale Plattformen und Werkzeuge einzusetzen, um eine wirksame Kommunikation zu gewährleisten, Entscheidungen zu fällen sowie zur Informationssammlung und -auswertung, gehören zu den digitalen Kompetenzen. Die Kompetenz, Datenschutzbestimmungen einzuhalten sowie digitale Sicherheitsmassnahmen umzusetzen, ist ebenfalls Teil der digitalen Kompetenz (S. 152).

Kooperation

Laut Kofler (2018) gewinnt die Kooperation mit qualifizierten Partner*innen an Bedeutung, da es für Organisationen vermehrt anspruchsvoller ist, in den unterschiedlichen, organisationsrelevanten Bereichen der Digitalisierung eigenes Fachwissen zu erlangen. Strategisch betrachtet müssen Organisationen klären, welche Partner*innen sich für eine Zusammenarbeit eignen, um einen beidseitigen Mehrwert zu erzielen. Beispielsweise bringen Organisationen im Rahmen der Kooperation mit Universitäten praktische Herausforderungen ein, für welche die Universitäten innovative sowie wissenschaftlich begründete Lösungen erarbeiten, während zeitgleich Studierende und Wissenschaftler*innen für die Organisation gewonnen werden können (S. 46).

Um gemeinsam an Projekten oder Themen zu arbeiten und Erfahrungen auszutauschen, stellt laut sozialinfo.ch (ohne Datum b) die Einbindung in Netzwerke eine Ressource dar. Erwähnenswert ist, dass die solidarische Interessenbündelung und mögliche Wettbewerbssituationen nicht im Widerspruch zueinanderstehen (sozialinfo.ch, ohne Datum b).

3.3 Auswirkungen

Dieses Unterkapitel befasst sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf Organisationen der Sozialen Arbeit und trägt dadurch zur Beantwortung der Frage bei, wie sich die Digitalisierung in diesen Organisationen zeigt. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es schwierig ist, sämtliche Auswirkungen der Digitalisierung auf eine Organisation zu erkennen (Kofler, 2018, S. 73).

Arbeitsmittel

Die Digitalisierung bewirkt laut Bauer und Hofmann (2018) eine Veränderung der zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel. Durch die Digitalisierung werden die analoge Informationsaufbereitung sowie -bearbeitung abgelöst. Etwa wurden Papierdokumente in zahlreichen Bereichen bereits vollständig durch digitale Informations- und Bearbeitungsketten verdrängt (S. 3). Dinse (2018) betont, dass Mitarbeitende am produktivsten sind, wenn sie Zugang zu geeigneten Arbeitsmitteln haben (S. 95). Entsprechend sind digitale Technologien ein zentraler Aspekt bei der Digitalisierung einer Organisation (Kofler, 2018, S. 86). Diese umfassen sowohl digitale Anwendungen, wie z.B. Internetseiten sowie Apps, als auch digitale Infrastruktur, zu der bspw. PC, Netzwerke und Server zählen (Kofler, 2018, S. 86). Anzumerken ist, dass um neue digitale Technologien in vorhandene Geschäftsprozesse einbinden zu können, häufig Fortbildungen sowie erhebliche Investitionen in die IT-Infrastruktur erforderlich sind (Rathke, 2023). Zurzeit wird in der Praxis der Sozialen Arbeit laut Bertsche und Como-Zipfel (2023) darüber diskutiert, ob algorithmische Systeme für die Prognostik sowie Diagnostik genutzt werden sollen, vor allem in Risiko- und Gefährdungsbereichen wie z.B. in der Kinder- und Jugendarbeit oder Bewährungshilfe (S. 179). Demgegenüber halten Pölzl und Wächter (2019) fest, dass digitale Assistenzsysteme in manchen Organisationen schon verfügbar sind und Bewertungen hinsichtlich der Klientel sowie deren Betreuung durchführen (S. 116).

Tätigkeiten

Wenn sich die Arbeitsmittel verändern, wandeln sich auch die Tätigkeiten der Arbeitnehmenden wie sie mit diesen interagieren (Bauer & Hofmann, 2018, S. 3). Etwa können IT-Systeme durch intelligente Softwarelösungen immer mehr auch prozesssteuernde oder schlussfolgernde Tätigkeiten bzw. komplexe Such- und Prüftätigkeiten übernehmen (Bauer & Hofmann, 2018, S. 3). Laut Rauch et al. (2021) gewinnen die Mitarbeitenden durch die Automatisierung von simplen Aufgaben mehr Zeit für komplexere und wichtigere Tätigkeiten. Dies erfordert eine Anpassung der Arbeitsorganisation und die Veränderung der täglichen Routinen der Arbeitnehmenden, sobald neue Technologien implementiert werden. Weiter ist es entscheidend, dass sowohl die Führungspersonen als auch die Beschäftigten die neuen Anforderungen an ihre Rolle, welche durch die Digitalisierung entstehen, kennen und sich damit identifizieren (S. 30).

Arbeitsort und Arbeitszeit

Gemäss Bauer und Hofmann (2018) führt die Digitalisierung dazu, dass sowohl der Arbeitsort als auch die Arbeitszeiten flexibler werden. Exemplarisch für die flexible Gestaltung des Arbeitsorts ist das regelmässige respektive sporadische Arbeiten von unterwegs oder von zu Hause (S. 4). Auch Jacob (2023) hält fest, dass die Digitalisierung Tele- und Distanzarbeit fördert (S. 110). In erster Linie wird dies durch die fortschreitende Digitalisierung von Informationen sowie Arbeitsdokumenten ermöglicht (Bauer & Hofmann, 2018, S. 4-5). Zum anderen tragen IT-Entwicklungen in den Bereichen Interaktion und Kommunikation bezüglich eCollaboration-Tools, soziale Netzwerke sowie Audio- und Videokonferenzen dazu bei (Bauer & Hofmann, 2018, S. 4-5).

Nach Sturm (2019) wird der Trend zu flexiblen Arbeitszeitmodellen durch die Digitalisierung vor allem durch technische Fortschritte bezüglich Kommunikationsprozessen und -wegen vorangetrieben. Immer mehr Arbeitgebende sowie Beschäftigte verlangen flexible Arbeitszeiten. Flexible Arbeitszeitmodelle wie z.B. Jahresarbeits- oder Vertrauensarbeitszeit haben sich neben dem Gleitzeitmodell in der Arbeitswelt etabliert (S. 6).

Prozesse

Die Digitalisierung bewirkt laut Appelfeller und Feldmann (2023), dass analoge Prozesse zunehmend in digitale umgewandelt werden (S. 12). Sie sind zentral für eine digitale Organisation. Als digitalen Prozess wird eine Abfolge von logisch verbundenen Aktivitäten, welche Eingaben in Ausgaben umwandeln, bezeichnet. Prozesse tragen direkt oder indirekt zur Ertragssteigerung bei und bilden dadurch das Rückgrat jeder Organisation. Von einem digitalisierten Prozess wird gesprochen, wenn ein IT-System zur Unterstützung der einzelnen Schritte eines Prozesses eingesetzt wird. Handelt es sich um einen automatisierten Prozess, übernimmt das IT-System bestimmte Aufgaben selbständig. Die Steigerung der Effizienz ist das vorrangige Ziel der Digitalisierung von Prozessen (S. 4).

Digitale Kompetenz

Durch die fortschreitende Digitalisierung wandeln sich die Anforderungen an Berufe sowie Funktionen (Pözl & Wächter, 2019, S. 75). Somit sollen die Anforderungen an digitale Kompetenzen angesichts dieser dynamischen Entwicklung der Digitalisierung kontinuierlich erfasst werden (Muff, 2024). Beschäftigte müssen sich zunehmend digitale Kompetenzen aneignen (Pözl & Wächter, 2019, S. 75). So erstaunt es nicht, dass Lernen als ein bedeutender Aspekt von digitaler Arbeitsplatzqualifizierung mehrfach in der Literatur genannt wird (Pözl & Wächter, 2019, S. 77). Es ist gemäss Rathke (2023) unerlässlich, dass Arbeitnehmende weitergebildet werden, um das benötigte Wissen sowie die erforderlichen Kenntnisse zu erwerben. Zu beachten ist, dass sich die digitale Kluft auch innerhalb von Organisationen zeigt, da verschiedene Kompetenzen sowie Zugänge durch unterschiedliche Lebensalter und Ausbildungswege entstehen (Pözl & Wächter, 2019, S. 115). Es kann davon ausgegangen werden,

dass Personen mit ausgeprägten Digitalkompetenzen in Entscheidungsprozessen sowie internen Diskussionen potenziell mehr Einfluss erlangen (Pözl & Wächter, 2019, S. 115). Steffes et al. (2017) weisen darauf hin, dass künftig Soft Skills im Mittelpunkt betrieblicher Fortbildungsmassnahmen stehen, um den Auswirkungen der gesteigerten Intensivierung der Arbeit und Informationsflut durch die Digitalisierung zu begegnen (S. 464).

Arbeitskultur

Rathke (2023) hält fest, dass sich die Arbeitskultur durch die Etablierung digitaler Technologien verändern kann. Die Autoren orientieren sich hinsichtlich der Definition des Begriffes Arbeitskultur an jener von Kugler (2020): «Die Arbeitskultur im engeren Sinne ist (. . .) das Produkt eines Zusammenspiels arbeitgeberseitiger und damit betriebsspezifischer Normen, Werte und Handlungen mit den arbeitnehmerseitigen Erwartungen, Präferenzen, Beziehungsgeflechten und Praxen» (S. 58). Die Arbeitskultur wird durch den im vorherigen Unterkapitel dargestellten Wandel der Organisationskultur geprägt (vgl. Kugler, 2020, S. 59).

Führung

Nach Kofler (2018) verändert die Digitalisierung die Bedeutung von Führung. So konzentriert sich die Führung in einem Digitalisierungsszenario oft auf die Unterstützung der Selbstorganisation sowie die Förderung der erforderlichen Fähigkeiten. Zudem sind Leitungspersonen wichtig, wenn es darum geht einen gemeinsamen Sinn und Zweck zu definieren. Es ist notwendig Führung sowohl umfassend als auch zukunftsorientiert zu denken. Neue Herausforderungen entstehen durch die stetige Weiterentwicklung digitaler Technologien sowie den damit einhergehenden Möglichkeiten, die es zeitnah zu identifizieren gilt. Eine tiefgreifende Veränderung erfordert einen umfassenden Veränderungsprozess, der nicht von einzelnen Abteilungen bewältigt werden kann. Folglich wird die Aufgabe für die oberste Führungsebene anspruchsvoller und ein fundiertes Verständnis über Digitalisierungsmechanismen wird zur Grundvoraussetzung, um eine Organisation zukunftsorientiert zu leiten (S. 89). Gemäss Rauch et al. (2021) agieren Beschäftigte und Teams in digitalisierten Arbeitswelten immer autonomer sowie zeitlich und örtlich flexibler. Um diese Veränderungen zu fördern sind verschiedene Faktoren der Führung wichtig. Dies bedeutet z.B. hinsichtlich Führungsstils, dass die Interaktion zwischen Führungspersonen und Beschäftigten auf gleicher Ebenen stattfinden soll. Entsprechend sollen Führungspersonen Hierarchieunterschiede zwischen ihnen und ihren Mitarbeitenden als minimal ansehen sowie Verantwortung delegieren (S. 29). Ebenfalls sind Bauer und Hofman (2018) der Meinung, dass rein Top-down-orientierte Managementprinzipien und hierarchische Weisungslinien an Relevanz verlieren werden, da diese die Anforderungen an Führung in vernetzten, flexibilisierten und sich rasant wandelnden Arbeitswelten nicht gerecht werden. Sie zählen die chancenorientierte Begleitung von Beschäftigten im Sinne der Ressourcenentwicklung, die Integration und Loyalitätssicherung sowie die Orientierung und Inspiration zu den zentralen Führungsaufgaben (S. 13-14). Zudem ist ein neues Gleichgewicht in der

Kommunikation zwischen Beschäftigten und Leitungspersonen bei der Gestaltung von Führungsbeziehungen erforderlich (Bauer & Hofmann, 2018, S. 14). Vor allem beim Einsatz technischer Medien zur Kommunikation, dem Ausgleich von räumlicher Nähe sowie virtuellen Treffen, der Genehmigung von Flexibilität bei paralleler Verhinderung von Überlastung sowie gesundheitsschädlicher Vermischung von Arbeits- und Privatleben (Bauer & Hofmann, 2018, S. 14).

Digitale Ethik

Laut Horn (ohne Datum) untersucht die digitale Ethik, was im Kontext der Digitalisierung als richtig und gut betrachtet werden soll. Ethische Reflexionen setzen dort an, wo die Digitalisierung völlig neue Handlungsmöglichkeiten schafft und dadurch ethische Fragen aufwirft (S. 4). Ein zentrales Element bei der Förderung digitaler Ethik sind die Organisationen (Synchronicity-iot.eu, 2023). Sie sind in der Pflicht, den ethisch verantwortungsvollen und fairen Einsatz von Technologie zu gewährleisten, damit die soziale Gerechtigkeit gestärkt und die Freiheit sowie Privatsphäre der Anwender*innen gewahrt wird (Synchronicity-iot.eu, 2023). Somit erstaunt es nicht, dass Rathke (2023) von den Organisationen ein Bewusstsein für die eigene soziale Verantwortung sowie die Erarbeitung ethischer Richtlinien fordert.

Datenschutz

Der Schutz personenbezogener Daten muss gewährleistet sein (Henning, 2023, S. 21). Diesbezüglich bestehen in der Schweiz diverse rechtliche Bestimmungen, an welchen sich Organisationen der Sozialen Arbeit zu halten haben, wie etwa das Eidgenössische Datenschutzgesetz oder die kantonalen Datenschutzgesetze (vgl. Mösch Payot, 2023). Rathke (2023) betont, dass die Gefahr von Verletzungen des Datenschutzes mit der fortschreitenden Digitalisierung wächst. So bietet die Digitalisierung neue Wege personenbezogene Daten zu verarbeiten und zu speichern (Cortina Consult, ohne Datum). Zum Schutz vertraulicher Daten müssen Organisationen deshalb starke Sicherheitsvorkehrungen treffen (Rathke, 2023). Ferner ist es notwendig, sicherzustellen, dass die Datenschutzerfordernungen immer aktuell sind (Brunel, ohne Datum).

Kundeninteraktion

Kofler (2018) hält fest, dass es für Organisationen eine zentrale Aufgabe ist, mit möglichen Kunden*innen zu interagieren. Eine Aufgabe, welche durch die Digitalisierung Veränderungen erfährt. Somit sollen Organisationen mit der Vielfalt an Kommunikations- und Informationskanälen ihrer Kundschaft bewandert sein. Zu diesen Kanälen zählen unter anderem Internetseiten, E-Mails, Portale zu Videotelefonie, Chats, soziale Netzwerke, Blogs und digitale Werbung (S. 94). In der Sozialen Arbeit wird laut Pölzl und Wächter (2019) neben Telefon hauptsächlich über E-Mail kommuniziert (S. 114). Ferner werden auch Messengerdienste, wie z.B. WhatsApp, für die Kommunikation mit der Klientel verwendet,

was allerdings datenschutzrechtliche Fragen aufwirft (Pözl & Wächter, 2019, S. 114). Die berufliche Anwendung von Messengerdiensten bietet laut Bertsche und Como-Zipfel (2023) viele Vorteile, da sie auf die Lebenswelt sowie Alltagspraxis der jüngeren Klient*innen angepasst sind. Sie bieten ausserdem die Möglichkeit, durch ihre Verfügbarkeit auf mobilen Endgeräten, ständig erreichbar zu sein. Des Weiteren sind sie mit einer Vielzahl von Kommunikationsfunktionen, wie bspw. Video, Sprachnachrichten oder Foto, ausgerüstet. Nicht zuletzt sind Messengerdienste meist kostengünstig respektive kostenlos (S. 158). In der digitalen Kommunikation mit der Klientel lassen sich in der Sozialen Arbeit grundsätzlich zwei Kategorien unterscheiden. Die eine erfordert die Anwesenheit einer Fachperson der Sozialen Arbeit, wie etwa bei der Online-Beratung (S. 159). Stüwe und Ermel (2019) prognostizieren, dass sich die traditionellen Beratungsangebote durch die Digitalisierung wandeln, indem die «Face-to-face-Beratung» durch digitale Betreuungsangebote sowie Online-Beratung erweitert oder sogar fast vollständig abgelöst werden (S. 57). Die andere Kategorie kommt ohne die Anwesenheit einer Fachperson der Sozialen Arbeit aus, wie dies bspw. bei Chatbots der Fall ist (Bertsche & Como-Zipfel, 2023, S. 159). Steiner (2023) ist der Meinung, dass Chatbots in der Sozialen Arbeit selten eingesetzt werden (S. 11). Laut Bertsche und Como-Zipfel (2023) sind die Anwendungsmöglichkeiten von Chatbots hinsichtlich Beratung aktuell auf die formale Vermittlung von Informationen beschränkt und decken lediglich einen eingeschränkten Themenbereich ab (S. 160). Nach dem derzeitigen Kenntnisstand von Steiner und Tschopp (2022) sind die Einsatzformen von KI-gestützten Chatbots in der Sozialen Arbeit lediglich ansatzweise wissenschaftlich beschrieben und professionalisiert (S. 469).

Fallakten und Falldokumentation

Gemäss Pözl und Wächter (2019) stehen Fallakten ganz oder zum Teil digital zur Verfügung. In Datenbanken oder Einzeldokumenten wird die Beratung sowie Betreuung dokumentiert. Die Speicherung dieser Daten erfolgt mitunter in online verfügbaren Netzwerken, auf einem organisationsinternen Server oder lediglich auf einem Computer (S. 115-116). Ley und Reichmann (2020) halten fest, dass die Dokumentation in Organisationen der Sozialen Arbeit zunehmend umfangreicher, vielfältiger sowie multifunktionaler werden. Die Digitalisierung führt zu einer weiteren Beschleunigung dieser Entwicklung (S. 241). Klassisch-bürokratische Organisationsstrukturen und ihre Dokumentationsformen sind besonders kompatibel mit den gegenwärtigen Prozessen der Digitalisierung (S. 243).

Informationsbeschaffung und Informationsbereitstellung

Im privaten sowie beruflichen Alltag wurde das Internet zu einer der zentralen Quellen für Informationen (Gaiser et al., ohne Datum). Rechtliche und fachliche Informationen sind nicht länger nur den Fachleuten vorbehalten, da diese online zur Verfügung stehen (Pözl & Wächter, 2019, S. 114). Kofler (2018) erwähnt, dass durch den Zugang zu Informationen im Internet Kunden heutzutage besser informiert sind (S. 95). Homepages bzw. Webpages sind für jede Organisation der Sozialen Arbeit unerlässlich (Pözl & Wächter, 2019, S. 114). Sie beinhalten oft einen internen Bereich für die Beschäftigten als

auch für die Klientel (Pözl & Wächter, 2019, S. 114). Dieser kann Kommunikationskanäle, gezielte Informationen oder Bestell- und Dokumentationsmöglichkeiten beinhalten (Pözl & Wächter, 2019, S. 114).

Angebote und Dienstleistungen

Laut Klenk (2022) ändern sich die Bedürfnisse und Bedarfe der Klientel, da die Digitalisierung zu einer Veränderung der sozialen Problematiken führt. Es zeigt sich, dass im digitalen Raum auch traditionelle Unterstützungsthemen der Sozialen Arbeit wichtig sind. Jedoch treten soziale Probleme im digitalen Raum häufig anders in Erscheinung, wie z.B. in Form von Hassreden, Cybermobbing, fehlende Medienkompetenz sowie Abhängigkeit von Sozialen Medien. Digitale Exklusion ist ein weiteres Problem. Die Angebote der Sozialen Arbeit für Beratung, Bildung, Betreuung, Erziehung, Gruppen- und Gemeinwesenarbeit sowie Quasi-Therapie verändern sich, wenn digitale Teilhabe immer stärker als Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe angesehen wird. In diesem Zusammenhang müssen traditionelle Interventionsstrategien kritisch hinterfragt werden (S. 4). Stüwe und Ermel (2019) halten fest, dass die Verwendung digitaler Medien zum einen zu einer Transformation der bestehenden Angebote sowie Angebotsstrukturen in der Sozialen Arbeit führt. Zum anderen entstehen dadurch neue Arbeitsfelder und Anwendungsgebiete. Ferner entstand die Möglichkeit, ambulante Dienstleistungen und Konsumgüter durch die Entwicklung neuer integrierter Versorgungssysteme online zu buchen (S. 57).

Öffentlichkeitsarbeit

Gemäss Beranek (2020) betrachten zahlreiche Organisationen der Sozialen Arbeit die Verwendung von Sozialen Medien zur Präsentation ihrer Organisation sowie Tätigkeit als bedeutend. Einerseits besteht das Ziel darin, Informationen über ihre Tätigkeit der Allgemeinheit zugänglich zu machen. Dies kann dazu beitragen, Vorurteile sowie Stigmata abzubauen und somit die Interessen der Klientel zu vertreten. Andererseits zielt die Öffentlichkeitsarbeit darauf ab, auf die Politik sowie die hiermit verknüpften monetären Mittel einer Organisation einzuwirken (S. 431). Damit Organisationen der Sozialen Arbeit ihre Öffentlichkeitsarbeit strategisch ausgestalten können, ist es gemäss Bertsche und Como-Zipfel (2023) essenziell, den Stellenwert des Internets im Leben von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu verstehen. So sind es gerade die Menschen aus den jüngeren Generationen, welche verhältnismässig lange Zeiträume im Internet sind. Sie nutzen Online-Dienste sowohl zur Informationsbeschaffung als auch zur Kommunikation (S. 170). Um von Jüngeren zur Kenntnis genommen zu werden, ist es notwendig, dass Organisationen der Sozialen Arbeit ihre Angebote online vorstellen (S. 170-171). Eine weitere Auswirkung der Digitalisierung ist, dass die Klientel sowie deren Angehörigen die Leistungen der Organisationen über Online-Portale bewerten. Entsprechend ist die Beobachtung von Bewertungsportalen wichtig, da die gesammelten Rückmeldungen Einfluss auf das digitale Image einer Organisation sowie die Entscheidung möglicher Kund*innen und Klient*innen zur Kontaktaufnahme haben (S. 171).

3.4 Chancen und Risiken

Im Folgenden werden die Chancen und Risiken der Digitalisierung für Organisationen der Sozialen Arbeit behandelt. Zunächst werden die Chancen betrachtet, bevor anschliessend auf die Risiken eingegangen wird.

3.4.1 Chancen

Prozesse

Die Digitalisierung ermöglicht die schnellere Abwicklung von unternehmensinternen Prozessen (Lexware, 2024). So kann durch Prozessoptimierung und Automatisierung nicht nur die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden verringert werden, sondern auch die Effizienz erhöht werden (Henning, 2023, S. 16). Pölzl und Wächter (2019) sehen in der Digitalisierung die Chance, etablierte Prozesse zu hinterfragen und diese durch den Einsatz digitaler Technologien zu optimieren (S. 26). Für Flammang (2019) eröffnet die elektronische Fallverwaltung die Möglichkeit, simple Prozesse zu automatisieren, was sowohl Zeit spart als auch die Effizienz steigert (S. 11). Ausserdem ermöglicht die Prozessautomatisierung die Fehlerreduktion (Henning, 2023, S. 16). Thomas Brunner, Geschäftsführer von sozialinfo.ch, sieht in der Automatisierung von standardisierten Administrationsprozessen den bedeutendsten Mehrwert für die gesetzliche Sozialarbeit (socialdesign, ohne Datum). Sowohl Thomas Brunner als auch Andreas Dvorak, Inhaber von socialdesign, sind der Meinung, dass die durch automatisierte Prozesse eingesparte Zeit es den Fachpersonen der Sozialen Arbeit ermöglicht, mehr Ressourcen der direkten Klientenarbeit zu widmen (socialdesign, ohne Datum).

Personalrekrutierung

Dinse (2018) hält fest, dass die Rekrutierung von neuem Personal in den letzten Jahren durch die Digitalisierung respektive die flächendeckende Internetverfügbarkeit einen erheblichen Wandel erfahren hat. Während Stellenanzeigen früher hauptsächlich in Zeitschriften sowie Zeitungen veröffentlicht wurden, erfolgt dies heute vorwiegend über Online-Plattformen. Durch die Nutzung unterschiedlicher digitaler Möglichkeiten können Organisationen Arbeitnehmende effizient und kostengünstig ansprechen bzw. gewinnen und die Reichweite ihres Rekrutierungsprozesses verbessern (S. 38).

Datenzugriff

Cloud-Technologie macht es einfacher, auf organisationsinterne Informationen zuzugreifen (Lexware, 2024). Die entstehende Vernetzung in der Cloud ermöglicht den Beschäftigten die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Teams sowie den problemlosen Zugriff auf die Organisationsdaten (Lexware, 2024).

Dienstleistungsqualität

Die Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen wird durch die Digitalisierung effizienter, was zu einer höheren Kundenzufriedenheit beiträgt (Henning, 2023, S. 16). Henning (2023) zufolge können Kund*innen dank digitaler Technologien auf öffentliche Dienstleistungen zugreifen, ohne an die Öffnungszeiten gebunden zu sein. So ist der Abruf von Informationen, das Stellen von Anträgen sowie die Einreichung von Dokumenten durch den Einsatz von Selbstbedienungsportalen und Online-Plattformen jederzeit und überall möglich (S. 16). Thomas Brunner sieht in der Digitalisierung für Sozialdienste die Chance, ihre Leistungen sowie Angebote unabhängiger von Öffnungszeiten anzubieten, z.B. durch die Bereitstellung eines Online-Formulars für die Sozialhilfeanmeldung (socialdesign, ohne Datum). Darüber hinaus vertritt er die Ansicht, dass die Digitalisierung den Sozialdiensten die Verlagerung von gewissen Aspekten der Unterstützungsarbeit auf digitale Medien ermöglicht (socialdesign, ohne Datum). Etwa kann gemäss ihm ein Erklärvideo die Betroffenen dabei unterstützen, die Online-Anmeldung für die Sozialhilfe durchzuführen (socialdesign, ohne Datum). Weiter wird die Navigation durch Verfahren sowie Antragsprozesse für die Kundschaft erleichtert, indem Organisationen Chatbots und Online-Portale verwenden (Henning, 2023, S. 16-17).

Durch den Einsatz digitaler Technologien können Fachkräfte der Sozialen Arbeit ihre Klientel effizienter und barrierefreier erreichen (Pözl & Wächter, 2019, S. 114). Etwa ist ein direkter Zugang zur Klientel durch das Internet realisierbar, speziell über Smartphones, wodurch sich neue Dienstleistungen anbieten lassen (Harwardt & Schmutte, 2022, S. 11). Die zunehmende Digitalisierung erlaubt es der Sozialen Arbeit, die Niederschwelligkeit ihrer Unterstützungsangebote für gewisse Zielgruppen wie bspw. junge Menschen respektive «digital natives» zu erhöhen (Flammang, 2019, S. 12). Thomas Brunner betont ebenfalls, dass die Digitalisierung dazu beitragen kann, die Angebote niederschwelliger zu gestalten, insbesondere im Jugendbereich, in dem vermehrt Blended Counseling zum Einsatz kommt (socialdesign, ohne Datum). Er hält ausserdem fest, dass die Digitalisierung es vereinfacht, in fremden Sprachen zu kommunizieren (socialdesign, ohne Datum).

Im Kundendienst sowie Beschwerdemanagement werden heutzutage digitale Kommunikationsmittel, wie bspw. Feedbackformular oder Chatbot in der Hotline, in nahezu allen Organisationen eingesetzt (Dinse, 2018, S. 40). Henning (2023) hält fest, dass die erwartete Vorgangsdauer und der Bearbeitungsstatus den Kund*innen via automatisierte E-Mails und Benachrichtigungen mitgeteilt werden können (S. 16). Digitale Technologien ermöglichen eine rasche und spezifische Unterstützung bei Bedarf, indem übermittelte Anliegen und Informationen gespeichert sowie verwendet und Dienstleistungen personalisiert werden (S. 17). Dinse (2018) hebt hervor, dass digitale Kanäle eine preiswerte sowie zügige Kundenkommunikation bieten, wodurch Organisationen aktuelle Feedbacks zur Kundenzufriedenheit erhalten (S. 41). Zudem besteht die Möglichkeit, Missstände frühzeitig zu erkennen, sodass

Organisationen darauf reagieren und Massnahmen ergreifen können (Dinse, 2018, S. 41). Durch die Kommunikation mit der Öffentlichkeit über digitale Medien sind Organisationen in der Lage, nicht nur über wichtige Informationen wie bspw. jüngste Entwicklungen zu informieren, sondern auch ihr Image positiv zu stärken (Dinse, 2018, S. 41).

Arbeitszeit und Arbeitsort

Der Bundesrat (2017) hält fest, dass digitale Technologien es erlauben, die Arbeit flexibler in Bezug auf Zeit und Ort zu gestalten. Dank moderner digitaler Schnittstellen ist es immer häufiger möglich, manuelle Arbeiten unabhängig vom Ort zu erledigen (S. 47).

Kosten

Durch die Digitalisierung können Kosten eingespart werden, indem sich unter anderem der Arbeitsaufwand sowie die damit einhergehenden Personalressourcen verringern, weniger Archivfläche benötigt und der Papierverbrauch reduziert wird (Henning, 2023, S. 17). Insbesondere in Bereichen, wo es entweder an Fachkräften mangelt oder kein Personal mehr erforderlich ist, kann durch die Digitalisierung der Personalbedarf reduziert werden (Lexware, 2024). Reisekosten lassen sich durch den Einsatz digitaler Kommunikationsmittel verringern, da persönliche Treffen weniger notwendig werden (Pözl & Wächter, 2019, S. 115). Harwardt und Schmutte (2022) halten fest, dass die Verbindung von digitalen und herkömmlichen Technologien erlaubt, Betriebsausgaben zu senken. Dies wird erreicht, indem Systeme so entwickelt werden, dass sie eigenständig arbeiten und sich autonom organisieren (S. 11).

Digitale Daten

Durch die Fortschritte bei der Datenerfassung sowie -auswertung können exaktere Vorhersagen und fundiertere Entscheidungen getroffen werden (Harwardt & Schmutte, 2022, S. 10). Bei kommunalen und staatlichen Verwaltungen sowie in grösseren Organisationen ist eine geeignete strukturierte elektronische Datenspeicherung ein bedeutender Faktor für die Qualitätssicherung sowie das Monitoring (Flammang, 2019, S. 11).

Innovation

Im öffentlichen Dienst entstehen neue Chancen für Innovationen durch die Nutzung von Blockchain-Technologie oder künstlicher Intelligenz (Henning, 2023, S. 18). Gemäss Harwardt (2019) können digitale Innovationen grössere Wettbewerbsvorteile sowie stärkere Kundenbindung zur Folge haben (zit. in Harwardt & Schmutte, 2022, S. 12).

Soziale Netzwerke

Nach Wenger (2018) haben Soziale Netzwerke in der heutigen Zeit einen wesentlichen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung (zit. in Flammang, 2019, S. 10). Durch die Präsenz in Sozialen Netzwerken eröffnet sich für Organisationen der Sozialen Arbeit die Möglichkeit, interaktiv sowie aktiv mit der Gesellschaft zu interagieren, mit dem Ziel spezifische ethische Werte weiterzugeben sowie gegenwärtige soziale Themen zur Sprache zu bringen (Flammang, 2019, S. 10). Zudem ermöglichen Soziale Netzwerke den Handelnden der Sozialen Arbeit eine grössere Reichweite zu erzielen sowie an öffentlichen Diskursen mitzuwirken (Flammang, 2019, S. 11).

Es zeigt sich, dass die Digitalisierung Organisationen der Sozialen Arbeit bedeutende Chancen eröffnet. Gleichzeitig bringt sie jedoch auch Risiken mit sich, welche im Folgenden näher betrachtet werden.

3.4.2 Risiken

Wissen

Gemäss Dinse (2018) verliert Wissen aktuell wesentlich schneller an Gültigkeit aufgrund des raschen Wachstums sowie der Ausdifferenzierung von Wissen. Organisationen können nicht mehr davon ausgehen, dass das Wissen, welches vor einigen Jahren gewonnen wurde, weiterhin zutreffend ist. Zu beachten ist ausserdem, dass Technologien und Marktbedingungen raschen Veränderungen unterliegen (S. 63).

Unzufriedenheit und Widerstand

Unzufriedenheit sowie Widerstand können eine Reaktion der betroffenen Personen auf den dynamischen technologischen Wandel sein (Henning, 2023, S. 26). Vial (2019) betrachtet als zentrale Hürde für die Digitalisierung den Widerstand der Beschäftigten gegenüber der Implementierung und Verwendung digitaler Technologien (zit. in Bosler, 2023, S. 353). Appelfeller und Feldmann (2023) identifizieren drei potenzielle Ursachen für Widerstände respektive eine tiefe Bereitschaft für Wandel. Beschäftigte zeigen Widerstand gegenüber der Digitalisierung, wenn sie die Veränderungsziele, -motive und -hintergründe nicht nachvollziehen, die neuen Anforderungen fürchten oder keinen Nutzen für sich sehen (S. 359-360).

Cybersicherheit

Die Gefahr von Cyberangriffen sowie Verletzungen des Datenschutzes erhöht sich aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung (Rathke, 2023). Daher sind Organisationen gefordert, umfassende Sicherheitsvorkehrungen zur Sicherstellung der Integrität ihrer digitalen Systeme sowie zum Schutz vertraulicher Daten zu treffen (Rathke, 2023). Henning (2023) betont, dass die Gefahr von Cyberattacken sowie IT-Sicherheitsverletzungen mit der immer stärkeren Abhängigkeit von digitalen Systemen zunimmt (Henning, 2023, S. 22).

Technologieabhängigkeit

Technische Ausfälle oder Störungen können zur Folge haben, dass Organisationen ihre Dienstleistungen nicht gewährleisten können (Henning, 2023, S. 21). Um zu garantieren, dass diese auch in solchen Situationen weiterhin bereitgestellt werden können, müssen Vorkehrungen getroffen werden (Henning, 2023, S. 21). Ein Beispiel für die Technologieabhängigkeit sozialer Organisationen ist die Implementierung der neuen Fachapplikation citysoftnet bei der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde sowie dem Sozialdienst der Stadt Bern im Juni 2023 (vgl. SRF, 2024). Die Fallführungssoftware, welche mehr als 20 Millionen Schweizer Franken kostete, verursachte erhebliche Probleme und hatte schwerwiegende Konsequenzen (SRF, 2024). So kündigte ein Drittel der Beschäftigten und es kam zu Krankenschreibungen sowie Burnouts (SRF, 2024). Auch die Klientel war betroffen, da bspw. Rechnungen und Mieten aufgrund der Softwareprobleme unbezahlt blieben (SRF, 2024).

Mitarbeitengewinnung

Laut Harwardt und Schmutte (2022) sind für Organisationen zur Bewältigung der Herausforderungen der Digitalisierung Beschäftigte mit entsprechenden Fachkenntnissen unerlässlich. Gleichzeitig befinden sich Organisationen im «War for Talents», was bedeutet, dass Arbeitnehmende mit der benötigten Kompetenz häufig Wahlmöglichkeiten hinsichtlich ihres Arbeitgebenden haben. Aus diesem Grund sind Organisationen gezwungen, um diese Mitarbeitende aktiv zu werben, um zu verhindern, dass sie sich für die Konkurrenz entscheiden (S. 21).

Gesundheit der Mitarbeitenden

Steffes et al. (2017) halten fest, dass der technologische Fortschritt zu einer Steigerung sowie Beschleunigung der Intensität der Kommunikation und des Informationsaustausches geführt haben. Bei vielen Arbeitnehmenden führt die durch Technologie verursachte schnellere sowie intensivere Arbeitsweise zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastung (S. 464). Aufgabenwechsel sowie unerwartete Störungen können Stresssituationen auslösen, wie experimentelle Studien zeigen (Monsell, 2003; zit. in Steffes et al. 2017, S. 464). Steffes et al. (2017) merken an, dass zu wenig erforscht ist, wie sich dies kausal auf die psychische Gesundheit niederschlägt (S. 464). Die steigende Flexibilität von Arbeitszeit- und -ort erleichtert zwar die Kompatibilität von Privat- und Berufsleben, kann aber auch Entgrenzung sowie permanente Verfügbarkeit begünstigen, was zu unzureichender Erholung und einer Überlastung der Arbeitnehmenden führen kann (Badura et al., 2018, zit. in Menig et al., 2019, S. 34). Gemäss Stüwe und Ermel (2019) kann chronischer Stress (Burnout, Erschöpfungssyndrom) entstehen, wenn ein persönlicher Anspruch besteht, rasch auf Anfragen eine Reaktion zu zeigen (S. 10). Rathke (2023) hält fest, dass Stress und Burnout die Folge des ununterbrochenen Vorhandenseins digitaler Technologien sein können.

Menschliche Interaktion

Zur Lösung komplexer Probleme sind laut Henning (2023) menschliche Kommunikation und Zusammenarbeit nach wie vor erforderlich. Es ist somit festzuhalten, dass die Digitalisierung nicht sämtliche Faktoren der menschlichen Interaktion ablösen kann (S. 19).

Komplexität der Zusammenarbeit

Durch die Digitalisierung kann die Kooperation zwischen unterschiedlichen Organisationen sowie Abteilungen anspruchsvoller werden, während gleichzeitig die Prozesse komplexer werden (Henning, 2023, S. 26).

Digitale Kluft

Das Fehlen von Internetzugang, Geräten und Kompetenzen, kann laut Henning (2023) dazu führen, dass Personen benachteiligt werden (S. 19). Angesichts der dynamischen Fortschritte in der «digitalen Welt» existiert besonders bei Angehörigen älterer Generationen, Personen mit niedrigen Einnahmen sowie Menschen mit Behinderungen respektive Einschränkungen das Risiko, diesbezüglich abgehängt zu werden (S. 19-20). Gemäss Flammang (2019) kann eine zu starke Digitalisierung von alltäglichen gesellschaftlichen Abläufen dazu führen, dass marginalisierte Gruppen eine noch grössere Benachteiligung sowie Ausgrenzung erleben (S. 12).

Diskriminierung

Henning (2023) weist darauf hin, dass der Einsatz von Technologien und Algorithmen das Risiko von Diskriminierung birgt. Deswegen ist sowohl bei deren Nutzung als auch Entwicklung zu berücksichtigen, dass der Gebrauch KI und Algorithmen keine Personen benachteiligt. Chancengleichheit und Transparenz müssen folglich bei der Anwendung sowie Entwicklung von KI und Algorithmen im Fokus stehen (S. 19). Flammang (2019) gibt zu bedenken, dass der Einsatz von KI sowie Big Data keine Objektivität gewährleistet. Viel mehr kann es zur Reproduktion der in den Daten enthaltenen Verzerrungen durch unbeabsichtigte Mustererkennung kommen. So kann ein Algorithmus, der bspw. ein sexistisches oder rassistisches Bias aufweist, Exklusion und Diskriminierung verursachen (S. 14).

3.5 Fazit - Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit

Folgend werden die Erkenntnisse dieses Kapitels zusammengefasst und die anfangs gestellte Theoriefrage beantwortet.

Wie zeigt sich die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit?

Wie sich die Digitalisierung zeigt, hängt vom jeweiligen Digitalisierungsstand der Organisation ab. Das vorgestellte Stufenmodell bietet eine nützliche Orientierung, um die verschiedenen Entwicklungsstadien zu veranschaulichen. Damit die Digitalisierung vorangetrieben werden kann, ist die Kenntnis über den aktuellen Digitalisierungsstand entscheidend. Für Organisationen der Sozialen Arbeit eignet sich dafür die Durchführung des DigitalChecks von sozialinfo.ch. Hervorzuheben ist, dass die Digitalisierung als kontinuierlicher Prozess zu verstehen ist.

Die Digitalisierung zeigt sich auch in den Voraussetzungen, welche von den Organisationen der Sozialen Arbeit geschaffen werden müssen, um diese erfolgreich umzusetzen. Etwas ist Digital Awareness notwendig, um Digitalisierungsinitiativen anzustossen. Eine Bedarfsanalyse ist unerlässlich, damit die digitalen Lösungen den Anforderungen und Bedürfnissen der Nutzenden entsprechen. Zu den Voraussetzungen gehört auch eine Digitalisierungsstrategie, welche die Grundlage für die Planung, Steuerung, Kontrolle sowie Messung der Digitalisierung bildet. Change-Management sorgt dafür, dass klare Ziele, Zuständigkeiten sowie Rollen definiert sind und dadurch das Verständnis sowie die Akzeptanz für Digitalisierungsmassnahmen organisationsintern gefördert wird. Die Organisationskultur muss Innovation, Risiko- sowie Lernbereitschaft unterstützen. Zudem muss sie Fehler als Chance sehen und den Fokus auf Kund*innen- sowie Prozessorientierung legen. Genügend Ressourcen und eine leistungsfähige Infrastruktur sind unerlässlich. Die IT-Abteilung ist ebenfalls wesentlich, da sie bspw. den Technikbetrieb sicherstellt und Sicherheitsrisiken minimiert. Ein Team, welches sich umfassend mit der Digitalisierung befasst, stellt eine weitere Voraussetzung dar, um die Digitalisierung gezielt zu fördern. Sicherheitslösungen sind notwendig, unter anderem um Datenverlust oder Datenschutzverstöße zu vermeiden. Mitarbeitende mit digitaler Kompetenz sind erforderlich, denn nur so können digitale Technologien effektiv und sicher genutzt werden. Die Kooperation mit externen Partner*innen wird immer wichtiger, da nicht alle benötigten Fachkenntnisse intern vorhanden sind.

In ihren Auswirkungen offenbart sich die Digitalisierung ebenfalls. Etwas wandeln sich die eingesetzten Arbeitsmittel, was zu einer Veränderung der Tätigkeiten der Mitarbeitenden führt. Analoge Prozesse werden immer stärker durch digitale abgelöst. Auch die Anforderungsprofile an Berufe sowie Funktionen verändern sich. Darüber hinaus wirkt sich die Etablierung digitaler Technologien auf die Arbeitskultur aus. So muss Führung zukunftsorientiert sowie umfassend gedacht werden, während Top-down-

Ansätze an Bedeutung verlieren. Für die obere Führungsebene ist ein solides Wissen in Bezug auf Digitalisierungsmechanismen unerlässlich, um eine Organisation vorausschauend zu führen. IT-Entwicklungen sowie die zunehmende Digitalisierung von Informationen und Arbeitsdokumenten bewirken eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsorts. Gleichzeitig treiben technische Fortschritte flexible Arbeitszeitmodelle voran. Es ist sicherzustellen, dass der Einsatz von Technologien ethisch verantwortungsvoll erfolgt. Mit der Digitalisierung wächst auch die Verantwortung, den Datenschutz durch geeignete Sicherheitsmassnahmen zu gewährleisten sowie die Anforderungen an diesen. Die Kundeninteraktion verändert sich ebenfalls, aufgrund der Vielzahl an digitalen Kommunikations- und Informationskanälen. In der digitalen Interaktion mit den Klient*innen lassen sich zwei Kategorien differenzieren. Die eine erfordert die Präsenz einer Fachperson der Sozialen Arbeit, z.B. Online-Beratung, während die andere ohne diese Präsenz funktioniert, wie etwa durch Chatbots. Fallakten und -dokumentationen sind vollständig oder teilweise digital verfügbar. Hinsichtlich Informationsbeschaffung und -bereitstellung sind ebenfalls Auswirkungen feststellbar. Etwa wurde das Internet zu einer wesentlichen Quelle für rechtliche und fachliche Informationen. Angebote und Dienstleistungen verändern sich, unter anderem aufgrund der sich wandelnden Bedürfnisse und Bedarfe der Klientel. Schliesslich wirkt die Digitalisierung sich auf die Öffentlichkeitsarbeit aus, indem bspw. vermehrt Soziale Medien genutzt wird, um die Arbeit der Organisation zu präsentieren.

Ausserdem zeigt sich die Digitalisierung in den Chancen, welche sie mit sich bringt. Prozessoptimierung und -automatisierung durch digitale Technologien ermöglichen unter anderem die Steigerung der Effizienz, das Hinterfragen etablierter Prozesse sowie die Freisetzung von Ressourcen für die direkte Arbeit mit der Klientel. Hinsichtlich der Personalrekrutierung schafft die Digitalisierung die Gelegenheit, potenzielle Mitarbeitende effizient anzusprechen sowie den Radius des Rekrutierungsprozesses zu erweitern. Eine weitere Chance besteht im verbesserten Datenzugriff mittels Cloud-Technologien, welche die Flexibilität und Vernetzung erhöhen. Die Digitalisierung hat das Potenzial die Dienstleistungsqualität zu steigern, indem bspw. Dienstleistungen unabhängiger von Öffnungszeiten bereitgestellt werden. Ein weiterer Vorteil liegt in der Möglichkeit, Kosten zu senken, z.B. in dem der Bedarf an Archivfläche durch digitale Lösungen verringert wird. Durch die Digitalisierung kann die Erreichbarkeit der Klientel effizienter und niederschwelliger gestaltet werden. Fortschritte in der digitalen Datenerfassung und -analyse bieten die Möglichkeit, fundierte Entscheidungen sowie exaktere Vorhersagen zu treffen. Innovationspotenziale eröffnen sich etwa durch den Einsatz von KI oder Blockchain-Technologie. Nicht zuletzt kann die Aktivität in Sozialen Netzwerken die Reichweite der Organisationen erhöhen und die Teilnahme an öffentlichen Diskursen fördern.

Trotz der vielen Chancen birgt die Digitalisierung auch Risiken. Wissen verliert rascher an Gültigkeit. Die Digitalisierung kann Unzufriedenheit sowie Widerstand bei Mitarbeitenden hervorrufen, insbesondere dann, wenn diese die Ziele und den Nutzen nicht verstehen oder neue Anforderungen Befürchtungen auslösen. Auch steigt das Risiko von Cyberangriffen und Datenschutzverletzungen. Technische Störungen oder Ausfälle führen dazu, dass die Erbringung von Dienstleistungen erschwert oder unmöglich wird. Technologische Fortschritte haben für zahlreiche Beschäftigte eine Erhöhung der Arbeitsbelastung zur Folge, was zu Überlastung oder chronischem Stress führen kann. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass die Digitalisierung wichtige Aspekte menschlicher Interaktion vernachlässigt, die zur Lösung komplexer Probleme notwendig sind. Sie erschwert die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen oder Organisationen und erhöht die Komplexität von Prozessen. Es besteht das Risiko, dass durch die digitale Kluft bestimmte Personengruppen benachteiligt oder ausgegrenzt werden. Die Nutzung von Technologien und Algorithmen kann zu Diskriminierung führen.

Die Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit zeigt sich also in den Voraussetzungen, welche notwendig sind, um sie erfolgreich umzusetzen, den vielfältigen Auswirkungen sowie den mit ihr verbundenen Chancen und Risiken. Zu beachten ist, dass sich die Digitalisierung je nach Digitalisierungsstand der Organisation unterschiedlich offenbart.

4 Forschungsstand

Dieses Kapitel präsentiert den Forschungsstand zur Digitalisierung in Sozialdiensten. Forschungsergebnisse zu Sozialdiensten in anderen Ländern werden nicht berücksichtigt, da diese unter anderen Rahmenbedingungen agieren. Hinsichtlich der Digitalisierung in Schweizer Sozialdiensten wurde lediglich eine Vorstudie gefunden. Nachfolgend wird auf diese Untersuchung eingegangen.

Die explorative, nicht repräsentative Vorstudie «Digitale Transformation Sozialer Dienste» wurde von einem interdisziplinärem Forschungsteam der Hochschule Luzern durchgeführt (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 1, 3). Das Forschungsprojekt dauerte vom 1. Dezember 2019 bis am 31. März 2021 (Hochschule Luzern, ohne Datum). Ziel der Studie war es, die Interessen und Herausforderungen der Praxis bezüglich Digitalisierung präziser zu ermitteln (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 3). Folgende Themenbereiche wurden gemäss Domeniconi Pfister (2021a) dafür auf Basis persönlicher Praxiserfahrung im Sozialdienst sowie dem gegenwärtigen Stand der Forschung herausgearbeitet:

- «Kommunikation, Information und Beratung
- Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation
- Datenmanagement» (S. 3).

Zudem wurde gemäss Domeniconi Pfister (2021a) die Gestaltung des Organisationsentwicklungsprozesses in der Praxis untersucht, da die Digitalisierung als ein solcher Prozess betrachtet wird. Die Organisationen schätzten in einem für die genannten Themen konzipierten Onlinefragebogen ihr Potenzial sowie ihren Ist-Zustand ein. Rund 50 Sozialdienste erhielten den Fragebogen, von denen sich 23 an der quantitativen Befragung beteiligten. Mehrere waren polyvalent aufgestellt, vereinzelt arbeiteten in einem völligen anderen Gebiet, während die Mehrheit auf Gemeindeebene in der Sozialhilfe aktiv war. Die grösste Gruppe der befragten Sozialdienste war für ein Gebiet mit über 25'000 Einwohnenden zuständig, während ca. 50 Prozent aus mittleren und kleinen Versorgungsgebieten stammten. Mehrheitlich waren die Befragten in einer leitenden Position tätig (S. 3). Anschliessend an die Onlinebefragung wurden zwei Fokusgruppeninterviews abgehalten, mit dem Ziel, die Themen eingehender zu untersuchen sowie ein vertieftes Verständnis für die Perspektiven der Organisationen aus der Praxis und die Ergebnisse zu erlangen (Domeniconi Pfister, 2021b). Im nächsten Absatz werden die für diese Master-Thesis besonders relevanten Ergebnisse der durchgeführten Onlinebefragung vorgestellt.

Laut Domeniconi Pfister (2021a) erkennen die Befragten in der Digitalisierung enorme Möglichkeiten hinsichtlich Datenschutz, Bedarfsanpassung, Effektivität und Effizienz in der Beratung sowie Kommunikation mit der Klientel. Auch in der Kommunikation mit anderen Behörden sowie Abteilungen werden grosse Möglichkeiten gesehen. Rund ein Viertel der Interviewten bezweifelt, dass ihre Klientel im Internet Leistungen beanspruchen oder sich benutzer*innenfreundlich und gut Informationen einholen kann, während ein ähnlicher Anteil dies als völlig unproblematisch bewertet (S. 3). Zwei Drittel der

Befragten finden, dass die digitale Informationsbeschaffung für die Beschäftigten, etwa über verfügbare Angebote, unzureichend ist (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 3). Erhebliche Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsläufe mit Behörden oder Abteilungen erkennen laut Domeniconi Pfister (2021a) die Antwortenden übereinstimmend (S. 3). Chancen hinsichtlich der Prozesse mit der Klientel sehen drei Viertel der Sozialdienste, wobei die Grossen dem überdurchschnittlich beipflichten (S. 3-4). Gemäss zwei Drittel der Befragten haben nicht sämtliche Stakeholder*innen die Möglichkeit, ihre Anliegen und Ideen zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen zu äussern. Es wird vermutet, dass die Partizipation sämtlicher Stakeholder*innen bei den grossen Sozialdiensten besser funktioniert. Zwei Drittel der teilnehmenden Sozialdienste sind der Ansicht, dass der Aufwand und Umfang der erhobenen Daten zu der Klientel sowie deren Lebensverhältnissen nicht verhältnismässig sind. Die Nutzung der verfügbaren Daten zugunsten der Angebotsentwicklung sowie Kontrollfunktionen wird nach Ansicht von etwa 50 Prozent der Teilnehmer*innen nicht vollständig ausgeschöpft (S. 4). Als nicht oder eher nicht genügend rechtskonform werden die Datenerhebung, -nutzung sowie -weitergabe hinsichtlich des Datenschutzes von 70 Prozent der Befragten bewertet (Domeniconi Pfister, 2021b). Nach Domeniconi Pfister (2021a) wird dem Thema Datenmanagement von den grossen Sozialdiensten ein unterdurchschnittlicher Stellenwert eingeräumt, während sie dem Thema Arbeitsprozesse eine überdurchschnittliche Priorität zuschreiben (S. 4). Gemäss der Meinung der befragten Sozialdienste haben die Organisationsleiter*innen die stärkste Einwirkung auf die Digitalisierung, dann die Abteilungsleitenden und anschliessend die Politik sowie IT-Abteilung. Hingegen haben die Beschäftigten und danach die Klientel die geringste Einwirkung. 90 Prozent der Antwortenden treffen die Selbsteinschätzung, die Chancen der Digitalisierung auszuschöpfen, deren Risiken zu berücksichtigen sowie die Digitalisierung zu befürworten. Diesbezügliche Befürwortung nimmt mit der Grösse der Organisation zu. Die Befragten sind der Ansicht, dass die Beschäftigten mehrheitlich Unterstützung beim Ausbau ihrer digitalen Kompetenz erhalten. Drei Viertel bewerten die technischen sowie finanziellen Ressourcen als ausreichend. Die Bejahung der Aussage, dass die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind, nimmt mit der Grösse der Organisation zu (S. 5).

Wie bereits erwähnt, wurden im Anschluss an die Onlinebefragung zwei Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Deren Ziel eine eingehendere Untersuchung der Themen sowie ein tieferes Verständnis der Perspektiven der Organisationen aus der Praxis sowie der Ergebnisse war (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 5). Die Fokusgruppen setzten sich aus Sozialarbeiter*innen, Sozialdienstleiter*innen, Fachexpert*innen, Beschäftigten aus Beratungsstellen sowie Verwaltungsangestellten zusammen (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 5). Nachfolgend werden ausgewählte Befunde aus den Fokusgruppeninterviews präsentiert. Anzumerken ist, dass die Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews knapp dokumentiert oder in Mindmaps festgehalten sind, aus denen sich präzise Informationen schwer ableiten lassen

(vgl. Domeniconi Pfister, 2021a, S. 5-9). Teilnehmende gehen laut Domeniconi Pfister (2021a) davon aus, dass sich die Sozialdienste in Transformationsmodellen meist auf den ersten beiden Stufen befinden, nämlich die Digitalisierung von Daten sowie die Optimierung interner Prozesse (S. 6). Die Mehrheit der Sozialdienste konzentriert sich, nach Einschätzung von Teilnehmer*innen, derzeit auf die Digitalisierung von Daten, wobei die wirkliche Transformation von Arbeitsprozessen zum Teil intern und fast gar nicht über die Organisationsgrenze hinaus erfolgt. Weiter sind Teilnehmende der Ansicht, dass das Datenmanagement derzeit weniger im Fokus stehen soll, da die Sozialdienste datentechnisch noch nicht ausreichend dafür gerüstet sind. Aus den Gesprächen geht hervor, dass die Digitalisierung als Prozess der Organisationsentwicklung zu betrachten ist, in den alle Stakeholder*innen einzubinden sind. Zudem erfordert die Digitalisierung ihren Anfang im Denken und bringt eine Veränderung der Struktur sowie Kultur mit sich (S. 10).

Nun werden die Visionen zur Digitalisierung von Sozialdiensten dargestellt, welche Domeniconi Pfister (2021a, 2021b) in ihrem Bericht sowie Fachbeitrag festhält. Chancen erkennen die teilnehmenden Sozialdienste darin, über verschiedene Kanäle mit der Klientel zu kommunizieren, abgestimmt auf deren Situation und Bedarf (Domeniconi Pfister, 2021b). Zudem hält Domeniconi Pfister (2021a) fest, dass insbesondere die Intakes durch erweiterte Möglichkeiten zur «autonomen Information» der Unterstützungsempfangenden und Allgemeinheit deutlich erleichtert werden. Für die Kundschaft kann dies effizienter und angenehmer als das persönliche Vorsprechen beim Sozialdienst sein. Ein digitales Wissensmanagement erleichtert den Fachkräften den Informationszugang, was wiederum ihre Beratungs- sowie Betreuungskompetenz erhöht. Arbeitsprozesse sind aus Sicht der Kundschaft zu denken. In diesem Zusammenhang ist eine möglichst vollständige Automatisierung administrativer Prozesse ohne analoge Schnittstellen entscheidend (S. 10).

Bezüglich des Forschungsstands ist ferner zu erwähnen, dass der Verein sozialinfo.ch die Hochschule für Soziale Arbeit Nordwestschweiz mit der Durchführung einer Studie beauftragte, welche Vertreter*innen von sozialen Organisationen in der Schweiz zu den Themen Auffassung sowie Realisierung der Digitalisierung in ihren Organisationen befragte (Fachhochschule Nordwestschweiz, ohne Datum). Ziel dieser Studie war die Bedarfsidentifikation hinsichtlich der Digitalisierung (Fachhochschule Nordwestschweiz, ohne Datum). Die Studiendauer erstreckte sich über den Zeitraum 1. September 2018 bis 30. September 2019 (Fachhochschule Nordwestschweiz, ohne Datum). Da diese Untersuchung nicht spezifisch auf Sozialdienste ausgerichtet ist und kaum Ergebnisse veröffentlicht wurden, wird auf eine Ergebnisdarstellung verzichtet.

Es ist feststellbar, dass sich die empirische Forschung zur Digitalisierung in Schweizer Sozialdiensten in den Anfängen befindet. Die Vorstudie der Hochschule Luzern liefert zwar wertvolle Einblicke, jedoch besteht weiterer Forschungsbedarf (siehe Kapitel 9).

5 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen erläutert. Zunächst werden die Wahl des Forschungsdesigns, die Berücksichtigung der Gütekriterien und Forschungsethik vorgestellt, gefolgt von der Darstellung des Samplings und Feldzugangs. Anschliessend wird die Datenerhebung erläutert, woraufhin die Datenaufbereitung und -auswertung beschrieben werden. Dieses Kapitel wird mit der Reflexion der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung abgeschlossen. Das methodische Vorgehen zielt darauf ab, die nachfolgend aufgeführten Forschungsfragen zu beantworten.

Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um die Digitalisierung von Sozialdiensten zu ermöglichen?

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Sozialdienste?

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für Sozialdienste?

5.1 Wahl des Forschungsdesigns

Wie eine theoretische Fragestellung in eine empirische Forschung zu überführen ist, wird durch das Forschungsdesign bestimmt (Stein, 2022, S. 143). Darüber hinaus ist das Forschungsdesign massgeblich für die Aussagekraft der gewonnenen Erkenntnisse (Stein, 2022, S. 143). Aufgrund dessen, dass die Voraussetzungen, Auswirkungen, Chancen und Risiken der Digitalisierung in Schweizer Sozialdiensten bislang kaum erforscht sind, handelt es sich bei dieser Master-Thesis um eine explorative Untersuchung (vgl. Kapitel 4; vgl. Stein, 2022, S. 144). Deren Zweck besteht darin, erste Einblicke in ein spezifisches Forschungsfeld zu gewinnen (Stein, 2022, S. 144). Aus diesen Gründen wurde sich für eine qualitative Forschung entschieden, da sich diese für die Entdeckung von Neuem eignet (vgl. Flick, 2016, S. 27). Ausserdem ermöglicht sie laut Flick (2016) die Untersuchung von Gegenständen «in ihrer Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext» (S. 27). Ferner hat das qualitative Paradigma gemäss Döring (2023) vorrangig zum Ziel, soziale Phänomene im jeweiligen Kontext verstehend-interpretativ zu rekonstruieren. Dabei kommt es primär auf die Perspektiven und Sinngebungen der Involvierten an (S. 63). Gegenüber anderen Forschungsstrategien ist die qualitative Forschung zudem in ihren Herangehensweisen oft offener und somit «näher dran» (Flick et al., 2019, S. 17). Für die Datenerhebung wurde die Methode leitfadengestützte Experteninterviews gewählt. Gemäss Helfferich (2022) handelt es sich bei qualitativen leitfadengestützten Interviews um eine ausdifferenzierte, weitverbreitete und methodologisch fundierte Methode zur Gewinnung qualitativer Daten (S. 875). Andererseits gewähr-

leistet ein Leitfadeninterview, dass die gewünschten Themen zur Sprache kommen, wodurch ein Vergleich zwischen den Interviews, welche auf demselben Leitfaden basieren, ermöglicht wird (Langenbacher-König, 2004). Die Entscheidung für Experteninterviews wurde aufgrund des Literaturmangels getroffen und um damit gezielt Wissen für die Beantwortung der Forschungsfragen zu gewinnen (vgl. Universität Leipzig, ohne Datum; vgl. Wernitz, 2018, S. 6). Die anschließende Datenaufbereitung und -auswertung erfolgte mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Da sich diese auf leitfadengestützte Interviews anwenden lässt, ist sie zur Auswertung der Daten geeignet (Flick, 2007; zit. in Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 130).

5.2 Gütekriterien

In der qualitativen Forschung existieren bislang keine allgemein gültigen Gütekriterien (Flick, 2016, S. 487). Die klassischen Gütekriterien Validität, Reliabilität und Objektivität aus der quantitativen Forschung werden für die qualitative Forschung überwiegend als ungeeignet betrachtet, da die Unterschiede im «Wirklichkeitsverständnis» der beiden Forschungsansätze als zu gross angesehen werden (Lüders & Reichertz, 1986; zit. in Flick, 2014, S. 413). Aus diesem Grund orientiert sich das methodische Vorgehen dieser Master-Thesis an folgenden Ansprüchen an die qualitative Forschung nach Flick (2014):

- Die Methodenwahl wird nachvollziehbar erläutert.
- Die spezifischen Vorgehensweisen werden detailliert beschrieben.
- Die Anforderungen an die Ziele und Qualität des Projekts werden definiert.
- Das Vorgehen wird transparent beschrieben. Die Transparenz in der Beschreibung des Vorgehens ermöglicht es der Leserschaft, sich ein eigenes Urteil von der Wirklichkeit sowie dem Anspruch des Projekts zu machen (S. 422).

Zudem wurde das Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit, wie von Steinke (2019) beschrieben, beachtet, indem der Forschungsprozess dokumentiert wurde (S. 324-325). Etwa ist es möglich, das verarbeitete Datenmaterial bis zu seiner ursprünglichen Fundstelle nachzuverfolgen (vgl. Steinke, 2019, S. 325).

5.3 Forschungsethik

Laut Döring (2023) beinhaltet die Forschungsethik sämtliche ethische Richtlinien, welche Forscher*innen im Rahmen ihrer forschenden Tätigkeit beachten sollen, insbesondere bei der Erhebung und Auswertung von Daten in empirischen Untersuchungen (S. 121). Gemäss Sales und Folkman (2000) basiert ein ethisch sorgfältiger Umgang mit den Teilnehmenden und dem Material der Untersuchung primär auf den folgenden Prinzipien:

- «Freiwilligkeit und informierte Einwilligung,
- Schutz vor Beeinträchtigung und Schädigung und
- Anonymisierung und Vertraulichkeit der Daten» (zit. in Döring, 2023, S. 121).

Zur Veranschaulichung der Umsetzung dieser Prinzipien werden nachfolgend einige Beispiele erläutert. So wurden diese sowohl bei der Erstellung der Einverständniserklärung als auch durch deren Unterzeichnung berücksichtigt. Die Anonymisierung und Vertraulichkeit der Daten aber auch der Schutz vor Beeinträchtigung sowie Schädigung ist dadurch sichergestellt, dass aus den verwendeten Daten keine Rückschlüsse auf Personen, Institutionen oder Ortschaften möglich sind (vgl. Döring, 2023, S. 126). Ferner wurde der Schutz vor Beeinträchtigung und Schädigung einerseits durch die sorgfältige Formulierung der Interviewfragen gewährleistet, andererseits wurden die Teilnehmenden über die Einverständniserklärung und zu Beginn des Interviews informiert, dass sie das Interview jederzeit pausieren oder beenden können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten (vgl. Döring, 2023, S. 122, 125).

5.4 Sampling

Sampling bezeichnet in der empirischen Sozialforschung gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021) die Selektion einer Subgruppe von Fällen, sprich von Gruppen, Personen, Ereignissen oder Interaktionen, welche zu spezifischen Zeiten sowie an festgelegten Orten in die Untersuchungen einbezogen werden sollen. Diese Subgruppen stehen für einen spezifischen Sachverhalt oder eine spezifische Grundgesamtheit oder Population (S. 228). Das Sampling für diese Master-Thesis wurde vor Forschungsbeginn gezielt anhand festgelegter Kriterien definiert. Diese Vorgehensweise wird von Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021) als «Sampling nach bestimmten, vorab festgelegten Kriterien» bezeichnet (S. 233). Bei dieser wird die Untersuchungsgruppe bewusst anhand spezifischer Kriterien sowie auf Basis bestehender Forschungsergebnisse bestimmt (S. 234). Die Wahl der Kriterien basiert nebst bestehenden Forschungsergebnissen auf den Fragestellungen dieser Master-Thesis (vgl. Mayer, 2013, S. 39). Es wurden folgende Auswahlkriterien definiert.

Auswahlkriterien betreffend Sozialdienste

- setzten sich aktiv mit der Digitalisierung auseinander
- haben ihren Standort in der Deutschschweiz

- sind im Bereich der wirtschaftlichen Sozialhilfe oder polyvalent tätig
- kantonale oder städtische Sozialdienste
- Einzugsgebiet ist grösser als 30'000 Einwohnende

Auswahlkriterium betreffend Sozialdienstleiter*innen

- mindestens seit einem Jahr in dieser Position im gleichen Sozialdienst tätig

Angesichts der Komplexität der Thematik war es entscheidend, dass sich die Sozialdienstleiter*innen respektive ihre Sozialdienste bereits aktiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Es wurden sowohl polyvalente Sozialdienste als auch solche aus dem Bereich der wirtschaftlichen Sozialhilfe berücksichtigt, um genügend Interviewteilnehmende zu finden. Kantonale oder städtische Sozialdienste deren Einzugsgebiet mehr als 30'000 Einwohnende umfasst, wurden ausgewählt, da angenommen wurde, dass grössere Sozialdienste mit höherer Wahrscheinlichkeit mehr Erfahrungen im Bereich der Digitalisierung bzw. einen fortgeschritteneren Digitalisierungsstand aufweisen. Sozialdienstleitende mussten mindestens ein Jahr in ihrer Funktion im gleichen Sozialdienst tätig sein, um sicherzustellen, dass sie die Digitalisierung in ihrer Organisation kennen.

Die Menge der Fallerhebungen steht gemäss Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021) in Abhängigkeit vom Untersuchungstypus sowie vom Gegenstandsbereich. Im Vordergrund steht nicht eine genaue Zahl von Fällen, sondern das Erreichen einer theoretischen Sättigung. Diese wird erreicht, indem Daten erhoben, Theorien gebildet und erneut Daten erhoben werden. Entscheidend hierbei ist die systematische Suche nach Kontrasten sowie den Bedingungen, auf denen diese basieren (S. 238).

5.5 Feldzugang

Bevor Sozialdienstleitende für ein Expert*inneninterview angefragt wurden, fanden zwei Gespräche via Microsoft Teams mit Fachexpert*innen zur Thematik Digitalisierung in der Sozialen Arbeit statt. Zum einen war dies Christine Mühlebach, Produktmanagerin / Lead Kompetenzfeld Digitalisierung bei sozialinfo.ch, und zum anderen Andreas Dvorak, Mitinhaber von socialdesign. Darüber hinaus wurde ein Gespräch mit Silvia Domeniconi Pfister, Projektleiterin des Projekts Digitale Transformation Sozialer Dienste (vgl. Kapitel 4), an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit geführt. Das Hauptziel dieser Gespräche war es, Hinweise auf geeignete Interviewpartner*innen (vgl. Unterkapitel 5.4) zu erhalten. Zudem wurde eine Onlinerecherche mit demselben Ziel durchgeführt. Woraufhin vierzehn ausgewählte Sozialdienstleitende mittels einer standardisierten E-Mail kontaktiert wurden. In welcher das Forschungsvorhaben vorgestellt und darauf hingewiesen wurde, dass Sozialdienste gesucht werden, welche sich bereits aktiv mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Ferner wurde informiert, dass ein einstündiges Interview über Microsoft Teams oder Zoom angedacht ist. Den Sozialdienstleitenden wurde versichert, dass die erhobenen Daten anonymisiert, ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke verwendet und nicht an Dritte weitergegeben werden. Zudem wurde ihnen mitgeteilt, dass ihnen

die Interviewfragen spätestens eine Woche vor dem geplanten Interviewtermin zur Verfügung gestellt werden.

Der Zugang zum Feld gestaltete sich herausfordernd. Etwa erschwerten die begrenzten Zeitressourcen der Sozialdienstleitenden die Terminfindung. Zudem lehnte eine Sozialdienstleiter*in eine Interviewteilnahme ab, mit der Begründung, dass sich ihre Organisation noch zu wenig mit der Digitalisierung auseinandersetzt. Zwei Sozialdienste boten sich für ein Interview an, jedoch waren die sich zur Verfügung stellenden Personen keine Sozialdienstleitende, weshalb die Interviews nicht durchgeführt wurden. Zwei Sozialdienstleiter*innen haben zuerst zugesagt und kurz vor Interviewdurchführung abgesagt. Drei Sozialdienstleitende reagierten nicht auf die Interviewanfrage. Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt.

5.6 Datenerhebung

Dieses Unterkapitel beschreibt die Datenerhebung. Zunächst wird erläutert, warum die Wahl auf leitfadengestützte Expert*inneninterviews fiel und welche Aspekte bei der Erstellung des Leitfadens berücksichtigt wurden. Anschliessend wird die Einverständniserklärung und der Pre-Test beschrieben. Darauf folgend wird die Interviewdurchführung erläutert.

Leitfadengestütztes Expert*inneninterview

Wie bereits beschrieben, stellen qualitative leitfadengestützte Interviews eine ausdifferenzierte, weitverbreitete und methodologisch fundierte Methode zur Erhebung qualitativer Daten dar (Helfferich, 2022, S. 875). Gemäss Helfferich (2022) sind Expert*inneninterviews in der Regel Leitfadeninterviews (S. 888). Expert*inneninterviews weisen sich durch den Status der Interviewten sowie über deren gezielte Auswahl aus (S. 875). Indem Expert*innen sowohl Erfahrungs- als auch Faktenwissen teilen, wird ein effizienter Zugang zu Wissensbereichen ermöglicht (S. 877). Im Rahmen dieser Untersuchung wurden Sozialdienstleitende als Expert*innen bestimmt. Diese Auswahl wurde unter anderem getroffen, da gemäss der Studie «Bestandesaufnahme Digitalisierung in/von Organisationen im Sozialbereich» Leitungspersonen entscheiden sind für das Vorantreiben der Digitalisierung (vgl. Fachhochschule Nordwestschweiz, ohne Datum). So ist es ausschlaggebend, dass sie die benötigten Ressourcen bereitstellen sowie Digitalisierungsvorhaben unterstützen (Fachhochschule Nordwestschweiz, ohne Datum). Nachfolgend wird ausgeführt, aus welchen Gründen die Expert*inneninterviews in Form eines Leitfadeninterviews durchgeführt wurden.

Laut Helfferich (2022) steuern Leitfadeninterviews den Gesprächsverlauf mithilfe eines vorbereiteten Leitfadens (S. 875). Aufgrund der Forschungspragmatik oder des Forschungsinteresses gründet der Leitfaden auf der absichtlichen methodologischen Entscheidung, die grösstmögliche Offenheit zu begrenzen. Ganz nach dem Grundsatz, so viel Struktur wie erforderlich und so viel Offenheit wie machbar (S. 876). Ein Leitfadeninterview ist dann sinnvoll, wenn das Ziel der Datenerhebung darin besteht, spe-

zifische Äusserungen über einen Gegenstand zu gewinnen (Mayer, 2013, S. 37). Mittels des durchgehenden Einsatzes des Leitfadens werden die Daten vergleichbarer (Mayer, 2013, S. 37). Nach Kaiser (2021) ermöglicht der Leitfaden zudem, die theoretischen Annahmen sowie das Forschungsproblem in für die Expert*innen verständliche und beantwortbare Interviewfragen zu übersetzen (S. 64). Somit erfolgte eine Übersetzung der Forschungsfragen in Interviewfragen (vgl. Kaiser, 2021, S. 68). Dies bezeichnet Kaiser (2021) als Operationalisierung (S. 68). Folgend werden die verwendeten Fragetypen beschrieben. Anzumerken ist, dass darauf geachtet wurde, die Interviewfragen offen zu formulieren, damit die Interviewten frei antworten können (vgl. Mayer, 2013, S. 37).

- **Einführungsfragen**

Sie bieten einerseits einen einfachen Start in das Interview und andererseits verdeutlichen sie das Verständnis der Expert*innen hinsichtlich der Thematik (Kaiser, 2021, S. 76-77). Ferner zeigt es den Forschenden auf, inwiefern sie steuernd auf das Interview Einfluss nehmen müssen (Kaiser, 2021, S. 77).

- **Strukturierende Fragen**

Diese dienen gemäss Kaiser (2021) zur Einleitung der verschiedenen Themenbereiche des Interviews und unterstützen die Interviewenden, den Interviewverlauf sowie das Zeitmanagement zu überblicken. Auch sollen sie die Nachvollziehbarkeit hinsichtlich Interviewverlauf und -aufbau für die Interviewten gewährleisten (S. 78).

- **Direkte Fragen**

Damit sind knapp und kurz formulierte Fragen gemeint, welche darauf abzielen, die gesuchten Informationen zu gewinnen (Kaiser, 2021, S. 78).

- **Spezifizierende Fragen**

Wenn Antwortende auf Sachverhalte hinweisen, welche für die Interviewer*in neu oder wenig bekannt sind, dann eignen sich spezifizierende Fragen, da diese die Expert*innen dazu auffordern, das Gesagte vertiefend auszuführen (Kaiser, 2021, S. 79-80).

- **Interpretierende Fragen**

Die Deutungsmuster und Wertvorstellungen der Interviewten können durch interpretierende Fragen offengelegt werden (Kaiser, 2021, S. 80). Zudem ermöglicht dieser Fragetyp den Erhalt einer Expert*inneneinschätzung hinsichtlich der Zukunftsentwicklung eines Phänomens (Kaiser, 2021, S. 80).

Kaiser (2021) betont, dass der thematische Aufbau des Leitfadens eine entscheidende Rolle bei der Strukturierung des Interviews spielt. Um den Expert*innen das Einfinden in das Interview zu ermöglichen, ist es ratsam, zunächst allgemeinere Aspekte anzusprechen und danach zu spezifischeren überzugehen (S. 65). Daher wurde der Leitfaden (siehe Anhang 1 & 2) in drei Teile gegliedert: Einleitung, Hauptteil und Schluss. Die ersten zwei Fragen hatten, im Sinne von Einführungsfragen, zum Ziel, einen leichten Interviewstart zu ermöglichen. Weiter sollten sie aufzeigen, inwiefern sich die Befragten bereits mit dem Thema Digitalisierung in Sozialdiensten auseinandergesetzt haben. Um die verschiedenen Themenbereiche des Hauptteils einzuleiten, wurden strukturierende Fragen eingesetzt. Weiter wurden in diesem Interviewteil direkte Fragen verwendet, um spezifische Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erhalten. Bei neuen oder wenig bekannten Sachverhalten wurden spezifizierende Fragen genutzt. Interpretierende Fragen kamen vor allem im Schlussteil zur Anwendung, unter anderem um eine Einschätzung respektive Bewertung von den Expert*innen hinsichtlich des Digitalisierungsstands ihrer Sozialdienste zu erhalten.

Kaiser (2021) hält fest, dass der Leitfaden grundsätzlich knapp gehalten wird und nicht zu viele Fragen beinhaltet (S. 64). Deshalb wurde ein Leitfaden für die Expert*innen erstellt und einer für die Forschenden (siehe Anhang 2). Jener für die Expert*innen wurde möglichst kompakt gestaltet. Demgegenüber enthielt der Leitfaden der Forschenden zusätzlich Anschlussfragen, um das Interview gezielter hinsichtlich des Forschungsinteresses zu steuern.

Einverständniserklärung

Mit dem Ziel die Forschungsethik (vgl. Unterkapitel 5.3) bei der Datenerhebung sicherzustellen, wurde eine Einverständniserklärung (siehe Anhang 3) erstellt, welche die die Expert*innen vor Interviewdurchführung unterzeichneten. Die Autoren legten Wert darauf, dass die Einverständniserklärung den Anforderungen des Eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten (2023) entspricht.

Pre-Test

Die Durchführung eines Pre-Tests war notwendig, da es sich bei der Thematik Digitalisierung in Sozialdiensten um ein neues Themenfeld für die Autoren handelte (vgl. Kaiser, 2021, S. 82). Ziel war es, das Erhebungsinstrument hinsichtlich seiner Tauglichkeit zu prüfen (vgl. Kaiser, 2021, S. 82). Mit diesem Vorgehen konnte unter anderem überprüft werden, wie die Interviewten die Fragen verstehen, wie anspruchsvoll diese für sie sind, welche Effekte die Reihenfolge der Fragen haben, ob eine genügende Vielfalt in den Antworten vorhanden ist und wie lange das Interview dauert (vgl. Converse & Presser, 1986; zit. in Schnell, 2019, S. 123). Der Pre-Test war gleichzeitig das erste der sechs durchgeführten Expert*inneninterviews. Nach Kaiser (2021) können Informationen aus dem Pre-Test in der Hauptuntersuchung genutzt werden, sofern sie Fragestellungen betreffen, welche nach dem Pre-Test unverändert bleiben (S. 83). Aus dem Pre-Test ergaben sich keine Veränderungen des Leitfadens. Das Erhebungsinstrument erwies sich als tauglich.

Interviewdurchführung

Die sechs Expert*inneninterviews fanden zwischen dem 11. und 28. Oktober 2024 mittels Microsoft-Teams statt. Angesichts des Umfangs und der Komplexität der Thematik wurde der Leitfaden den Expert*innen spätestens eine Woche vor der Interviewdurchführung zugestellt. Nachfolgend wird auf die Durchführung des Interviews eingegangen.

Laut Kaiser (2021) spielt die Eröffnungsphase eine entscheidende Rolle für den weiteren Interviewverlauf, da die Expert*innen in dieser Phase eine Einschätzung zur Kompetenz der Interviewenden vornehmen (S. 93-94). Aus diesem Grund stellten sich die Forschenden bei den Expert*innen vor und es fand ein kurzes informelles Gespräch statt, mit dem Ziel, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Anschliessend wurde das Forschungsvorhaben erläutert, auf die Anonymisierung der Daten hingewiesen sowie die Zustimmung zur Tonaufzeichnung eingeholt (vgl. Kaiser, 2021, S. 66). Diese Punkte wurden bewusst angesprochen, obwohl sie schon vorab per E-Mail kommuniziert wurden (vgl. Kaiser, 2021, S. 66). Zudem wurde der Interviewablauf erklärt sowie allfällige Fragen zum Leitfaden beantwortet. Da es sich bei allen Expert*innen um Sozialdienstleitende handelt, wurde für alle Interviews der gleiche Leitfaden verwendet (vgl. Kaiser, 2021, S. 65). Die Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten und wurden, um die Transkription zu erleichtern, auf Hochdeutsch geführt. Sowohl das fünfte als auch das sechste Experteninterview zeigte, dass kaum noch neue Informationen zu den Forschungsfragen gewonnen wurden, was auf eine erreichte theoretische Sättigung hinweist (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 237-238).

5.7 Datenaufbereitung

Da Interviews meist in verschriftlichter Form und nicht als Tonaufnahmen ausgewertet werden, müssen die Aufnahmen transkribiert werden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 42). Die aufgezeichneten Interviews wurden mit der KI-basierten Software noScribe transkribiert. Die Autoren entschieden sich für diese Software, da sie eine datenschutzkonforme Transkription ermöglicht und vollständig offline funktioniert (vgl. Steinhardt, 2023; vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 203). Die von der Software erstellten Transkripte wurden in ein Word Dokument übertragen. Anschliessend wurden die Aufnahmen gehört und Korrekturen am Transkript vorgenommen. Dadurch wurde sichergestellt, dass die Transkription nach den vorab festgelegten Transkriptionsregeln erfolgte. Es wurde sich für die Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker entschieden, da diese den benötigten Genauigkeitsgrad berücksichtigen (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 199-201). Weiter wurden im Rahmen der Korrektur die Transkripte anonymisiert sowie Transkriptionsfehler der Software korrigiert.

5.8 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Nachfolgend werden die Phasen des Analyseprozesses erläutert.

Phase 1: Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen

Wie von Kuckartz und Rädiker (2022) beschrieben, wurden die Transkripte aufmerksam gelesen sowie relevante Textstellen gekennzeichnet. Zudem wurden Kommentare an den Transkripträndern notiert. Ideen zur Auswertung sowie Eigenheiten wurden als Memos erfasst. Abschliessend wurden prägnante Fallzusammenfassungen geschrieben (S. 133).

Phase 2: Hauptkategorien entwickeln

Die Herleitung der Hauptkategorien (siehe Anhang 4) erfolgte aus den Forschungsfragen sowie aus dem theoretischen Bezugsrahmen und somit deduktiv (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133). Es wurde ein Probedurchlauf bei einem Transkript vorgenommen, um die Hauptkategorien hinsichtlich ihrer Tauglichkeit auf das empirische Material zu testen (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133-134). Die im Probedurchlauf durchgeführten Codierungen markierten den Beginn der nächsten Phase (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 133-134).

Phase 3: Daten mit Hauptkategorien codieren (1. Codierprozess)

In Übereinstimmung mit den Ausführungen von Kuckartz und Rädiker (2022) wurden die Texte sequenziell durchgesehen und die Textpassagen den Hauptkategorien zugeordnet. Für die Beantwortung der Fragestellungen irrelevante Textpassagen wurden nicht codiert. Wenn Textpassagen mehr als eine Hauptkategorie thematisierten, wurden ihnen mehrere Hauptkategorien zugewiesen (S. 134). Um die Zuverlässigkeit der Codierungen zu erhöhen, wurde die von Hopf und Schmidt (1993) beschriebene Technik des konsensuellen Codierens bei sämtlichen Transkripten angewandt (zit. in Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 136-137).

Phase 4: Induktiv Subkategorien bilden

In dieser Phase folgt nach Kuckartz und Rädiker (2022) eine Ausdifferenzierung der Hauptkategorien. Hierfür wurden alle Textpassagen der Hauptkategorien in einer Tabelle (siehe Anhang 5) zusammengetragen. Anhand des Verfahrens der induktiven Kategorienbildung wurden darauffolgend im Tandem Subkategorien am Material gebildet. Die daraus resultierenden Subkategorien wurden, soweit sinnvoll, zu allgemeineren bzw. abstrakteren Subkategorien zusammengefasst (S. 138). Eine Übersicht der gebildeten Subkategorien findet sich im Anhang 4.

Phase 5: Daten mit Subkategorien codieren (2. Codierprozess)

Den Erläuterungen von Kuckartz und Rädiker (2022) entsprechend, erfolgte in diesem Codierprozess die Zuweisung der Subkategorien (siehe Anhang 6) an die bisher mit der Hauptkategorien codierten Textpassagen (S. 142). In dieser Phase kam ebenfalls das Verfahren des konsensuellen Codierens zum Einsatz, analog zur Phase 3.

Phase 6: Einfache und komplexe Analysen

Diese Phase beinhaltet die Durchführung von einfachen und komplexen Analysen sowie die Vorbereitung der Präsentation der Ergebnisse (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 147). Im Zentrum des Analyseprozesses stehen die Hauptkategorien und Subkategorien (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 147). Die verschiedenen Formen der Auswertung, welche Kuckartz und Rädiker (2022) vorstellen, sind lediglich Auswertungsmöglichkeiten und müssen folglich nicht alle zur Anwendung kommen (S. 148). Im Rahmen dieser Master-Thesis kamen folgende Analyseformen nach Kuckartz und Rädiker (2022) zur Anwendung:

- «Kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien
- Analyse der Zusammenhänge zwischen den Subkategorien einer Hauptkategorie
- Analyse der paarweisen Zusammenhänge zwischen Kategorien» (S. 148-149)

Da die Ergebnisse dieser Analysen die Basis für deren Verschriftlichung lieferten, erfolgte ein nahtloser Übergang in die Phase 7 (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 148).

Phase 7: Ergebnisse verschriftlichen und Vorgehen dokumentieren

In der letzten Phase findet die Verschriftlichung der erlangten Erkenntnisse, ermittelten Ergebnisse und Antworten auf die untersuchten Forschungsfragen statt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 154). Diese Verschriftlichung erfolgt im Kapitel 6.

5.9 Reflexion des methodischen Vorgehens

Dieses Unterkapitel reflektiert das methodische Vorgehen zur Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung.

Datenerhebung

Leitfadengestützte Expert*inneninterviews erwiesen sich als geeignet, um qualitative Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen zu generieren. Der Leitfaden ermöglichte den Forschenden eine Steuerung des Interviewverlaufs. So trug die Operationalisierung der Forschungsfragen in konkrete Interviewfragen dazu bei, den Leitfaden so zu gestalten, dass relevante Themen gezielt angesprochen wurden. Die Anwendung verschiedener Fragetypen ermöglichte, vertiefte Informationen zu gewinnen und flexibel auf Antworten zu reagieren. Durch die Gliederung des Leitfadens in Einleitung, Hauptteil und Schluss wurde die Steuerung zudem unterstützt. Die Zustellung des Leitfadens an die Expert*innen

vor der Interviewdurchführung erwies sich als vorteilhaft. Angesichts der Komplexität und des Umfangs der Thematik war die Möglichkeit zur Vorbereitung für Befragte, gemäss ihrer eigenen Aussage, von zentraler Bedeutung, um fundierte Antworten geben zu können. Der mit Anschlussfragen versehene Interviewleitfaden der Forschenden ermöglicht es, relevante, jedoch bisher nicht angesprochene Themen zur Sprache zu bringen. Da die Expert*innen sich jedoch nicht auf jene Fragen vorbereiten konnten, führte dies teilweise zu Überforderung oder einem Gefühl des «Überrumpelseins». In diesem Zusammenhang war es wichtig, dass die Interviewer sensibel reagierten und den Befragten zu verstehen gaben, dass es ganz normal ist, in einem solch komplexen Thema nicht immer spontan antworten zu können.

Die Durchführung des Pre-Tests war essenziell, um die Tauglichkeit des Erhebungsinstruments zu prüfen. Da sich, wie bereits erwähnt, aus dem Pre-Test keine Änderungen am Leitfaden oder hinsichtlich der Interviewdurchführung ergaben, erwies sich das Erhebungsinstrument als tauglich. Dadurch konnten jene erhobenen Daten für die Hauptuntersuchung genutzt werden.

Gerade aufgrund der teilweise erschwerten Terminfindung stellte sich Microsoft-Teams für die Interviewdurchführung als vorteilhaft heraus, da das Programm eine flexible und unkomplizierte Teilnahme ermöglichte. Alle Interviews verliefen ohne technische Störungen. Die Forschenden legten besonderen Wert auf die Eröffnungsphase der Interviews, insbesondere auf das informelle Gespräch, da angenommen wurde, dass es in einem Online-Setting schwieriger ist, eine förderliche Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Rückblickend kann festgehalten werden, dass die Gesprächsatmosphäre in allen Interviews von den Forschenden als förderlich wahrgenommen wurde. Um die Tonaufzeichnungen besser transkribieren zu können, wurden die Expert*innen vor der Interviewdurchführung gefragt, ob das Interview auf Hochdeutsch geführt werden kann. Es wurde gleichzeitig darauf hingewiesen, dass es kein Problem darstellt, falls dies nicht möglich ist, da es den Forschenden wichtig war, dass sich die Befragten möglichst wohl fühlen. Alle Befragten waren einverstanden, das Interview auf Hochdeutsch zu führen. Aus Sicht der Forschenden wurde die Interviewdurchführung davon nicht beeinträchtigt. Die Interviewer erkannten aufgrund des Pre-Tests, dass die vereinbarten 60 Minuten zu knapp sind. Aus diesem Grund wurden die Anschlussfragen im Leitfaden der Interviewer in erste und zweite Priorität unterteilt. Zudem fragten die Forschenden die Expert*innen per E-Mail an, ob die Interviewzeit auf 90 Minuten verlängert werden kann. So dauerten die Interviews je nach Verfügbarkeit der Expert*innen zwischen 60 und 90 Minuten. In den drei 90-minütigen Interviews konnten alle Fragen behandelt werden. Bei zwei von drei der 60-minütigen Interviews mussten hingegen einige Anschlussfragen auslassen werden.

Datenaufbereitung

Durch die Transkription mit der KI-basierten Software noScribe wurden zeitliche Ressourcen eingespart, obwohl die Transkripte manuell korrigiert und anonymisiert werden mussten. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die Transkriptionsregeln nicht von Anfang an festgelegt wurden, was zu einer fehlenden Einheitlichkeit führte und eine erneute Korrektur der Transkripte erforderte. Die angewendeten Transkriptionsregeln und der damit einhergehende Genauigkeitsgrad erwiesen sich als angemessen.

Datenauswertung

Durch die Anwendung der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse gelang es, die geführten Expert*inneninterviews systematisch und methodisch kontrolliert zu analysieren (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39). Da diese Methode bereits in früheren studentischen Forschungsprojekten erfolgreich Anwendung fand, konnte eine hohe Qualität der Umsetzung gewährleistet werden. Das konsensuelle Codieren im ersten und zweiten Codierprozess löste zum Teil Diskussionen aus, wodurch die Qualität der Codierungen gesteigert wurde. Trotz des hohen Zeitaufwands erkannten beide Autoren den Mehrwert des konsensualen Codierens.

6 Darstellung und Diskussion der Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel sind die Forschungsergebnisse zur Digitalisierung in den untersuchten Sozialdiensten dargestellt und mit der verwendeten Literatur diskutiert. Das erste Unterkapitel behandelt die Themen Begriffsdefinition, Relevanz, Notwendigkeit, Treiber, Digitalisierungsstand und Zufriedenheit. Im Anschluss werden die Ergebnisse zur ersten Forschungsfrage aufgegriffen:

Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um die Digitalisierung in Sozialdiensten voranzutreiben und ihr Potenzial zu nutzen?

Woraufhin das nächste Unterkapitel die genannten Auswirkungen auf die untersuchten Sozialdienste erläutert und dabei gezielt auf die zweite Forschungsfrage eingeht:

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Sozialdienste?

Danach werden die Aussagen zur dritten Forschungsfrage präsentiert:

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für Sozialdienste?

Zu beachten ist, dass die Ergebnisse zu den Voraussetzungen, Auswirkungen, Chancen und Risiken nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar sind. Dies ist der Komplexität des Forschungsgegenstandes geschuldet und spiegelt sich in der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse wider.

6.1 Digitalisierung in Sozialdiensten

Begriffsdefinition

Basierend auf den häufig antonym genutzten Begriffen digital und analog bezieht sich Digitalisierung nach Hoenig und Kulesa (2018) primär auf die Umwandlung analoger Formate in digitale (S. 4). Zwar betonen sämtliche Interviewpersonen, dass die Digitalisierung nicht nur die Umwandlung von analogen zu digitalen Formaten umfasst, jedoch fällt ihnen die Formulierung einer weitergehenden Begriffsdefinition schwer. Dies könnte erklären, weshalb die Digitalisierung in den Interviews vor allem als technische Möglichkeit zur Optimierung der Arbeitsabläufe verstanden wird. Gleichzeitig beschreiben Befragte wie auch Dinse (2022) die Digitalisierung als fortlaufenden Prozess (S. 21). So hält ein Interviewter fest:

«vor der Digitalisierung ist nach der Digitalisierung und umgekehrt» (Interview A, Z. 187-188).

Ein Teil der Sozialdienstleitenden versteht die Digitalisierung auch als eine Organisationsentwicklung. Diese Perspektive steht im Einklang mit Domeniconi Pfister (2021a), welche die Digitalisierung unter anderem als ein Organisationsentwicklungsprozess betrachtet (S. 3). Die unterschiedlichen Begriffsdefinition der Antwortenden können damit erklärt werden, dass die Digitalisierung nicht als ein präzise definierter wissenschaftlicher Begriff gilt (vgl. Langes & Boes, ohne Datum). Auffallend ist, dass keiner der untersuchten Sozialdienste eine eigene offizielle Begriffsdefinition formuliert hat. Eine Sozialdienstleiterin teilt jedoch mit, dass ihr Sozialdienst sich an der Definition der Stadtverwaltung orientiert (Interview C, Z. 19-21).

Relevanz

Alle Interviewten sind sich einig, dass die Digitalisierung für Sozialdienste eine hohe Relevanz besitzt. Dies verdeutlicht unter anderem folgende Interviewpassage:

«das ist ein Megathema (...) jeder Bereich ist betroffen, auch die Soziale Arbeit» (Interview B, Z. 6).

Zudem begründet eine Sozialdienstleiterin die Relevanz damit, dass sie «unabhängig davon, ob man die Digitalisierung jetzt gut findet oder nicht» mit einer hohen Geschwindigkeit in allen Lebensbereichen voranschreitet (Interview E, Z. 4-6). Diese Einschätzung stimmt mit Radermacher (2018) überein, welcher darauf hinweist, dass die Digitalisierung eine Entwicklung beschreibt, welche alle Bereiche des Lebens sowie der Wirklichkeit durchdringt (S. 16-17). Ein Befragter äussert, dass die Digitalisierung in grossen sowie kleineren Sozialdiensten von hoher Relevanz ist (Interview A, Z. 4-5). Dies verdeutlicht, dass die Digitalisierung unabhängig von der Grösse der Organisation als bedeutsam wahrgenommen wird.

Notwendigkeit

Die Datenanalyse zeigt, dass die Interviewten die Notwendigkeit der Digitalisierung auf unterschiedliche Ursachen zurückführen. Etwa hebt ein Befragter hervor, dass die Digitalisierung notwendig wurde, aufgrund überholter und ineffizienter Prozesse und er den Auftrag hat, den Sozialdienst «ins aktuelle Jahrtausend zu überführen» (Interview B, Z. 41-43). Expertin D begründet die Notwendigkeit damit, dass die bestehenden Prozesse überwiegend analog und stark vom individuellen Wissen abhängig waren (Interview D, Z. 26-28). Für den Sozialdienst E entstand der Digitalisierungsbedarf sowohl durch das hohe Arbeitsvolumen als auch durch die COVID-19-Pandemie (Interview E, Z. 37-44). Im Gegensatz dazu berichtet eine Sozialdienstleiterin, dass der Betrieb ihres Sozialdienstes in den kommenden Jahren noch ohne Digitalisierungsmassnahmen aufrechterhalten werden könnte (Interview F, Z. 26-27). Sie merkt jedoch an, dass dies keine zeitgemässe und umweltfreundliche Arbeitsweise ist (Interview F, Z. 27-29).

Treiber

Expert*innen geben an, dass die Digitalisierung durch technologische Innovationen vorangetrieben wird. Dies deckt sich mit der Einschätzung von Kreidenweis (2018), welcher technologischen Fortschritt ebenfalls als Treiber benennt (S. 11). Zudem zählen Befragte die staatlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. Gesetzesänderungen, zu den Treibern. Auch Petersen (2020) sieht staatliche Rahmenbedingungen als Treiber (S. 28). Gleichzeitig werden diese als Hemmnis wahrgenommen. So führt eine Leitungsperson aus, dass der Datenschutz die Digitalisierung bremst (Interview B, Z. 48-49). Eine andere Interviewte kritisiert, dass die staatlichen Rahmenbedingungen nicht «digitalisierungsfreundlich» sind (Interview F, Z. 47-49). Wie der Bundesrat (2022a) nennen fünf der Sozialdienstleiter*innen die COVID-19-Pandemie als Treiber der Digitalisierung (S. 9). So hält eine interviewte Person fest, dass erst durch die Pandemie die Stand-PC's durch Laptops ersetzt wurden (Interview A, Z. 61-62). Ferner identifizieren Befragte den Fachkräftemangel als Treiber der Digitalisierung, da ein höherer Digitalisierungsstand Sozialdienste als Arbeitgeber attraktiver macht. Interviewte betonen die Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen als weiteren Treiber. Für einen Sozialdienstleiter fungiert auch das Klientel als Treiber, indem sie digitale Lösungen erwarten (Interview B, Z. 49-51).

Digitalisierungsstand

Die Interviews zeigen, dass der Stand der Digitalisierung in den untersuchten Sozialdiensten variiert. Sozialinfo.ch (ohne Datum b) stellt ebenfalls fest, dass Organisationen aus dem Sozialbereich sich in stark abweichenden Entwicklungsstadien befinden. Aussagen der Befragten deuten darauf hin, dass die teilnehmenden Sozialdienste zwischen der ersten und zweiten Digitalisierungsstufe nach Saam et al. (2016) einzuordnen sind (S. 8). Es ist daher wenig überraschend, dass alle Interviewten weiteren Entwicklungsbedarf in der Digitalisierung ihrer Sozialdienste sehen. Dies kann damit zusammenhängen, dass laut Saam et al. (2016) häufig Jahrzehnte vergehen, bevor sich technische Innovationen, einschliesslich digitaler Technologien, überall etabliert haben (S. 8). Aus den Interviews geht ausserdem hervor, dass keiner der Befragten den Digitalisierungsstand anhand eines Stufen- oder Reifegradmodells einordnet. Dies deutet darauf hin, dass solche Modelle in den betrachteten Sozialdiensten entweder nicht bekannt sind oder als nicht hilfreich wahrgenommen werden.

Zufriedenheit

Alle Expert*innen (n=6) wurden mit einer Skalierungsfrage zur Zufriedenheit mit der Umsetzung der Digitalisierung in ihrem Sozialdienst befragt. Die Skala reicht von 1 (sehr unzufrieden) bis 5 (sehr zufrieden). Im unteren Diagramm sind die Ergebnisse festgehalten.

Legende:

1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = teils / teils, 4 = zufrieden, 5 = sehr zufrieden

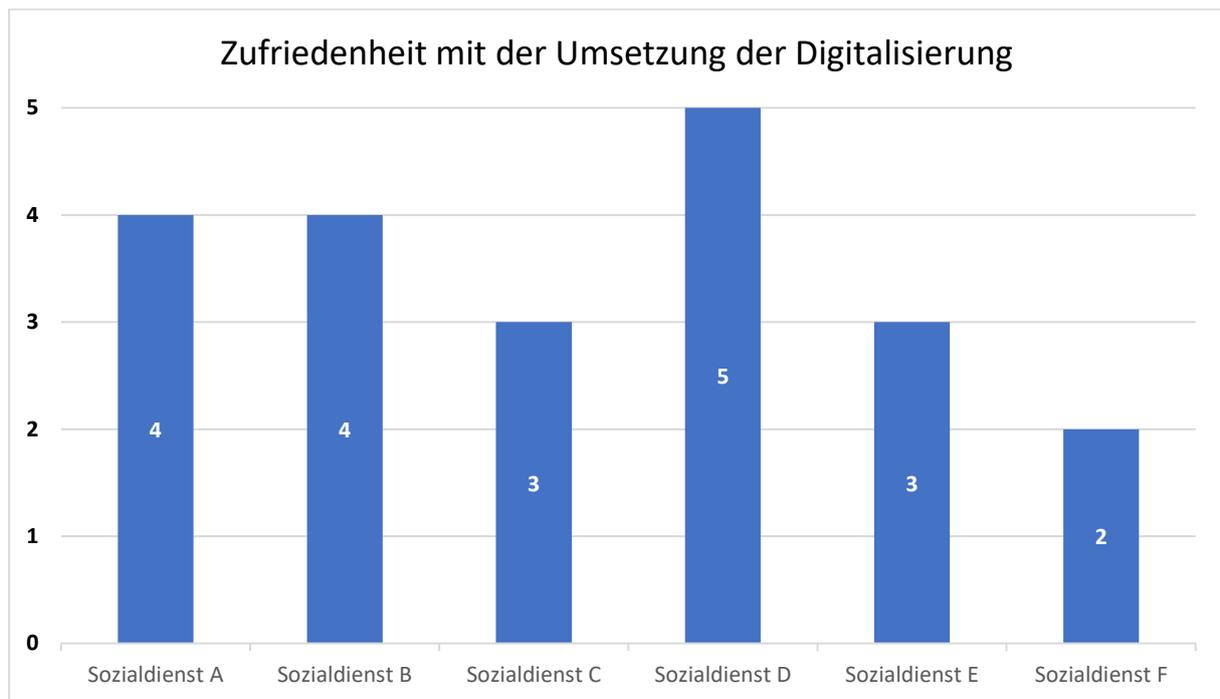


Abbildung 1: Zufriedenheit mit der Umsetzung der Digitalisierung (eigene Darstellung)

Die Interviews zeigen eine mehrheitliche Zufriedenheit der Sozialdienstleitenden mit der Umsetzung der Digitalisierung in ihren Organisationen. Sozialdienstleiterin D bewertet die Zufriedenheit am höchsten. Sie begründet dies damit, dass trotz eines «anstrengenden Kontext» viel erreicht wurde (Interview D, Z. 416-419; E-Mail vom 24.11.2024). Zwei Befragte schätzen die Zufriedenheit mit einer vier ein. Der Sozialdienstleiter A begründet dies damit, dass viel Vorarbeit geleistet wurde (Interview A, Z. 476-480). Demgegenüber erklärt der Sozialdienstleiter B, dass er mit den Fortschritten seines Sozialdienstes, auch im Vergleich mit anderen Sozialdiensten, zufrieden ist (Interview B, Z. 401-402). Mit einer drei bewerten zwei Leitungspersonen ihre Zufriedenheit. Sozialdienstleiterin C führt diese Einschätzung darauf zurück, dass sie gerne weiter wäre in der Digitalisierung, jedoch unter anderem durch das Fallführungssystem ausgebremst wird (Interview C, Z. 484-486). Im Gegensatz dazu führt die Interviewte E ihre Bewertung darauf zurück, dass sich der Sozialdienst auf die Flüchtlingswelle aus der Ukraine konzentriert hat, sodass der Fokus nicht auf der Digitalisierung lag (Interview E, Z. 362-365). Mit einer zwei schätzt die Befragte F die Zufriedenheit am niedrigsten ein und begründet dies damit, dass sich ihr Sozialdienst noch in einem Anfangsstadium befindet (Interview F, Z. 628-629). Der Vergleich

zwischen der Selbsteinschätzung der Befragten und den Ergebnissen der Datenanalyse offenbart teilweise Diskrepanzen. So schätzen sich Sozialdienste, die von den Autoren als weiter fortgeschritten wahrgenommen werden, niedriger ein, während sich andere, die weniger weit entwickelt scheinen, höher bewerten.

6.2 Voraussetzungen

Dieses Unterkapitel behandelt die Voraussetzungen, welche aus Sicht der befragten Sozialdienstleistenden entscheidend sind, um die Digitalisierung erfolgreich voranzutreiben und ihr Potenzial zu nutzen.

Digital Awareness

Interviewte betrachten, wie Brunel (ohne Datum), das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung als eine Voraussetzung für Organisationen. Eine der Befragten bezeichnet dieses Bewusstsein sogar als «dringende Voraussetzung» und betont, dass es sowohl in der Politik, beim Stadtschreiber, bei den Führungskräften sowie den Mitarbeitenden des Sozialdienstes vorhanden sein muss (Interview D, Z. 74-76). Sozialdienstleiterin C ist der Ansicht, dass die Digitalisierung nur dann vorangetrieben wird, wenn ein Bewusstsein für deren Nutzen und den Mehrwert der Investitionen besteht (Interview C, Z. 85-88). Diese Aussagen stehen im Einklang mit Kofler (2018), welcher festhält, dass Digital Awareness die Basis für eine überzeugende Initiierung von Digitalisierungsinitiativen innerhalb einer Organisation bildet (S. 40). Ein Sozialdienstleiter betont, dass es neben dem Bewusstsein für die Digitalisierung auch Mut und Bereitschaft braucht, Digitalisierungsmassnahmen auszuprobieren, da nicht alles von Beginn an reibungslos funktioniert (Interview B, Z. 61-63). Somit benötigt es nach seiner Einschätzung nicht nur das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung, sondern auch Risikobereitschaft, was auch Beilhammer (2018) als entscheidend betrachtet.

Bedarfsanalyse

Die Interviews lassen den Schluss zu, dass alle Interviewten die Bedarfsanalyse als Voraussetzung für eine gezielte und gewinnbringende Digitalisierung betrachten. Auch Henning (2023) betont die Unverzichtbarkeit einer Bedarfsanalyse (S. 158). So hebt ein Sozialdienstleiter implizit die Notwendigkeit einer Bedarfsanalyse hervor:

«nicht, dass wir einfach digitalisieren, des Digitalisierungswillens [sic!]» (Interview A, Z. 38-39).

Zudem weist eine Antwortende darauf hin, dass zu prüfen ist, welche Digitalisierungsmassnahmen tatsächlich einen Beitrag leisten, um die Aufgaben «optimal» zu erledigen (Interview C, Z. 414-417). Das Risiko besteht, die wirklichen Bedürfnisse zu verfehlen oder unpassende Lösungen zu erarbeiten, wenn die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie Nutzenden bei der Planung und Ent-

wicklung digitaler Lösungen unzureichend berücksichtigt sind (Henning, 2023, S. 158). Befragte Sozialdienstleitende scheinen sich dem bewusst zu sein und berichten von der aktiven Einbindung der Mitarbeitenden in die Bedarfsanalyse. Auffallend ist, dass nur eine befragte Person angibt, aktiv zu versuchen, die Klientel in diese Analyse einzubeziehen (Interview D, Z. 92). Darüber hinaus benennt eine Interviewte die Durchführung einer Bedarfsanalyse als Voraussetzung für die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie (Interview E, Z. 111-112).

Digitalisierungsstrategie

Ein Sozialdienstleiter berichtet, dass zunächst ohne Strategie mit der Digitalisierung des Sozialdienstes gestartet wurde (Interview A, Z. 171). Erst durch die durchgeführte Bedarfsanalyse und die ersten lancierten Digitalisierungsprojekte wurde die Notwendigkeit einer Digitalisierungsstrategie erkannt, woraufhin eine Strategie erarbeitet wurde (Interview A, Z. 171-175). Der gleiche Befragte äussert, dass im Sozialdienst ein «Ideenparkplatz» eingeführt wurde, damit kontinuierlich neue Bedürfnisse identifiziert werden und dadurch die Digitalisierungsstrategie weiterentwickelt wird (Interview A, Z. 185-187). Auch Hanschke (2018) betont, dass eine Digitalisierungsstrategie fortlaufend bewertet und gegebenenfalls modifiziert werden muss (S. 12). Die übrigen fünf Interviewten geben an, dass ihre Sozialdienste über keine eigene Digitalisierungsstrategie verfügen. Jedoch bestehen kantonale respektive städtische Digitalisierungsstrategien, an welchen sich einige der untersuchenden Sozialdienste orientieren. Es gilt jedoch laut Kofler (2018) zu beachten, dass die Basis, um die Digitalisierung aktiv planen, steuern, kontrollieren und messen zu können, eine Digitalisierungsstrategie ist (S. 40). Das Fehlen einer eigenen Digitalisierungsstrategie kann dazu führen, dass für die operative sowie strategische Führung keine verpflichtenden und formalen Gegebenheiten festgelegt sind (vgl. Hanschke, 2018, S. 12). Dafür spricht auch die nachfolgende Aussage einer Sozialdienstleiterin:

«Es gibt eine kantonale Strategie zur Digitalisierung, in diese sind wir aber nicht eingebunden. Wir entwickeln selber einen [sic!] Roadmap zur Digitalisierung» (Interview F, Z. 46-47).

Führung

Den Interviews ist zu entnehmen, dass die Führung als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Digitalisierung betrachtet wird. Auch die Ergebnisse der Studie «Bestandesaufnahme Digitalisierung in/von Organisationen im Sozialbereich» der Fachhochschule Nordwestschweiz (ohne Datum) halten fest, dass Leitungspersonen entscheidend sind für das Vorantreiben der Digitalisierung. Weiter deckt sich dies mit den Studienresultaten von Domeniconi Pfister (2021a), wonach Organisationsleiter*innen die stärkste Einwirkung auf die Digitalisierung haben, gefolgt von den Abteilungsleitenden (S. 5). Zwei Be-

fragte wurden explizit mit dem Auftrag eingestellt, die Digitalisierung voranzutreiben. Mehrere Interviewte betonen, dass Digitalisierungsvorhaben nur erfolgreich umgesetzt werden können, wenn die Führung hinter diesen steht:

«So ein Prozess ist nur umsetzbar, wenn die Führung voll und ganz dahintersteht. Und nicht nur dahintersteht, sondern wenn die Führung auch vorausschaut und vorwärts geht» (Interview A, Z. 220-221).

Andere Interviewte sind ebenfalls der Ansicht, dass die Initiative und Motivation der Führung entscheidend sind, um Fortschritte in der Digitalisierung zu erreichen. Zudem wird die Vorbildfunktion der Führungskräfte mehrfach hervorgehoben. Zwei Sozialdienstleitende schildern ihre aktive Rolle bei Digitalisierungsprojekten. Ein Befragter berichtet, dass er für die Formulierung des Projektauftrags sowie den Aufbau der Projektorganisation zuständig ist (Interview A, Z. 120-121). Der andere berichtet, dass er Projektleitungen delegiert und gleichzeitig die Koordination sowie den Überblick über alle laufenden Digitalisierungsprojekte gewährleistet (Interview B, Z. 104-107). Beide Aussagen zeigen, dass diese Sozialdienstleiter die Digitalisierung nicht nur initiieren, sondern auch aktiv steuern und strukturieren. Dies deckt sich mit der Erkenntnis der Fachhochschule Nordwestschweiz (ohne Datum), wonach es ausschlaggebend ist, dass Leitungspersonen die benötigten Ressourcen bereitstellen sowie Digitalisierungsvorhaben unterstützen. Eine Antwortende berichtet, dass das Vorantreiben der Digitalisierung auch von den unterschiedlichen digitalen Kompetenzen und Interessen der Leitungspersonen abhängt (Interview C, Z. 179-181). Ferner beschreibt eine Befragte, wie solche Unterschiede innerhalb der Führung die Geschwindigkeit der Digitalisierung beeinflussen:

«wenn ich sehe, wir sind jetzt nun mal alle 50, das ist anstrengend manchmal. Und dann stellt sich auch die Frage, wie gut kann Digitalisierung gelingen, wenn das vier 50-Jährige machen, die nicht alle digital ja gleichweit sind» (Interview F, Z. 221-223).

Sie vermutet zudem, dass jüngere Führungskräfte andere Kompetenzen und Ansprüche mitbringen, welche die Digitalisierung stärker vorantreiben (Interview F, Z. 351-353).

Change-Management

Change-Management soll das Verständnis und die Akzeptanz für Veränderungen organisationsintern stärken, mit dem Ziel diese erfolgreich zu realisieren (Munich Business School, ohne Datum). In den Interviews wird Change-Management vor allem im Zusammenhang mit den Mitarbeitenden thematisiert. Ein möglicher Grund hierfür kann der stark belastete Arbeitsalltag in den Sozialdiensten sein, der von einem Befragten als Hindernis für Veränderungen wahrgenommen wird:

«Dieser Alltag ist voll mit Terminen, Herausforderungen, Klientenarbeit und wir haben fast keine Zeit für irgendetwas anderes» (Interview A, Z. 208-210).

Zudem kann dies damit erklärt werden, dass gemäss einer Sozialdienstleiterin Veränderungen für viele Mitarbeitende grundsätzlich schwierig sind, insbesondere wenn der direkte Nutzen nicht sofort ersichtlich ist (Interview F, Z. 135-138). Weiter geht aus einem Interview hervor, dass Veränderungen im Kontext der Digitalisierung mit Ängsten bei den Mitarbeitenden einhergehen (Interview A, Z. 233-234). Daher ist es essenziell, die Stimmung abzuholen und Ängste zu identifizieren, um Missverständnisse über die Ziele der Digitalisierung auszuräumen (Interview A, Z. 232-238). Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der Festlegung von Zielen sowie der Klärung von Zuständigkeiten und Rollen, damit eine Organisation Veränderungen realisieren kann (sozialinfo.ch, ohne Datum b). Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass ohne Change-Management die Gefahr besteht, die Mitarbeitenden zu überlasten. Sozialdienstleiter B betont, dass es wichtig ist, Veränderungen in einer angemessenen Geschwindigkeit durchzuführen respektive ausreichend Zeit dafür einzuräumen (Interview B, Z. 347-348). Darüber hinaus betrachten Interviewte es als optimal, wenn es Mitarbeitenden ermöglicht wird, die Digitalisierung mitzugestalten. Im Sozialdienst D werden Mitarbeitende nicht nur eingebunden, sondern ihnen wird Verantwortung übertragen (Interview D, Z. 101-102). Diese Verantwortungsübertragung, angelehnt an die Scrum-Methode, hat sich als effektiv erwiesen, da sie das Mitdenken aktiviert (Interview D, Z. 102-104). Allerdings erfordert dieser Ansatz einen hohen Aufwand in Form von Workshops, Veranstaltungen sowie Schulungen, um die Beschäftigten zu unterstützen sowie zu befähigen (Interview D, Z. 104-106). Damit wird die Bedeutung des Change-Managements verdeutlicht, bei dem durch den Einsatz von Techniken, Methoden und Prozessen Veränderungen wirkungsvoll entwickelt, durchgeführt und überprüft werden (Munich Business School, ohne Datum).

Organisationskultur

Aus den Schilderungen der Befragten geht hervor, dass eine digitalisierungsfreundliche Organisationskultur als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Digitalisierung betrachtet wird. Dies kann damit erklärt werden, dass laut sozialinfo.ch (ohne Datum b) die Organisationskultur wesentlich auf die Digitalisierung einwirkt. Sozialdienstleiter A sagt, dass die Digitalisierung nicht nur auf der technischen Ebene betrachtet werden darf, sondern auch einen Kulturwandel erfordert (Interview A, Z. 84-86). Gleichzeitig betont Experte B, dass neben technischen und finanziellen Ressourcen auch eine Kultur erforderlich ist, welche Veränderungen zulässt (Interview B, Z. 65-66). Eine Sozialdienstleiterin stellt folgendes fest:

«Also gerade wenn es um die Digitalisierung geht, erlebe ich häufig, dass wie in bestehenden Möglichkeiten gedacht wird (. . .) und der Blick nicht so ganz offen ist» (Interview C, Z. 123-125).

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Geschwindigkeit respektive der Aufwand, mit dem Veränderungen umgesetzt werden, stark von der Kultur der Organisation abhängen (vgl. Appelfeller & Feldmann, 2023, S. 350). Gemäss einem Befragten braucht es die Bereitschaft «gewisse Risiken» in Kauf zu nehmen

(Interview B, Z. 77). Appelfeller und Feldmann (2023) halten diesbezüglich fest, dass solange der potenzielle Schaden hinnehmbar ist, zur Inkaufnahme von Risiken ermutigt werden soll (S. 352). Befragte sind der Meinung, dass es eine positive Fehlerkultur braucht. Analog zu Appelfeller und Feldmann (2023) sehen sie dies als Voraussetzung dafür, dass neue Ideen sowie Ansätze ausprobiert werden (S. 352). Ein Teil der Interviewten berichtet, dass sie bestrebt sind, die Klientel einzubinden bzw. einzubeziehen. Wobei ein Befragter erwähnt, dass ein diesbezügliches Projekt lanciert wurde, welches im März 2025 umgesetzt wird (Interview A, Z. 181-182). Zudem gibt eine Sozialdienstleiterin an, dass für sie bei der Prozessoptimierung stets der Nutzen für die Klientel im Mittelpunkt steht (Interview C, Z. 296-298). Die Aussagen von den Interviewten A und C deuten darauf hin, dass die Kundenorientierung in jenen Sozialdiensten in die Organisationskultur eingebunden ist, was gemäss Appelfeller und Feldmann (2023) von Bedeutung ist (S. 353). Kundenorientierung heisst laut Kofler (2018), die Dienstleistungen und Produkte nach den Bedürfnissen der Kunden auszurichten und gleichzeitig die dazugehörigen Begleitdienste weiterzuentwickeln (S. 46). Eine Interviewteilnehmende erwähnt, dass die Digitalisierung zu sehr unterschiedlichen Entwicklungen führen kann, wenn sie individuell gefördert wird (Interview C, Z. 136-137). Sie betont, dass deshalb eine «Organisationskultur des Austausches und des Miteinanders» wichtig ist, um gegenseitig zu profitieren sowie Synergien auszuschöpfen (Interview C., Z. 137-139). Diesbezüglich halten Appelfeller und Feldmann (2023) fest, dass über die Grenzen der einzelnen Abteilungen hinausgedacht bzw. die Prozessorientierung gefördert werden muss. Damit soll verhindert werden, dass aufgrund lückenhafter respektive abweichenden Informationen verschiedene digitale Prioritäten in den Organisationseinheiten gesetzt werden, wodurch die Koordination organisationsweiter Initiativen erschwert wird (S. 354).

Ressourcen

Laut sozialinfo.ch (ohne Datum b) sind sowohl genügend finanzielle Mittel als auch Personal mit den erforderlichen Zeitressourcen und den passenden Kompetenzen notwendig, um die benötigte Software und Hardware bereitzustellen sowie die Digitalisierung voranzutreiben. Diese Notwendigkeit lässt sich auch aus den Interviews entnehmen. So merkt ein Befragter an, dass die benötigten zeitlichen, personellen sowie finanziellen Ressourcen für ein Digitalisierungsprojekt «komplett unterschätzt» werden (Interview A, Z. 351-353). Alle Interviewten betrachten finanzielle Mittel als Voraussetzung für die Digitalisierung. Diesbezüglich erklärt Experte A, dass die Digitalisierung zunächst Investitionen erfordert, bevor mögliche Einsparungen realisiert werden können (Interview A, Z. 74-77). Gemäss den Ergebnissen der Studie «Digitale Transformation Sozialer Dienste» ist anzunehmen, dass die erforderlichen finanziellen Ressourcen bei grösseren Sozialdiensten vorhanden sind (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 5). Demgegenüber geben mehrere Sozialdienstleitende an, dass die Finanzierung der Digitalisierung eine Herausforderung darstellt. Lediglich ein Interviewter beschreibt, dass die ihm zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel ausreichen und kein Kampf um Budget erforderlich ist (Interview B, Z. 405-406).

Ausserdem weisen Interviewte auf die Abhängigkeit von der Politik in Bezug auf die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen hin. Eine Sozialdienstleiterin erklärt anhand eines Beispiels, dass nicht getätigte Investitionen aufgrund mangelnder finanzieller Mittel, Digitalisierungsmassnahmen blockieren (Interview F, Z. 119-125). Ein Teil der Befragten hebt neben den finanziellen Ressourcen auch den Bedarf an Zeitressourcen hervor. Etwa beschreibt Expertin C Prozessanpassungen als zeitaufwendig (Interview C, Z. 374). Darüber hinaus erwähnen Antwortende, dass die Digitalisierung personelle Ressourcen benötigt. In diesem Zusammenhang weist Sozialdienstleiter A auf die Bedeutung der Auswahl von geeigneten Mitarbeitenden für das Vorantreiben eines Digitalisierungsprojekts hin (Interview A, Z. 211-212).

(IT-) Infrastruktur

Interviewte geben an, dass eine funktionierende Infrastruktur die Basis für die Digitalisierung bildet. Dabei werden jedoch primär die Fachapplikationen vertieft thematisiert, was darauf hindeutet, dass die grundlegenden infrastrukturellen Voraussetzungen in den untersuchten Sozialdiensten als gegeben sind. Zudem lässt dies die Schlussfolgerung zu, dass die Basis für die Nutzung moderner Hardware in den untersuchten Sozialdiensten gelegt ist (vgl. Dinse, 2018, S. 93). Dafür spricht auch, dass dies gemäss Dinse (2018) eine Voraussetzung für eine Organisation ist, damit sich diese mit Softwarelösungen auseinandersetzen kann (S. 93). Befragte schildern, dass die eingesetzte Fachapplikation Digitalisierungsmassnahmen bremst oder sogar verhindert. So werden diese Softwarelösungen bspw. als veraltet oder als unpraktisch beschrieben. Dies deutet darauf hin, dass die IT-Infrastruktur, als eine Säule der Digitalisierung, von diesen Sozialdiensten ungenügend beachtet wurde (vgl. Kofler, 2018, S. 42). Weiter kann es auch darauf hinweisen, dass die eingesetzten Systeme, welche die Sicherstellung des Alltagsgeschäfts zum Ziel haben, wie von Kofler (2018) beschrieben, lediglich widerwillig modifiziert werden (S. 42-43). So ist es gemäss Carrasco (2021) für Organisationen entscheidend, Investitionen in hochwertige Technologien zu tätigen, da eine erfolgreiche Digitalisierung ohne erstklassige IT undenkbar ist. Somit erstaunt es nicht, dass eine Sozialdienstleiterin eine passende Software als Voraussetzung für die Digitalisierung betrachtet (Interview E, Z. 76). Schilderungen von Sozialdienstleitenden zeigen jedoch, dass die Anschaffung einer geeigneten Fachapplikation eine Herausforderung darstellt. Etwa berichtet ein Befragter, dass eine Ausschreibung für eine Fachapplikation unter anderem aufgrund der Komplexität der Anforderungen scheiterte (Interview A, Z. 448-453).

IT-Abteilung und IT-Kompetenzteam

Aus den Interviews geht hervor, dass die IT-Abteilung zu den Voraussetzungen zählt. Diese Einschätzung deckt sich mit Carrasco (2021), welche eine eigene IT-Abteilung für Organisationen als unverzichtbar betrachtet. Sozialdienstleiterin D gibt an, ihr Sozialdienst leidet teilweise unter der Unterbesetzung der IT-Abteilung (Interview D, Z. 67-68). Allerdings besteht nach Brunel (ohne Datum) auch die Option, einen kompetenten IT-Partner zu wählen, welcher kontinuierliche Unterstützung bietet. Eine Befragte

berichtet, dass ihr Sozialdienst diese Möglichkeit nutzt (Interview F, Z. 131). Der externe IT-Anbieter wird als «wichtiger Partner» wahrgenommen, der spezifisches Fachwissen einbringt, welches organisationsintern fehlt (Interview F, Z. 131-133). Laut Carrasco (2021) fungiert die IT-Abteilung als Anlaufstelle für die Mitarbeitenden und ist für die Implementierung neuer Techniken sowie die Lösung von Problemen verantwortlich. Diese Funktion wird ihr auch von Sozialdienstleiter A zugeschrieben (Interview A, Z. 121-126). Die Bedeutung von IT-Fachleuten für die Digitalisierung wird von mehreren Befragten hervorgehoben, allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven. Etwa führt eine Antwortende aus, dass Digitalisierungsprojekte von IT-Fachleuten begleitet werden müssen, da es oft nicht die Kompetenz von Sozialarbeitenden ist «im IT-Bereich (. . .) neu zu denken» (Interview C, Z. 121-123). Eine weitere Interviewte betont, dass IT-Spezialist*innen über Kenntnisse der gesetzlichen Sozialhilfe sowie über die Bedürfnisse und Anforderungen von Sozialdiensten verfügen müssen, um geeignete Fachapplikationen zu entwickeln (Interview E, Z. 76-78). Ferner schlägt die Sozialdienstleitung D vor, die Betreuung der Fachapplikationen durch abteilungsinterne Fachinformatiker*innen zu prüfen (Interview D, Z. 68-70). Sozialdienstleiter A verweist auf die Notwendigkeit, eine Person im Sozialdienst anzustellen, die sich eingehend mit IT-Themen auseinandersetzt (Interview A, Z. 106). Diese Person soll keine Programmieraufgaben übernehmen, sondern die Hauptaufgabe besteht darin, Softwarelösungen zu verstehen sowie Anforderungen des Sozialdienstes an IT-Lieferanten so zu formulieren, dass Applikationen passgenau entwickelt werden (Interview A, Z. 106-109). Eine Interviewte berichtet über die Einrichtung einer spezialisierten Stelle namens Projektsupport in ihrem Sozialdienst, bei welcher Digitalisierungsprojekte koordiniert werden und mit agilen Methoden gearbeitet wird (Interview D, Z. 85-88). Jene Vorgehensweise weist Parallelen zu den Ausführungen von Kofler (2018) auf, laut welchem es entscheidend ist, dass in einer Organisation ein Team existiert, das sich umfassend mit der Digitalisierung auseinandersetzt. Dieses Team sollte unter anderem in der Lage sein, fundierte Informationen zur Anwendung agiler Methoden bereitzustellen (S. 43). Ein ähnlicher Ansatz wird von Sozialdienstleiter A beschrieben, welcher von der Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Abteilung der Stadt A berichtet (Interview A, Z. 125-126). Diese Abteilung beschäftigt sich ausschliesslich mit der Entwicklung digitaler Applikationen bzw. der Förderung der Digitalisierung (Interview A, Z. 126-128).

Sicherheitslösungen

Expertin F gibt an, dass Sicherheitslösungen «zwingend» erforderlich sind, da Sozialdienste über sensible Daten verfügen, welche besonderen Schutz erfordern (Interview F, Z. 162-163). Sie betont, dass Angriffe auf diese Daten abzuwehren und regelmässige Datensicherungen essenziell sind (Interview F, Z. 163-165). Diese Aussagen zeigen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Sicherheitslösungen bei der Befragten F. Carrasco (2021) unterstreicht, dass die Implementation von effektiven Sicherheitslösungen entscheidend ist, um den Erfolg der Digitalisierung zu gewährleisten. Sicherheitsmängel bei

digitalisierten Prozessen können erhebliche Risiken bergen, wie den Verlust von Daten, Verstöße gegen den Datenschutz und andere schwerwiegende Folgen (Henning, 2023, S. 159). Daher ist anzunehmen, dass auch die anderen Befragten Sicherheitslösungen als eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierung betrachten, selbst wenn sie dies nicht direkt erwähnen. Etwa hält ein Sozialdienstleiter fest:

«Die Datensicherheit und der Personenschutz, das ist das Wichtigste bei der Digitalisierung. Da dürfen uns keine Fehler unterlaufen» (Interview A, Z. 304-305).

Digitale Kompetenz

Alle Befragten betrachten digitale Kompetenz als eine Voraussetzung für die Digitalisierung. Dies ist wenig überraschend, da laut Henning (2023) die Bedeutung digitaler Kompetenz in einer zunehmend digitalisierten Welt stetig zunimmt (S. 160). Expertin D ist der Meinung, dass ohne digitale Kompetenzen die Vorteile der Digitalisierung nicht erkannt und deren Möglichkeiten nicht genutzt werden (Interview D, Z. 80-81). Gleichzeitig hebt sie hervor, dass es nicht nur auf den Zugang zu digitalen Tools ankommt, sondern auch darauf, diese nutzen zu können und ihre verschiedenen Anwendungsfälle zu verstehen (Interview D, Z. 15-16). Auch Carrasco (2021) hält fest, dass die Wirksamkeit digitaler Technologien massgeblich davon abhängt, wie gut sie von den Nutzenden angewendet wird. Darüber hinaus betont ein Interviewter, dass es unrealistisch ist zu erwarten, der bloße Kauf von Softwarelösungen macht «alles einfacher» (Interview B, Z. 70-71). Vielmehr muss die Bereitschaft vorhanden sein, bestehende Prozesse auf die neuen Möglichkeiten abzustimmen (Interview B, Z. 71-72). Somit umfasst digitale Kompetenz für diesen Befragten nicht nur technisches Wissen, sondern auch die Bereitschaft, Prozesse zu hinterfragen sowie anzupassen.

Mehrere Expert*innen betrachten die digitalen Kompetenzen der Klientel als Voraussetzung für die Digitalisierung. Dabei wird deutlich, dass sich die vorhandenen Kompetenzen stark unterscheiden. Etwa schildert Sozialdienstleiterin C, dass es sowohl Klient*innen gibt, die digital sehr versiert sind, als auch solche, die kaum digitale Kompetenzen besitzen (Interview C, Z. 98-101). Eine andere Befragte sagt, dass ihr Sozialdienst mit zahlreichen Klient*innen konfrontiert ist, welche über keine digitalen Kompetenzen verfügen (Interview E, Z. 272-273). Aus mehreren Interviews geht hervor, dass die digitale Kompetenz der Klientel zu fördern ist. Auch die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden wird als notwendig erachtet. So betont eine Expertin, dass digitale Grundkompetenzen sowie ein Verständnis der Möglichkeiten und Hintergründe der Digitalisierung entscheidend sind (Interview E, Z. 72-74). Befragte schildern, dass die digitale Kompetenz bei den Mitarbeitenden unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Gleichzeitig wird angegeben, dass Schulungsbedarf bei den Mitarbeitenden hinsichtlich dieser Kompetenz besteht. Etwa berichtet eine Sozialdienstleiterin:

«dass es natürlich auch (. . .) Mitarbeitende gibt, die Mühe haben mit mehr Digitalisierung (. . .) und deshalb muss man als Dienst auch dafür sorgen, dass die digitalen Kompetenzen auch laufend (. . .) aufgebaut werden bei den Mitarbeitenden» (Interview C, Z. 91-94).

Die erwähnte Mühe einiger Mitarbeitenden mit der Digitalisierung kann darauf zurückzuführen sein, dass laut Carrasco (2021) zahlreiche Beschäftigte in Organisationen noch Bedenken gegenüber neuen Geräten und Arbeitsprozessen haben, da sie an den bewährten Praktiken festhalten oder befürchten Fehler zu machen. Expertin F hebt hervor, dass in der Regel jüngere Generationen im Vergleich zu älteren, sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei der Klientel, über höhere digitale Kompetenzen verfügen (Interview F, Z. 103-108).

Kooperation

Befragte berichten von organisationsinternen Kooperationen mit anderen Abteilungen sowie mit externen IT-Unternehmen. Darüber hinaus erwähnt ein Interviewter die Zusammenarbeit mit einer externen Organisationsentwicklerin (Interview A, Z. 230-232). Diese Aussagen zeigen, dass Befragte auf interne sowie externe Kooperationen setzten, um Fortschritte in der Digitalisierung zu erzielen. Kofler (2018) hält diesbezüglich fest, dass die Kooperation mit qualifizierten Partner*innen an Bedeutung gewinnt, da es für Organisationen vermehrt anspruchsvoller ist, in den unterschiedlichen, organisationsrelevanten Bereichen der Digitalisierung eigenes Fachwissen zu erlangen (S. 46). Sozialdienstleiterin C betont, dass sowohl die Kooperation mit internen als auch mit externen Stellen wichtig ist (Interview C, Z. 132-133). Dabei ist das Ziel, Synergien zu nutzen, aber auch das gemeinsame Denken von Prozessen insbesondere mit Stellen, welche viele Schnittstellen mit dem eigenen Sozialdienst haben (Interview C, Z. 133-136). Sozialinfo.ch (ohne Datum b) unterstützt diese Perspektive, indem die Einbindung in Netzwerke als eine Ressource wahrgenommen wird, um gemeinsam an Projekten oder Themen zu arbeiten und Erfahrungen auszutauschen. Auffallend ist, dass keine Expert*in eine Zusammenarbeit mit den Hochschulen erwähnt, obwohl solche Kooperationen gemäss Kofler (2018) einen beidseitigen Mehrwert erzielen (S. 46).

6.3 Auswirkungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse zu den genannten Auswirkungen thematisiert.

Arbeitsmittel

In allen befragten Sozialdiensten zeigen sich Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsmittel. Bauer und Hofmann (2018) stellen ebenfalls fest, dass die Digitalisierung eine Veränderung der zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel bewirkt (S. 3). Aus den Interviews geht hervor, dass sich die Digitalisierung auf die genutzte Hardware auswirkt. So schildern Sozialdienstleiter*innen, dass PC-Stationen durch Laptops ersetzt wurden, Arbeitsplätze mit zwei PC-Bildschirmen, drahtlosen Tastaturen sowie Kopfhörern ausgestattet sind. Im Sozialdienst F verfügen die Mitarbeitenden zusätzlich über ein Geschäftshandy mit unlimitierten Daten (Interview F, Z. 254-255). Laut Bauer und Hofmann (2018) wird durch die Digitalisierung die analoge Informationsaufbereitung sowie -bearbeitung abgelöst (S. 3). Dies zeigt sich auch in den untersuchten Organisationen, unter anderem indem der grösste Teil der Fallführung digital über Fachapplikationen erfolgt. Ausserdem nennen Expert*innen den Einsatz von Kollaborationstools wie Microsoft Teams, Skype und OneNote. Während ein Sozialdienst WhatsApp für die Interaktion mit der Klientel verwendet, verzichtet ein anderer aus Datenschutzgründen darauf. In befragten Sozialdiensten wird die Implementierung einer App zur digitalen Interaktion mit der Klientel geprüft oder ist geplant. Zwei Befragte berichten von dem Einsatz digitaler Assistenzsysteme. So wird in einem Sozialdienst SwissGPT eingesetzt (Interview A, Z. 390). Sozialdienst C testet zurzeit ein KI-basiertes Tool, das auf kantonale Gesetze, die SKOS-Richtlinien sowie das interne Handbuch zugreift und diesbezügliche Fragen beantwortet sowie die entsprechende Quelle angibt (Interview C, Z. 235-245). Weiter benutzt dieser Sozialdienst ein KI-basiertes Tool zur Umformulierung von Texten in einfache Sprache (Interview C, Z. 245-247).

Tätigkeiten

Die Interviews verdeutlichen, dass die Digitalisierung in den untersuchten Sozialdiensten zum Wandel der Tätigkeiten führt. Bauer und Hofmann (2018) weisen daraufhin, dass wenn sich die Arbeitsmittel verändern, wandeln sich auch die Tätigkeiten der Arbeitnehmenden, wie sie mit diesen interagieren (S. 3). Etwa weisen Sozialdienstleitende daraufhin, dass insbesondere Tätigkeiten für die Mitarbeitenden, welche ausschliesslich im administrativen Bereich tätig sind, weniger anspruchsvoll sind. Dies hängt laut einer Befragten damit zusammen, dass Sachbearbeitende nicht mehr sämtliche administrativen Aufgaben ausführen (Interview C, Z. 166). So wurden mit der fortschreitenden Digitalisierung im Sozialdienst C spezialisierte Teams, z.B. Postteam, Telefonteam, Krankenkassenadministrationsteam, eingeführt, die lediglich bestimmte Aufgabenbereiche übernehmen (Interview C, Z. 168-172). Gleichzeitig merkt sie an, dass diese Entwicklung dazu führt, dass administrative Stellen weniger attraktiv sind (Interview C, Z. 172-173). Sozialdienstleiter A betont, dass der Rückgang anspruchsvoller Tätigkeiten, speziell in der Administration, eine Kündigungswelle nach sich ziehen kann (Interview A, Z. 246-

248). Im Zuge der Digitalisierung wird den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes D mehr Verantwortung übertragen, indem sie einen erweiterten Ermessensspielraum erhalten (Interview D, Z. 127-130). Expertin D stellt fest, dass die Sozialarbeitenden dadurch zufriedener mit ihrer Tätigkeit sind (Interview D, Z. 131).

Arbeitsort und Arbeitszeit

Aus der Datenanalyse geht hervor, dass die Digitalisierung Arbeitsort und -zeit in den befragten Sozialdiensten verändert. Etwa ermöglichen sämtliche befragte Sozialdienste Home-Office. Das regelmäßige respektive sporadische Arbeiten von zu Hause ist laut Bauer und Hofmann (2018) exemplarisch für die flexible Gestaltung des Arbeitsorts (S. 4). Expert*innen weisen darauf hin, dass sie die Anzahl Home-Office Tage beschränken:

«wir haben nicht Homeoffice first, wir haben Office first» (Interview D, Z. 162).

Die Beschränkung der Tage im Home-Office begründet eine andere Sozialdienstleiterin damit, dass genügend Zeit für Gespräche mit der Klientel bleibt (Interview C, Z. 404-408). Sozialdienst F hat eine Vereinbarung mit seinen Mitarbeitenden, in welcher die Aufgaben für das Home-Office festgehalten sind (Interview F, Z. 325-326). Gleichzeitig weist sie daraufhin, dass Home-Office Vertrauen braucht (Interview F, Z. 323-324). Ferner stellen Befragte Auswirkungen auf die Bürosituation fest. So gibt Sozialdienstleiterin D an, dass aufgrund von Home-Office weniger Büros benötigt werden (Interview D, Z. 163-165). Im Sozialdienst C führte die Digitalisierung dazu, dass nicht mehr alle Mitarbeitenden über einen fixen Arbeitsplatz verfügen (Interview C, Z. 218-220). Zudem geht aus den Interviews hervor, dass Sitzungen teilweise online durchgeführt werden. Hinsichtlich Arbeitszeit gibt Sozialdienstleitung F an, dass das Gleitzeitmodell angewendet wird (Interview F, Z. 322-323). Dies kann damit erklärt werden, dass gemäss Sturm (2019) der Trend zu flexiblen Arbeitszeitmodellen durch die Digitalisierung vor allem durch technische Fortschritte bezüglich Kommunikationsprozessen und -wegen vorangetrieben wird (S. 6).

Prozesse

Laut Appelfeller und Feldmann (2023) bewirkt die Digitalisierung, dass analoge Prozesse zunehmend in digitale umgewandelt werden (S. 12). Dies spiegelt sich auch in den Aussagen der Interviewten wider. Gemäss Sozialdienstleitenden müssen aufgrund dessen bestehende Prozesse geprüft sowie angepasst werden müssen. Sozialdienstleitung D weist daraufhin, dass digitale Prozesse Medienbrüche reduzieren (Interview D, Z. 118). Aus den Interviews wird deutlich, dass sich die Prozessdigitalisierung in den befragten Organisationen zurzeit auf interne Prozesse fokussiert. Zu den digitalisierten Prozessen in untersuchten Sozialdiensten zählen unter anderem der Kreditoren- und Zahlungsworkflow, der di-

gitale Posteingang und das digitale Ablagesystem. Automatisierte Prozesse finden bislang nur bei Sozialhilfeauszahlungen Anwendung. Gemäss den Befragten sowie Appelfeller und Feldmann (2023) ist die Effizienzsteigerung das vorrangige Ziel der Digitalisierung von Prozessen (S.4).

Digitale Kompetenz der Mitarbeitenden

Nach Pölzl und Wächter (2019) müssen sich Beschäftigte zunehmend digitale Kompetenzen aneignen (S. 75). Dies zeigt sich auch in den Sozialdiensten. In diesem Zusammenhang ermittelte der Sozialdienst F den diesbezüglichen Schulungsbedarf seiner Mitarbeitenden (Interview F, Z. 64-66). Muff (2024) weist darauf hin, dass die Anforderungen an digitale Kompetenzen angesichts der dynamischen Entwicklung der Digitalisierung kontinuierlich erfasst werden sollen. Aus der Erhebung des Sozialdienstes F ging hervor, dass die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden stark variieren, was als eine grosse Herausforderung wahrgenommen wird (Interview F, Z. 65-66). Befragte sind der Meinung, dass die digitale Kompetenz in der Regel bei älteren Menschen weniger vorhanden ist. Dies verdeutlicht, dass sich die digitale Kluft innerhalb der untersuchten Organisationen zeigt (vgl. Pölzl & Wächter, 2019, S. 115). Erklärt werden kann dies gemäss Pölzl und Wächter (2019) damit, dass verschiedene Kompetenzen sowie Zugänge durch unterschiedliche Lebensalter und Ausbildungswege entstehen (S. 115). Zur Förderung digitaler Kompetenzen der Mitarbeitenden haben sich in den befragten Sozialdiensten Weiterbildungsformate wie Präsenzs Schulungen, virtuelle Schulungen sowie E-Learning etabliert. Sozialdienstleitung D macht darauf aufmerksam, dass nicht alle Mitarbeitenden gleichermaßen in der Lage sind, sich digitale Kompetenzen eigenständig mittels E-Learning anzueignen (Interview D, Z. 330-332). Zudem zeigen sich Unterschiede in der Gewichtung digitaler Kompetenzen bei der Personalrekrutierung. Während Experte B im Rekrutierungsprozess auf die digitalen Kompetenzen achtet (Interview B, Z. 146), schildert Expertin F:

«es ist grundsätzlich schwierig, geeignete Leute zu rekrutieren und wenn die dann noch digital affin sein müssen, ist die Hürde nochmal nochmals höher» (Interview F, Z. 226-228).

Arbeitskultur

Das Datenmaterial verdeutlicht, dass sich die Digitalisierung auf die Arbeitskultur der befragten Organisationen auswirkt. Gemäss Rathke (2023) kann sich die Arbeitskultur durch die Etablierung digitaler Technologien verändern. Die Digitalisierung hat laut Befragten dazu geführt, dass die physische Interaktion in ihren Sozialdiensten abgenommen hat. Sozialdienstleiterin C hebt hervor:

«Da sind wir auch immer gefordert, trotzdem den persönlichen Austausch nicht zu verlieren» (Interview C, Z. 228).

Auch andere Interviewte weisen darauf hin, dass neue Formen des Austauschs gefördert werden müssen, sodass die physische Interaktion zwischen den Mitarbeitenden erhalten bleibt. Die Bedeutung

einer positiven Teamdynamik und eines Zugehörigkeitsgefühls zum Team sowie zur Organisation wird in diesem Zusammenhang von Sozialdienstleiterin E betont (Interview E, Z. 149-152). Experte B weist daraufhin, dass die Digitalisierung die Kompetenzordnung der Sozialarbeiter*innen verändert hat, so dass sie mehr Verantwortung übernehmen müssen (Interview B, Z. 180-181). Nebst der Kompetenzerweiterung hält Sozialdienstleiterin D fest, dass sie von ihren Mitarbeitenden mehr Flexibilität und eigenständiges Denken fordert (Interview D, Z. 127-130, 138). Es ist plausibel, dass sich die Arbeitskultur in den untersuchten Sozialdiensten zunehmend in Richtung stärkerer Selbstorganisation und grösserer Autonomie entwickelt.

Führung

Die Interviews zeigen, dass die Digitalisierung sich auf die Führung auswirkt. Kofler (2018) merkt an, dass die Digitalisierung die Bedeutung von Führung verändert (S. 89). So sind Interviewte der Meinung, dass ein neues Führungsverständnis erforderlich ist. Sozialdienstleiterin D schildert:

«wir sind nicht mehr die Knower an der Spitze» (Interview D, Z. 140).

Ebenfalls sind Bauer und Hofman (2018) der Meinung, dass rein Top-down-orientierte Managementprinzipien und hierarchische Weisungslinien an Relevanz verlieren, da diese die Anforderungen an Führung in vernetzten, flexibilisierten und sich rasant wandelnden Arbeitswelten nicht gerecht werden (S. 13-14). Sozialdienstleiterin E erachtet die hybride Führung als herausfordernd (Interview E, Z. 159-165). So stellt sie sich unter anderem folgende Fragen:

«wie schaffe ich eine gute, gesunde Teamdynamik (. . .) wie schaffe ich nach wie vor eine gute Beziehung (. . .) zu den Mitarbeitenden» (Interview E, Z. 161-162).

Rauch et al. (2021) halten diesbezüglich fest, dass die Interaktion zwischen Führungspersonen und Beschäftigten auf gleicher Ebene stattfinden soll. Entsprechend sollen Führungspersonen Hierarchieunterschiede zwischen ihnen und ihren Mitarbeitenden als minimal ansehen sowie Verantwortung delegieren (S. 29). Interviewte äussern, dass die Digitalisierung für Führungspersonen eine Zusatzaufgabe darstellt. Beispielsweise zählen sie den Kontakt mit Softwareanbieter*innen sowie sich laufend über die Digitalisierung zu informieren zur neuen Führungsaufgabe. Auch laut Kofler (2018) wird die Aufgabe für die oberste Führungsebene anspruchsvoller und ein fundiertes Verständnis über Digitalisierungsmechanismen wird zur Grundvoraussetzung, um eine Organisation zukunftsorientiert zu leiten (S. 89).

Digitale Ethik

Ergebnisse aus der Analyse offenbaren, dass sich befragte Sozialdienste in Ansätzen mit Fragen zur digitalen Ethik auseinandersetzen, wobei sie der starke Fokus auf den Datenschutz verbindet. Deutlich wird dies unter anderem im Interview C, in welchem die Expertin angibt, dass ihre Organisation mit ethischen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung «noch nicht so konfrontiert» ist (Interview C, Z. 271). Jene Befragte ist sich bewusst, dass heutzutage deutlich grössere Datenmengen gespeichert werden, da die Digitalisierung eine Speicherung ohne grossen Aufwand ermöglicht und dies «ethische Auswirkungen» auf die Klientel haben kann (Interview C, Z. 273-277). Eine andere Interviewte berichtet, dass ihr Sozialdienst über ein Merkblatt zum Umgang mit Chat-GPT verfügt (Interview D, Z. 229-231). Diese Schilderungen unterstreichen die Pflicht von Organisationen, den ethisch verantwortungsvollen und fairen Einsatz von Technologie zu gewährleisten (Synchronicity-iot.eu, 2023). Die begrenzte Nutzung neuer digitaler Tools und der Digitalisierungsstand der untersuchten Sozialdienste kann erklären, warum ethische Reflexionen bisher begrenzt erfolgen. Denn laut Horn (ohne Datum) setzen diese Reflexionen dort an, wo die Digitalisierung völlig neue Handlungsmöglichkeiten schafft und dadurch ethische Fragen aufwirft (S. 4).

Datenschutz

Interviewte äussern, dass das Thema Datenschutz in ihren Sozialdiensten ein sehr wichtiges Thema ist, welchem viel Beachtung geschenkt wird. Rathke (2023) betont, dass die Gefahr von Verletzungen des Datenschutzes mit der fortschreitenden Digitalisierung wächst. So erstaunt es nicht, dass der Sozialdienst D hinsichtlich Digitalisierungsmassnahmen mit Datenschutzverantwortlichen zusammenarbeitet (Interview D, Z. 223-226). Gleichzeitig geben mehrere Befragte an, dass der Datenschutz die Digitalisierung bremst. So hält Interviewte D fest:

«der Datenschutz ist so das allgegenwärtige Schreckgespenst der Digitalisierung. Also wir beachten den natürlich strikt, aber es hat uns schon einige Projekte einfach gestoppt» (Interview D, Z. 222-223).

Obwohl der Sozialdienst F über die Möglichkeit verfügt, verschlüsselte E-Mails zu versenden, wird dies als Hindernis wahrgenommen:

«Die Mailverschlüsselung ist einfach sehr umständlich und drängt viele Menschen dazu, zum Papier zu gehen, weil gewisse Firmen einfach keine Verschlüsselung und Mails öffnen. Punkt. Das behindert Digitalisierung extrem» (Interview F, Z. 50-52).

Weiter geht aus der Datenauswertung hervor, dass bei der Auswahl und beim Einsatz von digitalen Tools darauf geachtet wird, wie die Daten der Klientel geschützt und gespeichert werden.

Kundeninteraktion

Die Befragungen ergeben, dass die Digitalisierung die Interaktion mit der Klientel in den betrachteten Organisationen kaum verändert. Überwiegend erfolgt die digitale Kommunikation mit der Klientel per E-Mail. Pözl und Wächter (2019) stellen ebenfalls fest, dass in der Sozialen Arbeit neben Telefon hauptsächlich über E-Mail kommuniziert wird (S. 114). Dennoch setzen sich mehrere der untersuchten Sozialdienste mit alternativen digitalen Kommunikations- und Informationsmitteln auseinander. Etwa wird der Einsatz einer App für die Kommunikation sowie den Datenaustausch von einem Teil der befragten Organisationen geprüft oder deren Einführung ist geplant. Diese Bemühungen können darauf zurückzuführen sein, dass laut Kofler (2018) Organisationen mit der Vielfalt an Kommunikations- und Informationskanäle ihrer Kundschaft bewandert sein sollen (S. 94). Sozialdienst F nutzt WhatsApp zur niederschweligen Kommunikation mit ihrer Klientel, jedoch nicht zur Übermittlung von Dokumenten (Interview F, Z. 270-272). Dies verdeutlicht die von Pözl und Wächter (2019) beschriebene Spannung zwischen praktischer Anwendbarkeit und datenschutzrechtlichen Herausforderungen bei der Nutzung von Messengerdiensten (S. 114). Ein Umstieg auf eine datenschutzkonforme App ist aus Kostengründen im Sozialdienst F aktuell nicht angedacht (Interview F, Z. 273-274). Stüwe und Ermel (2019) prognostizieren, dass sich die traditionellen Beratungsangebote durch die Digitalisierung wandeln werden, indem die «Face-to-face-Beratung» durch digitale Betreuungsangebote sowie Online-Beratung erweitert oder sogar fast vollständig abgelöst werden (S. 57). In den Interviews gibt jedoch nur eine Teilnehmerin an, dass in ihrem Sozialdienst Online-Beratungen von einzelnen Sozialarbeitenden gelegentlich durchgeführt werden (Interview E, Z. 192-193). In keinem der untersuchten Sozialdienste werden Chatbots für die Beratung eingesetzt. Dies kann daran liegen, dass nach Steiner und Tschopp (2022) die Einsatzformen von KI-gestützten Chatbots in der Sozialen Arbeit lediglich ansatzweise wissenschaftlich beschriebenen und professionalisiert sind (S. 469).

Fallakten und Falldokumentation

Aus den Interviews geht hervor, dass die Digitalisierung von Fallakten unterschiedlich weit fortgeschritten ist. Die Feststellung von Pözl und Wächter (2019), dass Fallakten ganz oder zum Teil digital zur Verfügung stehen, bestätigt sich somit. Während in einigen befragten Sozialdiensten die Fallakten vollständig digital vorliegen, sind diese in den Übrigen nur teilweise digitalisiert. Gemäss Expertin E stärkt die Digitalisierung der Falldokumentation das Bewusstsein für präzise Falljourneleinträge, was unter anderem die dossierübergreifende Zusammenarbeit erleichtert (Interview E, Z. 204–208). Dies deckt sich mit Ley und Reichmann (2020), welche erläutern, dass die Dokumentation in Organisationen der Sozialen Arbeit zunehmend umfangreicher, vielfältiger sowie multifunktionaler wird (S. 241).

Informationsbeschaffung und Informationsbereitstellung

Befragte stellen Auswirkungen auf die Informationsbeschaffung und -bereitstellung fest. Laut Gaiser et al. (ohne Datum) ist im beruflichen Alltag das Internet eine zentrale Quelle für Informationen. In diesem Zusammenhang äussert Expertin F, dass Mitarbeitende unter anderem online auf die SKOS-Richtlinien zugreifen (Interview F, Z. 339-342). Im Sozialdienst D wurde die Software Beekeeper eingeführt (Interview D, Z. 189). Damit können die Mitarbeitenden mobil auf wichtige Dokumente zugreifen (Interview D, Z. 192-194). Zudem fördert diese Software den Informationsfluss durch die Chat-Funktion (Interview D, Z. 194-196). Eine andere Sozialdienstleiterin gibt an, dass in ihrem Sozialdienst das Programm CMI für die zentrale digitale Datenablage genutzt wird (Interview E, Z. 227-228). Gemäss Kofler (2018) sind Homepages bzw. Webpages für jede Organisation der Sozialen Arbeit unerlässlich (S. 114). Diese Bedeutung geht ebenfalls aus der Datenanalyse hervor. Etwa äussern Interviewte Kritik und Unzufriedenheit mit der eigenen Webseite:

«die Webseite ist schrecklich» (Interview B, Z. 277).

Begründet wird diese Kritik mit der fehlenden Kundenorientierung. Diesbezüglich äussert sich Sozialdienstleiter A wie folgt:

«Der Blick müsste sein, was benötigt die Bevölkerung, was brauchen die für Informationen und wie ist es am einfachsten zu dieser Information zu gelangen» (Interview A, Z. 319-320).

Somit erstaunt es nicht, dass in einigen Sozialdiensten die Überarbeitung der Webseite geplant ist. Die Interviewten versprechen sich davon bspw. eine bessere Informationsbereitstellung für das Klientel.

Angebote & Dienstleistungen

Die Ergebnisse der Studie «Bestandesaufnahme Digitalisierung in/von Organisationen im Sozialbereich» legen dar, dass in der Sozialen Arbeit vorhandene Angebote und Dienstleistungen eher erweitert oder verbessert, als auf Grundlage digitaler Technologien neue geschaffen werden (Fachhochschule Nordwestschweiz, 2019, S. 1). Bezüglich der untersuchten Sozialdienste zeigt die Analyse der Interviews, dass die Digitalisierung geringe Auswirkungen auf die Angebote und Dienstleistungen hat. Wie bereits erwähnt, führen lediglich vereinzelt Sozialarbeitende im Sozialdienst E Online-Beratungen durch (Interview E, Z. 192-193). Darüber hinaus geht aus den Interviews hervor, dass sich die Beratungsthemen durch die Digitalisierung verändern. So schildert in diesem Zusammenhang Expertin F, dass Sozialarbeitende das Klientel hinsichtlich digitaler Kompetenzen unterstützen muss (Interview F, Z. 105-106). Eine andere Interviewte hält fest, dass die digitalen Kompetenzen der Klientel in der Beratung ein wichtiges Thema darstellen, da diese für die Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst sowie die berufliche und soziale Integration der Klientel wesentlich sind (Interview C, Z. 110-113). Dies er-

staunt nicht, da laut Klenk (2022) die Digitalisierung zu einer Veränderung der sozialen Problematiken führt und dadurch die Bedürfnisse sowie Bedarfe der Klientel sich ändern (S. 4). Die Digitalisierung führte nur beim Sozialdienst B dazu, dass Sozialhilfeanträge online eingereicht werden können (Interview B, Z. 275). Allerdings wurde diese Möglichkeit noch von niemandem genutzt (Interview B, Z. 275-276). Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass die Entwicklung neuer Angebote und Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung angedacht ist, ohne dies weiter auszuführen.

Öffentlichkeitsarbeit

Das Datenmaterial macht deutlich, dass sich ein Teil der befragten Sozialdienste hinsichtlich digitaler Öffentlichkeitsarbeit noch am Anfang befinden. Diesbezüglich äussert sich ein Sozialdienstleiter wie folgt:

«Wir sind jetzt noch sehr stark mit uns beschäftigt» (Interview B, Z. 269).

Dieses Zitat zeigt, dass der Sozialdienst B in Bezug auf die Digitalisierung andere Schwerpunkte legt. Demgegenüber sind andere untersuchte Organisationen auf sozialen Netzwerken wie LinkedIn, Facebook und Instagram aktiv. So hält Expertin C fest:

«dort versuchen unsere tägliche Arbeit sowohl für die Öffentlichkeit, aber auch für potenzielle neue Mitarbeitenden sichtbar zu machen» (Interview C, Z. 284-285).

Dies entspricht den Ausführungen von Beranek (2020), wonach zahlreiche Organisationen der Sozialen Arbeit die Verwendung von Social Media zur Präsentation ihrer Organisation sowie Tätigkeit als bedeutend betrachten (S. 431). Gleichzeitig offenbart dieses Zitat, dass die digitale Öffentlichkeitsarbeit des Sozialdienstes C auch auf die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden abzielt. Zudem unterstützt die Digitalisierung diesen Sozialdienst bei einer präziseren Berichterstattung, etwa gegenüber politischen Akteuren, da mehr Daten zugänglich sind (Interview C, Z. 285-290). Beranek (2020) macht darauf aufmerksam, dass Öffentlichkeitsarbeit darauf abzielt, auf die Politik sowie die damit verknüpften monetären Mittel einer Organisation einzuwirken (S. 431). Sozialdienstleiterin F erwähnt, dass der Geschäftsbericht ausschliesslich digital zur Verfügung gestellt wird (Interview F, Z. 336).

6.4 Chancen und Risiken

Nachfolgend werden die Chancen sowie Risiken der Digitalisierung betrachtet. Dabei werden zuerst die Chancen dargestellt, anschliessend wird auf die Risiken eingegangen.

6.4.1 Chancen

Prozesse

Sämtliche Befragte sehen in der Digitalisierung Chancen in Bezug auf die Optimierung der Prozesse. Aus den Interviews geht hervor, dass sowohl die Effizienz als auch die Effektivität von Prozessen durch die Digitalisierung gesteigert werden kann. Gemäss Interviewten gelingt dies vor allem durch die Automatisierung von Prozessen. Etwa sieht ein Befragter grosse Chancen bei der Prozessautomatisierung in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Sozialversicherungen (Interview B, Z. 284-285). Eine andere Interviewte erhofft sich durch Automatisierung eine Optimierung des Fallführungssystems (Interview C, Z. 358-359). Laut Flammang (2019) eröffnet die elektronische Fallverwaltung die Möglichkeit, simple Prozesse zu automatisieren, was sowohl Zeit spart als auch die Effizienz steigert (S. 11). Zudem sehen Befragte in der Automatisierung von Prozessen eine Entlastung der administrativen Arbeiten. Diese Ansicht teilt Thomas Brunner, Geschäftsführer von sozialinfo.ch, welcher in der Automatisierung von standardisierten Administrationsprozessen den bedeutendsten Mehrwert für die gesetzliche Sozialarbeit sieht (socialdesign, ohne Datum). Darüber hinaus wird bezüglich Automatisierung noch folgende Chance genannt:

«auch ein verstärktes Sicherheitsgefühl durch Automatisierung der Prozesse (. . .), weniger geht vergessen» (Interview E, Z. 139-140).

Diese Einschätzung wird durch Henning (2023) gestützt, welche festhält, dass die Prozessautomatisierung die Fehlerreduktion ermöglicht (S. 16). Sozialdienstleiter A gibt an, dass die Digitalisierung dazu führt, bestehende Prozesse erneut «durchzudenken» (Interview A, Z. 291). Pölzl und Wächter (2019) sehen in der Digitalisierung ebenfalls die Chance, etablierte Prozesse zu hinterfragen (S. 26). Mehrere Befragte erwarten, dass durch die Digitalisierung von Prozessen mehr Zeit für die direkte Arbeit mit der Klientel zur Verfügung steht. In Übereinstimmung damit argumentieren sowohl Thomas Brunner als auch Andreas Dvorak, Inhaber von socialdesign, dass die durch automatisierte Prozesse eingesparte Zeit es den Fachpersonen der Sozialen Arbeit ermöglicht, mehr Ressourcen der direkten Klientenarbeit zu widmen (socialdesign, ohne Datum). Demgegenüber ist es für eine Befragte unklar, ob die Sozialarbeitenden durch Fortschritte in der Digitalisierung mehr Zeit für die Beratung haben (Interview F, Z. 384-385). Sie begründet dies damit, dass sie nicht voraussehen kann, wie sich die Beratung in den nächsten 10 bis 15 Jahren verändert (Interview F, Z. 385).

Personalrekrutierung

Dinse (2018) hält fest, dass die Rekrutierung von neuem Personal in den letzten Jahren durch die Digitalisierung respektive die flächendeckende Internetverfügbarkeit einen erheblichen Wandel erfahren hat (S. 38). In diesem Zusammenhang weist Interviewte C darauf hin, dass die traditionellen Stellenanzeigen oft nicht mehr ausreichen, um die heutigen Stellensuchenden zu erreichen (Interview C, Z. 338-339). Eine andere Befragte schildert ebenso, dass klassische Stelleninserate in der Zeitung nicht mehr zeitgemäss sind und zudem hohe Kosten verursachen (Interview F, Z. 489-490). Untermauert werden diese Äusserungen durch Dinse (2018), indem er darauf hinweist, dass Stellenanzeigen heutzutage überwiegend über Online-Plattformen erfolgen, statt in Zeitschriften sowie Zeitungen veröffentlicht zu werden (S. 38). Interviewte heben die Bedeutung von Sozialen Medien für die Personalrekrutierung hervor. Dies steht im Einklang mit Dinse (2018), welcher festhält, dass Organisationen durch die Nutzung unterschiedlicher digitaler Möglichkeiten Arbeitnehmende effizient und kostengünstig ansprechen bzw. gewinnen und die Reichweite ihres Rekrutierungsprozesses verbessern (S. 38). Sozialdienstleiterin C berichtet für die Personalrekrutierung über Soziale Medien auch mit einem Unternehmen zusammenzuarbeiten, welches potenzielle Kandidat*innen kontaktiert (Interview C, Z. 339-340). Zudem nutzt der Sozialdienst C digitale Kanäle, um mit einem Video auf sich aufmerksam zu machen (Interview C, Z. 340-341). Im Gegensatz dazu gibt eine Befragte an, Soziale Medien für die Personalrekrutierung zu wenig zu nutzen (Interview F, Z. 485-488). Mehrere Interviews zeigen, dass die fortschreitende Digitalisierung des Sozialdienstes dessen Attraktivität als Arbeitgeber erhöht. So berichtet Sozialdienstleiter A:

«Ich habe festgestellt, dass beim Rekrutierungsprozess jüngere Berufsabgänger*innen überrascht waren, dass wir noch nicht digitalisiert sind. Das ist auch ein Kriterium, ob man an einer Stelle antreten will oder nicht» (Interview A, Z. 51-53).

Befragte weisen darauf hin, dass die Digitalisierung es den Mitarbeitenden ermöglicht, teilweise remote zu arbeiten, was von Relevanz für die Attraktivität des Arbeitgebers ist. Eine andere Interviewte schildert, dass potenzielle Mitarbeitende zunehmend die Möglichkeit zum Home-Office einfordern, was auch in Bewerbungsgesprächen ein zentrales Thema darstellt (Interview C, Z. 343-344).

Datenzugriff

Befragte betrachten die Digitalisierung als eine Chance bezüglich des Datenzugriffs. So hebt eine Expertin hervor, dass die Digitalisierung ein rascheres Teilen von Daten, Informationen und Wissen ermöglicht (Interview D, Z. 14-15). Eine Möglichkeit dafür ist laut Lexware (2024) die Cloud-Technologie, welche es einfacher macht, auf organisationsinterne Informationen zuzugreifen. Interviewte heben hervor, dass der digitale Zugriff auf die Dossiers der Klientel die organisationsinterne Zusammenarbeit verbessert und die Effizienz steigert. Im Sozialdienst eines Interviewten wird der Grundsatz «data-

once» gelebt, wodurch alle Daten an einem Ort gespeichert sind (Interview B, Z. 135-137). Expertin F schildert, dass physische Ordner der Mitarbeitenden von diesen oft nicht genutzt werden, während eine digitale Ordnerstruktur mit sinnvollen Bezeichnungen ermöglicht, dass die Informationen für alle zugänglich sind (Interview F, Z. 307-309). Dies im Einklang mit dem Forschungsbericht von Domeniconi Pfister (2021a), welcher festhält, dass digitales Wissensmanagement den Fachkräften den Informationszugang erleichtert (S. 10).

Dienstleistungsqualität

Die Möglichkeit sich online für die Sozialhilfe anzumelden, wird von allen Interviewten als Chance der Digitalisierung betrachtet. Dennoch fällt auf, dass diese Option bislang nur im Sozialdienst B zur Verfügung steht (Interview B, Z. 275), wobei Sozialdienst E plant, dies im Jahr 2025 einzuführen (Interview E, Z. 195-197). Auch Thomas Brunner sieht in der Bereitstellung eines Online-Formulars für die Sozialhilfeanmeldung eine Möglichkeit für Sozialdienste ihre Leistungen sowie Angebote unabhängiger von Öffnungszeiten anzubieten (socialdesign, ohne Datum). Darüber hinaus weist eine Interviewte darauf hin, dass die Möglichkeit zur Online-Anmeldung dazu beitragen kann, dem Problem des Nichtbezugs entgegenzuwirken (Interview C, Z. 457-459). Gleichzeitig betont sie, dass die Sozialhilfeanmeldung vor Ort für das Klientel weiterhin gewährleistet bleiben muss (Interview C, Z. 459-460). Zudem sieht Sozialdienstleiterin E die Chance, Personen, welche über digitale Grundkompetenzen verfügen, einen niederschweligen Angebots- und Informationszugang zu ermöglichen (Interview E, Z. 242-244). So könnten diese bspw. bereits online über die Webseite einen möglichen Sozialhilfeanspruch berechnen (Interview E, Z. 244-247). Experte A sieht in Bezug auf die Webseite ebenfalls die Chance, einfache Zugänge zu relevanten Informationen und Dienstleistungen zu schaffen (Interview A, Z. 323-326). Obwohl keiner der untersuchten Sozialdienste Chatbots auf ihrer Homepage verwenden, geben Interviewte an, diesbezügliche Möglichkeiten zu prüfen. Dies kann darauf zurückzuführen zu sein, dass Chatbots gemäss Henning (2023) die Navigation durch Verfahren sowie Antragsprozesse für die Kundschaft erleichtern (S. 16-17).

Aus Interviews geht hervor, dass die Digitalisierung, unter anderem durch die Schaffung neuer Kommunikationskanäle, den Zugang für die junge Generation erleichtern kann. Pölzl und Wächter (2019) sehen im Einsatz digitaler Technologien ebenfalls die Möglichkeit für Fachkräfte der Sozialen Arbeit ihre Klientel effizienter und barrierefreier zu erreichen (S. 114). Mehrere Befragte nennen die Bereitstellung einer App als Chance zur Optimierung der Zusammenarbeit mit der Klientel. Etwa kann eine App eine sichere Kommunikation respektive Datenaustausch ermöglichen (Interview F, Z. 95-96). Sozialdienstleiter A zieht hierbei den Vergleich zu einer Krankenkasse-App (Interview A, Z. 177-179). Ein Grund, weshalb eine App als Chance erwähnt wird, kann sein, dass gemäss einer Interviewten die asynchrone Kommunikation mit der Klientel über ein Smartphone erheblich besser funktioniert (Interview

F, Z. 109-110). Diesbezüglich halten Harwardt und Schmutte (2022) fest, dass durch das Internet, speziell über Smartphones, ein direkter Zugang zur Kundschaft möglich ist (S. 11). Ferner kann die Nutzung einer App sowohl Ressourcen beim Sozialdienst als auch bei der Klientel freisetzen, insbesondere wenn die App in die genutzte Fachapplikation eingebunden ist (Interview F, Z. 642-645). Sozialdienstleiterin E erachtet Übersetzungen oder Dolmetscherdienste durch KI als einen grossen Mehrwert (Interview E, Z. 247-249). Dies entspricht auch der Einschätzung von Thomas Brunner, dass die Digitalisierung es vereinfacht, in fremden Sprachen zu kommunizieren (socialdesign, ohne Datum). Expertin C sieht die Chance durch digitales Geld Klient*innen ohne Bankkonto schnell und unkompliziert finanzielle Mittel bereitzustellen (Interview C, Z. 256-261).

Die Online-Beratung wird von Interviewten als eine Chance betrachtet. Ein Sozialdienstleiter betont jedoch, dass die Klientel nicht zu Online-Gesprächen gezwungen werden soll (Interview B, Z. 328-329). Ausserdem äussert Expertin C Vorbehalte gegenüber einer ausschliesslichen online stattfindenden Beratung (Interview C, Z. 398-399). Sie hält diese zwar für eine nützliche Form von Beratung, hebt aber hervor, dass der persönliche Austausch dadurch nicht vollständig ersetzt werden kann, da soziale Komponenten sowie nonverbale Aspekte im digitalen Austausch verloren gehen (Interview C, Z. 399-404). Wie in diesem Unterkapitel bereits dargestellt, erwarten Antwortende, dass die Digitalisierung von Prozessen mehr Zeit für die direkte Arbeit mit der Klientel schafft. Dies stellt eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität dar. Allerdings weist Sozialdienstleiter A darauf hin, dass mehr persönlicher Kontakt mit der Klientel auch eine erhöhte Belastung der Sozialarbeitenden mit sich bringen kann, was potenziell zu Überforderung und in der Folge zu Kündigungen führt (Interview A, Z. 365-370).

Kosten

Die Interviewanalyse zeigt, dass die Digitalisierung verschiedene Chancen zur Kostenreduktion bietet. Etwa äussert Expertin D, dass durch die gewonnenen Zeitressourcen mehr direkte Klient*innenarbeit möglich ist, was eine bessere Fallführung ermöglicht und dadurch Kosten spart (Interview D, Z. 298-300). Interviewte schildern, dass die Digitalisierung Raumeinsparungen ermöglicht, indem sie Stauraum und Archivfläche reduziert sowie den Bedarf an Arbeitsplätzen verringert. Zudem berichten sie, dass der Papierverbrauch gesenkt wird. Sozialdienstleiterin F sieht darüber hinaus auch das Einsparen personeller Ressourcen als Ziel der Digitalisierung (Interview F, Z. 375-377). Henning (2023) weist ebenfalls daraufhin, dass durch die Digitalisierung Kosten eingespart werden können, indem sich unter anderem der Arbeitsaufwand sowie die damit einhergehenden Personalressourcen verringern, weniger Archivfläche benötigt und der Papierverbrauch reduziert wird (S. 17). Allerdings betont Interviewte D, dass Einsparungen durch Digitalisierungsmassnahmen erst langfristig realisiert werden, sobald diese vollständig implementiert sind und ohne Einschränkungen genutzt werden (Interview D, Z. 292-296). Sie hebt zudem hervor, dass dieser Prozess Zeit benötigt sowie die anfänglichen Kosten und der Mehraufwand nicht sofort ausgeglichen werden (Interview D, Z. 294-296).

Digitale Daten

Aus dem Interviewmaterial gehen unterschiedliche Chancen im Umgang mit Daten hervor. Harwardt und Schmutte (2022) weisen darauf hin, dass durch die Fortschritte bei der Datenerfassung sowie Datenauswertung exaktere Vorhersagen sowie fundiertere Entscheidungen getroffen werden (S. 10). Diese Chancen werden auch in den Interviews thematisiert. Zum Beispiel berichtet Sozialdienstleiterin C, dass ein Data Warehouse die systematische Erfassung, Bereitstellung und Analyse von Daten ermöglicht, wodurch fundierte strategische Entscheidungen möglich sind (Interview C, Z. 308-316). Zusätzlich lassen sich die Daten für die fachliche Weiterentwicklung und die Argumentation gegenüber der Politik nutzen (Interview C, Z. 317-318). Ebenso hebt eine andere Interviewte hervor, dass Kennzahlen für politische Lobbyarbeit, die Entwicklung von Strategien und die Planung genutzt werden können (Interview E, Z. 261-263). Experte B äussert, dass die Speicherung aller Daten an einem Ort nicht nur die Datenqualität verbessert, sondern auch die Auswertung und das Controlling erheblich vereinfacht (Interview B, Z. 135-138). Demgegenüber unterstreicht eine Befragte, dass zwar Daten gesammelt und genutzt werden können, jedoch die korrekte Interpretation entscheidend ist (Interview F, Z. 468-469). Sozialdienstleiterin C schildert, dass die Digitalisierung durch verbesserte Dokumentation ein digitales, standardisiertes Qualitätsmanagement ermöglicht, um die Einhaltung festgelegter Arbeitsanforderungen sicherzustellen (Interview C, Z. 162-164). Flammang (2019) weist ebenfalls darauf hin, dass bei kommunalen und staatlichen Verwaltungen sowie in grösseren Organisationen eine geeignete strukturierte elektronische Datenspeicherung ein bedeutender Faktor für die Qualitätssicherung und das Monitoring ist (S. 11). Gleichzeitig berichtet die Befragte, dass die Digitalisierung zwar die Transparenz hinsichtlich der Arbeit der Mitarbeitenden erhöht und die Kontrolle der Arbeitsausführung verbessert, was von diesen jedoch als «unangenehm» empfunden werden kann (Interview C, Z. 428-432). Sozialdienstleiter A sieht eine Chance darin, die Schnittstelle zwischen den Sozialdiensten und Hochschulen zu verbessern, um die systematische Auswertung der vorhandenen Daten zu fördern (Interview A, Z. 307-310). Obwohl die Digitalisierung zahlreiche Chancen im Umgang mit digitalen Daten eröffnet, betont eine Interviewte, dass die Erfassung sowie Auswertung von Daten auf klaren gesetzlichen Grundlagen beruhen muss (Interview F, Z. 458-459).

Künstliche Intelligenz

Laut Henning (2023) entstehen im öffentlichen Dienst neue Chancen für Innovationen durch die Nutzung von KI (S. 18). Auch Befragte sehen Potenziale im Einsatz von KI. Etwa erkennt Expertin C in der KI die Möglichkeit zur Unterstützung der Fachkompetenz respektive in der Erhöhung der Zugänglichkeit des Fachwissens (Interview C, Z. 493-495). Interviewter B sieht die Chance in der KI darin, dass diese im Rahmen der Ressourcenanalyse für die Sozialarbeitenden Integrationsvorschläge unter Berücksichtigung der regionalen Angebotslandschaft erstellt (Interview B, Z. 229-232). Er betont jedoch,

dass die KI den Sozialarbeitenden nicht die Entscheidung abnehmen soll, sondern vielmehr als Unterstützung dient, insbesondere für neu eingestellte Sozialarbeitende (Interview B, Z. 232-234). Dies deutet darauf hin, dass sich jene Leitungsperson den Risiken des Einsatzes von KI bewusst ist. So warnt Henning (2023), dass der Einsatz von Technologien und Algorithmen das Risiko von Diskriminierung birgt (S. 19). Zudem gibt Flammang (2019) zu bedenken, dass der Einsatz von KI keine Objektivität gewährleistet (S. 14). Folgend werden die Analyseergebnisse hinsichtlich Risiken dargestellt und diskutiert.

6.4.2 Risiken

Wissen

Interviewte sind gleicher Meinung wie Dinse (2018), dass Wissen aktuell wesentlich schneller an Gültigkeit aufgrund des raschen Wachstums verliert (S. 63). Sozialdienstleiter A gibt an, dass die geringere Gültigkeit von Wissen letztlich zu einer Überforderung führt (Interview A, Z. 385). Eine andere Befragte schildert:

«Es braucht auch immer eine gewisse Zeit, bis man sich mit neuen Themen befassen kann. Und wenn es dann schon wieder überholt ist, bis man es einführen kann, ist das natürlich ja ein Risiko» (Interview C, Z. 413-415).

Sozialdienstleiter B betont zudem die Bedeutung, sich kontinuierlich mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen, um nicht den Anschluss zu verlieren (Interview B, Z. 355-357). Im Gegensatz dazu relativiert eine Sozialdienstleiterin dieses Risiko, indem sie dies als Ergebnis einer zunehmend dynamischen Entwicklung der letzten 40 Jahre betrachtet (Interview F, Z. 546-547).

Unzufriedenheit und Widerstand

Fünf Sozialdienstleiter*innen erachten die Unzufriedenheit und den Widerstand der Mitarbeitenden als ein Risiko der Digitalisierung. Laut Henning (2023) können Unzufriedenheit sowie Widerstand eine Reaktion der betroffenen Personen auf den dynamischen technologischen Wandel sein (S. 26). Expertin F weist darauf hin, dass Mitarbeitende den langfristigen Nutzen von Digitalisierungsmassnahmen teilweise nicht erkennen, was zu Widerstand und Unzufriedenheit führen kann (Interview F, Z. 206-210). Auch Appelfeller und Feldmann (2023) halten fest, dass Beschäftigte Widerstand gegenüber der Digitalisierung zeigen, wenn sie keinen Nutzen für sich sehen. Darüber hinaus nennen sie das fehlende Verständnis für die Veränderungsziele, -motive und -hintergründe oder das Fürchten neuer Anforderungen als Gründe für Widerstand (S. 359-360). Sozialdienstleiterin F stellt zudem bei Mitarbeitenden mit geringen digitalen Kompetenzen Widerstand fest (Interview F, Z. 359-361). Gleichzeitig äussert sie, dass eine zu langsam voranschreitende Digitalisierung bei jüngeren Mitarbeitenden Unzufriedenheit und Widerstand hervorrufen kann (Interview F, Z. 496-498). Aus einigen Interviews geht hervor, dass

Unzufriedenheit und Widerstand zu Kündigungen seitens der Mitarbeitenden führen können. Im Sozialdienst B haben deshalb bereits Mitarbeitende gekündigt (Interview B, Z. 338-340).

Cybersicherheit

Eine unzureichende Cybersicherheit wird von fünf Befragten als Risiko genannt, insbesondere im Zusammenhang mit der Datensicherheit. Angesichts der Tatsache, dass sich gemäss Rathke (2023) die Gefahr von Cyberangriffen sowie Verletzungen des Datenschutzes aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung erhöht, ist dies nachvollziehbar. Sozialdienstleiter B relativiert das Risiko und betont, dass es bewältigbar ist (Interview B. 315-316). Gemäss Sozialdienstleiterin F stellen Mitarbeitende die grösste Schwachstelle in der Cybersicherheit dar, was ihrer Ansicht nach einen Bedarf an gezielten Schulungen erfordert (Interview F, Z. 522–526).

Technologieabhängigkeit

Alle Interviewten betrachten die Abhängigkeit von der Technologie als ein Risiko für Sozialdienste. Fünf Sozialdienstleitende betonen die starke Abhängigkeit von Softwareanbieter*innen der Fachapplikationen, welche die Digitalisierung erschwert. Experte B bemängelt, dass den Sozialdiensten lediglich zwei bzw. drei Fachapplikationen zur Verfügung stehen, nämlich Tutoris, KLIBnet sowie citysoftnet (Interview B, Z. 319-322). Anzumerken ist, dass citysoftnet ausschliesslich den projektbeteiligten Sozialdiensten Kanton Basel-Stadt sowie Stadt Zürich und Bern zur Verfügung steht bzw. stehen würde (citysoftnet, ohne Datum). In diesem Zusammenhang hebt Sozialdienstleiter A hervor, dass die Umstellung auf eine andere Fachapplikation mit einem grossen Aufwand verbunden ist (Interview A, Z. 379-381). Interviewte verweisen auch auf die Abhängigkeit von technischer Infrastruktur, wie Strom und Internet. Sie schildern, dass ein Ausfall dieser Infrastruktur die tägliche Arbeit teilweise oder sogar vollständig stilllegt. Diesbezüglich äussert sich Sozialdienstleiterin C wie folgt:

«wenn wir kein Internet mehr haben, dann können unsere Mitarbeitende nicht mehr arbeiten. Also sie können nicht telefonieren, sie können nichts nachschauen. Wir können nicht mal mehr nachschauen, ob diese Klientin oder dieser Klient jetzt wirklich Anspruch hat oder nicht» (Interview C, Z. 386-390).

Diese Befragte weist darauf hin, dass die Sozialdienste auf Ausfälle der technischen Infrastruktur vorbereitet sein müssen (Interview C, Z. 390-391). Auch Henning (2023) hält fest, dass Vorkehrungen getroffen werden müssen, für den Fall von technischen Ausfällen und Störungen, um zu garantieren, dass Organisationen ihre Dienstleistungen weiterhin bereitstellen können (S. 21).

Gesundheit der Mitarbeitenden

Antwortende äussern, dass die Digitalisierung die ständige Erreichbarkeit bzw. Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben fördert, was sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt. Dies steht im Einklang mit Badura et al. (2018), welche festhalten, dass Entgrenzung und permanente Verfügbarkeit zu unzureichender Erholung und Überlastung der Arbeitnehmenden führen kann (zit. in Menig et al., 2019, S.34). Gleichzeitig betonen Interviewte, dass der flexible Zugriff auf arbeitsbezogene Informationen, wie E-Mails oder den Kalender, in der Freizeit auch als Entlastung und Unterstützung für eine bessere Organisation wahrgenommen wird. Einer dieser Befragten sagt, dass dies zugleich neue Kompetenzen erfordert (Interview A, Z. 404-408). Auch Expertin C erkennt dies, merkt jedoch an:

«Ich denke, da hat auch jeder eine eigene Fürsorgepflicht sage ich mal, für sich selbst einen guten Umgang damit zu finden» (Interview C, Z. 425-426).

Ein Interviewter hebt hervor, dass Klient*innengespräche im Home-Office soziale Probleme in die eigenen vier Wände importieren (Interview A, Z. 399-401). Generell muss überlegt werden, welche Aufgaben sich für das Home-Office eignen, da andernfalls die Gesundheit beeinträchtigt wird (Interview A, Z. 401-404). Die Digitalisierung sorgt laut der Befragten E dafür, dass bestimmte digitale Prozesse rund um die Uhr laufen, was zu einer Zunahme der Pendenzen und damit zu einer höheren Arbeitsbelastung führt (Interview E, Z. 280-284). Sozialdienstleiter A macht deutlich, dass die höhere Bildschirmzeit zu einer rascheren Ermüdung der Mitarbeitenden führt (Interview A, Z. 245-246).

Menschliche Interaktion

Die Reduktion menschlicher Interaktion vor Ort durch digitale Kommunikation wird von Interviewten als Herausforderung wahrgenommen. Dabei wird hervorgehoben, dass sie zu einem verminderten Zugehörigkeitsgefühl führt. Experte B berichtet, dass Kommunikation über digitale Medien je nach Arbeitsaufgabe hinderlich ist, bspw. bei der gemeinsamen Gestaltung von Prozessen (Interview B, Z. 198-199). Der gleiche Befragte erkennt die Risiken, die mit einer reduzierten persönlichen Interaktion vor Ort einhergehen, ist jedoch der Ansicht, dass geeignete Massnahmen ergriffen werden können, um diese zu vermeiden (Interview B, Z. 332-334). Besonders in der Sozialen Arbeit sieht eine Sozialdienstleiterin die physische menschliche Interaktion als unverzichtbar an, damit:

«Mitarbeitende sich begegnen, sich austauschen können, schimpfen können, reklamieren können» (Interview F, Z. 536-538).

Expertin D weist daraufhin, dass die menschliche Interaktion vor Ort für die Einführung neuer Mitarbeitenden essenziell ist (Interview D, Z. 338-339). Auch im Kontakt mit der Klientel wird sie weiterhin als notwendig erachtet, wie folgende Leitungsperson ausführt:

«Wir sind für Menschen zuständig, die oft wenige soziale Kontakte haben (...) und die schätzen das persönliche Gespräch» (Interview B, Z. 211-212).

Zudem weist eine Befragte darauf hin, dass bestimmte Aufgaben zwar durch digitale Kommunikation erleichtert werden, der Beziehungsaufbau zur Klientel jedoch persönlichen Kontakt erfordert (Interview D, 342-345). Die vorgestellten Ergebnisse der Datenanalyse werden auch von Henning (2023) gestützt, welche hervorhebt, dass die Digitalisierung nicht sämtliche Faktoren der menschlichen Interaktion ablösen kann (S. 19).

Komplexität der Zusammenarbeit

Laut Henning (2023) kann durch die Digitalisierung die Kooperation zwischen unterschiedlichen Organisationen sowie Abteilungen anspruchsvoller werden, während gleichzeitig die Prozesse komplexer werden (S. 26). Dies bestätigen auch Interviewte, welche feststellen, dass fehlende Abstimmungen bei der Digitalisierung von Prozessen sowohl zwischen internen Abteilungen als auch mit externen Organisationen die Zusammenarbeit erschweren, was sie auf ein isoliertes Denken mit Fokus auf die eigene Digitalisierung zurückführen. Diesbezüglich sagt Befragter B, dass neben der Priorisierung interner Prozesse auch funktionale Einschränkungen der eingesetzten Fachapplikation die Zusammenarbeit mit externen Partner*innen behindern (Interview B, Z. 164-168). Sozialdienstleiterin C schildert, dass die Zusammenarbeit mit anderen Stellen, deren Digitalisierungsstand niedrig ist, eine Herausforderung darstellt und die internen Prozesse beeinträchtigt (Interview C, Z. 377-379). Ein Befragter äussert, dass die Digitalisierung von abteilungsübergreifenden Prozessen das Risiko von Verzögerungen birgt, was die Dienstleistungsqualität mindert sowie die finanzielle sowie emotionale Belastung der Klientel erhöht (Interview A, Z. 90-98). Somit erstaunt es nicht, dass die Teilnehmenden der Studie «Digitale Transformation Sozialer Dienste» übereinstimmend erhebliche Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsabläufe mit Behörden und Abteilungen erkennen (Domeniconi Pfister, 2021a, S. 3).

Digitale Kluft

Die Datenanalyse zeigt, dass die digitale Kluft sowohl in Bezug auf die Klientel als auch auf die Mitarbeitenden als Risiko betrachtet wird. Henning (2023) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass das Fehlen von Internetzugang, Geräten und Kompetenzen dazu führen kann, dass Personen benachteiligt werden (S. 19). Aus den Interviews geht hervor, dass sich die Interviewten diesem Risiko für ihr Klientel bewusst sind, wie folgende Interviewstelle exemplarisch zeigt:

«Wenn dann auf einmal alles nur noch digital möglich ist, schliessen wir zumindest zurzeit eine grosse Personengruppe aus» (Interview B, Z. 294-296).

Sozialdienstleiter*innen heben hervor, dass vor allem ältere Menschen sowie Personen mit geringem Einkommen, kognitiven Beeinträchtigungen, fehlenden Geräten oder mangelnden digitalen Kompetenzen einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind, von den Angeboten und Dienstleistungen der Sozialdienste ausgeschlossen zu werden. Dies im Einklang mit Flammang (2019), dass eine zu starke Digitalisierung von alltäglichen gesellschaftlichen Abläufen dazu führen kann, dass marginalisierte Gruppen eine noch grössere Benachteiligung sowie Ausgrenzung erleben (S. 12). Um dies zu verhindern, wird die Notwendigkeit hybrider Lösungen hervorgehoben, sodass analoge Alternativen bestehen bleiben. Obwohl eine Expertin das Risiko anerkennt, relativiert sie es, indem sie auf positive Entwicklungen wie die zunehmende Verbreitung von Smartphones hinweist (Interview D, Z. 357-365). Auch bei den Mitarbeitenden wird die digitale Kluft laut Antwortenden als Risiko wahrgenommen. So wird geschildert, dass insbesondere ältere oder weniger digital affine Mitarbeitende gefährdet sind, durch die Digitalisierung überfordert oder ausgeschlossen zu werden. Es wird daher darauf hingewiesen, dass eine unbedachte Digitalisierung die Arbeitsplätze für jene Mitarbeitende unattraktiv macht.

7 Beantwortung der Forschungsfragen

Dieses Kapitel beantwortet die Forschungsfragen, indem Schlussfolgerungen aus der vorhergehenden Darstellung und Diskussion der Ergebnisse gezogen werden.

7.1 Voraussetzungen

Im Folgenden wird die Forschungsfrage zu den Voraussetzungen behandelt.

Welche Voraussetzungen sind erforderlich, um die Digitalisierung in Sozialdiensten voranzutreiben und ihr Potenzial zu nutzen?

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung eine Voraussetzung darstellt. Sie belegen, wie wichtig ein Verständnis für den Mehrwert von Investitionen ist. Es zeigt sich, dass eine Bedarfsanalyse entscheidend ist, um Massnahmen zu identifizieren, welche den tatsächlichen Bedürfnissen entsprechen. Anzunehmen ist, dass die Einbindung der Mitarbeitenden und Klientel zentral ist. Zudem wird deutlich, dass eine Digitalisierungsstrategie unerlässlich ist, um eine fundierte Grundlage für die Planung und Umsetzung von Digitalisierungsmassnahmen zu schaffen. Dabei ist die kontinuierliche Bewertung und gegebenenfalls Modifizierung der Strategie notwendig, um auf veränderte Bedürfnisse zu reagieren.

Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle ein. Unter anderem sind ihr Engagement, ihre aktive Steuerung sowie Vorbildfunktion von hoher Relevanz. Das Change-Management stellt eine Voraussetzung dar, insbesondere um Mitarbeitende aktiv einzubinden sowie deren Ängste abzubauen. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass klare Ziele und Zuständigkeiten sowie ein angemessenes Umsetzungstempo erforderlich sind.

Eine digitalisierungsfreundliche Organisationskultur erweist sich als wesentlich. Offenheit für Veränderungen, eine positive Fehlerkultur und die Bereitschaft überschaubare Risiken einzugehen sind dabei essenziell. Des Weiteren lässt sich feststellen, dass die Kundenorientierung ein wichtiger Bestandteil einer solcher Organisationskultur darstellt.

Die Digitalisierung in Sozialdiensten hängt massgeblich von den verfügbaren Ressourcen ab. So braucht es ausreichend zeitliche, finanzielle sowie personelle Ressourcen. Der politische Wille ist eine Voraussetzung, da dieser den Zugang zu Ressourcen massgeblich bestimmt. Eine funktionierende sowie hochwertige IT-Infrastruktur wird zudem benötigt, da bspw. ungeeignete Fachapplikationen die Digitalisierung verlangsamen oder sogar blockieren. Weiter ist eine IT-Abteilung erforderlich, um die Sozialdienste kontinuierlich zu unterstützen. Entsprechend ist es nahe liegend, dass IT-Fachleute die spezifischen Anforderungen der Sozialdienste kennen müssen, um geeignete Lösungen zu entwickeln. Zusätzlich wird deutlich, dass Sozialdienste über eine Stelle oder ein Team verfügen sollen, welches sich

umfassend mit der Digitalisierung auseinandersetzt. Sicherheitslösungen sind ebenfalls entscheidend, unter anderem weil der Schutz sensibler Daten Priorität hat.

Essenzielle Bedeutung kommt der digitalen Kompetenz der Mitarbeitenden zu. So sind digitale Grundkompetenzen sowie ein Verständnis der Möglichkeiten und Hintergründe der Digitalisierung entscheidend. Folglich müssen Sozialdienste ihren Mitarbeitenden diesbezügliche Schulungen anbieten. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Bereitschaft notwendig ist, bestehende Arbeitsweisen zu hinterfragen und anzupassen. Auch die digitale Kompetenz der Klientel ist erforderlich, damit digitale Angebote und Dienstleistungen genutzt werden. Daher sind Massnahmen zum Aufbau dieser Kompetenz erforderlich, um das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen.

Nicht zuletzt ist davon auszugehen, dass die Kooperation sowohl zwischen den Abteilungen als auch extern, bspw. mit Sozialversicherungen, eine Voraussetzung darstellt. Die Abstimmung von Schnittstellen ist dabei von entscheidender Bedeutung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Vielzahl miteinander verknüpfter Voraussetzungen in Sozialdiensten erfüllt sein muss, um die Digitalisierung voranzutreiben und ihr Potenzial zu nutzen.

7.2 Auswirkungen

Nun wird auf die zweite Forschungsfrage eingegangen.

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Sozialdienste?

Die Digitalisierung in den Sozialdiensten führt zu einer Modernisierung der Hardware, indem etwa PC-Stationen durch Laptops ersetzt werden. Gleichzeitig kommen Softwarelösungen zum Einsatz. So ist anzunehmen, dass der grösste Teil der Fallführung digital über die Fachapplikationen erfolgt, Kollaborationstools eingesetzt und digitale Assistenzsysteme zunehmend angewendet werden. Ferner lässt sich festhalten, dass Fallakten ganz oder teilweise digital vorliegen, wobei sich ein Trend zur vollständigen Digitalisierung der Fallakten abzeichnet. Darüber hinaus führt die Digitalisierung zur Prüfung und Anpassung bestehender Prozesse. Digitale Prozesse ersetzen vermehrt analoge, wobei der Fokus auf internen Prozessen wie dem Kreditoren- und Zahlungsworkflow und dem digitalen Posteingang liegt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass automatisierte Prozesse lediglich im Bereich der Sozialhilfeauszahlungen zum Einsatz kommen. Überdies erfolgt die Bereitstellung und Beschaffung von Fachwissen und internen Informationen zunehmend über digitale Anwendungen.

Die Befunde sprechen für eine Veränderung der Arbeitskultur in Richtung stärkerer Selbstorganisation und grösserer Autonomie. Dies obwohl für Mitarbeitende, welche ausschliesslich im administrativen Bereich tätig sind, die Aufgaben weniger anspruchsvoll und dadurch unattraktiver werden. Demgegenüber zeigt sich, dass Sozialarbeitenden im Zuge der Digitalisierung mehr Verantwortung übertragen

wird und diese deshalb zufriedener sind. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass Führungskräfte aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung Hierarchieunterschiede vermehrt als minimal ansehen sowie mehr Verantwortung delegieren. Weiter übernehmen sie im Rahmen der Digitalisierung zusätzliche Aufgaben, wie die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Digitalisierungsthemen. Die digitale Kompetenz gewinnt sowohl bei Führungskräften wie auch bei ihren Mitarbeitenden an Wichtigkeit, da die Digitalisierung neue Anforderungen an diesbezügliche Fähigkeiten stellt. Es ist plausibel, dass Weiterbildungen in unterschiedlichen Formaten verstärkt für den Aufbau dieser Kompetenz eingesetzt werden.

Home-Office hat sich in den Sozialdiensten etabliert. Jedoch nimmt dadurch die menschliche Interaktion zwischen den Mitarbeitenden ab und neue Formen des Austauschs sind erforderlich, um das Zugehörigkeitsgefühl und eine positive Teamdynamik zu wahren. Auch ist feststellbar, dass die Anzahl der Home-Office Tage beschränkt wird, damit genügend Zeit für Gespräche vor Ort mit der Klientel bleibt. Es ist anzunehmen, dass aufgrund von Home-Office weniger Büros benötigt werden, wodurch Modelle wie Desk Sharing an Bedeutung gewinnen. Die Resultate verdeutlichen, dass die Digitalisierung flexible Arbeitszeitmodelle wie das Gleitzeitmodell vorantreibt.

Hinsichtlich der Dienstleistungen und Angebote der Sozialdienste ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung bislang kaum zu Veränderung führt, auch wenn vereinzelt Online-Beratungen durchgeführt werden und Sozialhilfeanträge online gestellt werden können. Zudem dürften Beratungen häufiger Digitalisierungsthemen umfassen, da digitale Kompetenzen entscheidend für die Zusammenarbeit mit der Klientel und deren beruflichen sowie sozialen Integration sind. Die Entwicklung neuer Angebote und Dienstleistungen in Zusammenhang mit der Digitalisierung ist angedacht. Aus den Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass die digitale Interaktion mit der Klientel vor allem über E-Mails erfolgt, wobei alternative digitale Kommunikations- und Informationsmittel wie Apps für die Kommunikation sowie den Datenaustausch geprüft oder bereits eingesetzt werden.

Anzunehmen ist, dass die Digitalisierung bislang nur begrenzt zur Auseinandersetzung mit digitaler Ethik führt. Der Fokus liegt vor allem auf dem Datenschutz, während andere Aspekte der digitalen Ethik kaum behandelt werden. Es ist davon auszugehen, dass mit Datenschutzverantwortlichen zusammengearbeitet und bei der Anschaffung digitaler Tools auf die Einhaltung des Datenschutzes geachtet wird. Gleichzeitig bremst der Datenschutz die Digitalisierung.

Es zeichnet sich ab, dass die Bedeutung einer kundenorientierten Webseite zunehmend erkannt wird, da bestehende Webseiten nicht ausreichend auf die Bedürfnisse und den Bedarf der Klientel ausgerichtet sind. Soziale Netzwerke werden genutzt, um sowohl die eigene Arbeit und Organisation zu präsentieren als auch potenzielle Mitarbeitende anzusprechen. Die Digitalisierung ermöglicht präzisere Berichterstattungen, z.B. gegenüber der Politik, da mehr Daten zugänglich sind.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Digitalisierung vielfältige Auswirkungen auf die Sozialdienste hat und sich auch künftig auf diese auswirken wird.

7.3 Chancen und Risiken

Nachfolgend wird die dritte Forschungsfrage beantwortet, indem zunächst die Chancen und anschließend die Risiken beleuchtet werden.

Welche Chancen und Risiken birgt die Digitalisierung für Sozialdienste?

Die Befunde zeigen, dass die Digitalisierung für Sozialdienste eine Chance darstellt, ihre Prozesse zu optimieren. Insbesondere steigert die Automatisierung die Effizienz und Effektivität von Prozessen. Darüber hinaus entlastet die Prozessautomatisierung von administrativen Tätigkeiten, reduziert Fehler und schafft zusätzliche Zeitressourcen für die direkte Arbeit mit der Klientel.

Digitale Kanäle, z.B. Soziale Medien, ermöglichen es, potenzielle Arbeitnehmende effizienter und kostengünstiger anzusprechen sowie die Reichweite des Rekrutierungsprozesses zu verbessern. Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung die Arbeitgeberattraktivität der Sozialdienste steigert, insbesondere durch die Möglichkeit von Home-Office. Etwa lässt sich feststellen, dass das Image einer digitalisierten Organisation ein Kriterium für jüngere Bewerbende bei der Arbeitgeberwahl darstellt.

Die Digitalisierung erleichtert den Datenzugriff, indem sie ein schnelleres Teilen von Daten, Informationen sowie Wissen ermöglicht. Dadurch wird unter anderem die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation optimiert. Darüber hinaus fördert die Digitalisierung die bessere Nutzung von Daten, um dadurch exaktere Vorhersagen zu treffen, fundiertere Entscheidungen zu fällen sowie das Controlling, die Qualitätssicherung und das Monitoring zu vereinfachen. Dies liefert zudem stärkere Argumente für die politische Arbeit.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Digitalisierung Chancen bietet, die Dienstleistungsqualität der Sozialdienste zu steigern. Eine Online-Anmeldung für Sozialhilfe schafft, zumindest für Klient*innen mit digitalen Kompetenzen, eine niederschwellige sowie zeit- und ortsunabhängige Zugangsmöglichkeit. Es liegt nahe, dass dies dem Problem des Nichtbezugs entgegenwirkt. Zudem ist es plausibel, dass die Webseiten der Sozialdienste das Potenzial haben, für das digitalaffine Klientel einen niederschweligen Zugang zu Informationen, Angeboten und Dienstleistungen zu ermöglichen. Der Einsatz von Chatbots auf der Homepage unterstützt diese Zielgruppe dabei zusätzlich. Ferner zeichnet sich ab, dass die asynchrone Kommunikation mit der Klientel über das Smartphone effektiver verläuft. Daher setzt eine App mit sicheren Kommunikations- und Datenaustauschmöglichkeiten, insbesondere wenn diese in die Fachapplikation integriert ist, sowohl Ressourcen beim Sozialdienst als auch bei der Klientel frei. Die Online-Beratung stellt eine gewinnbringende Ergänzung zu den klassischen Beratungsformen dar. KI-basierte Übersetzungs- und Dolmetscherdienste erleichtern die Zusammenarbeit mit Klient*innen,

welche die Amtssprachen nicht beherrschen. Digitales Geld kann eine unkomplizierte Bereitstellung finanzieller Mittel für das Klientel ohne Bankkonto ermöglichen.

Mit der Digitalisierung besteht die Möglichkeit, Kosten zu reduzieren. So setzen automatisierte Prozesse Zeitressourcen frei, was eine effizientere sowie effektivere Fallführung ermöglicht und dadurch Kosten einspart. Gleichzeitig senkt die Digitalisierung den Bedarf an Stauraum, Arbeitsplätzen, Archivfläche sowie Papier, wodurch sich die Raum- und Materialkosten verringern. Zudem ist davon auszugehen, dass der Personalaufwand abnimmt. Jedoch ist zu erwarten, dass die Sozialdienste von diesen Einsparungen erst langfristig profitieren, da das Vorantreiben der Digitalisierung mit Investitionen und Mehraufwand verbunden ist sowie Zeit benötigt.

Nicht zuletzt ist der reflektierte Einsatz von KI eine Chance, insbesondere zur Unterstützung der Fachkompetenz. Folgend werden die Risiken für Sozialdienste erläutert.

Das Wissen bezüglich Digitalisierung verliert aufgrund der dynamischen Entwicklungen schneller an Gültigkeit. Dies birgt für Sozialdienste das Risiko, dass Digitalisierungsmassnahmen bereits vor ihrer vollständigen Implementierung überholt sind. Ohne eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen besteht zudem die Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

In Sozialdiensten entstehen Unzufriedenheit und Widerstand der Mitarbeitenden gegenüber der Digitalisierung, wenn sie keinen langfristigen Nutzen sehen, ihnen das Verständnis für die Veränderungsziele, -motive und -hintergründe fehlt oder sie die neuen Anforderungen fürchten. Ausserdem führen sowohl mangelnde digitale Kompetenzen bei den Mitarbeitenden als auch eine zu langsame Digitalisierung zu Widerstand und Unzufriedenheit.

Unzureichende Cybersicherheit der Sozialdienste stellt ein Risiko dar, insbesondere bezüglich der Datensicherheit. Fehlende Schulungen verschärfen dieses Problem, da gerade die Mitarbeitenden eine Schwachstelle der Cybersicherheit sind.

Aufgrund der begrenzten Anzahl von Softwareanbieter*innen für Fachapplikationen besteht eine Abhängigkeit, welche die Wahlfreiheit der Sozialdienste einschränkt und es ihnen erschwert, Lösungen zu finden, die auf ihre spezifischen Anforderungen zugeschnitten sind. Zugleich sind Sozialdienste von einer funktionierenden technischen Infrastruktur abhängig, da deren Ausfall den Alltagsbetrieb teilweise oder sogar vollständig stilllegt.

Die Digitalisierung birgt Risiken für die Gesundheit der Mitarbeitenden. So fördert die ständige Erreichbarkeit bzw. Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben unzureichende Erholung sowie Überlastung. Überdies führen permanent laufende digitale Prozesse zu einer Zunahme von Pendenzen und somit zu einer höheren Arbeitsbelastung, was wiederum das Risiko von chronischem Stress birgt.

Durch digitale Kommunikation und Home-Office reduziert sich die menschliche Interaktion vor Ort. Es ist plausibel, dass das Wohlbefinden und Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden sowie deren Zu-

sammenarbeit ohne geeignete Massnahmen darunter leiden. Darüber hinaus ist die menschliche Interaktion vor Ort essenziell für die Einarbeitung. Der persönliche Kontakt vor Ort ist zudem für den Beziehungsaufbau mit der Klientel zentral, aber auch da diese teilweise nur wenige soziale Kontakte haben.

Fehlende Abstimmungen bei der Digitalisierung, Unterschiede im Digitalisierungsstand sowie funktionale Einschränkungen der Fachapplikationen erschweren sowohl die organisationsinterne als auch externe Zusammenarbeit. Damit geht eine Erhöhung der Komplexität der Prozesse einher, was das Risiko von Verzögerungen birgt. Diese Verzögerungen mindern die Dienstleistungsqualität und verstärken letztlich die finanzielle sowie emotionale Belastung der Klientel.

Die digitale Kluft birgt das Risiko, gewisse Klient*innengruppen in Bezug auf die Dienstleistungen und Angebote der Sozialdienste zu benachteiligen oder auszuschliessen, wenn keine hybriden Lösungen vorhanden sind. Auch Mitarbeitende, besonders ältere oder mit geringen digitalen Kompetenzen, laufen Gefahr, überfordert zu werden oder den Anschluss zu verlieren, was für sie die Attraktivität ihrer Arbeitsplätze verringert.

Wie sich zeigt, bietet die Digitalisierung für Sozialdienste sowohl Chancen, welche es zu nutzen gilt, als auch Risiken, für die geeignete Massnahmen zu ergreifen sind.

8 Bedeutung der Digitalisierung für Sozialdienste

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus Theorie und Empirie verknüpft, um die Hauptfragestellung zu beantworten.

Was bedeutet die Digitalisierung für Sozialdienste?

Eine allgemein gültige Definition des Begriffs Digitalisierung existiert nicht. Daher ist ein gemeinsames Begriffsverständnis innerhalb des Sozialdienstes notwendig, damit dasselbe darunter verstanden wird. Um die Digitalisierung voranzutreiben, gilt es den Digitalisierungsstand zu kennen. Darüber hinaus ist ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung erforderlich.

Die Digitalisierung setzt eine Bedarfsanalyse voraus, um sicherzustellen, dass sie den wirklichen Bedürfnissen der Klientel sowie Mitarbeitenden entspricht. Dabei ist ihre Einbindung wichtig. Eine Digitalisierungsstrategie, welche kontinuierlich bewertet und modifiziert wird, bildet die Grundlage für die Planung und Umsetzung von Digitalisierungsmassnahmen.

Der Führung kommt eine Schlüsselrolle bei der Digitalisierung zu. Insbesondere das Engagement, die aktive Steuerung sowie Vorbildfunktion der Führungskräfte sind von grosser Bedeutung. Sie übernehmen neue Aufgaben wie die kontinuierliche Auseinandersetzung mit Digitalisierungsthemen. Zudem rückt ein Führungsverständnis in den Fokus, welches Hierarchieunterschiede minimiert und Verantwortung delegiert. Digitalisierung kann Unzufriedenheit und Widerstand bei Mitarbeitenden hervorrufen, wenn sie den langfristigen Nutzen nicht sehen, ihnen das Verständnis für die Veränderungsziele, -motive und -hintergründe fehlt oder sie die neuen Anforderungen fürchten. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist Change-Management erforderlich, da es dazu beiträgt, Mitarbeitende einzubinden, Ängste abzubauen und Akzeptanz zu fördern. Dafür sind klare Ziele, definierte Zuständigkeiten und ein angemessenes Umsetzungstempo erforderlich.

Es braucht eine Organisationskultur, welche Offenheit für Veränderungen, eine positive Fehlerkultur, die Bereitschaft überschaubare Risiken einzugehen sowie Kundenorientierung umfasst. Zugleich fördert die Digitalisierung eine Kultur stärkerer Selbstorganisation und Autonomie.

Die Digitalisierung in Sozialdiensten benötigt Ressourcen, deren Verfügbarkeit massgeblich vom politischen Willen abhängt. Ferner ist eine hochwertige IT-Infrastruktur unverzichtbar. Ebenso essenziell sind eine IT-Abteilung sowie IT-Fachleute, welche die spezifischen Anforderungen der Sozialdienste verstehen und kontinuierlich Unterstützung bieten. Ergänzend soll sich ein Team bzw. eine Stelle umfassend mit der Digitalisierung befassen, da ohne eine fortlaufende Auseinandersetzung mit aktuellen Entwicklungen und aufgrund der kürzeren Gültigkeitsdauer des Wissens die Gefahr besteht, den Anschluss zu verlieren. Die Digitalisierung bedingt, dass Sozialdienste über Sicherheitslösungen verfügen,

insbesondere zum Schutz sensibler Daten. Neben der Einführung sicherer Technologien gilt es Mitarbeitende regelmässig hinsichtlich Cybersicherheit zu schulen.

Sozialdienste benötigen Mitarbeitende mit digitalen Grundkompetenzen sowie einem Verständnis für die Möglichkeiten und Hintergründe der Digitalisierung. Um diese Fähigkeiten sowie die Bereitschaft zur Anpassung bestehender Arbeitsweisen zu fördern, sind Schulungen notwendig. Ebenso ist die digitale Kompetenz der Klientel entscheidend, damit sie digitale Angebote und Dienstleistungen nutzen können. Hierfür sind Massnahmen notwendig, welche diese Kompetenz fördern. Ohne hybride Lösungen birgt die digitale Kluft das Risiko, bestimmte Klient*innengruppen zu benachteiligen oder auszuschliessen und gewisse Mitarbeitende zu überfordern oder den Anschluss verlieren zu lassen.

Eine auf Schnittstellen abgestimmte interne sowie externe Kooperation ist bedeutend für die Digitalisierung. Fehlende Abstimmungen, Unterschiede im Digitalisierungsstand sowie funktionale Einschränkungen der Fachapplikationen erschweren dies. Dadurch erhöht sich die Prozesskomplexität, was wiederum die Dienstleistungsqualität der Sozialdienste beeinträchtigt.

Hinsichtlich Arbeitsmittel bringt die Digitalisierung eine Modernisierung der Hardware mit sich. Gleichzeitig werden Softwarelösungen verwendet, etwa erfolgt die Fallführung überwiegend über Fachapplikationen. Allerdings führt die begrenzte Anzahl von Softwareanbieter*innen für Fachapplikationen zu einer Abhängigkeit, was die Digitalisierung erschwert. Es zeichnet sich ein Trend zur vollständigen Digitalisierung der Fallakten ab. In Sozialdiensten werden vermehrt digitale Anwendungen genutzt, um Wissen, Informationen und Daten schneller bereitzustellen und deren Beschaffung zu erleichtern. Der reflektierte Einsatz von KI eröffnet darüber hinaus die Möglichkeit, Fachkompetenzen gezielt zu unterstützen. Die Auswertung digitaler Daten ermöglicht exaktere Vorhersagen, fundiertere Entscheidungen sowie ein vereinfachtes Controlling, Monitoring sowie Qualitätssicherung und stärkt dadurch auch die Argumentation gegenüber der Politik.

Home-Office hat sich in Sozialdiensten etabliert, wodurch die menschliche Interaktion zwischen den Mitarbeitenden vor Ort abnimmt und Modelle wie Desk Sharing an Bedeutung gewinnen. Neue Formen des Austauschs sind erforderlich, um das Zugehörigkeitsgefühl, die positive Teamdynamik sowie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu wahren. Menschliche Interaktion vor Ort bleibt dennoch unverzichtbar, unter anderem für die Einarbeitung neuer Mitarbeitenden sowie für den Beziehungsaufbau mit der Klientel. Zudem werden durch die Digitalisierung flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit gefördert. Gleichzeitig birgt die Digitalisierung das Risiko der Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben durch ständige Erreichbarkeit, was unzureichende Erholung sowie Überlastung fördert.

Die Digitalisierung führt zu einer verstärkten Prüfung und Anpassung bestehender Prozesse, wodurch analoge Prozesse zunehmend durch digitale ersetzt werden. Obwohl Prozessautomatisierungen nur begrenzt zum Einsatz kommen, bieten sie Chancen. So steigern sie die Effizienz und Effektivität indem administrative Tätigkeiten abnehmen und Fehler reduziert werden. Zugleich können digitale Prozesse

die Arbeitsbelastung erhöhen, da bestimmte Prozesse ununterbrochen laufen und dadurch die Pen- denzen der Mitarbeitenden wachsen.

Bislang wirkt sich die Digitalisierung kaum auf die Dienstleistungen und Angebote aus, jedoch gibt es Überlegungen, neue Dienstleistungen und Angebote zu entwickeln. Digitalisierungsthemen in der Be- ratung gewinnen an Relevanz. Die Digitalisierung hat das Potenzial, die Dienstleistungsqualität zu ver- bessern. Etwa schafft die Online-Sozialhilfeanmeldung für Klient*innen mit digitalen Kompetenzen eine niederschwellige sowie orts- und zeitunabhängige Zugangsmöglichkeit. Die Webseiten von Sozi- aldiensten bieten dieser Klient*innengruppe einen niederschweligen Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Angeboten. Online-Beratung stellt eine Erweiterung der Beratungsformen dar. Apps für die Kommunikation sowie den Datenaustausch mit der Klientel rücken in den Fokus.

Digitale Kanäle eröffnen den Sozialdiensten neue Möglichkeiten, ihre Organisation und Arbeit zu prä- sentieren. Auch ermöglichen sie, potenzielle Mitarbeitende effizient anzusprechen. Die Digitalisierung trägt ausserdem zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei. So stellt das Image einer digitalisierten Organisation ein Kriterium für jüngere Bewerbende bei der Arbeitgeberwahl dar.

Kosten können durch die Digitalisierung reduziert werden, indem automatisierte Prozesse Zeitressour- cen freisetzen und dadurch eine effizientere sowie effektivere Fallführung ermöglichen. Dies erlaubt es Sozialarbeitenden, sich stärker auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. Zusätzlich senkt die Digita- lisierung die Raum- und Materialkosten und es ist ein geringerer Personalaufwand zu erwarten. Diese Einsparungen zeigen sich jedoch erst langfristig, da die Umsetzung der Digitalisierung Investitionen, Mehraufwand und Zeit erfordert.

Hervorzuheben ist, dass sich Sozialdienste der Digitalisierung nicht entziehen können. Es zeigt sich, dass die Digitalisierung nicht nur die Nutzung digitaler Technologien, sondern eine umfassende Trans- formation bedeutet, welche alle Ebenen der Organisation erfasst. Um diese aktiv in den Sozialdiensten zu gestalten, müssen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Gleichzeitig sind die Aus- wirkungen zu erkennen und angemessen auf diese zu reagieren. Chancen gilt es zu nutzen und Risiken entgegenzuwirken.

9 Ausblick

Nachfolgend werden mögliche Forschungsgegenstände für weitere Untersuchungen zur Digitalisierung in Sozialdiensten skizziert.

Eine quantitative Untersuchung, welche auf den Ergebnissen dieser Master-Thesis aufbaut, ist interessant, da sie dazu beiträgt, die gewonnen Erkenntnisse zu überprüfen, ihre Übertragbarkeit zu bewerten und unentdeckte Zusammenhänge aufzeigen.

Die Kundenorientierung ist eine entscheidende Voraussetzung, um die Digitalisierung in Sozialdiensten voranzutreiben und ihr Potenzial zu nutzen. Daher ist diesbezügliche Forschung wichtig. Dabei gilt es die Bedürfnisse und Erwartungen der Klientel zu erforschen. Ausserdem ist zu untersuchen, wie sich die Digitalisierung auf die Interaktion mit der Klientel und deren Zugang zu Dienstleistungen sowie Angeboten auswirkt und wie Klient*innen in Digitalisierungsprojekte eingebunden werden können.

Der Führung kommt bei der Digitalisierung in Sozialdiensten eine zentrale Rolle zu. Es ist deshalb zu untersuchen, wie Führungskräfte zur Förderung der Digitalisierung beitragen können. Besonders interessant ist der Einfluss von Führungsstilen, den digitalen Kompetenzen der Führungskräfte sowie deren Einstellung zur Digitalisierung.

Ein weiterer Forschungsgegenstand stellt der Einsatz von KI in Sozialdiensten dar. Unter anderem um zu klären, wie KI sinnvoll integriert werden kann und welche Möglichkeiten sie bietet.

Untersuchungen zu den oben erwähnten Forschungsgegenständen schliessen nicht nur bestehende Wissenslücken, sondern liefern auch konkrete Ansätze zur Förderung der Digitalisierung in Sozialdiensten.

10 Kritische Abschlussreflexion

Die Ziele dieser Master-Thesis wurden erreicht. Sie stärkt das Bewusstsein für die Voraussetzungen, Auswirkungen, Chancen sowie Risiken der Digitalisierungen in Sozialdiensten, bietet praxisnahe Anregungen und gewährt Einblicke in ein kaum untersuchtes Forschungsthema. Eine kritische Reflexion dieser Master-Thesis erfolgt in den nächsten Abschnitten.

Die durchgeführte qualitative Forschung liefert keine statistischen repräsentativen Ergebnisse zur Digitalisierung in Sozialdiensten (vgl. Flick, 1999; Merkens, 1997; zit. in Mayer, 2013, S. 39). Stattdessen liegt, wie von Flick (1999) und Merkens (1997) hervorgehoben, der Schwerpunkt auf der «inhaltlichen Repräsentation» (zit. in Mayer, 2013, S. 39). Eine abschliessende Beantwortung der Hauptfragestellung sowie der Forschungsfragen ist zudem aufgrund der Stichprobengrösse und der gewählten Samplingstrategie nicht möglich (vgl. Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 254). Die teilweise vorsichtigen Formulierungen in den Kapiteln 6 und 7 spiegeln dies wider. Dennoch erwies sich das methodische Vorgehen

als geeignet, um gezielt Wissen für die Beantwortung der Forschungsfragen und somit der Hauptfragestellung zu gewinnen. Es ist jedoch zu hinterfragen, dass ausschliesslich ein qualitativer Ansatz gewählt wurde. Ein Mixed-Methods-Ansatz hätte die Übertragbarkeit der Ergebnisse erhöht, indem die Erkenntnisse durch quantitative Daten ergänzt worden wären.

Da das Thema Digitalisierung zahlreiche Aspekte umfasst und die Hauptfragestellung breit gefasst ist, entstand eine Vielzahl an thematisch unterschiedlichen Interviewfragen. Dies sowie die begrenzte Interviewzeit führten dazu, dass in den Interviews vereinzelt Themen, wie z.B. KI, nur oberflächlich oder gar nicht behandelt wurden. Für zukünftige Untersuchungen ist es daher sinnvoll, die Hauptfragestellung enger zu formulieren, um die Tiefe und Präzision der Antworten und damit auch der Ergebnisse zu erhöhen.

Abschliessend ist festzuhalten, dass der Beitrag dieser Master-Thesis zum untersuchten Forschungsthema vorwiegend explorativ ist. Die Arbeit bietet eine Grundlage für weiterführende Forschung und trägt zum Diskurs über die Digitalisierung in Sozialdiensten bei. Ausserdem zeigt sie die Relevanz der Digitalisierung für Sozialdienste auf und verdeutlicht die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung damit. Darüber hinaus ist es gelungen, Ansätze für die Praxis und Forschung zu geben.

11 Literaturverzeichnis

- Ahrens, D. (2022). Von der Beschäftigung mit den Folgen zur Gestaltung der Digitalisierung: Die Rolle der Organisation. In C. Onnen, R. Stein-Redent, B. Blättel-Mink, T. Noack, M. Opielka & K. Späte (Hrsg.), *Organisationen in Zeiten der Digitalisierung* (S. 9-22). Springer VS.
- Appelfeller, W. & Feldmann, C. (2023). *Die digitale Transformation des Unternehmens: Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Auswald, P. (2023, 17. Juni). Die unendliche Geschichte – Anfänge und Zukunft der Digitalisierung an deutschen Schulen. *Lehrer News*. <https://www.lehrer-news.de/blog-posts/die-unendliche-geschichte-der-digitalisierung-an-deutschen-schulen>
- Bauer, W. & Hofmann, J. (2018). Arbeit, IT und Digitalisierung. In J. Hofmann (Hrsg.), *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation* (S. 1-16). Springer Vieweg.
- Bär, D. (2018). Digitale Transformation und gesellschaftliche Teilhabe. In C. Bär, T. Grädler & R. Mayr (Hrsg.), *Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht* (S. 1-10). Springer Gabler.
- Beilhammer, M. (2018, 8. Oktober). Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung. *industryPress*. <https://industry-press.com/erfolgreiche-digitalisierung/>
- Beranek, A. (2020). Social Media und Öffentlichkeitsarbeit. In N. Kutscher, T. Ley, U. Seelmeyer, F. Siller, A. Tillmann & I. Zorn (Hrsg.), *Handbuch: Soziale Arbeit und Digitalisierung* (S. 427-438). Beltz Juventa.
- Bertsche, O. & Como-Zipfel, F. (2023). *Digitalisierung: Herausforderungen und Handlungsansätze für die Soziale Arbeit*. Kohlhammer.
- Bestgen, S., Kirchhofer, R. & Mühlebach, C. (2024). *Digitale Entwicklung des Sozialbereichs: Das bleibt nach der Covid-19-Pandemie*. <https://www.sozialinfo.ch/digitalisierung/fokusartikel/digitale-entwicklung-des-sozialbereichs-das-bleibt-nach-der-covid-19-pandemie>
- Bieri, U. (2021). Synthese. In U. Bieri, E. Weber, N. Braun Binder, S. Salerno, T. Keller & M. Kälin (Hrsg.), *Digitalisierung der Schweizer Demokratie: Technologische Revolution trifft auf traditionelles Meinungsbildungssystem* (S. 197-218). vdf.
- Bosler, M. (2023). Digitale Transformation: etablierte Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Kerngeschäft und digitalen Innovationen. In, D. R. A. Schallmo, K. Lang, T. Werani & B. Krumay (Hrsg.), *Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter* (S. 345-374). Springer Gabler.
- Brunel. (ohne Datum). *Digitalisierung*. <https://www.brunel.net/de-de/management-ratgeber/digitalisierung>
- Carrasco, M. J. (2021, 30. September). Notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Digitalisierung. *Silicon*. <https://www.silicon.de/41686545/notwendige-voraussetzungen-fuer-eine-erfolgreiche-digitalisierung>
- Capterra. (ohne Datum). *Digitale Kluft*. <https://www.capterra.ch/glossary/187/digital-divide>
- CCNet. (2024, 24. Juni). Historische Entwicklung der Digitalisierung: Wie alles begann. *CCNet Blog*. <https://www.ccnet.de/blog/dvi4-historische-entwicklung-der-digitalisierung-wie-alles-begann/>
- Citysoftnet. (ohne Datum). *Citysoftnet*. <https://www.citysoftnet.ch/>

- Corsten, H. & Roth, S. (2022). Gedanken zur Digitalisierung. In S. Roth & H. Corsten (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung* (S. 3-18). Vahlen.
- Cortina Consult. (ohne Datum). Digitalisierung und *Datenschutz*. <https://cortina-consult.com/externer-datenschutzbeauftragter/digitalisierung/#:~:text=Der%20Zusammenhang%20zwischen>
- Dengler, K. & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar: IAB-Kurbericht, No. 24/2015*. <https://hdl.handle.net/10419/158475>
- Der Bundesrat. (2017). *Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken: Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate 15.3854 Reynard vom 16.09.2015 und 17.3222 Derder vom 17.03.2017*. <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/50248.pdf>
- Der Bundesrat. (2022a). *Digitalisierung – Handlungsfelder der Wirtschaftspolitik: Bericht des Bundesrates vom 9. Dezember 2022*.
- Der Bundesrat. (2022b). *Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt – Monitoring 2022: Bericht des Bundesrates vom 9. Dezember 2022*. <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/74355.pdf>
- Dinse, S. (2018). *Arbeitswelt 4.0: Die Digitalisierung der Arbeit*. Westermann.
- Disler, A. (2018, 4. April). 6 Treiber der Digitalisierung. *Trends / Entwicklungen*. <https://www.adigiconsult.ch/6-treiber-der-digitalisierung/>
- Doerk, M., Huber, A., Luginbühl, M., Barra, S. S., Stade, P., Steiner, O., Waldis, B. & Schädler, S. (ohne Datum). *Positionspapier: Soziale Arbeit und Digitalisierung*. https://www.sozialdigital.eu/wp-content/uploads/2020/09/Positionspapier_Digitalisierung_DE.pdf
- Domeniconi Pfister, S. (2021a). *Bericht zum ITC Vorprojekt «Digitale Transformation Sozialer Dienste»*. Hochschule Luzern Soziale Arbeit. <https://zenodo.org/records/4810966>
- Domeniconi Pfister, S. (2021b, 7. Juni). *Digitale Transformation Sozialer Dienste: ein Forschungsbericht. ZESO*. <https://www.zeso-magazin.skos.ch/de/artikel/digitale-transformation-sozialer-dienste-ein-forschungsbericht>
- Donnay, K. (2023). *Was die Schweiz über die Digitalisierung denkt*. https://www.news.uzh.ch/de/articles/news/2023/itinside_donnay.html
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation: in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. vollst. überarb. Aufl.). Springer.
- Educa. (2021). *Digitalisierung in der Bildung: Bericht im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) und der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) im Rahmen des Bildungsmonitorings*. <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/digitalisierungsbildung.html>
- Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter. (2023). *Datenschutz in der Forschung (ausserhalb Bereich Gesundheit)*. https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/datenschutz/forschung_statistik/forschung.html
- Einfach-besser. (ohne Datum). *Bund und Kantone unterstützen Kurse für Grundkompetenzen in Ihrem Betrieb: Lesen, Schreiben, Rechnen, Computer und Sprache*. <https://www.einfach-besser.ch/betriebe.cfm>

- ETH Zürich. (2022). *Wie die Digitalisierung den Schweizer Arbeitsmarkt umkrepelt*.
<https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/kof-bulletin/kof-bulletin/2022/09/wie-die-digitalisierung-den-schweizer-arbeitsmarkt-umkrepelt.html>
- Fachhochschule Nordwestschweiz. (ohne Datum). *Verständnis und Treiber der Digitalisierung in sozialen Organisationen*. <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/soziale-arbeit/beratung-coaching-und-sozialmanagement/verstaendnis-und-treiber-der-digitalisierung-in-sozialen-organisationen>
- Fachhochschule Nordwestschweiz. (2019). *Wo steht die Digitalisierung im Sozialbereich?* [Medienmitteilung]. https://www.sozialinfo.ch/fileadmin/user_upload/Administration/Digitalisierung/MM_HSA_FHNW_Digitalisierung_im_Sozialbereich.pdf
- Flammang, M. L. (2019). *Soziale Arbeit und Digitalisierung*. <https://orbilu.uni.lu/handle/10993/42262>
- Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2019). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 13-29). Rowohlt.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Aufl.). Rowohlt.
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 411-424). Springer VS.
- Gaiser, F., Janssen, R., Klock, D. & Sturm, B. (ohne Datum). *Informationsbeschaffung*. <https://digilog-bw.de/blog/informationsbeschaffung#:~:text=Trotz%20des%20jeweils%20unterschiedlichen>
- Geschäftsstelle sozialinfo.ch. (2018). *Digitalisierung und Soziale Arbeit: Von der kritischen Duldung zur aktiven Auseinandersetzung*. <https://www.sozialinfo.ch/fachinformationen/soziale-arbeit-2003-2018/digitalisierung-und-soziale-arbeit>
- Gong, C., Parisot, X. & Reis, D. (2023). Die Evolution der Digitalen Transformation. In D. R. A. Schallmo, K. Lang, T. Werani, & B. Krumay (Hrsg.), *Digitalisierung: Fallstudien, Tools und Erkenntnisse für das digitale Zeitalter* (S. 281-316). Springer Gabler.
- Hanschke, I. (2018). *Digitalisierung und Industrie 4.0: einfach & effektiv: Systematisch & lean die digitale Transformation meistern*. Hanser.
- Harwardt, M. & Schmutte, A. M. (2022). Chancen und Risiken der digitalen Transformation. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte & A. Steuernagel (Hrsg.), *Praxisbeispiele der Digitalisierung: Trends, Best Practices und neue Geschäftsmodelle* (S. 3-30). Springer Gabler.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. vollst. überarb. Aufl., S. 875-892). Springer VS.
- Henning, P. (2023). *Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten: Ein Praxisleitfaden zur Zielerreichung*. Schäffer-Poeschel.
- Hesse, C. (2020). *Digitalisierung: Editorial*. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/digitalisierung-344/digitalisierung-344/318095/editorial/>
- Hochschule Luzern. (ohne Datum). *Digitale Transformation Sozialer Dienste*. <https://www.hslu.ch/de/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=5634>
- Hoenig, R. & Kulesa, P. (2018). Mehr als Algorithmen: Digitalisierung in Gesellschaft und Sozialer Arbeit: Zum Sonderband 2018. In W. Stadler (Hrsg.), *Mehr als Algorithmen: Digitalisierung in Gesellschaft und Sozialer Arbeit* (S. 4-8). Beltz Juventa.

- Horn, N. (ohne Datum). *Grundlagen der digitalen Ethik: Ein Denkanstoss der Stiftung Datenschutz* [Broschüre]. https://stiftungdatenschutz.org/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Digitale_Ethik/SDS_Broschuere_Digitale_Ethik_Download.pdf
- Jacob, M. (2023). *Digitalisierung der Arbeitswelt: Gegenwart und Zukunft*. Springer Gabler.
- Jäggi, J. J. (2023). *Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft: Ökonomische, soziale und ökologische Auswirkungen, Fragen und Perspektiven*. Springer Gabler.
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2. überarb. Aufl.). Springer VS.
- Klenk, T. (2022). *Digitalisierung im Bereich sozialer Dienstleistungen: Eine Literaturstudie*. <https://difis.org/f/0570c5be7a.pdf>
- Klinger, S., Mayr, A. & Sackl-Sharif, S. (2022). Digitalisierung der Handlungspraxis in der Sozialen Arbeit. Kontrastierungen nach Angebotsstrukturen und Zielgruppen. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 23 (2). <https://doi.org/10.17169/fqs-22.2.3851>
- Koch, J. & Grimm, C. (2022). Cyber-Physikalische Systeme. In S. Roth & H. Corsten (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung* (S. 315-334). Vahlen.
- Kofler, T. (2018). *Das digitale Unternehmen: Systematische Vorgehensweise zur zielgerichteten Digitalisierung*. Springer Vieweg.
- Kreidenweis, H. (2018). Sozialwirtschaft im digitalen Wandel. In H. Kreidenweis (Hrsg.), *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen – Strategien – Praxis* (S. 11-26). Nomos.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse.: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kugler, P. (2020). Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur“. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture* (S. 71-90). Springer Gabler.
- Landvogt, M. (2017). Technische Treiber der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die Digitalisierung im Tourismus. In M. Landvogt, A. A. Brysch & M. A. Gardini (Hrsg.), *Tourismus - E-Tourismus - M-Tourismus: Herausforderungen und Trends der Digitalisierung im Tourismus* (S. 13-34). Erich Schmidt.
- Langenbacher-König, R. (2004). *Leitfadeninterview*. <https://www.ph-freiburg.de/quasus/was-muss-ich-wissen/daten-erheben/interviews/leitfadeninterview.html>
- Langes, B. & Boes, A. (2024). *Digitalisierung*. <https://www.bidt.digital/glossar/digitalisierung/>
- Lexware. (2024). *Arbeiten 4.0: Chancen und Risiken für Sie als Unternehmer*. <https://www.lexware.de/wissen/digitalisierung/arbeit-4-0/#was-bedeutet-arbeiten-4>
- Ley, T. & Reichmann, U. (2020). Digitale Dokumentation in Organisationen Sozialer Arbeit. In N. Kutscher, T. Ley, U. Seelmeyer, F. Siller, A. Tillmann & I. Zorn (Hrsg.), *Handbuch: Soziale Arbeit und Digitalisierung* (S. 241-254). Beltz Juventa.
- Ley, T. & Seelmeyer, U. (2020). Digitale Technologien als Informationsinfrastrukturen. In N. Kutscher, T. Ley, U. Seelmeyer, F. Siller, A. Tillmann & I. Zorn (Hrsg.), *Handbuch: Soziale Arbeit und Digitalisierung* (S. 376-389). Beltz Juventa.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. überarb. Aufl.). Oldenbourg.

- Menig, A., Zimmermann, V. & Vogt, J. (2019). Die digitale Transformation der Arbeitswelt – Chance oder Risiko?. In C. Reuter, T. Schultz & C. Stegbauer (Hrsg.), *Die Digitalisierung der Kommunikation: Gesellschaftliche Trends und der Wandel von Organisationen* (S. 31-38). Mercator Science-Policy Fellowship-Programm.
- Mösch Payot, P. (2023). *Neues Datenschutzgesetz: Was man für die Soziale Arbeit wissen muss*. <https://www.sozialinfo.ch/fachwissen/sozialrecht/neue-anforderungen-im-datenschutz-was-man-fuer-die-soziale-arbeit-wissen-muss#:~:text=In%20der%20Schweiz%20gibt%20es%207>
- Muff, S. (2024). *Digitale Kompetenzen für die Soziale Arbeit*. <https://www.sozialinfo.ch/digitalisierung/fokusartikel/digitale-kompetenzen-fuer-die-soziale-arbeit>
- Munich Business School. (ohne Datum). *Change Management – BWL Lexikon*. <https://www.munich-business-school.de/l/bwl-lexikon/change-management>
- Oracle. (ohne Datum). *Was ist ERP?*. <https://www.oracle.com/at/erp/what-is-erp/>
- Petersen, T. (2020). *Diginomics verstehen: Ökonomie im Licht der Digitalisierung*. UVK.
- Pfander, M. (2023, 22. Mai). Digitaler Graben: Digitalisierung hängt viele Menschen ab. *SRF*. <https://www.srf.ch/news/schweiz/digitaler-graben-digitalisierung-haengt-viele-menschen-ab>
- Pözl, A. & Wächter, B. (2019). *Digitale (R)evolution in sozialen Unternehmen: Praxis-Kompass für Sozialmanagement und Soziale Arbeit*. Walhalla.
- Przyborski, A. & Wohrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (5. überarb. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Radermacher I. (2018). *Digitalisierung selbst denken: Eine Anleitung, mit der die Transformation gelingt*. BusinessVillage.
- Rathke, G. (2023, 5. Dezember). Die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert die Zukunft des Arbeitens. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/adv/firmen/digitalisierung-der-arbeitswelt.html>
- Rauch, R., Thiemann, D., Kaiser, S. & Kozica, A. (2021). Die digitale Arbeitswelt in ihrer Mehrdimensionalität verstehen: Digitalisierungsatlas und -index. In S. Kaiser, A. Kozica, F. Böhringer & J. Wissinger (Hrsg.), *Digitale Arbeitswelt: Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können* (S. 19-40). Springer Gabler.
- Raveling, J. (2022). *Seit wann gibt es die Digitalisierung? Teil 1: Eine Reise in die Geschichte des Computers und der Digitalisierung*. <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/seit-wann-gibt-es-die-digitalisierung-geschichte-teil-eins>
- Reinecke, L. (2019). Schöne neue Smartphone-Welt?: Psychologisches Wohlbefinden im Spannungsfeld von digitaler Autonomie und ständiger Vernetztheit. In C. Reuter, T. Schultz & C. Stegbauer (Hrsg.), *Die Digitalisierung der Kommunikation: Gesellschaftliche Trends und der Wandel von Organisationen* (S. 7-14). Mercator Science-Policy Fellowship-Programm.
- Reuter, C., Schultz, T. & Stegbauer, C. (2019). Die Digitalisierung der Kommunikation: Gesellschaftliche Trends und der Wandel von Organisationen - Einleitung. In C. Reuter, T. Schultz & C. Stegbauer (Hrsg.), *Die Digitalisierung der Kommunikation: Gesellschaftliche Trends und der Wandel von Organisationen* (S. 1-2). Mercator Science-Policy Fellowship-Programm.
- Saam, M., Viète, S. & Schiel, S. (2016). *Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. <https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>
- Schnell, R. (2019). *Survey-Interviews: Methoden standardisierter Befragungen* (2. Aufl.). Springer VS.

- Schweizerische Gesellschaft für Soziale Arbeit. (ohne Datum). *Digitalisierung und Soziale Arbeit*. <https://sgsa-ssts.ch/commissions/digitalisation/>
- Seemann, M. (2020). *Die Geschichte der Digitalisierung in fünf Phasen – Mit der narratologischen Rampe in die Digitalisierung*. <https://www.kubi-online.de/artikel/geschichte-digitalisierung-fuenf-phasen-narratologischen-rampe-digitalisierung>
- Socialdesign. (ohne Datum). *Chancen der digitalen Transformation für die Soziale Arbeit*. <https://www.socialdesign.ch/chancen-der-digitalen-transformation-fuer-die-soziale-arbeit/>
- Sozialinfo.ch. (ohne Datum a). *Digitales Empowerment für das Sozialwesen*. <https://www.sozialinfo.ch/digitalisierung/kompetenzzentrum>
- Sozialinfo.ch (ohne Datum b). *Wissen Sie, wo Sie stehen?*. <https://www.sozialinfo.ch/digitalisierung/digitalcheck>
- SRF. (2024, 26. Juni). IT-Flop in Berner Verwaltung. Burnout und Kündigungen: Das lief beim Citysoftnet-Debakel schief. *SRF Schweizer Radio und Fernsehen*. <https://www.srf.ch/news/schweiz/it-flop-in-berner-verwaltung-burnout-und-kuendigungen-das-lief-beim-citysoftnet-debakel-schief>
- Stalder, F. (2018). Herausforderungen der Digitalität jenseits der Technologie. *Synergie*, 5/2018, 8-15.
- Steffes, S., Maier, M. F. & Arnold, D. (2017). Qualifikation und flexible Arbeitsformen in der digitalen Arbeitswelt. *Wirtschaftsdienst*. 97, 463-466. <https://doi.org/10.1007/s10273-017-2163-9>
- Steigner, F. (2024, 2. September). ChatGPT kostenlos nutzen: Das müssen Sie wissen. *Chip*. https://praxistipps.chip.de/chatgpt-kostenlos-nutzen-das-muessen-sie-wissen_154970
- Stein, P. (2022). Forschungsdesign für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 143-162). Springer VS.
- Steiner, O. & Tschopp, D. (2022). Künstliche Intelligenz in der Sozialen Arbeit: Grundlagen, Entwicklungen, Herausforderungen. *Sozial Extra*, 46, 466-471. <https://doi.org/10.1007/s12054-022-00546-4>
- Steiner, O. (2023). *Künstliche Intelligenz in der Sozialen Arbeit: Potenziale und Risiken einer neuen Technologie [Veröffentlichte Präsentation]*. Fachhochschule Nordwestschweiz: Hochschule für Soziale Arbeit. https://www.soziale-diagnostik.ch/wp-content/uploads/sites/65/2023/11/Soziale-Diagnostik-digital_KI_Olivier-Steiner.pdf
- Steinhardt, I. (2023, 22. Oktober). Automatisch, kostenlos und datenschutzkonform transkribieren. *Sozialwissenschaftliche Methodenberatung*. <https://doi.org/10.58079/uiqr>
- Steinke, I. (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 319-331). Rowohlt.
- Sturm, A. (2024, 28. November). Kollaborationstools für die (Remote) Zusammenarbeit in Unternehmen. *Kollaborationstools*. <https://www.newvision.eu/blog/kollaborationstools>
- Sturm, L. (2019). Digitalisierung: Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle auf die Arbeitszeit. *ZV Info*, 11/2019, 6-8. https://oeffentlichespersonal.ch/wp-content/uploads/ZVinfo_11-2019.pdf
- Stüwe, G. & Ermel, N. (2019). *Lehrbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung*. Beltz Juventa.
- Synchronicity-iot.eu. (2023). *Digitale Ethik: Wie Unternehmen und Regierungen digitale Ethik fördern können*. <https://www.synchronicity-iot.eu/de/wissen/digitale-ethik-wie-unternehmen-und-regierungen-digitale-ethik-foerdern-koennen/>

- Ternès, A. & Schieke, S. (2018). *Mittelstand 4.0: Wie mittelständische Unternehmen bei der Digitalisierung den Anschluss nicht verpassen*. Springer Gabler.
- Universität Leipzig. (ohne Datum). *Experteninterview*. <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/experteninterview/>
- Walch, C.-F. (2016). Digitalisierung – Technologischer Wandel zur Digital Company. In H. C. Tuzcek (Hrsg.), *Landshut Leadership: Führung im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 3-20). Shaker.
- Wernitz, F. (2018). *Das Experteninterview als Datenerhebungsmethode in Prüfungsarbeiten* [Working Paper]. IUBH Internationale Hochschule. <https://www.econstor.eu/handle/10419/193021?locale=de>