

Nieding, Iris; Klaudy, E. Katharina

## Die Umsetzung von Digitalisierung in Organisationen der non-formalen Bildung

*Wilmers, Annika [Hrsg.]; Achenbach, Michaela [Hrsg.]; Keller, Carolin [Hrsg.]: Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen. Münster ; New York : Waxmann 2021, S. 33-66. - (Digitalisierung in der Bildung; 2)*



Quellenangabe/ Reference:

Nieding, Iris; Klaudy, E. Katharina: Die Umsetzung von Digitalisierung in Organisationen der non-formalen Bildung - In: Wilmers, Annika [Hrsg.]; Achenbach, Michaela [Hrsg.]; Keller, Carolin [Hrsg.]: Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen. Münster ; New York : Waxmann 2021, S. 33-66 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-236049 - DOI: 10.25656/01:23604

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-236049>

<https://doi.org/10.25656/01:23604>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

Annika Wilmers, Michaela Achenbach,  
Carolin Keller (Hrsg.)

# Bildung im digitalen Wandel

## Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen



Waxmann 2021  
Münster • New York

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01JD1800B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

#### **Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

#### **Digitalisierung in der Bildung, Band 2**

Print-ISBN 978-3-8309-4455-3

E-Book-ISBN 978-3-8309-9455-8

<https://doi.org/10.31244/9783830994558>

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2021

[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

[info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster

Satz: Roger Stoddart, Münster

Dieses Werk ist unter der Lizenz CC BY veröffentlicht  
(Namensnennung 4.0 International)



# Inhalt

*Annika Wilmers, Carolin Keller & Carolin Anda*

Reviews zur Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen  
Zur Methodik und Diskussion von Bias in Reviewverfahren  
der Bildungsforschung.....7

*Iris Nieding & E. Katharina Klaudy*

Die Umsetzung von Digitalisierung in  
Organisationen der non-formalen Bildung .....33

*Bettina Waffner*

Schulentwicklung in der digital geprägten Welt:  
Strategien, Rahmenbedingungen und Implikationen  
für Schulleitungshandeln.....67

*Marcel Capparozza*

Maßnahmen für die curriculare Verankerung mediendidaktischer  
Kompetenzen im Lehramtsstudium:  
Ein Critical Review.....105

*Katharina Hähn & Annika Niehoff*

Digital gestützte Zusammenarbeit von Organisationen  
in der beruflichen Bildung .....131

*Jan Koschorreck & Angelika Gundermann*

Die Bedeutung der Digitalisierung für das Management  
von Weiterbildungsorganisationen .....161

Iris Nieding & E. Katharina Klaudy

## Die Umsetzung von Digitalisierung in Organisationen der non-formalen Bildung

### Abstract

Neben formalen Bildungsprozessen werden auch die Lebenswelten von Kindern, Jugendlichen und Familien zunehmend von Entwicklungen und Auswirkungen des digitalen Wandels durchdrungen. Im Fokus dieses zweiten Critical Reviews stehen Auswirkungen der digitalen Transformation auf Organisationen der Sozialwirtschaft, die soziale personenbezogene Dienstleistungen und einen non-formalen medialen Bildungsraum für Kinder, Jugendliche und Familien bereitstellen. Das Ziel des Reviews besteht in der Darstellung und Diskussion der Auswirkungen auf soziale Organisationen basierend auf einer Synthese aus acht Studien aus den Jahren 2017 bis 2020 sowie kontextbildender Literatur. Die Ergebnisfokussierung erfolgte anhand der Themen ‚Relevanz‘, ‚Verantwortlichkeiten‘, ‚Strategien, Konzepte, Partizipation‘, ‚Aufgabenfelder‘, ‚Ausstattung und Software‘ und ‚Hürden‘ von Digitalisierung in Organisationen der non-formalen Bildung relevant erscheinen.

**Schlüsselwörter:** Non-formale Bildung, digitale Transformation, Organisationsentwicklung, Management

### The implementation of digitisation in non-formal educational organisations

Besides formal educational processes, the lives of children, adolescents and families are being immersed increasingly with developments and implications of digital change. This second critical review focuses on implications of the digital transformation on social organisations which make available social personal services and non-formal media education to children, adolescents, and families. The review targets a presentation and discussion of implications on social organisations – based on a synthesis from eight studies published from 2017 to 2020 and contextual literature. The focus of results reflects the issues of ‘relevance’, ‘responsibility’, ‘strategies’, ‘concepts’, ‘participation’, ‘fields of tasks’, ‘equipment’ and ‘software’ as well as ‘barriers’. Finally, based on the results, research needs are identified which seem necessary for the further implementation of digitisation in organisations of non-formal education.

**Keywords:** Non-formal education, digital transformation, organisational development, management

## 1. Einleitung

Lebenswelten von Kindern, Jugendlichen und Familien werden zunehmend von den Entwicklungen und Auswirkungen der digitalen Transformation<sup>1</sup> durchdrungen. Dies geschieht zum einen in der Arbeitswelt und im Kontext formaler Bildungsprozesse, wie in Schule, Ausbildung und Studium, und zum anderen außerhalb dieser Kontexte in der privaten Lebenswelt und im Bereich der non-formalen Bildung. In der Kinder- und Jugendhilfe wirken beteiligte Akteure so bspw. in Kindertageseinrichtungen, in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, in Heimen und Internaten oder auch Vereinen und kulturellen Einrichtungen zusammen. Diese Institutionen sind Teil der Sozialwirtschaft, die auch als dritter Wirtschaftssektor bezeichnet werden kann, und bieten personenbezogene Dienstleistungen an. Durch die Auswirkungen der Digitalisierung in allen Gesellschaftsbereichen werden Entwicklungen hin zur „4.0“ auch in der Sozialwirtschaft spürbar.

Im Rahmen des Metavorhabens „Digitalisierung im Bildungsbereich“ erfuhr der ehemalige Sektor „Frühe Bildung“ eine Erweiterung um die Bereiche Jugend und Familie, um eine ganzheitlichere Perspektive auf den Bereich der non-formalen Bildung abbilden zu können. Das vorliegende Review fokussiert die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Organisationen der Sozialwirtschaft und ihre Entwicklungsprozesse. Für den Bereich der Bildung in Kindheit, Jugend und Familie bedeutet dies, anhand aktueller Forschungsliteratur und theoretischer Arbeiten, ein Abbild zur Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft im Kontext der Digitalisierungsprozesse zu schaffen. Dafür werden zunächst Klärungen benötigt, die die Sozialwirtschaft und ihre Organisationsentwicklung näher beleuchten.

### 1.1 Digitalisierung der Sozialwirtschaft

Als „Sozialwirtschaft“ wird in Deutschland ein Wirtschaftszweig bezeichnet, der soziale Dienstleistungen bereitstellt, die vorrangig einen sozialen und gesundheitsorientierten Charakter haben und durch sozialwirtschaftliche Organisationen erbracht werden. Im Unterschied zum ökonomisch geprägten Wirtschaftsbereich verweist Böhmer (2020) darauf, dass die Sozialwirtschaft „nicht auf der Logik von Knappheit, Konkurrenz und Erfolg beruht, sondern durch ihren Beitrag zur Daseinsvorsorge auf Bedarfe und Bedürfnisse, Empowerment und Teilhabe, Mindeststandards der Existenzsicherung, Erreichbarkeit sowie Verteilungsgerechtigkeit hin orientiert ist“ (Böhmer, 2020, S. 79). Entsprechend dem im deutschen Sozialrecht verankerten Subsidiaritätsprinzip (vgl. bspw. § 4 SGB VIII, für eine Übersicht siehe

---

1 Als „digitale Transformation“ wird hier nach Harwardt (2019) der Veränderungsprozess verstanden, der auf digitalen Technologien basiert und durch sie hervorgerufen wird. Davon abzugrenzen ist der Begriff „Digitalisierung“, der den reinen Ersatz analoger durch digitale Technologien, Prozesse o.ä. beschreibt (vgl. Harwardt, 2019, S. 14).

Deutscher Caritasverband e. V., 2017) übernehmen Einrichtungen aus der Sozialwirtschaft neben dem Staat und der freien Wirtschaft sozialpolitische Aufgaben, da ihnen Vorrang gegenüber dem öffentlichen Sektor eingeräumt wird. Die Sozialwirtschaft stellt sich als ein heterogener Sektor dar, der sich aus gemeinnützigen Vereinen, Initiativen, Stiftungen, Verbänden, Wohlfahrtsorganisationen, Kirchen und Parteien und zunehmend auch aus GmbHs zusammensetzt. Zu den Aufgaben dieser sogenannten Non-Profit-Organisationen (NPOs) gehört die Bereitstellung von Angeboten, „die Individuen bilden, sozialisieren, therapieren, rehabilitieren, pflegen und/oder ihnen einen bestimmten sozialen Status zuweisen“ (Klatetzki, 2010, S. 10). Organisationen, die in diesem Sektor tätig sind, stellen durch ihre Beschaffenheit als Non-Profit-Organisationen einen großen Anteil der in den analysierten Studien des Reviews untersuchten Organisationen dar.

Neben dieser Vielzahl unterschiedlicher Organisationen wird die Heterogenität der Sozialwirtschaft durch die Organisationsgröße und Trägerstruktur sowie eine Vielzahl von unterschiedlichen sozialen Arbeitsfeldern geprägt. Anforderungen durch die digitale Transformation treffen somit kleine Träger mit einem sozialen Handlungsfeld, z. B. im Bereich der Kindertagespflege, gleichermaßen wie sogenannte Komplexträger, die soziale Dienstleistungen in mehreren sozialen Handlungsfeldern anbieten. Allen Trägern gemein ist, dass sie ihre Dienstleistung den gesellschaftlichen bzw. zeitgemäßen Anforderungen entsprechend anbieten.

Mit ihrer mehr als 150 Jahre alten Tradition ist die Sozialwirtschaft von Verlässlichkeit und Kontinuität gekennzeichnet und stellt damit ein tragendes gemeinwohlorientiertes „Gerüst der sozialen Infrastruktur“ (vgl. BAGFW, 2017, S. 1) in Deutschland dar. Dies wird insbesondere dann bedeutsam, wenn größere gesellschaftliche Transformationen anstehen, die Auswirkungen auf das gesellschaftliche Miteinander haben. So bewirkt die digitale Transformation innerhalb kurzer Zeit weitreichende Änderungen in den sozialen Praktiken, die durch Erneuerung und schnellen Wandel gekennzeichnet sind. Gekoppelt mit Merkmalen unterschiedlicher Komplexität entstehen zwischen Sozialwirtschaft und dem digitalen Wandel Konflikte zwischen Verlässlichkeit und Kontinuität einerseits und den durch Dynamik und Komplexität gekennzeichneten Anforderungen der Digitalisierung andererseits. Stärken der Sozialwirtschaft werden zum Problem, wenn Flexibilisierung und Veränderungsdruck mehr Bedeutung erlangen als Tradition und Verlässlichkeit (vgl. Kopf & Schmolze-Krahn, 2018, S. 81). Die Auswirkungen des Wandels auf die Sozialwirtschaft können in vier Thesen beschrieben werden: Zunächst führe die digitale Transformation zu *neuen Marktteilnehmenden* (1), wodurch digitale Geschäftsmodelle für die Vermittlung und Bewertung sozialer Dienstleistungen mehr Berücksichtigung finden sollten. Der digitale Wandel verändere dazu auch die *interne Kommunikation* in den sozialen Organisationen (2), was auf Grundlage des veränderten Kommunikationsverhaltens von Mitarbeitenden, Zielgruppen und Kooperationspartnern neue Kanäle (z. B. Social-Media, Social-Intranet) erfordert. Darüber hinaus verändere sich auch die *Umsetzung der Leistungserbringung* (3), die sich zu neuen Geschäftsmodellen ent-

wickeln kann. Zu guter Letzt benötigt eine Organisation im Wandel auch ein *digitales Transformationsmanagement* (4), das Personal, Ressourcen und Infrastrukturen für den Entscheidungs- und Umsetzungsprozess berücksichtigt (vgl. Kopf & Schmolze-Krahn, 2018, S. 84 ff.).

Um der rasant voranschreitenden digitalen Transformation in der Volkswirtschaft zu begegnen, wird eine permanent erhöhte Agilität erforderlich, die die gesamte Organisation betrifft. Dies betrifft ein verändertes alltagspraktisches Leben und Erleben dynamischer Werte, z. B. Selbstorganisation, flache, zumindest durchlässige Hierarchien und eine geringe Arbeitsteilung in autonomen Teams. Damit einhergehen ein angepasstes Führungsverständnis und die Schaffung anderer, oft digital gestützter Netzwerkstrukturen der Organisation. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat gemeinsam mit den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) eine Absichtserklärung entwickelt, in der die Aufgaben der Freien Wohlfahrtspflege für eine digitale Transformation im Kontext eines „dynamischen Organisationsentwicklungsprozesses“ definiert werden (vgl. BAGFW, 2017, S. 2).

## 1.2 Organisationen und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft

Prozesse in der Sozialwirtschaft werden seit einiger Zeit immer stärker betriebswirtschaftlich gestaltet und Ansätze wie bspw. das New Public Management finden Eingang in die Verwaltungsebenen. Organisationen stehen dazu auch durch die Entwicklungen der digitalen Transformation vor der Herausforderung, auf gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Veränderungsprozesse zu reagieren. Gleichzeitig wird an sie die Anforderung gestellt, sowohl effizient als auch innovativ zu agieren (vgl. Harwardt, 2019, S. 105).

Als Organisation wird dem *institutionellen Organisationsbegriff* folgend „ein System von Regeln und Normen verstanden, das in seiner Verbindlichkeit sozial akzeptiert ist und eine gewisse Stabilität aufweist. Bei dieser Betrachtungsweise geht es nicht um formale Strukturen des Unternehmens, sondern um das gesamte soziale Gebilde mit formalen *und* informal Elementen“ (Grunwald, 2018, S. 226). Aus systemtheoretischer Perspektive, die in der Forschung um die Sozialwirtschaft häufig Anwendung findet, bildet die Kommunikation einen wesentlichen Bestandteil von sozialen Systemen. Demnach werden Organisationen als ein zusammengefügt System von kleineren sozialen Systemen betrachtet, die miteinander kommunizieren (vgl. Fleischmann, Oppl, Schmidt & Sary, 2018, S. 26 f.).

Der Begriff des Managements bietet zwei Herangehensweisen: eine institutionelle und eine funktionale. Während der institutionelle Managementbegriff auf die Hierarchieebenen einer Organisation mit Führungsverantwortung abzielt, bezieht sich der funktionale Begriff eher auf eine systematische Steuerung von Organisationen und ihrer sach- sowie personenbezogenen Aufgabenkomplexe (vgl. Ribbeck, 2018,



S. 15 ff.). In den im Rahmen dieses Reviews herangezogenen Studien werden beide Managementbegriffe implizit genutzt, da sowohl Aspekte der Führungsverantwortung als auch die Steuerung der verschiedenen Aufgabenbereiche thematisiert werden. In der Praxis lassen sich diese beiden Lesarten nicht strikt voneinander abgrenzen, sondern sind stets in Kombination zu betrachten.

„Klassische“ Managementaufgaben, wie bspw. die Strategieentwicklung der Organisation, das Erkennen von gesellschaftlichen Veränderungen und neuen Anforderungen sowie die Anpassung an diese in Form von Strategien und Konzepten, finden in der Sozialwirtschaft nur langsam Einzug. Eine innovative Organisationsentwicklung, wie sie durch den Prozess der digitalen Transformation verstärkt benötigt wird, findet „zwar vielfach auf fachlicher Ebene statt, kaum jedoch im Hinblick auf organisationale Strukturen, Prozesse und den Einsatz technischer Artefakte“ (Kreidenweis, 2020, S. 391). Auf die Unterscheidung von „Digitalisierung“ und „digitaler Transformation“ von Harwardt (2019) zurückgreifend, zeigt sich für die Sozialwirtschaft größtenteils das, was überwiegend (nur) unter dem Begriff Digitalisierung verstanden wird – der Einsatz von Programmen und das Ersetzen analoger Arbeitsweisen ohne Veränderung der internen Prozesse und Strukturen. Dieser Schritt wird als „Grundstock für viele Ansätze der digitalen Transformation“ (Kreidenweis, 2020, S. 391) angesehen, worauf zielorientierte Organisationsentwicklung aufbauen kann. Die Aufgabe des Managements ist es dabei, diese Entwicklung zunächst als Verantwortung auf der Führungsebene zu betrachten und entsprechende Handlungen einzuleiten (vgl. Kreidenweis, 2020, S. 392).

### 1.3 Organisationsentwicklung im Zuge der digitalen Transformation

Veränderungsprozesse können durch bestehende Konzepte und Modelle der Organisationsentwicklung unterstützt und angeregt werden. Einerseits finden klassische Modelle ohne expliziten Digitalisierungsbezug Anwendung, bei denen die Digitalisierungsvorhaben von den umsetzenden Personen eigenständig eingebunden werden müssen. Andererseits wurden in den vergangenen Jahren zunehmend existierende Modelle um Bedingungen der digitalen Transformation erweitert oder neue Modelle entwickelt, die diese Herausforderungen berücksichtigen und darauf zugeschnitten sind. Solche Konzepte werden im Ergebnisteil des Reviews vorgestellt, da sie als Resultate aus einigen Studien der letzten Jahre hervorgingen.

Insgesamt wird dem Management im Anpassungsprozess der sozialen Organisation an die digitalen Wandlungsprozesse eine zentrale Rolle zuteil. Wie bereits beschrieben, ist es die Aufgabe der Führungsebene, den Wandlungsprozess anzustoßen und einzuleiten. Durch die häufig hierarchisch angelegten Strukturen ist das Management gemäß einer Top-Down-Strategie für die Bereitstellung notwendiger Ressourcen sowie für die Einleitung eines kulturellen Wandels verantwortlich (vgl. Kreidenweis, 2020, S. 400). Diese Strategie erweitert sich zur Umsetzung der Prozesse

und Handlungsschritte nach und nach auf die darunter liegenden Hierarchiestufen der Unternehmensorganisation. Als weitere Steuerungsstrategie erfolgen Maßnahmen der Organisationsentwicklung nach der Bottom-up-Strategie, die eine Erhöhung der Akzeptanz angestrebter neuer Prozesse bei den Mitarbeitenden zum Ziel hat und die Nutzung ihrer kreativen Potentiale befördert (vgl. Kreidenweis, 2020, S. 398 f.). Sie setzt an der Basis der Organisation und den Erwartungen sowie Bedürfnissen der Mitarbeitenden an und eignet sich besonders, wenn Aufgaben auf der operativen Ebene verändert werden sollen. Hier ist es die Belegschaft, die meist am besten weiß, welche Veränderungen nötig bzw. realistisch sind. Da besonders bei Trägern der Sozialwirtschaft flache Hierarchien und die Kompetenzen der Mitarbeitenden eine besondere Rolle spielen, formuliert Kreidenweis (2020) seinen Management-Ansatz als eine „top down getriebene Bottom-up-Strategie“ (Kreidenweis, 2020, S. 399), die zwar Zielvorgaben und Richtungsweisungen als Führungsaufgabe begreift, aber die Kompetenzen und Motivationsmuster sowie Erfahrungen der Mitarbeitenden aktiv mit in den Entwicklungsprozess einbezieht. Um eine digitale Transformation innerhalb der Organisation erfolgreich umsetzen zu können, werden Strategien und Konzepte benötigt, die von allen Mitarbeitenden und Führungskräften gleichermaßen getragen werden. So reicht eine bloße Implementierung durch die IT-Abteilung nicht aus, wenn die Mitarbeitenden nicht motiviert werden, die Veränderungen in der Unternehmenspraxis auch umzusetzen. Daraus lässt sich eine klare Führungsverantwortung ableiten (vgl. Harwardt, 2019, S. 158).

## 2. Methodik

Die Ausführungen des zweiten Reviews zur Bildung im digitalen Wandel für den Sektor Bildung in Kindheit, Jugend und Familie orientieren sich an der Fragestellung, wie Organisationen der non-formalen Bildung Digitalisierung als Teil der Organisationsentwicklung umsetzen. Ein besonderes Augenmerk wird auf Einrichtungen der freien Trägerschaft gelegt, sofern die Ergebnisse der Literaturrecherche dies ermöglichen. Digitalisierung gestaltet sich in diesem heterogenen Feld sehr unterschiedlich und findet in verschiedenen Kontexten statt. Wie sich dies auf die Organisationsentwicklung und die Arbeitsprozesse in den Organisationen auswirkt, soll anhand des vorliegenden Reviews beleuchtet werden. Um den Forschungsstand zu diesem Themengebiet zu erfassen, wird erneut auf die Methode eines Critical Reviews zurückgegriffen. Durch die umfassende Literatursuche und systematische Bearbeitung der Suchergebnisse kann so ein Abbild der aktuellen Forschungslandschaft erstellt werden und darüber hinaus können Forschungslücken identifiziert werden. Für eine ausführliche Beschreibung des an die Bildungswissenschaft angepassten Vorgehens eines Critical Reviews siehe den Beitrag von Wilmers, Anda, Keller, Keres und Getto (2020) im ersten Band.

## 2.1 Suchprozess und Screening

Die Literatursuche wurde erneut durch das DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation durchgeführt. In Anlehnung an die Fragestellung dieses Bandes wurden in Abstimmung mit den einzelnen Bildungssektoren die Suchbegriffe angepasst und ergänzt, wofür Begriffe der Digitalisierung mit Aspekten der Organisation und Organisationsentwicklung mit Schlagworten aus dem Bereich der Kindheit, Jugend und Familie kombiniert wurden. Darüber hinaus gab es weitere Kombinationsmöglichkeiten mit Begriffen, die näher auf den Bereich der Wohlfahrt und Sozialwirtschaft abzielten. In den Datenbanken ERIC, FIS Bildung, Learn-TechLib, ERC, Web of Science (Social Citation Index) und Google Scholar wurden Blöcke aus solchen kombinierten Suchbegriffen für die Recherche genutzt (zur genaueren Beschreibung des Vorgehens siehe Kapitel 1 in diesem Band Wilmers, Keller & Anda).

Für den Bereich der Bildung in Kindheit, Jugend und Familie umfasste der Suchzeitraum 2010–2020, für die Auswertung wurde der Zeitraum auf die vergangenen fünf Jahre, 2016–2020, eingeschränkt, um nur Ergebnisse aus den aktuellen Studien zu rezipieren. Der systematische Suchdurchlauf erbrachte für diesen Sektor 820 Titel. 394 dieser Treffer fielen in den Zeitraum 2016–2020 und wurden in mehreren Schritten auf ihre Passung hin geprüft. In den Screening-Durchläufen wurden auch Suchergebnisse beibehalten, die keine empirischen Studien waren, sondern als kontextbildende Literatur einzuordnen sind. Zunächst wurden Einträge aussortiert, die aufgrund ihres Titels auf einen unpassenden Bildungssektor oder eine fehlende thematische Passung hindeuteten. Wie Tabelle 1 zeigt, wurden 170 Texte im weiteren Verlauf anhand der Abstracts geprüft. Davon blieben 64 Einträge übrig, die schließlich in den letzten Schritt der Volltextprüfung und Kodierung einfließen. Neben der Passung zum Bildungssektor und dem inhaltlichen Fokus des Textes stellten ein fehlender Digitalisierungsbezug oder Probleme bei der geografischen Übertragbarkeit Ausschlusskriterien dar. Aufgrund der Komplexität des non-formalen Trägersystems wurden keine internationalen Veröffentlichungen in das Review einbezogen.

Tabelle 1: Screening-Prozess

	Ausschlusskriterien			inhaltliche Prüfung	Aufnahme in das Dossier
	unpassender Bildungssektor	keine thematische Passung	sonstige Gründe		
1. Screening Juni 2020	55	157	12	170	-
2. Screening Juli 2020	59	241	21	64	-
3. Screening August 2020	60	288	21	0	9

Quelle: Eigene Darstellung; Hinweis: Die Gesamtzahl variiert aufgrund der „Bereinigung“ der ursprünglichen Literaturdatenbank um Doppelungen, Sammelbände u. ä.

Vier Titel aus der systematischen Suche wurden in das Dossier aufgenommen, darunter waren fünf Studien und vier weitere kontextbildende Veröffentlichungen. Parallel zu den Screenings wurden durch die Autorinnen Handsuchen in relevanten Fachzeitschriften und Internetportalen sowie Schneeballsuchen anhand der finalen Treffer durchgeführt. Dadurch wurden fünf weitere Studien ausfindig gemacht und in das Dossier aufgenommen.

## 2.2 Beschreibung der Studien

Neben der kontextbildenden Literatur bilden insgesamt 10 Studien die Grundlage für das vorliegende Review. Diese sind in Tabelle 2 mit ihren zentralen Merkmalen aufgeführt.

Tabelle 2: Übersicht der verwendeten Studien

Autorinnen und Autoren	Jahr	Quantitativ	Qualitativ	Mixed-Methods	Modellentwicklung	Methode	N	Forschungsdesign
<sup>a</sup> Brandes & Santifaller	2018				X	Theorie / Modellentwicklung	/	Theoretische Auswahl relevanter Dimensionen eines sozialwirtschaftlichen Managements mit Beispielen aus einer Fallstudie

<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>Jahr</b>	<b>Quantitativ</b>	<b>Qualitativ</b>	<b>Mixed-Methods</b>	<b>Modellentwicklung</b>	<b>Methode</b>	<b>N</b>	<b>Forschungsdesign</b>
Dufft et al.	2017			X		Online und telefonische Befragung	162 + 20	Schriftliche Online-Befragung und tiefergehende Telefoninterviews mit Expertinnen und Experten, z.T. Praxisbeispiele mit Klarnamen
Kampylis et al.	2015				X	Modellentwicklung	/	Entwickelt in einer qualitativen Studie durch systematische Literaturrecherchen und Expertinnen- und Expertengesprächen; adaptierbares Analyseraster zur Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation
<sup>a</sup> Knauf	2019	X				Fragebogenerhebung	190	Darstellung des aktuellen Stands von Digitalisierung in Kitas, deskriptive Aufbereitung
Kreidenweis & Wolff	2019	X				Online-Befragung	163	Befragung von sozialen Organisationen als Anwender und von Anbietern von Branchensoftware; Fokus: IT-Aufwendungen, Personal und Infrastruktur
Kreidenweis & Wolff	2020	X				Online-Befragung	194 + 49	Befragung von sozialen Organisationen als Anwender und von Anbietern von Branchensoftware; Fokus: Reifegrad der Geschäftsprozesse & Nutzung/Eignung Branchensoftware
Kutscher & Bischof	2020			X		Fragebogenerhebungen, ethnographische Beobachtung, Gruppendiskussion	109 MA (12 Kitas) + 4 Kitas	Wissenschaftliche Begleitung des Projekts „Medienbildung in der Kita“ mit 2 quantitativen Befragungen zu Beginn und Ende für die Rekonstruktion von Veränderungen, vertiefende qualitative Ergänzung in vier Kindertageseinrichtungen
<sup>a</sup> Schroll-Decker & Schneider	2019		X			Dokumentenanalyse	7.817	Systematische Analyse von 7.817 Stellenanzeigen für sozialpädagogische Fachkräfte (2014–2019)

<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>Jahr</b>	<b>Quantitativ</b>	<b>Qualitativ</b>	<b>Mixed-Methods</b>	<b>Modellentwicklung</b>	<b>Methode</b>	<b>N</b>	<b>Forschungsdesign</b>
<sup>a</sup> Steiner et al.	2019	X				Online-Befragung	361	Befragung sozialpädagogischer Fachpersonen der stationären Jugendhilfe in der Schweiz
<sup>a</sup> Stiehler et al.	2019		X			Teilstrukturierte Telefoninterviews	15	„Praxissichten“ aus 15 etablierten Non-Profit-Organisationen; Fortsetzung von Dufft et al. (2017)

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>a</sup> Studien aus der Datenbankrecherche

Vier dieser Studien wenden in ihrem Forschungsdesign quantitative Erhebungsmethoden an. Die Fallzahlen reichen von 163 bis 361 befragten Personen in den Studien. Einen qualitativen Ansatz verfolgen zwei der dargelegten Studien. Eine dieser qualitativen Studien bezieht 15 Personen ein und nutzt dafür teilstrukturierte Telefoninterviews, eine andere Studie analysiert 7.817 Dokumente. Im Rahmen einer Mixed-Methods-Studie wurden Online- und Telefoninterviews miteinander kombiniert, indem zunächst 162 Personen online und weitere 20 Personen tiefergehend telefonisch befragt wurden. Die zweite Mixed-Methods-Studie setzt drei Methoden ein: eine Fragebogenerhebung in 12 projektbeteiligten Kindertageseinrichtungen und ethnografische Beobachtungen sowie Gruppendiskussionen in vier dieser Einrichtungen. In fast allen Studien sind Führungskräfte die Adressaten der Befragung.

Erste Einblicke in den Stand der Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen liefert eine Studie aus dem Jahr 2017 von Dufft, Kreutter, Peters und Olfe. Mithilfe eines Mixed-Methods-Ansatzes wurden 162 Organisationen sowohl online schriftlich befragt als auch weitere 20 tiefergehende Interviews mit Expertinnen und Experten und Mitarbeitenden aus den erhobenen Organisationen geführt. Ergänzend haben die Autorinnen und Autoren die Studie mit Praxisbeispielen angereichert. Als Non-Profit-Organisationen werden in dieser Studie übergreifend gemeinnützige Organisationen verstanden (vgl. Dufft et al., 2017, S. 8 f.). Wie bereits beschrieben zeichnen sich Non-Profit-Organisationen (kurz: NPOs) dadurch aus, dass sie nicht gewinnorientiert arbeiten. Somit fallen Wohlfahrtsverbände, Stiftungen und Vereine in die Kategorie des „Dritten Sektors“<sup>2</sup> und sind für das vorliegende Review relevant. Das Ziel der Studie zum Thema Non-Profit-Organisationen besteht darin, die Heterogenität des Sektors abzubilden, eine Bestandsaufnahme zu liefern und Handlungsempfehlungen auf Basis der Ergebnisse für den weiteren Umgang mit Digitalisierung in NPOs in Zukunft herauszuarbeiten (vgl. Dufft et al., 2017, S. 8). Als Weiterführung

2 <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562> [25.11.2020].

des Forschungsprojektes von Dufft et al. (2017) stellen Stiehler, Dufft und Kreutter (2019) anhand von 15 qualitativen Interviews Praxisbeispiele aus etablierten (also seit mind. 10 Jahren bestehenden) Organisationen des sozialen Sektors dar, die den digitalen Wandel und die damit einhergehenden Herausforderungen aus Sicht der befragten Organisationsvertreterinnen und -vertreter beschreiben. Die Interviewten werden in dieser als Diskussionspapier bezeichneten Studie mit Klarnamen und Organisationsprofil dargestellt, um den Austausch in diesem Sektor voranzutreiben (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 5). Einen anderen Ansatz verfolgt die Dokumentenanalyse von Schroll-Decker und Schneider (2019). Das zentrale Ziel dieser Übersichtsstudie ist es zu beleuchten, inwieweit sich digitalisierungs- und technikbezogene Kompetenzen in den beschriebenen Anforderungsprofilen von Stellenanzeigen aus dem sozialpädagogischen Bereich niederschlagen. Die Studie geht davon aus, dass Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien in der Sozialen Arbeit unumstritten benötigt werden und Bestandteil der Personalentwicklung einer sozialen Organisation sein sollten. Um dies zu überprüfen, wurden 7.817 Stellenanzeigen, in denen sozialpädagogische Fachkräfte im Zeitraum Juli 2014 bis Februar 2019 gesucht wurden, systematisch und in Bezug auf die Berufsgruppen analysiert. Die Kompetenzanforderungen wurden inhaltlich den Themenbereichen Dokumentation, Kommunikation und Software/PC zugeordnet (vgl. Schroll-Decker & Schneider, 2019, S. 152).

Der IT-Report für die Sozialwirtschaft, der jährlich von der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt erhoben wird, versteht sich aus Sicht der Autoren als „Barometer und Kompass für die Digitalisierung der Sozialwirtschaft“<sup>3</sup> und wird von verschiedenen Softwarefirmen gesponsert.<sup>4</sup> Der Report fokussiert im Dreijahreszyklus wiederkehrende Fragestellungen:

1. Digitalisierung in den Bereichen Kommunikation und soziale Dienstleistungen, Wertbeitrag der IT, strategische Ausrichtung des IT-Betriebes und Zufriedenheit mit der IT, Qualität und Preiswürdigkeit von Software und Service der Anbieterfirmen (2018)
2. IT-Aufwendungen, -Personal und -Infrastruktur, IT-Organisation und -Durchdringung, IT-Outsourcing, Nutzungsgrad und -art von klassischen Endgeräten, Smartphones und Tablets, Investitionsvorhaben, IT-Sicherheit und Datenschutz (2019)
3. Marktanteile und Verbreitungsgrad von Fachsoftware, Standardisierung von Prozessen und ihre Abbildung in Fachsoftware, IT-bezogene Kompetenzen in den Organisationen (2020)

Die Reports für die Jahre 2019 und 2020 wurden käuflich erworben, damit sie in das Dossier einfließen konnten. Das Forschungsdesign des IT-Reports ist als Online-Befragung mit zwei verschiedenen Adressaten konzipiert. Zum einen werden Führungskräfte und IT-Verantwortliche aus sozialen Organisationen befragt, zum

3 Siehe <http://www.sozialinformatik.de/it-report/> [20.11.2020].

4 <http://www.sozialinformatik.de/it-report/sponsoren/> [20.11.2020].

anderen Anbieter von branchenspezifischer IT-Software. Für das Jahr 2020 liegen Antworten von 156 Organisationen und 49 IT-Anbietern vor (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 6–9), für das Jahr 2019 Antworten von 163 Organisationen und 53 IT-Anbietern (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 7 f.).

Studien, die sich nicht direkt auf die Organisationen in der non-formalen Bildung beziehen und stattdessen vorrangig die Nutzerperspektive fokussieren, sind jene von Knauf (2019), Kutscher und Bischof (2020) sowie Steiner, Heeg und Schmid (2019). Knauf fokussiert in ihrer quantitativen Fragebogenerhebung den Stand der Digitalisierung in 190 Kindertageseinrichtungen (vgl. Knauf, 2019, S. 4), während Steiner et al. 125 stationäre Einrichtungen der Jugendhilfe in der Schweiz in den Blick nehmen. Diese Publikation ist als einzige internationale Studie in das Review eingeflossen. Aus den Einrichtungen haben sich 361 sozialpädagogische Fachkräfte an der Onlinebefragung beteiligt und Angaben zur Medieninfrastruktur sowie ihrer Medienkompetenz und medienerzieherischem Handeln getätigt (vgl. Steiner et al., 2019, S. 51). Die Studienergebnisse von Kutscher und Bischof resultieren aus einer wissenschaftlichen Begleitung eines NRW-spezifischen Modellprojektes. Über einen Mixed-Methods-Ansatz wurden die teilnehmenden Fachkräfte und Eltern der Kindertageseinrichtungen zu Beginn (n=109 FK, 271 Eltern) und am Ende des Projektes (n=101 FK, 215 Eltern) anhand eines standardisierten Fragebogens zu verschiedenen Bedingungen (z. B. persönliche Einstellungen, Infrastruktur) befragt. Ergänzend wurden in vier der zwölf Projekt-Kitas ethnographische Beobachtungen sowie Gruppendiskussionen durchgeführt (vgl. Kutscher & Bischof, 2020, S. 15–25).

### **3. Modellentwicklungen**

Managementmodelle und Konzepte zu Leadership und Führungsverantwortung gibt es im Gegensatz zur Privatwirtschaft im Sektor Sozialwirtschaft kaum. Brandes und Santifaller (2018, S. 177) bezeichnen die Diskussion um das Management von Organisationen in der Sozialwirtschaft – trotz einer zunehmenden Fachdebatte – „theoretisch betrachtet [als] eine recht junge Diskussion“. Somit mangelt es bislang an theoretischen sowie empirischen Auseinandersetzungen mit Managementmodellen, die auch für den sozialen Sektor anwendbar sind. Die hier vorgestellten Überlegungen aus der Fachliteratur haben in ihrer theoretischen Rahmung eine zentrale Schnittmenge: die Betrachtung der Organisation aus systemtheoretischer Perspektive.

#### **3.1 DigCompOrg**

Auf internationaler Ebene ist seit einigen Jahren ein Modell zur Implementierung der Digitalisierung in Bildungseinrichtungen und Organisationen verfügbar. Das Modell „DigCompOrg“ von Kampylis, Punie und Devine (2015) konnte im Rahmen



des Rechercheprozesses für die Reviews in keinem der Bildungssektoren aufgefunden werden, obwohl es eine hohe Anschlussfähigkeit verschiedener Felder und Institutionen aufweist. Es ist dafür konzipiert, von unterschiedlichen Akteuren und Organisationen aus verschiedenen Bildungsbereichen adaptiert zu werden (vgl. Kamylyis et al., 2015, S. 5). Das Modell „DigCompOrg“ ist das Ergebnis der qualitativ aufgebauten Studie „Furthering Innovative Education in Europe (InnovativEdu)“ und der in diesem Kontext durchgeführten systematischen Literaturrecherche und Analyse verschiedener Konzepte zur Integration digitaler Technologien in Lehre und Ausbildung sowie ergänzender Expertinnen- und Expertengespräche (vgl. Kamylyis et al., 2015, S. 8). Die Autorinnen und Autoren der Studie gehen davon aus, dass digitale Innovationen in Organisationen auf drei Ebenen vollzogen werden: auf der pädagogischen, der technologischen sowie der organisatorischen Ebene (vgl. Kamylyis et al., 2015, S. 17).

Das Modell (siehe Kapitel 1 in diesem Band, Abbildung 1) gliedert sich in die sieben Hauptelemente auf dem äußeren Ring, plus einem sektorspezifischen offenen Hauptelement des Modells, sowie in 15 Subelemente. Insgesamt 75 beschreibende Faktoren („descriptors“) im inneren Ring definieren die Bedingungen der Organisation in verschiedenen Bereichen und in Bezug auf unterschiedliche Akteure genauer für die Implementierung digitaler Prozesse (eine Übersicht der Elemente findet sich unter Kamylyis et al., 2015, S. 18–20). Ähnlich wie Reifegradmodelle der Wirtschaft dient das Modell „DigCompOrg“ der Selbstevaluation von Organisationen und bildet einen Rahmen für Digitalisierungsvorhaben auf der Policy-Ebene ab, indem es sowohl die organisationale Ebene als auch die Individualebene der Mitarbeitenden berücksichtigt (vgl. Kamylyis et al., 2015, S. 6). Das Zusammenspiel zwischen Top-down-Steuerung und Bottom-up-Impulsen wird hier betont und als Voraussetzung für digital gut aufgestellte Organisationen gesehen: „This reflects the fact that a digitally-competent educational organisation needs a **balanced combination** of strong leadership and governance (for vision and **top-down strategies**) and staff and stakeholders capable of taking personal responsibility (for self-initiated actions and **bottom-up effects and initiatives**).“ (Kamylyis et al., 2015, S. 6, H.i.O)

Obwohl das Modell vorrangig für formale Bildungsinstitutionen konstruiert wurde, lässt sich das Analyseraster auch für Organisationen der Sozialwirtschaft adaptieren. Die Modellentwickler regen Anwenderinnen und Anwender dazu an, die Elemente und Subelemente an die jeweilige Organisation anzupassen, damit das Modell den spezifischen Bedingungen der Organisation entspricht. Dies ermöglicht eine Anschlussfähigkeit des Rasters an die heterogene Struktur der Sozialwirtschaft, in der Organisationen den digitalen Wandel eben durch solch ein Zusammenspiel von Top-Down- und Bottom-Up-Steuerungselementen gestalten.

### 3.2 Dimensionen eines Non-Profit-Managements

Dass Modelle aus anderen Bereichen ohne Anpassungen nicht ohne weiteres für die Sozialwirtschaft übernommen werden können, betonen auch Brandes und Santifaller (2018). Laut der Autorinnen können bestehende Modelle und Ansätze aus der Industrie und Wirtschaft Organisationen im Non-Profit-Bereich nicht einfach „übergestülpt“ werden, da dadurch zentrale Abweichungen in den Rahmenbedingungen missachtet werden (vgl. Brandes & Santifaller, 2018, S. 177). Aus diesem Grund erarbeiten sie für ein Non-Profit-Management sieben relevante Dimensionen und Herausforderungen, die an Führungskräfte in sozialen Organisationen gestellt werden. Auf Basis dieser theoretischen Aspekte können bestehende Ansätze weiterverfolgt und spezielle Modelle entwickelt werden. Tabelle 3 zeigt, welche Herausforderungen im Hinblick auf die verschiedenen Dimensionen mit einer Führungsverantwortung einhergehen.

Tabelle 3: Dimensionen eines Managements und Herausforderungen für Führungskräfte

<b>Dimensionen</b>	<b>Herausforderungen für Führungskräfte</b>
Kommunikation (Information)	Kommunikations- und Informationsstrukturen sind in Organisationen von zentraler Bedeutung. Informationen sollen durch Führungskräfte in ihrer Wichtigkeit bewertet, gefiltert und an die nachfolgenden Ebenen weitergegeben werden. Für Führungskräfte entsteht die Herausforderung, mögliche lückenhafte Informationen zu schließen und darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen.
Entscheidung	Informationen bilden die Grundlage für Entscheidungen, die jedoch nur versehen mit entsprechenden Informationen und Regelung der Verantwortlichkeiten getroffen werden können. Transparenz und Partizipation sind entscheidend für die Motivation der Organisationsmitglieder zur Mitwirkung bei der Umsetzung.
Vertrauen und Kontrolle	In Organisationen mit einer heterogenen Struktur (z. B. bei Komplexträgern) spielt Vertrauen in die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Führung auf Distanz gelingt nur durch Vertrauen und kann schwer kontrolliert werden.
Wertschätzung, Respekt und Anerkennung	Soziale Organisationen sind geprägt durch einen stark wertorientierten Kontext und durch Mitarbeitende, die sich mit den Werten identifizieren und nach Respekt und Anerkennung streben. Ehrliches Feedback in Personalgesprächen stellt für Führungskräfte eine zentrale Herausforderung dar.
Umgang mit Ressourcen	Auch in sozialen Organisationen spielen betriebswirtschaftliche Aspekte eine Rolle, da öffentliche Mittel akquiriert und verwaltet werden müssen. Die Herausforderung an die Führungsebene besteht unter anderem in der Beachtung verschiedener Vorgaben (z. B. Zweckgebundenheit von Geldern), während gleichzeitig die Interessen der Organisation und Mitarbeitenden gewahrt werden sollen.
Partizipation und Transparenz	Soziale Organisationen zeichnen sich oft durch stark ausgeprägte Mitbestimmungsstrukturen aus und durch Mitarbeitende, die ein hohes Bedürfnis haben, Entscheidungen mitzubestimmen. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung abzuwägen, wie hoch die Partizipation in bestimmten Entscheidungsprozessen sein soll.

Dimensionen	Herausforderungen für Führungskräfte
Führung auf Distanz	Organisationen in der Sozialwirtschaft weisen oft eine föderale Struktur mit zerstreuten Organisationseinheiten auf. Dabei sind die „Kontaktfrequenz“ und Qualität der Kommunikation entscheidend. Gegenseitiges Vertrauen bildet die Basis, um räumlich entfernte Arbeitsbereiche funktionsfähig zu halten.

Quelle: Eigene Darstellung, nach Brandes & Santifaller, 2018, S. 179–188

Im nachfolgenden Kapitel des Reviews zeigt sich, dass diese dargestellten Dimensionen auch in den Ergebnissen der empirischen Forschung eine Rolle spielen. Dies untermauert den Bedarf eines angepassten Management-Modells für die Sozialwirtschaft, auf dem Ergebnisse wissenschaftlicher Studien aufbauen können oder sich dort einordnen lassen. Auch ohne expliziten Digitalisierungsbezug in diesem Modell stellen diese Dimensionen eine entscheidende Grundlage für die Implementierung einer digitalen Transformation innerhalb der Organisation dar. Dies beginnt mit der Entscheidung durch die Führungsebene, den digitalen Wandel einzuleiten, führt sich fort mit der Bereitstellung von Informationen über den Verlauf und die Zielvorgaben, geht über die Einbindung der Mitarbeitenden in die Ausarbeitungs- und weiteren Entscheidungsprozesse und endet mit einem Zusammenspiel aus Vertrauen und Kontrolle der Umsetzung in der Praxis und einem zukunftsweisenden Umgang mit Ressourcen für den digitalen Wandel.

#### 4. Ergebnisse der Studien

Tabelle 4 zeigt die inhaltliche Ausrichtung der Studien auf, die gleichzeitig die Gliederung für die Ergebnisdarstellung im Folgenden abbildet. Unter *Relevanz* werden die zugeschriebene Bedeutung von Digitalisierung aus Sicht der Studienbefragten verstanden und die Einschätzung, welchen Stellenwert die Digitalisierung innerhalb der Organisation einnimmt. Dies wird in vier Studien thematisiert. Wer in der befragten Organisation die *Verantwortung* für den digitalen Wandel trägt und diesen initiiert, wird in fünf Studien näher betrachtet. In sechs Publikationen erfolgt eine Abfrage der *Ausstattung und Software* sowie der Bedeutung der materiellen Ausstattung. Diese beiden Themenbereiche scheinen einen zentralen Stellenwert in Studien einzunehmen, die sich mit der Umsetzung von Digitalisierung in sozialen Organisationen auseinandersetzen. In drei der vorgestellten Studien wird auf *Strategien, Konzepte und die Partizipation* der Mitarbeitenden eingegangen. Zum Thema *Aufgabenfelder* erfolgt schließlich eine beschreibende Darstellung aus vier Studien, welche Bereiche und Arbeitsprozesse von der Digitalisierung betroffen sind und inwieweit diese bereits „digitalisiert“ wurden. Abschließend werden die Ergebnisse zu den *Hürden* dargestellt, die in fünf Studien identifiziert wurden.

Tabelle 4: Inhaltliche Themenbereiche der Studien

Studie	Relevanz	Verantwortlichkeit	Strategien, Konzepte, Partizipation	Aufgabengebiete	Ausstattung und Software	Hürden
Dufft et al. (2017)	X	X		X	X	X
Knauf (2019)					X	X
Kreidenweis & Wolff (2019)	X	X	X	X	X	
Kreidenweis & Wolff (2020)	X	X		X	X	
Kutscher & Bischof (2020)		X				X
Schroll-Decker & Schneider (2019)						X
Steiner et al. (2019)			X		X	
Stiehler et al. (2019)	X	X	X	X	X	X

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.1 Relevanz von Digitalisierung für Organisationen der Sozialwirtschaft

Bereits 2017 bemerkte der Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft Freier Wohlfahrtspflege (BAGFW) Dr. Gerhard Timm auf der Tagung „Sozialraum Digital“, dass die Sozial- und ebenso die Gesundheitswirtschaft anderen Branchen rund zehn Jahre in ihren digitalen Entwicklungen hinterherhinken. So sei das Bewusstsein für die Bedeutung der Digitalisierung der eigenen Branche und des eigenen Unternehmens wohl ansatzweise vorhanden, im Vergleich zum gewerblichen Wirtschaftssektor jedoch weniger ausgeprägt (vgl. Timm, 2017, S. 7) und auch in der praktischen Umsetzung, wie bspw. der Übersetzung von Prozessen und Abläufen in digitalisierte Formate, weisen Organisationen der Sozialwirtschaft noch Nachholbedarf auf (vgl. Kreidenweis, 2018, S. 7). Ergebnisse einer qualitativen Studie mit Vertreterinnen und Vertretern aus Non-Profit-Organisationen untermauern diese Einschätzung. 71 % der Befragten in der Studie von Dufft et al. (2017) gaben an, dass der digitale Wandel in Zukunft starke Auswirkungen auf die eigene Organisation haben werde – dies bezieht sich jedoch eher auf den Einsatz digitaler Tools und basiert auf einem Verständnis von Digitalisierung, das auf der reinen Übersetzung von analogen hin zu digitalen Mitteln beruht. Die Einschätzung der Autorinnen und Autoren, dass „viele Befragte [...] die Bedeutung struktureller und prozessualer Veränderungen für die eigene Organisation, die durch Digitalisierung angestoßen werden [, unterschätzen]“ (Dufft et al., 2017, S. 4), bekräftigt das Ergebnis. Dies liegt darin begründet, dass Mitarbeitende und Verantwortliche in einer Organisation bei dem Thema Digitalisierung vorrangig auf die Nutzung digitaler Tools für Öffentlichkeitsarbeit und administrative Verwaltungsprozesse abzielen und dort auch am häu-

figsten Auswirkungen der zukünftigen Entwicklung vermuten. Die Entwicklung von flexiblen und mobilen Arbeitsmodellen, wie sie in anderen Wirtschaftsbereichen vermehrt auftreten und umgesetzt werden, wird seitens der Führungskräfte nur selten auch für Arbeitsbereiche der Sozialwirtschaft gesehen. So glauben nur etwa die Hälfte der befragten Non-Profit-Organisationen, dass ihre Mitarbeitenden in Zukunft den Wunsch nach flexibler Arbeit haben werden (vgl. Dufft et al., 2017, S. 12). Dufft et al. (2017) konnten in ihrer Studie Unterschiede zwischen älteren, tradierten Organisationen und jungen Organisationen ausmachen. Gerade jüngere Organisationen (nicht älter als 30 Jahre) schätzten die Veränderungen durch die digitale Transformation für den eigenen Bereich höher ein als Organisationen, die bereits länger als 30 Jahre existierten und reagierten auch agiler auf die neuen Anforderungen (vgl. Dufft et al., 2017, S. 12).

Eine verzögerte Reaktion in Form von Ausgaben für IT-bezogene Ausstattungen und Software zeigt sich bei der Betrachtung des IT-Reports für die Sozialwirtschaft 2020. Die Autoren stellen einen sprunghaften Anstieg der IT-Aufwendungsquote in den Sozialwirtschaftsunternehmen fest, nachdem diese in den vergangenen drei Jahren stagnierte. Dies begründen sie damit, dass sich die Verantwortlichen „nach Beginn des großen Digitalisierungsdiskurses ab etwa 2016 erst sortieren und strategische Prioritäten neu definieren mussten, bevor sie konkrete Investitionsvorhaben angingen“ (Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 54). Die Schwerfälligkeit mancher Organisationen wird auch in der Studie von Stiehler et al. (2019) aufgeführt. Demnach zeigen die Ergebnisse mit Fokus auf etablierte Non-Profit-Organisationen im Vergleich zu jüngeren oder sozialen Startups, dass in den etablierten Organisationen die Entscheidungsprozesse sehr langwierig sein können. Starre und formalisierte Abläufe bilden dabei eine zusätzliche Hürde. Eine Anpassung an Arbeitsweisen, die durch die digitale Transformation entstehen (z.B. mobiles, flexibles Arbeiten), fällt diesen Organisationen deutlich schwerer (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 15). Aber auch die Prioritätensetzung spielt in diesem Zusammenhang eine ebenso wichtige Rolle. Digitalisierungsthemen auf die strategische Agenda zu setzen ist ein wichtiger Schritt, die Einstufung auf der Prioritätenliste durch die entscheidenden Akteurinnen und Akteure bestimmt jedoch die tatsächliche Umsetzung und ihre Geschwindigkeit. Indem die Organisationsgröße mit der Höhe der IT-Aufwendungen und dem verfügbaren Jahresbudget der Organisationen in Verbindung gebracht wird, können Dufft et al. (2017) Interdependenzen zwischen diesen Faktoren nachzeichnen. Grundlegend für die unterschiedliche Relevanz von Digitalisierungsthemen in Organisationen sind zunächst das Verständnis von Digitalisierung und die Gleichsetzung einer Digitalisierungsstrategie mit monetären Ausgaben. Dies führt oft zu einer reinen Investition in Technologien, ohne dabei strukturelle und prozessuale Veränderungen zu berücksichtigen (vgl. Dufft et al., 2017, S. 5). In diesem Sinne werden fehlende finanzielle Mittel als häufigste Hürde für die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie durch die Befragten angegeben: 55 % der Organisationen „fehlen Zeit, Geld und Personal für die Digitalisierung“, weitere 44 % geben an, „dass sie die Anfangsinvestitionen in

Technologien und den Mehraufwand der Digitalisierung nur schwer schultern können“ (Dufft et al., 2017, S. 21).

Die strategische Verankerung einer IT-Abteilung in die Gesamtorganisation stellt für Kreidenweis und Wolff (2019) ein Indiz für die zugeschriebene Bedeutung des Themas dar. Beinahe die Hälfte (48 %) der befragten Organisationen des IT-Reports haben eine an die Verwaltung angedockte IT-Abteilung. In 39 % ist diese als eigene Abteilung oder Referat direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 24). Ein weiterer Hinweis darauf, welche Relevanz der Digitalisierung in einer Organisation zugeschrieben wird, findet sich in der Betrachtung der IT-Aufwendungen. Im Schnitt (arithmetisches Mittel) haben die befragten Organisationen ca. 830.000 Euro und damit 1,5 % ihres Gesamtumsatzes in IT-Anwendungen und IT-Personal investiert. Die Verteilung der Ausgaben zeigt, dass 30 % der Kosten in IT-Personal, 25 % in Anwendersoftware und weitere 24 % in Hardware, Netzwerke und Systemsoftware fließen. Während die Ausgaben seit 2013 für das Personal gesunken sind, wurden in den anderen beiden Bereichen mehr Ausgaben getätigt (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 15 f.). Nach Betrachtung weiterer Kennzahlen (z. B. IT-Aufwendungen pro Endgeräte oder Anwender) schlussfolgern die Autoren, dass, obwohl die Befragten eine hohe strategische Bedeutung in diesem Themenbereich sehen, die finanziellen Aufwendungen in der IT dieser Bedeutung nicht entsprechen. Die reale Umsetzung hinkt dieser Bedeutungszuschreibung hinterher. Bei Betrachtung der Organisationsgröße und der Jahresbudgets kann kein Zusammenhang zwischen der eingeschätzten finanzielle Hürde mit den zur Verfügung stehenden Mitteln gezogen werden – die Autorinnen und Autoren kommen aus diesem Grund zu dem Schluss, dass eine aufgeschobene Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben primär auf eine „mangelnde Prioritätensetzung und ein fehlendes Bewusstsein für den Veränderungsbedarf“ (Dufft et al., 2017, S. 21) zurückzuführen sei. Auch in der ein Jahr später erfolgten Nachfolgestudie mit qualitativem Schwerpunkt kommen Stiehler et al. (2019) zu der Erkenntnis, dass die Organisationen in punkto IT-Ausstattung und Hardware deutlich den Entwicklungen auf dem Markt hinterherhinken und einen großen „Modernisierungsbedarf“ aufweisen, was auf eine „stiefmütterliche“ Behandlung dieses Bereichs aufgrund der anfallenden Kosten zurückgeführt wird (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 28).

Die Einschätzung der Relevanz für die eigene Organisation ist ein wesentlicher Einflussfaktor, der sich durch alle Studien hindurchzieht. An dieser Stelle sei bereits auf die zentrale Rolle von Führungskräften, Entscheidern und dem Management einer Organisation hingewiesen, die sich als Grundlage und Voraussetzung für eine erfolgreiche Einbindung digitaler Prozesse und Umsetzung dieser erweisen werden. Bislang herrschte in vielen Arbeitsbereichen, in denen soziale Dienstleistungen erbracht werden, die globale Einschätzung, dass diese Tätigkeiten nicht mobil (z. B. aus dem Homeoffice) getätigt werden können. Der disruptive Einbruch tradierter Arbeitsweisen durch die COVID-19-Pandemie hat diese Ansicht der Organisationen erheblich auf den Kopf gestellt. Arbeitsbereiche, wie z. B. die Tätigkeiten von Erzie-

henden in Kindertageseinrichtungen, bei denen es zuvor kaum denkbar war, wurden durch die Pandemie – zumindest partiell – in das Homeoffice verlagert und mussten neu gedacht werden. Mit Interesse gilt es an dieser Stelle, Forschungsergebnisse der kommenden Jahre mit den Studien dieses Reviews zu vergleichen. Eine Verschiebung der Wahrnehmung und Einschätzung von Fach- und Führungskräften in Non-Profit-Organisationen wird vermutlich stark erkennbar sein.

## 4.2 Verantwortlichkeiten

In den herausgearbeiteten Management-Dimensionen wird den Führungskräften sowohl die Verantwortung über den Informationsfluss in einer Organisation als auch das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheiten zugeschrieben. In der Theorie gehört es zu den Aufgaben der Führungsebene, die Informationen, auf denen Entscheidungen beruhen, transparent darzustellen und die generelle Informationsflut zu verschiedenen Themen zu priorisieren und zu filtern (vgl. Brandes & Santifaller, 2018, S. 179). Für den Digitalisierungsprozess ist es folglich wichtig zu klären, wessen Aufgabe es ist, den digitalen Wandel in die Organisation zu integrieren und voranzutreiben. Für Kindertageseinrichtungen zeigt die Projektbegleitung von Kutscher und Bischof (2020) auf, dass Fachkräfte aus der Praxis Fragen der Ausstattung vorrangig den Leitungskräften (43 %) und den Trägern (18 %) zuschreiben. Auch die Verantwortung zum Thema Datenschutz obliegt diesen beiden Personengruppen. Die Zusammenführung der quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Studie spezifiziert drei Aufgaben, die den Trägern von Kindertageseinrichtungen zufallen: (1) die Bereitstellung von personellen, unterstützenden und beratenden Ressourcen und Schaffung von Räumen für Aushandlungsprozesse und Konzeptentwicklungen, (2) die Bereitstellung materieller Ressourcen für medientechnische Ausstattungen und die Qualifizierung für einen sicheren Umgang mit digitalen Medien sowie (3) Aufklärungsleistung in punkto Datenschutz und Bereitstellung datenschutzrelevanter Informationen und trägerinterner Vorgaben oder Richtlinien (vgl. Kutscher & Bischof, 2020, S. 126f.). Generell zeigt die Befragung, dass praxisnahe Fachkräfte ihre nächsthöheren Führungskräfte (in diesem Fall die Leitungen der Kindertageseinrichtungen) in der Verantwortung sehen, Fragen der Digitalisierung zu klären und Voraussetzungen für die Implementierung zu schaffen sowie die Umsetzung als geteilte Teamaufgabe zu verorten. Die Träger als übergeordnete Organisation werden auf dieser Ebene nur zum Teil als zuständig betrachtet (vgl. Kutscher & Bischof, 2020, S. 72).

Werden Führungskräfte befragt, wie es in den meisten vorliegenden Studien der Fall ist, zeigt sich eine Verschiebung der wahrgenommenen Zuständigkeiten. Die IT wird nicht nur als ein wichtiger Treiber gesehen, auch ihre Einbindung in das Unternehmen und die Organisationsbereiche ändert sich in der Wahrnehmung. Stiehler et al. (2019) sehen für die Zukunft ein verändertes Rollenbild für die IT-Abteilung: Die

enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen und Arbeitsbereichen führt dazu, dass auch sie eher die Rolle eines Moderators einnehmen wird, der berät und sich mit den anderen Mitarbeitenden auf gemeinsame Standards und Vorgehensweisen einigt (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 29). Eine IT-Abteilung, die für die Umsetzung und Unterstützung verantwortlich sein könnte, existiert im Non-Profit-Bereich nur in einem Viertel der befragten Organisationen und dies vor allem in größeren Organisationen. Auffallend sind die kleinen Organisationen mit geringerem Jahresbudget, in denen es bei 26 % keine ausgewiesenen IT-Verantwortlichen gibt, sondern Mitarbeitende der Organisationen IT-bezogene Aufgaben neben ihrer Kerntätigkeit erledigen (vgl. Dufft et al., 2017, S. 23). Der IT-Report aus 2019 bestätigt den in 27 % der befragten Organisationen gekoppelten Aufgabenbereich der IT-Leitung in Kombination mit anderen Funktionen – am häufigsten im Zusammenhang mit dem Bereich Verwaltung, Finanzen und Personal (36 %). Knapp die Hälfte der Organisationen (46 %) hat jedoch eine eigene Stelle für die Leitung der IT-Abteilung ausgewiesen, womit insgesamt drei Viertel aller Organisationen die Verantwortung auf diese Weise geregelt haben. Im Kontrast dazu ist hingegen bei 23 % keine ausgewiesene Leitungsposition mit dem IT-Bereich betraut (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 25). Da IT-Abteilungen und ausgewiesene Verantwortliche nicht die Regel zu sein scheinen, betonen Stiehler et al. (2019) in diesem Zusammenhang die Rolle von digitalen Koordinatorinnen und Koordinatoren, die solche Aufgaben übernehmen und dafür Freiräume in ihrer Arbeitszeit erhalten. Die Förderung des Austausches über digitale Themen, das Vorantreiben innerhalb der Organisation, die Koordination von Angeboten und Projekten sowie das Einnehmen einer moderierenden Rolle sind Kernaufgaben, die aus der Studie für eine solche Stelle abgeleitet werden (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 14). Im Zusammenhang mit der Verantwortung der IT-Umsetzung taucht auch zunehmend das Thema Outsourcing in sozialen Organisationen auf. Kreidenweis und Wolff (2019) widmen sich in dem IT-Report aus 2019 der Frage, welche Rolle eine Auslagerung der IT in Zeiten des Fachkräftemangels einnimmt und welche Dienste von externen Stellen übernommen werden. Nur ca. ein Viertel der befragten Organisationen haben einige Leistungen gänzlich ausgelagert, wie bspw. die Mail- und Webhostings, die Lohn- und Gehaltsabrechnung, Sicherheitssysteme oder auch Netzwerkmanagement oder Server-Administration (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 17 f.). Die geringen Anteile des Outsourcings deuten darauf hin, dass dies nicht als Lösung seitens der Organisationen angesehen wird. Die Autoren begründen diesen Zustand mit vermuteten Ängsten und Unsicherheiten vor neuen Abhängigkeiten. Die Regelung von Zuständigkeiten in der Organisation bezüglich IT-Themen wird von den befragten IT-Verantwortlichen des IT-Reports 2020 als Kompetenzdefizit gesehen. Um dieses Defizit zu beheben geht es vorrangig „um strategisches IT-Management und IT-Governance, also die Fragen nach der organisationalen Verankerung der IT, nach einem aussagekräftigen IT-Controlling und einem ausgereiften Security- und Servicemanagement“ (Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 25). Ein Ausbau der organisationalen Verankerung erfolgt in den Organisationen



immer häufiger, indem IT relevante Themen regelmäßig in den entsprechenden Gremien besprochen werden. Der jährliche Vergleich zeigt dabei eine Verschiebung der Häufigkeit von „eher selten“ im Jahr 2014, über „oft“ im Jahr 2017 zu „fast immer“ in der letzten Welle 2020. Damit sind Digitalisierungsthemen fester Bestandteil der Besprechungen und Agenden auf Ebene der Führungskräfte geworden. Die häufigsten Themen sind dabei die Punkte Datenschutz und IT-Sicherheit, die in der Praxis oftmals zu Unsicherheiten führen, die Anschaffung von bestimmter Hard- und Software, der Austausch von Ideen und Konzepten für neue Formen der IT-Unterstützung und die Besprechung einer IT-Strategie (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 26f.). Die Forderung von Dufft et al. (2017), die Digitalisierung gehöre auf die strategische Agenda (Dufft et al., 2017, S. 4), lässt sich in der Praxis der Organisationen auch tatsächlich vorfinden.

Dass die Digitalisierung vor allem eine Managementaufgabe darstellt, belegen die Studien von Dufft et al. (2017) und Stiehler et al. (2019), die durch die theoretischen Überlegungen von Brandes und Santifaller (2018) gestützt werden. Die Ergebnisse der qualitativen Befragung zeigen ein einheitliches Meinungsbild darüber auf, dass der „digitale Wandel [...] ohne die Unterstützung des Top-Managements ins Leere laufen“ wird (Stiehler et al., 2019, S. 16). Ein Gelingen hängt aber auch von dem Engagement der Mitarbeitenden aller Ebenen einer Organisation ab, da individuelle Überzeugungsmuster und Kompetenzen der Mitarbeitenden den Prozess beeinflussen (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 5).

### 4.3 Strategien, Konzepte und Partizipation

Das Gelingen aber auch das Scheitern von Digitalisierungsvorhaben in Organisationen hängt in hohem Maße von einer dahinter gelagerten Strategie ab. Diese muss individuell an die Gegebenheiten des Sektors, der Organisation und den einzelnen Bedarfen angepasst sein. Ein für alle Branchen und Bereiche wichtiges Thema ist der Datenschutz, der zu vielen Unsicherheiten in den Organisationen geführt hat. Für das Jahr 2019, ein Jahr nach Inkrafttreten der Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union (EU-DGSVO), belegt der IT-Report eine gesteigerte Bedeutungszuschreibung für das Thema IT-Sicherheit, da 66 % der Organisationen ein IT-Sicherheitskonzept vorweisen können. Im Umkehrschluss zeigt sich aber auch, dass das restliche Drittel kein Sicherheitskonzept besitzt. Unabhängig davon ist in 99 % der Organisationen ein Datenschutzbeauftragter entweder durch einen externen Dienstleister (50 %) oder aus den eigenen Reihen (37 %) vorhanden (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 34 ff.).

Im Hinblick auf die Umsetzung des digitalen Wandels betonen die befragten Expertinnen und Experten der Studie von Stiehler et al. (2019), dieser sei „zuerst ein Lernprozess“ (S. 5). Dabei gäbe es keinen „Königsweg und auch keine allgemeingültigen Best Practices“ (S. 5). Die Entwicklung einer Strategie kann in Organi-

sationen bereits einen ersten Lern- bzw. Entwicklungsschub auslösen und benötigt für ein gutes Gelingen Freiräume für Ideen und Experimente. Die Autorinnen und Autoren der Studie betonen die Gefahren einer zu eng gestrickten Strategie, die Innovationen bereits im Keim ersticke, weswegen eine digitale Strategie in sozialen Organisationen einen Balanceakt in bürokratischen und föderal aufgebauten Strukturen darstelle (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 12). Eine weitere Schwierigkeit stellt die Nachverfolgung der Strategieumsetzung und Kontrolle derselben dar. Brandes und Santifaller (2018) benennen als Herausforderung für soziale Organisationen – mit ihrem dezentralen und föderalen Aufbau – die Faktoren Vertrauen von und Kontrolle durch Führungskräfte. Kontrollinstrumente lassen sich bspw. bei Komplexträgern nur schwer einführen und beschränken sich auf Berichte und Protokolle aus den verschiedenen Ebenen und Arbeitsbereichen. Vertrauen in die Mitarbeitenden und deren Motivation, die Vereinbarungen und Entscheidungen umzusetzen, spielt eine große Rolle und ist „eine zentrale Voraussetzung für das Gelingen einer Führung auf Distanz“ (Brandes & Santifaller, 2018, S. 183). In den Praxisbeispielen der befragten Expertinnen und Experten der Studie von Stiehler et al. (2019) werden „Strategievereinbarungen und ‚strategische Leitsätze‘ als Instrument der Führungsarbeit“ (Stiehler et al., 2019, S. 12) beschrieben, um den Balanceakt zu bewältigen.

Partizipative Ausarbeitungsprozesse unterstützen die Einhaltung solcher Strategievereinbarungen. Auch praxisrelevante Konzepte für die Organisationseinheiten und Fachpersonen, die vor Ort in Einrichtungen für Kinder, Jugendliche und Familien arbeiten, sollten laut Steiner et al. (2019) durch Fach- und Führungskräfte gemeinsam entwickelt werden. Die Studie untersucht den Medienumgang in stationären Einrichtungen der Jugendhilfe in der Schweiz und stellt dabei fest, dass in 54 % der Einrichtungen medienpädagogische Konzepte vorliegen, die Regeln, Informationen, Zuständigkeiten oder Handlungsempfehlungen festlegen. Was dabei Teil eines Konzeptes sein sollte, wird von den Einrichtungen sehr unterschiedlich aufgefasst. In den meisten Fällen (87 %) wurden pädagogische Leitlinien zum Umgang mit digitalen Medien in den Einrichtungen in den Konzepten selbst festgelegt. Digitale Medien werden häufig mit Fokus auf Medienpädagogik und die Nutzungsweisen von Kindern und Jugendlichen betrachtet – dies zeigt sich auch darin, dass Grundsätze der Mediennutzung für die Mitarbeitenden nur zu 46 % und eine Definition von Zuständigkeiten und Aufgaben lediglich zu 39 % in den Medienkonzepten der Einrichtungen vorhanden sind. In 90 % der Fälle war das Team in die Konzeption eingebunden, in 84 % wurden auch Leitungen der Einrichtungen hinzugezogen. Kinder und Jugendliche wurden dagegen nur in 21 % der befragten Einrichtungen an dem Entwicklungsprozess beteiligt. Daraus lässt sich laut der Autoren eine umfassende Beteiligung aller betroffenen Personen bei der Konzeptentwicklung erkennen (vgl. Steiner et al., 2019, S. 63 f.). Bei genauer Betrachtung wird jedoch auch gleichzeitig eine Unterrepräsentanz der Adressatinnen und Adressaten (z. B. in diesem Fall der Kinder und Jugendlichen) deutlich, da knapp 80 % von ihnen nicht an den für sie geltenden Konzepten partizipieren konnten.

Auf der Ebene der Fach- und Führungskräfte wird im Rückblick auf die zentralen Dimensionen eines Managementmodells von Brandes und Santifaller (2018) der Punkt untermauert, die Akzeptanz und Umsetzung der dort festgeschriebenen Regeln und Richtlinien durch den Faktor Partizipation zu steigern. Dies spielt mit dem Handlungsfeld zusammen, Fach- und Führungskräfte in Entscheidungsprozesse einzubinden, um dadurch mehr Transparenz zu schaffen und Informationen verfügbar zu machen. Dass insbesondere die Sozialwirtschaft ein Dienstleistungssektor ist, der von einem hohen Mitbestimmungsbedürfnis der darin eingebundenen Beschäftigten geprägt ist, bestätigt sich in der Studie zu den stationären Einrichtungen der Jugendhilfe (vgl. Brandes & Santifaller, 2018, S. 180).

Die Verfolgung einer Digitalisierungsstrategie in Organisationen führt unweigerlich auch zu einem Wandel der Organisationskultur und der Arbeitsweisen der Mitarbeitenden. Eine Umsetzung kann nur gelingen, wenn auch die tatsächlichen Arbeitsprozesse und -abläufe verändert und Vorgaben in der Praxis umgesetzt werden. Stiehler et al. (2019) fassen diese Erkenntnis in ihrer Studie folgendermaßen zusammen: „Nur wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitsstile anpassen, lässt sich das Potenzial digitaler Werkzeuge ausschöpfen. Werden digitale Lösungen im praktischen Einsatz dagegen nicht von den Mitarbeitern akzeptiert, ist ein Scheitern vorprogrammiert“ (Stiehler et al., 2019, S. 18). Als Lösung dafür nennen die befragten Expertinnen und Experten einen partizipativen Ansatz in der Entwicklung neuer Strategien und Modelle.

#### 4.4 Aufgabenfelder

Der digitale Wandel stellt für Organisationen einen Lernprozess dar, der alle Ebenen betrifft und Auswirkungen auf Arbeitsbereiche, Abläufe sowie Prozesse hat (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 5). Die Einflüsse auf verschiedene Geschäftsbereiche werden unter anderem im Rahmen der IT-Reports (Kreidenweis & Wolff, 2019, 2020) hinsichtlich der Umsetzung von Digitalisierung, ihrem Grad der Standardisierung und ihrem Reifegrad analysiert. Am häufigsten sind in Organisationen der Sozialwirtschaft die Bereiche Klientenverwaltung und Leistungsabrechnung digital unterstützt und standardisiert. Etwas weniger standardisiert sind Prozesse der Planung und Dokumentation und als am niedrigsten standardisiert erweist sich laut IT-Report 2020 die Dienst- und Einsatzplanung. Die Wahrnehmung des Standardisierungsgrades und die Zufriedenheit mit den digitalisierten Prozessen unterscheidet sich zwischen den verschiedenen Funktionsträgern einer Organisation. So verdeutlicht der Report, dass Vorstände und Geschäftsführungen mit den Abläufen und Prozessen zufriedener sind und diese positiver einschätzen als die IT-Verantwortlichen, die in der Praxis mit Umsetzungsschwierigkeiten konfrontiert werden (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 15f.). Auch in der Studie von Dufft et al. (2017) werden die Auswirkungen auf verschiedene Geschäftsbereiche thematisiert. So geben bspw. 70 % der Befragten

dieser Studie an, dass der digitale Wandel in Zukunft sehr starke oder starke Auswirkungen auf den administrativen Bereich der Organisation haben werde. Dennoch – und darin zeigt sich deutlich der Nachholbedarf der Organisationen – fühlen sich nur 26 % auch gut darauf vorbereitet, administrative Aufgaben über digitale Tools abzuwickeln (vgl. Dufft et al., 2017, S. 12).

Die Interaktion mit Zielgruppen und Klienten von sozialen Organisationen wird nach Einschätzung von 63 % der befragten Mitarbeitenden ebenfalls stark von den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen betroffen sein. Im Bereich der Kommunikation nach außen, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung sind es über 70 %. Dazu zählen vor allem die Kommunikation mit Kindern, Jugendlichen und Familien sowie die Durchführung von Angeboten und Beratungsleistungen. So beschreiben Kutscher und Seelmeyer (2017, S. 230) bspw. die multidimensionalen Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit, die insbesondere das Zusammenspiel der mediengeprägten Nutzung der Adressatinnen und Adressaten (Kinder und Jugendliche), den Fachkräften in Kontakt mit der Zielgruppe sowie den Organisationen als dritter Faktor durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen betrifft. Besonders die Begegnung in sozialen Netzwerken birgt hohes Nutzungspotenzial für Träger und Anbieter sozialer Dienstleistungen (vgl. Kutscher & Seelmeyer, 2017, S. 234). Lediglich 28 % der Organisationen sehen sich jetzt schon gut ausgestattet und vorbereitet, um dieser Entwicklung zu folgen und den Zielgruppen über digitalen Kanälen zu begegnen, etwa 35 % sind der Meinung, dass sie dieses Instrument für ihre Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit jetzt schon gut nutzen können (vgl. Dufft et al., 2017, S. 10–14). In einer späteren Studie von Stiehler et al. (2019) fühlen sich 40 % gut für eine digitale Kommunikation aufgestellt – entsprechende Voraussetzungen, um digitale Kommunikationswege effektiv nutzen zu können, sind in den Organisationen jedoch kaum vorhanden. Die Autorinnen und Autoren stellen außerdem fest, dass Potenziale insbesondere hinsichtlich der zielgruppenspezifischen Kommunikation nicht ausreichend genutzt werden (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 21).

Die Schaffung einer expliziten Verantwortungsrolle in den Organisationen, wie von Stiehler et al. (2019) gefordert, wäre insbesondere für den Aspekt der Kommunikation vorteilhaft sowie effektiv. Das Managen der neuen und vielfältigen Kommunikationswege bedarf zeitlicher Ressourcen, die von Mitarbeitenden nicht nebenbei aufgebracht werden können (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 22). Als ein Grund für die nur langsam fortschreitende Digitalisierung in verschiedenen Arbeits- und Geschäftsfeldern von sozialen Organisationen werden mangelnde Zeitressourcen genannt: Da alle Kräfte in den operativen Betrieb und in die Verwaltungsprozesse einfließen würden, bliebe für „die Bearbeitung von Zukunftsfragen [...] keine Zeit“ (Stiehler et al., 2019, S. 23). Im Umkehrschluss betonen die Autorinnen und Autoren, sowie auch Dufft et al. (2017), dass es sinnvoller wäre, zunächst die Administration zu digitalisieren sowie die Verwaltungsprozesse zu optimieren, um dadurch

Freiräume für die Kernaufgaben zu schaffen (vgl. Dufft et al., 2017, S. 12; Stiehler et al., 2019, S. 23).

#### 4.5 Ausstattung und Softwareeinsatz

Die Frage nach der Ausstattung von Organisationen auf der Ebene der Praxis sozialer Organisationen, wie bspw. Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, wird in den Studien von Steiner et al. (2019) und Knauf (2019) thematisiert. In der stationären Jugendhilfe sind digitale Medien in Form von Laptops oder Computern beinahe allgegenwärtig: 97 % der befragten Organisationen geben an, dass die Kinder und Jugendlichen Zugang zu diesen haben. In 90 % der Fälle wird auch ein kostenloser Internetzugang zur Verfügung gestellt. Infrastrukturell sind somit in den meisten Einrichtungen Grundvoraussetzungen für die Nutzung digitaler Medien durch Kinder und Jugendliche gegeben (vgl. Steiner et al., 2019, S. 7). In Kindertageseinrichtungen ist das Thema digitale Medien deutlich umstrittener. In 7 % der Fälle sind sogar überhaupt keine Computer oder technischen Geräte vorhanden. In vereinzelten Kitas ist noch nicht einmal ein Internetanschluss vorhanden. Das Vorhandensein von Computern oder Laptops geht zudem nicht mit einer allgemeinen Zugänglichkeit einher. In der Regel (90 % der Computer und 77 % der Laptops) stehen diese im Büro der Leitung und sind damit nicht für alle Fachkräfte der Kindertageseinrichtung zugänglich (vgl. Knauf, 2019, S. 7). Die Studien lassen jedoch keinen Rückschluss auf den Einfluss der Gesamtorganisation und der Führungskräfte auf Ebene des Managements zu. Die digital unterstützte Administration und Verbreitung von Softwares und Ausstattungen dafür scheint bei den Trägern und übergeordneten Organisationen der Einrichtungen sozialer Dienstleistungen standardmäßiger verbreitet zu sein. Da in den Studien unterschiedliche Personengruppen befragt wurden, lassen sich keine eindeutigen Rückschlüsse darauf ziehen, wie und ob die Bewertung der Ausstattung in der Praxis mit dem digitalen Stand der Organisation zusammenhängt.

In anderen Studien weisen die betrachteten Organisationen steigende Investitionen in Softwareprogramme und Systeme auf. Während Kreidenweis und Wolff (2020) feststellen, dass es in den vergangenen Jahren zu einer Stagnation der IT-Investments kam, die sich aktuell aufzulösen scheint, bestätigen die Studien von Stiehler et al. (2019) und Dufft et al. (2017), dass Investitionen in IT und Technik lange als reiner Kostenfaktor angesehen und die finanziellen Mittel dafür oft nicht freigegeben wurden. Wie in dem Abschnitt zur Relevanz von Digitalisierung in den Organisationen deutlich wurde, beruhen zaghafte oder aufgeschobene Investitionen nicht primär auf mangelnden finanziellen Ressourcen, sondern sind in hohem Maße auch von der Priorisierung der Thematik auf der Managementebene und dem Verständnis von Potenzialen der Digitalisierung abhängig.

Nach wie vor dominieren klassische Computer mit einem Anteil von 57 % die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden aus sozialen Organisationen, 23 % sind mit sogenannten Thin Clients (kleine Computerboxen, die mit dem Server verbunden sind) und 20 % mit Laptops ausgestattet, deren Häufigkeit seit 2013 entsprechend der Zunahme des mobilen Arbeitens leicht zugenommen hat. Dennoch stellen die Autoren des IT-Reports fest, dass die Potenziale der Endgeräte aufgrund ihres aufgespielten Softwareprogramme nicht ertragreich ausgeschöpft werden: In 29 % der Fälle sind lediglich Schreib- und E-Mail-Programme installiert, jedoch keine branchenspezifische Software. Diese ist bei 63 % installiert (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 19 f.). Zudem erfolgt durch die zunehmende Bedeutung von Homeoffice und mobiler Erreichbarkeit während der Arbeitszeit eine hohe Nutzung privater Smartphones und Tablets durch die Mitarbeitenden. Lediglich 14 % sind mit dienstlichen Smartphones ausgestattet (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2019, S. 14). Bereits vorhandene Software wird von den Mitarbeitenden, IT-Verantwortlichen und Führungskräften im IT-Report auf ihre Qualität und Zufriedenheit geprüft. Eine digitale Abbildung der Prozesse für die Klientenverwaltung und Leistungsabrechnung ist für 93 % der Befragten von Bedeutung (sehr wichtig oder wichtig) und 61 % bewerten die Qualität dieser Prozessabbildung als sehr gut oder gut. An zweiter Stelle stehen mit 87 % Programme für die Planung und Dokumentation von Hilfen, die mit 71 % als sehr gut oder gut in ihrer Qualität bewertet wird. Eine Software für die Dienst- und Einsatzplanung ist für 86 % der Befragten wichtig, nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten (58 %) ist jedoch mit der Qualität einer solchen Software zufrieden (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 17–21). Je nach Funktionsbereich der befragten Person fällt diese Bewertung unterschiedlich aus. Allgemein scheint die Zufriedenheit mit den Softwareprogrammen bei den Führungskräften höher zu liegen als bei IT-Verantwortlichen oder Mitarbeitenden anderer Ebenen. IT-Verantwortliche bewerten die Software aufgrund ihrer beruflichen Nähe zu diesem Bereich, ihrer eigenen Kompetenzen und den auftauchenden Alltagsproblemen, mit denen Sie konfrontiert werden, am kritischsten. Dies zeigt sich in der deutlichen Diskrepanz zwischen der eingeschätzten Wichtigkeit der Software und der Zufriedenheit mit dieser (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 19). Die zentralen Qualitätskriterien, die von den Befragten an die Software ihrer Arbeitsbereiche gerichtet werden, sind Stabilität, Anpassungsfähigkeit sowie Bedienerfreundlichkeit. Je nach Software rangieren diese drei Merkmale an erster bis dritter Stelle: Bei der Klientenverwaltung und Leistungsabrechnung ist bspw. die Stabilität für die Nutzerinnen und Nutzern besonders wichtig, während es bei der Planung und Dokumentation die Bedienerfreundlichkeit ist. Die Bewertung hängt vor allem davon ab, welche Personen bzw. Funktionsgruppen die Hauptnutzenden der Software sind (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 18 ff.).

Obwohl in den untersuchten Organisationen besonders in neue Software für die Planung und Dokumentation von Hilfen investiert wurde, weist dieser Bereich keine große Standardisierung und Optimierung auf. Diese geht folglich nicht automatisch mit der bloßen Einführung neuer Softwareprogramme und Verfahren einher, son-

dern es bedarf eines Hinterfragens der Arbeitsprozesse auf fachlich-organisatorischer Ebene und einer strukturierten Umstellung, die von allen Mitarbeitenden verfolgt wird (vgl. Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 15 f.). Die Autoren fassen diesen Umstand in dem Satz „a fool with a tool is still a fool“ (Kreidenweis & Wolff, 2020, S. 16) zusammen.

#### 4.6 Hürden

Die Umstrukturierung von Arbeitsprozessen und der effektive Einsatz digitaler Tools für die Arbeitsbereiche sind eng mit den Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte verbunden. Allgemein attestieren Dufft et al. (2017) basierend auf den von ihnen betrachteten Organisationen dem Non-Profit-Sektor einen „deutlichen Mangel an Digital-Kompetenz“ (Dufft et al., 2017, S. 6). Dies betrifft sowohl Kenntnisse über die Nutzung digitaler Tools als auch über den Einsatz neuer Arbeitsweisen und Methoden (z.B. Design Thinking). Wie bereits im Review des letzten Bandes (siehe Nieding & Klaudy, 2020) beschrieben, sind Kompetenzen und Haltung der pädagogischen Fachkräfte zentrale Schlüsselemente für einen sicheren Einsatz digitaler Medien in der Praxis. Dennoch schätzt weiterhin ein Großteil der befragten Fachkräfte die technischen Medienkenntnisse von Erziehenden als mangelhaft ein (72 %). Weitere Hürden sind aus Sicht der Fachkräfte eine mangelnde technische Ausstattung der Einrichtungen (66 %) und zu wenig Zeit für die Medienerziehung im Alltag (68 %) (vgl. Kutscher & Bischof, 2020, S. 69).

Je nach befragter Zielgruppe oder des Einsatzbereichs der Digitalisierung fallen die Einschätzungen der Befragten unterschiedlich aus. Kommunikation und der Umgang mit sozialen Medien spielen eine wichtige Rolle für Non-Profit-Organisationen, von denen sich etwa die Hälfte der Befragten selbst eine gute oder sehr gute Kompetenz in diesem Bereich zuschreibt. Im Vergleich zwischen jüngeren und älteren Organisationen sind es erneut die Organisationen, die sich erst nach 2007 gegründet haben, in denen höhere Kompetenzen aufzufinden sind. Auf ausreichende Kompetenzen für den Einsatz neuer Methoden der Unternehmensentwicklung verweisen 37 % der Organisationen (vgl. Dufft et al., 2017, S. 33), und auf einen deutlichen Nachholbedarf hinsichtlich agiler Arbeitsweisen verweisen Organisationen, bei denen nur ein Bruchteil der Befragten Kompetenzen und Kenntnisse dazu angeben. So wichtig eine Steuerung und Vorgabe von Zielen sowie Strategien sind, so überraschend ist es, dass besonders den Führungskräften und entscheidenden Gremien ein erheblicher Mangel an Grundkompetenzen, IT-Affinität und Veränderungswille zugeschrieben wird, was eine Verzögerung oder gar Blockierung der Umsetzung digitalisierungsbezogener Vorhaben zur Folge haben kann (vgl. Stiehler et al., 2019, S. 15 f.; Dufft et al., 2017, S. 6). Dennoch werden mangelnde Kompetenzen nicht als zentrale Hürden genannt, um die Digitalisierung umzusetzen oder anzustoßen, sondern eher finanzielle und personelle Engpässe der Organisationen. Obwohl di-

digitalisierungsbezogene Kompetenzen für die Umsetzung und den Fortschritt entscheidend sind, werden diese nicht explizit in Stellenausschreibungen für den sozialpädagogischen Bereich benannt. Die systematische Analyse der Stellenanzeigen von Schroll-Decker und Schneider (2019) zeigt, dass in den Anforderungsprofilen nur selten ein Digitalisierungsbezug hergestellt wird.

Dokumentationsprozesse sind in der Sozialwirtschaft von hoher Bedeutung, da diese standardmäßig in vielen Bereichen (z.B. in der Sozialen Arbeit, in Kindertageseinrichtungen, aber auch in Pflegeeinrichtungen) Anwendung finden und zunehmend digital unterstützt verlaufen. Kompetenzen oder Erfahrungen hinsichtlich digitaler Dokumentationsformen werden in den untersuchten Stellenanzeigen jedoch nicht berücksichtigt. Von den neu einzustellenden Mitarbeitenden werden in der Regel auch Kommunikationsfähigkeiten gefordert, die – wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt – vielfältig Anwendung finden bei unterschiedlichen Zielgruppen. Die geschilderten Anforderungen durch die digitale Transformation und neue Kommunikationsformen spiegeln sich in den Stellenausschreibungen meist jedoch nicht wider. Die Autorinnen und Autoren vermuten, dass der Einsatz digitaler Medien in diesen Arbeitsbereichen nur implizit mitgedacht und als „Querschnittskompetenz“ aufgefasst wird. So lässt sich der häufigste Bezug zur Digitalisierung nur in Stellenanzeigen finden, die Kenntnisse im Umgang mit bestimmter Software oder PC-Kenntnisse in ihr Anforderungsprofil aufgenommen haben. Der Digitalisierungsbezug beschränkt sich dabei jedoch meistens auf allgemeine Softwareprogramme (z.B. Microsoft-Office-Programme) oder auf das Vorhandensein von handfesten Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien oder Computern (vgl. Schroll-Decker & Schneider, 2019, S. 153 f.).

Auf der Praxisebene gehen die Studien von Knauf (2019) und Steiner et al. (2019) auf die Selbsteinschätzung der Fachkräfte bezüglich ihrer eigenen Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien ein. So zeigt sich für Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen eine heterogene Einschätzung der eigenen Kompetenzen. Lediglich 14 % schätzen die Kompetenzen des Teams als sehr positiv, 43 % als eher positiv (abgefragt in Form von ++ und +) und mehr als ein Drittel der Befragten als nicht ausreichend ein (vgl. Knauf, 2019, S. 17). In Einrichtungen der stationären Jugendhilfe führen mangelnde Kompetenzen und Kenntnisse seitens des Betreuungspersonals unter anderem dazu, dass in einigen Einrichtungen kein kostenloser Internetzugang gewährt wird, weniger reflektierende Gespräche mit Kindern und Jugendlichen über Medien geführt werden oder in einem stärkeren Maß eine restriktive Medien-erziehung ausgeübt wird (vgl. Steiner et al., 2019, S. 7–10).



## 5. Fazit

Organisationen sowie Akteurinnen und Akteure der Sozialwirtschaft werden zunehmend mit Entwicklungen der Digitalisierung konfrontiert, die zu einem Spannungsfeld zwischen der Tradition und der aufkommenden Dynamik führen. Durch ihre Strukturen vollziehen sich Veränderungen in diesen Bereichen zum einen nur langsam, zum anderen weist die Studienlage auf eine zunehmende Entwicklungsbereitschaft hin, um den Aufgaben sowie Zielsetzungen in den Feldern der sozialen Dienstleistungen auch im digitalen Wandel gerecht zu werden.

### 5.1 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

Das Review für den Bildungsbereich Kindheit, Jugend und Familie identifizierte aus den acht analysierten empirischen Studien folgende zentrale Themenbereiche: die Bedeutung von Relevanz- und Verantwortungszuschreibung, von Strategien und Konzepten, von Partizipation der Mitarbeitenden, von Ausstattung und Software, der Umsetzung in verschiedenen Arbeitsfeldern sowie das Auftreten von Hürden. Zunächst gilt es festzuhalten, dass befragte Personen in Studien oftmals generell ein unterschiedliches Verständnis von Digitalisierung aufweisen. Die theoretische Unterscheidung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation nach Harwardt (2019) bietet eine Hilfestellung für die Identifizierung solcher Unterschiede. Wird diese Unterscheidung auf die Studienergebnisse angewendet, zeigt sich, dass viele der Befragten ein Digitalisierungsverständnis im ersten Sinne aufweisen – also eine reine Übersetzung analoger Arbeitsprozesse in digitale Möglichkeiten. Die Veränderungen der Strukturen und Prozesse durch den digitalen Wandel, die unter den Begriff der digitalen Transformation fallen, werden laut Studien von den Führungskräften häufig unterschätzt oder mit einer mangelnden Priorität versehen. Aus Sicht der Mitarbeitenden sind es aber die Management- und Führungsebenen, die verantwortlich dafür sind, den digitalen Wandel in der Organisation einzuläuten. Ihnen kommt eine zentrale Rolle zu, da sie die finanziellen, materiellen und personellen Voraussetzungen schaffen. Die Studien zeigen jedoch auch auf, dass eine reine Top-down-Steuerung durch das Management nicht allein zielführend sein kann. Durch das hohe Mitbestimmungsbedürfnis in sozialen Organisationen seitens der Mitarbeitenden spielt der Faktor Partizipation eine ebenso zentrale Rolle. Das Modell DigCompOrg von Kampylis et al. (2015) berücksichtigt das Zusammenspiel zwischen Top-down-Steuerung und Bottom-up-Elementen als wesentlichen Faktor für ein Organisationsentwicklungsmodell. Die tatsächliche Umsetzung einzelner Digitalisierungsvorhaben in den Organisationen erfolgt auf der Ebene der Mitarbeitenden. Hier können Studien in Zukunft mehr Klarheit verschaffen, welche Kapazitäten dafür vorliegen. In zahlreichen Organisationen wird das Thema Digitalisierung neben den eigentlichen Kernaufgaben erledigt, was erneut auf eine niedrige Prioritätenset-

zung hindeutet oder auf das Unterschätzen der Aufgaben, die damit einhergehen. Lediglich in größeren Organisationen scheint es eigene IT-Abteilungen oder ausgewiesenes IT-Personal zu geben, die eine Umsetzung vorantreiben. Unabhängig von der Organisationsgröße plädieren die Studien dafür, Freiräume zu schaffen, indem explizit digitale Koordinatorinnen und Koordinatoren ernannt werden, die für Digitalisierungsprojekte verantwortlich sind, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern und den Prozess steuern. Die Studien liefern Hinweise dazu, in welcher Weise sich das technologiegeprägte Digitalisierungsverständnis auf die Umsetzung auswirkt. Organisationen tätigen, basierend auf diesem Verständnis, Investitionen in Technologien, ohne gleichzeitig strukturelle Veränderungen anzustoßen. Auch Hemmungen, große finanzielle Mittel für eine digitale Kehrtwende freizugeben, behindern die Entwicklungsprozesse der Organisationen und führen dazu, dass sie oftmals dem Wandel hinterherhinken. Hinzu kommt als weitere Hürde eine gewisse Schwerfälligkeit sozialer Organisationen, in denen die Entscheidungsprozesse häufig langwierig sind. Der Veränderungsschub, der sich in vielen Branchen und Bereichen durch die COVID-19-Pandemie vollzogen hat, wird vermutlich zahlreiche Digitalisierungsvorhaben zwangsläufig beschleunigt haben. Dazu gehört bspw. das mobile Arbeiten. Diese Entwicklungen werden sich erst in zukünftigen Forschungsergebnissen ablesen lassen.

## 5.2 Desiderata

Die Ergebnisse verweisen an unterschiedlichen Stellen darauf, dass das Führungsverständnis und -handeln der verantwortlichen Akteurinnen und Akteure sowie eine umfassende Einbindung der Organisationsmitglieder durch eine bewusste Kombination von Top-down- und Bottom-up-Steuerungselementen maßgeblich für eine erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben ist. Managementmodelle für die Praxis gewinnen auch in der Sozialwirtschaft eine zunehmende Bedeutung. Es existieren bereits erste Ausarbeitungen, solche Modelle an die Gegebenheiten sozialer Organisationen anzupassen. Dass sich die Dimensionen eines Non-Profit-Managements in den Studienergebnissen wiederfinden, bestätigt die Relevanz dieser Handlungsaufgaben für die Führungsebene. Auf Basis der zusammengestellten Studienergebnisse im Rahmen dieses Reviews lassen sich kaum inhaltliche Forschungslücken identifizieren. Ausgehend von den zentralen Themenfeldern, wie sie in den Modellkonzepten auftreten, lassen sich zu allen Bereichen erste empirisch fundierte Erkenntnisse finden. Diese gilt es in vertiefenden Arbeiten weiter zu überprüfen. Eine Forschungslücke zeigt sich insbesondere im Bereich der Partizipation. Es wird in den Studien darauf hingewiesen, dass Partizipation der beteiligten Akteurinnen und Akteure eine wichtige Rolle spielt, allerdings bezieht sich diese Partizipation nur auf die Mitarbeitenden und nicht auf andere Zielgruppen. Dies wird besonders in der Studie zu der Nutzung digitaler Medien in stationären Einrichtungen für Kinder

und Jugendliche deutlich: Konzepte, die sich auf die Mediennutzung in diesen Einrichtungen beziehen, werden nur zu einem sehr geringen Teil auch von den Kindern und Jugendlichen mitentwickelt. Neben einer reinen Bestandserhebung von Strategien und Konzepten in Bereichen der sozialen Dienstleistungen wäre es ergänzend interessant zu wissen, wie verschiedene Personen- und Zielgruppen in diese Prozesse eingebunden werden und wie sich die Partizipation genau ausgestaltet. Die Studienlage deutet darauf hin, dass die Forschung zu Fragen der Organisationsentwicklung erste, breit gefächerte Erkenntnisse bereithält, diese aber noch in künftigen empirischen Forschungsarbeiten vertieft werden sollten, um die in diesem Review dargelegten Ergebnisse weiter zu fundieren. Darüber hinaus fehlen weitere Arbeiten mit einer speziellen Ausrichtung auf vereinzelte Felder der sozialen Dienstleistungen, die diese fokussieren und in die Tiefe gehend analysieren. Basierend darauf gilt es zu erproben, ob Erkenntnisse aus den groß angelegten Studien, die die gesamte Sozialwirtschaft oder allgemein Non-Profit-Organisationen in den Blick nehmen, auch für einzelne Felder oder Institutionen zutreffend erscheinen. Modelle mit explizitem Digitalisierungsbezug sind ebenfalls selten in der Literatur vertreten. Das Modell DigCompOrg auf europäischer Ebene stellt sich als ein adaptierbares Konzept auch für die Sozialwirtschaft dar und berücksichtigt digitalisierungsbezogene Entwicklungen. Forschungen, die auf die Evaluation von Management- und Organisationsentwicklungskonzepten abzielen, sind in dieser Form nicht vorhanden, was auf ein zentrales Forschungsdesiderat hinweist.

### 5.3 Limitationen

Die hier dargelegten Einblicke basieren auf qualitativ und quantitativ durchgeführten empirischen Studien, in denen nur zu einem geringen Teil ihre Forschungsmethoden und -instrumente transparent dargelegt werden. Im Sinne eines gemeinschaftlichen Erkenntnisinteresses in einem Feld, das bislang wenig erforscht wurde, sollten insbesondere im Bereich der quantitativen Methoden Messinstrumente erprobt und für eine weitere Nutzung bereitgestellt werden. Anlass zu Bedenken gibt auch die Zahl der identifizierten Publikationen. Die systematische Recherche in den relevanten Datenbanken erbrachte zahlreiche Treffer und Literatureinträge, die Zahl der empirischen Studien blieb aber vergleichsweise gering. Dieser Zustand bietet Spielraum für verschiedene Lesarten:

1. Der Fokus empirischer Forschung liegt nicht auf den Inhalten der Organisationsentwicklung. Da der Einsatz digitaler Medien in Kontexten der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien in den vergangenen Jahren sehr kontrovers diskutiert wurde, richteten sich auch die Forschungsvorhaben entsprechend aus und wurden in diesen Themenbereichen gefördert.
2. Erfahrungen aus der Praxis deuten darauf hin, dass auf der Führungsebene kein Rückgriff auf spezielle Entwicklungsmodelle mit sozialwirtschaftlichem oder Di-

gitalisierungsbezug stattfindet. Eine Orientierung erfolgt grob an betriebswirtschaftlichen Modellen und ist abhängig von den persönlichen, beruflichen und erfahrungsbasierten Wissenshorizonten der verantwortlichen Akteurinnen und Akteure. Erste Ergebnisse aus den Studien können diese Erfahrungen bestätigen.

3. Erfahrungsberichte und inhaltlich konstitutive Veröffentlichungen in praxisrelevanten Zeitschriften spielen im Bereich der sozialen Dienstleistungen eine wichtige Rolle. In diesen Formaten erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten und Entwicklungen der Praxis, auf die seitens der dort agierenden Personen zurückgegriffen wird. Empirisch belegte Befunde sind bislang für den Bereich des Einsatzes und der Auswirkungen digitaler Medien besonders nachgefragt, dies scheint jedoch (noch) nicht für den Bereich der Organisationsentwicklung zu gelten. Führungskräfte sowie Beschäftigte in anderen Positionen berufen sich für die Auseinandersetzung mit diesem Thema vorrangig auf einen Erfahrungsaustausch in der Praxis und die Veröffentlichung von Best-Practice-Beispielen.

Aufgrund der geringen Anzahl empirischer Studien, die in dieses Review eingeflossen sind, lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen zu Organisationen der non-formalen Bildung treffen. Die dargelegten Studien liefern Hinweise und erste wichtige Erkenntnisse für ein breites Feld der Sozialwirtschaft, die sich jedoch nicht ohne weitere Überprüfungen auf spezielle Bereiche und Einrichtungen übertragen lassen. Basierend auf diesen Hinweisen können Anreize für weitere Forschungsvorhaben geschaffen werden. Eine weitere Limitation dieses Reviews stellt der Fokus auf deutschsprachige Studien dar. Aufgrund der speziellen Strukturen der Sozialwirtschaft in Deutschland wurden internationale Studien aus der Analyse ausgeschlossen. In größer angelegten Vergleichsstudien wäre es sinnvoll, internationale Vergleiche zu ziehen und auf die Übertragbarkeit von Studienergebnissen hin zu überprüfen.

## Literatur

\* durch Reviewprozess ausgewählte Studie

BAGFW (2017). *Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung*.

Böhmer, A. (2020). *Management der Vielfalt*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25372-1>

\*Brandes, L. & Santifaller, D. (2018). Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen: Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. In C. v. Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod* (Leadership und Angewandte Psychologie, S. 173–191). Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18688-3_11)

Deutscher Caritasverband e. V. (2017). *Subsidiaritätsgrundsatz: Rechte der freien Wohlfahrtspflege*. caritas spezial: 1.

- \*Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in non-profit Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19267-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19267-9_9)
- Fleischmann, A., Oppl, S., Schmidt, W. & Stary, C. (2018). *Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22648-0>
- Grunwald, K. (2018). Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. <https://doi.org/10.5771/9783845279060>
- Harwardt, M. (2019). *Management der digitalen Transformation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27337-8>
- \*Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015). *Promoting Effective Digital-Age Learning. A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations*. European Union: Joint Research Centre.
- Klatetzki, T. (2010). Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungen als Typus. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 7–24). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_1)
- \*Knauf, H. (2019). *Digitalisierung in Kindertageseinrichtungen. Ergebnisse einer Fragebogenerhebung zum aktuellen Stand der Nutzung digitaler Medien* (Bielefeld working paper. 3). Bielefeld.
- Kopf, H. & Schmolze-Krahn, R. (2018). Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im Wandel. In H. Kreidenweis (Hrsg.), *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis* (S. 81–102). Baden-Baden: Nomos.
- Kreidenweis, H. (2018). Fahrplan für den digitalen Wandel. *Sozialwirtschaft*, 28(6), 7–9. <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2018-6-7>
- Kreidenweis, H. (2020). Digitalisierung der Sozialwirtschaft – Herausforderungen für das Management sozialer Organisationen. In N. Kutscher, T. Ley & U. Seelmeyer (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung*.
- \*Kreidenweis, H. & Wolff, D. (2019). *IT-Report für die Sozialwirtschaft 2019*. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- \*Kreidenweis, H. & Wolff, D. (2020). *IT-Report für die Sozialwirtschaft 2020*. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- \*Kutscher, N. & Bischof, J. (2020). *Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts „Medienbildung in der Kita“. Abschlussbericht*. Köln.
- Kutscher, N. & Seelmeyer, U. (2017): Mediatisierte Praktiken in der Sozialen Arbeit. Empirische Zugänge zu institutionellen Arrangements zwischen Subjekt und digitalen Medien. In D. Hoffmann, F. Krotz & W. Reißmann (Hrsg.), *Mediatisierung und Mediensozialisation. Prozesse – Räume – Praktiken* (S. 229–244). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14937-6>
- Nieding, I. & Klaudy, E. K. (2020). Digitalisierung in der frühen Bildung. Der Umgang mit digitalen Medien im Spannungsfeld zwischen Schutzraum und Schlüsselkompetenz. In A. Wilmers, C. Anda, C. Keller & M. Rittberger (Hrsg.), *Bildung im digitalen Wandel. Die Bedeutung für das pädagogische Personal und für die Aus- und Fortbildung* (S. 31–56). Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830991991.02>
- Ribbeck, J. (2018). *Qualitätsmanagement in Sozialunternehmen. Grundlagen – Systeme und Konzepte – Implementierung und Steuerung*. Regensburg: Walhalla Fachverlag.

- \*Schroll-Decker, I. & Schneider, A. (2019). Digitale Kompetenzen von sozialpädagogischen Fachkräften. Benötigt – aber auch gesucht? *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 166(4), 151–155. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2019-4-151>.
- \*Steiner, O., Heeg, R. & Schmid, M. (2019). *MEKiS – Medienkompetenz in stationären Einrichtungen der Jugendhilfe*.
- \*Stiehler, A., Dufft, N. & Kreutter, P. (2019). *Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen*. Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative. Berlin, Düsseldorf.
- Timm, G. (2017). *smart welfare – Chancen und Herausforderungen für die Wohlfahrtspflege*. Tagung der BAGUV 2017: Sozialraum Digital. Chancen und Herausforderungen für ein Miteinander im digitalen Zeitalter. 19.06.2017, Berlin.
- Wilmers, A., Anda, C., Keller, C., Kerres, M. & Getto, B. (2020). Reviews zur Bildung im digitalen Wandel: Eine Einführung in Kontext und Methodik. In A. Wilmers, C. Anda, C. Keller & M. Rittberger (Hrsg.), *Bildung im digitalen Wandel. Die Bedeutung für das pädagogische Personal und für die Aus- und Fortbildung* (S. 7–31). Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830991991.01>