

Zeitschrift: SuchtMagazin

Herausgeber: Infodrog

Band: 45 (2019)

Heft: 2

Artikel: Digitale Transformation im Sozialbereich : eine Bestandesaufnahme

Autor: Bestgen, Sarah / Tschopp, Dominik / Adam, Stefan

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-865655>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Digitale Transformation im Sozialbereich – eine Bestandesaufnahme

2019 - 2
Jg. 45
S. 41 - 44

Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurde eine Bestandesaufnahme der digitalen Transformation im Sozialbereich der deutschsprachigen Schweiz vorgenommen. Fokus dieses Beitrages bilden die Resultate aus der Studie, welche entlang der Dimensionen eines Transformationsmodells vorgestellt werden. Es zeigt sich, dass sich Organisationen im Sozialbereich mit der digitalen Transformation beschäftigen. Sie sind jedoch auch herausgefordert, dies möglichst ganzheitlich zu tun, um auf die Digitalisierung reagieren und diese bestenfalls mitgestalten zu können.

SARAH BESTGEN

MA in Social Sciences, wiss. Mitarbeiterin, Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement ICSO, Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Riggbachstrasse 16, CH-4600 Olten, sarah.bestgen@fhnw.ch, www.fhnw.ch/de/personen/sarah-bestgen

DOMINIK TSCHOPP

lic.phil, wiss. Mitarbeiter, Studienzentrum, Hochschule für Soziale Arbeit, FHNW, dominik.tschopp@fhnw.ch, www.fhnw.ch/de/personen/dominik-tschopp

STEFAN ADAM

Prof., Leiter ICSO, FHNW, stefan.adam@fhnw.ch, www.fhnw.ch/de/personen/stefan-adam

ROGER KIRCHHOFER

lic.phil., wiss. Mitarbeiter, ICSO, FHNW, roger.kirchhofer@fhnw.ch, www.fhnw.ch/de/personen/roger-kirchhofer

Der zunehmende Einsatz digitaler Technologien verändert unsere Lebens- und Arbeitswelten auf zum Teil grundlegende Art und Weise. Organisationen versuchen, auf diesen Wandel zu reagieren, indem sie digitale Technologien für sich nutzbar machen sowie ihre Angebote und Strukturen anpassen. Diese digitale Transformation stellt Organisationen im Sozialbereich jedoch vor Herausforderungen und löst einen Bedarf nach Orientierung aus. In Zusammenarbeit mit sozialinfo.ch greift ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW diesen Orientierungsbedarf auf: Hundert Organisationen aus dem Sozialbereich wurden dabei zu ihrem Umgang mit der Digitalisierung befragt.

Transformationsmodell

Im Kern handelt es sich bei dem Transformationsmodell, welches der Studie zugrunde liegt, um ein Reifegradmodell.

Reifegradmodelle wurden ursprünglich zur Bewertung der Arbeitsweise bei der Software- und Systementwicklung in Unternehmen eingesetzt. Der Reifegrad bildet dort einen Vergleichswert, inwiefern Unternehmen bewährte Praktiken in diesem Bereich umgesetzt haben (Jacobs 2018). Explizit für den Sozialbereich wurden bislang kaum Reifegradmodelle entwickelt. Für die vorliegende Studie wurde daher ein bestehendes Reifegradmodell verwendet (Berghaus & Back 2016), welches schrittweise für den Sozialbereich adaptiert wird. Dieses Transformationsmodell greift den eingangs angesprochenen Orientierungsbedarf auf und kann Anregungen geben, wie die digitale Transformation der eigenen Organisation eingeschätzt und gestaltet werden könnte. Das Modell benennt neun Gestaltungsbereiche der digitalen Transformation, anhand derer im Folgenden die ersten Ergebnisse der Studie vorgestellt werden.

Datenerhebung

Im Zeitraum von Mitte November 2018 bis Mitte Januar 2019 wurden hundert Organisationen in der Deutschschweiz zum Thema digitale Transformation befragt. Die Studie war quantitativ angelegt, das heisst, es wurde ein Fragebogen erarbeitet, der die neun Dimensionen des erarbeiteten Modells umfasste. Sowohl der Verein sozialinfo.ch als Auftraggeber der Studie als auch die Hochschule für Soziale Arbeit FHNW verfassten einen Aufruf zur Studienteilnahme. Die Teilnahme war für alle Organisationen aus dem Sozialbereich in der Deutschschweiz möglich.

Das Ausfüllen des Fragebogens beziehungsweise das Beantworten der Fragen fanden telefonisch statt. Die Fragen wurden vorgängig nicht ausgehändigt. Bei diesem personell aufwendigen Vorgehen stand die Überlegung im Vordergrund, dass zahlreiche Begriffe im Kontext der Digitalisierung unterschiedlich verstan-

den werden. Zudem bestätigte sich die Hypothese, dass einige Fragen – je nach Handlungsfeld – interpretationsbedürftig waren und somit eine Begleitung durch den Fragebogen ein valideres Resultat erzielen konnte.

Beschreibung der Stichprobe

In einem ersten Schritt wurde erfasst, in welchen Handlungsfeldern sich die befragten Organisationen primär verorten. Dabei hatten sie 20 Antwortoptionen zur Auswahl. Die meisten der befragten Organisationen arbeiten mit Personen mit physischen, psychischen oder kognitiven Beeinträchtigungen oder sind im Bereich der arbeitsintegrativen Massnahmen tätig. Sechs der hundert Organisationen gaben den Bereich Suchtberatung, Drogenarbeit, Gassenarbeit an. Bei der Frage zur primären Zielgruppe zeigte sich, dass bei einer Zielgruppendifferenzierung von 17 vorgegebenen Optionen fast sämtliche Zielgruppen gut vertreten sind. Am konkreten Beispiel der Drogenarbeit/ Gassenarbeit/Suchtarbeit zeigt sich dabei, dass sämtliche Alterskategorien bei der Zielgruppe vertreten sind. Dies gilt aber auch für Handlungsfelder, welche vergleichsweise stark vertreten sind, wie etwa die Arbeit mit Personen mit einer physischen, psychischen oder geistigen Beeinträchtigung oder die arbeitsintegrativen Massnahmen. Gleichzeitig zeigt sich, dass nicht nur Betroffene, sondern auch Angehörige als relevante Zielgruppe erfasst werden. Die primären Tätigkeiten in der Arbeit mit Klientinnen und Klienten wurden ebenfalls erfragt. Dabei wurden die Beratungs-, Coaching- und Supervisionstätigkeit sowie die Begleitung am meisten genannt. Aber auch die Informationsvermittlung, Triage an andere Organisationen, Interessensvertretung und materielle Ressourcenerschliessung zählten zu den häufigsten Nennungen. Beim Blick auf die Grösse der Organisationen fällt auf, dass das gesamte Spektrum vertreten ist, wobei der grösste Anteil mit 37 Prozent auf die Organisationen mit 11 bis 50 Mitarbeitenden entfällt.

Ergebnisse

Entlang des Transformationsmodells konnten Resultate in den neun verschiedenen Bereichen generiert werden.

Nachfolgend werden diese Bereiche vorgestellt und einige Resultate der Studie präsentiert.

Zielgruppenorientierung

Ein zentrales Anliegen der digitalen Transformation ist es, so unsere These auch für den Sozialbereich, die eigenen digitalen Angebote, Dienstleistungen oder Produkte konsequent auf die Bedürfnisse der Benutzerinnen und Benutzer auszurichten. Während dies im Profitbereich eine Ausrichtung auf die Kundinnen und Kunden bedeutet, ist dieses Ziel im Nonprofit-Bereich im Dreieck zwischen Leistungsfinanzierung, Leistungsbestellung und Leistungsbezug komplexer zu bewerkstelligen. Digitale Angebote, Dienstleistungen oder Produkte sollten primär den Klientinnen und Klienten zugutekommen, aber nach Möglichkeit die Bedürfnisse der anderen Zielgruppen ebenfalls aufgreifen. In einem ersten Schritt geht es darum, die Bedürfnisse der Zielgruppen überhaupt zu kennen und zu verstehen.

Rund drei Viertel der befragten Personen geben an, dass die finanzierende Instanz für die Ausrichtung digitaler Angebote von Relevanz ist. 87 Prozent stellen neue Bedürfnisse bei ihren Klientinnen und Klienten fest. Die wohl einschneidendste digitale Errungenschaft bildet dabei das Mobiltelefon. Die damit verbundenen neuen Ansprüche an Erreichbarkeit und die neuen digitalen Möglichkeiten im Informationsaustausch bilden neue Herausforderungen und Möglichkeiten für Fachpersonen im Sozialbereich. Damit verbunden sind bei Klientinnen und Klienten einzelner Zielgruppen die Überforderung mit der verlangten Medienkompetenz und das Suchtpotenzial, welches die neuen digitalen Medien mit sich bringen. Die neuen Bedürfnisse bei der Klientel existieren unabhängig von den Handlungsfeldern, Zielgruppen oder Tätigkeiten. Rund zwei Drittel der Organisationen erheben Daten zur Angebotsnutzung der Klientinnen und Klienten, aber nur ein Drittel verwendet diese auch für die Ausrichtung der digitalen Angebote.

Angebotsinnovation

Um Zielgruppen zu bedienen, wird das bestehende Angebot durch digitale An-



gebote, Dienstleistungen oder Produkte ergänzt bzw. ersetzt. Hierzu gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Organisationen können einerseits ihre Angebote digital ergänzen bzw. begleiten, andererseits können gänzlich neuartige Lösungen entwickelt werden. Manche Organisationen versuchen, beide Wege gleichzeitig zu gehen.

Im Rahmen der Studie wurde danach gefragt, wo digitale Innovationen umgesetzt werden, bzw. in Planung sind. Dabei waren Mehrfachantworten möglich. Es zeigte sich, dass mit 66 Nennungen die Zugangskanäle zu den Klientinnen und Klienten an erster Stelle stehen. Mit 54 Nennungen steht die digitale Ergänzung von bestehenden Angeboten an zweiter Stelle, gefolgt von der digitalen Innovation in der direkten Arbeit mit dem Klienten/der Klientin (52 Nennungen) und neuartigen Angeboten, Dienstleistungen oder Produkten auf Basis digitaler Technologien (41 Nennungen).

Strategie

Das Vorgehen zur Entwicklung innovativer Angebote ist abhängig von der gewählten Strategie. Wichtig erscheint hier vor allem, die digitale Strategie übergreifend zu denken, also alle Fachbereiche und den IT-Bereich einzubeziehen. Mit digitalem Commitment ist gemeint, dass die Digitalisierungsstrategie einen hohen Stellenwert innerhalb der Gesamtstrategie hat und bei deren Umsetzung entsprechend grossen Raum einnimmt.

Der Stellenwert der digitalen Transformation in der Gesamtstrategie wurde



mittels Skaleneinstufung zwischen 1 und 10 (je höher die Zahl, desto höher der Stellenwert) erfragt. Es wurde ein Median von 7 ermittelt sowie ein Mittelwert von 6.38. Ungefähr die Hälfte der Antwortenden gibt an, dass der digitale Wandel in die Gesamtstrategie integriert ist. Rund zwei Drittel geben an, dass der Leistungsfinanzierer in die Entwicklung der digitalen Strategie mit eingebunden ist. Es zeigt sich zudem, dass grössere Organisationen der digitalen Transformation keinen höheren Stellenwert einräumen, im Gegenteil: Die Bedeutung nimmt bei zunehmender Grösse einer Organisation sogar leicht ab.

Organisation

Die Digitalisierungsstrategie in der Organisation bereichsübergreifend zu formulieren, bedeutet auch, die Organisation an die Erfordernisse der digitalen Transformation anzupassen. Konkret geht es darum, digitale Projekte von Anfang an abteilungs- und funktionsübergreifend zu organisieren. Es gilt jedoch nicht nur, den Blick nach innen zu werfen, sondern auch nach aussen. Die Organisationsstrukturen müssen so gestaltet sein, dass flexibel auf sich verändernde Einflüsse von aussen reagiert werden kann. Als Organisation kann es sinnvoll sein, sich dazu ein Netzwerk aufzubauen, um Unterstützung für die digitale Transformation zu erhalten bzw. diese im Verbund zu meistern.

59 Organisationen geben an, dass sie zur Unterstützung bei der Umsetzung von digitalen Entwicklungen auf

ein Partnernetzwerk zurückgreifen. Ob ein Partnernetzwerk genutzt wird oder nicht, steht in keinem Zusammenhang damit, wie gut sich die Organisationen im Umgang mit der digitalen Transformation selber einschätzen oder wie stark das Thema in der Gesamtstrategie eingebettet ist. Bei der Flexibilität der Organisationen in der Reaktion auf Digitalisierungseinflüsse konnten teils grosse Unterschiede je nach Handlungsfeld der Organisationen festgestellt werden. So scheint es für die Spitalsozialarbeit und die Familienberatung und -begleitung signifikant schwieriger zu sein, schnell und flexibel zu reagieren, als für die Quartierentwicklung, wo digitale Projekte einfacher realisiert werden können. Generell ist es in stärker regulierten Bereichen (beispielsweise im Umgang mit sensiblen Personendaten) schwieriger, auf Einflüsse von aussen zu reagieren. Organisationen, welche digitale Projekte einfacher realisieren können, sehen sich in der digitalen Transformation auch weiterentwickelt als andere.

Prozessdigitalisierung

Digitale Technologien können zur Effizienzsteigerung beitragen, indem Prozesse effizienter gestaltet oder sogar automatisiert werden. Bei der Gestaltung von digitalen Prozessen gilt es, die gesetzlichen Rahmenbedingungen und insbesondere den Datenschutz im Blick zu behalten.

Es bestätigt sich auch im Sozialbereich, dass digitale Technologien oftmals dazu genutzt werden, die Effizienz oder

Qualität der internen Abläufe zu steigern. Nur abgeschwächt ist dies in der Arbeit mit Menschen mit physischer und psychischer Beeinträchtigung und in der Gemeinwesenarbeit der Fall: Hier werden digitale Technologien seltener zur Effizienzsteigerung und Automatisierung der Abläufe eingesetzt als in den anderen Bereichen. Beim Datenschutz zeigt sich, dass sowohl im Rahmen der Umsetzung des Datenschutzgesetzes als auch bei der Sensibilisierung der Mitarbeitenden bei vielen Organisationen noch Optimierungspotenzial besteht. Nur knapp die Hälfte der Organisationen schätzen sich diesbezüglich als sehr gut aufgestellt und mit dem Datenschutzgesetz konform ein.

Zusammenarbeit

Digitale Technologien haben das Potential, die Kommunikation, Zusammenarbeit und Vernetzung in Organisationen zu verändern und damit den Wissensaustausch unter den Mitarbeitenden zu verbessern. Sie erlauben zudem mobil-flexibles Arbeiten, sofern der volle Datenzugriff auch von unterwegs ermöglicht wird. Diese Potentiale gilt es im Zuge der digitalen Transformation der eigenen Organisation bedarfsgerecht nutzbar zu machen.

Rund 80 % der Organisationen bieten die Möglichkeit, im Homeoffice oder mobil zu arbeiten. Davon ermöglichen drei Viertel einen vollen Datenzugriff. Die restlichen 20 % bestehen zu zwei Dritteln aus Organisationen, bei denen keine Bereitschaft dazu besteht, ihren Mit-

arbeitenden Homeoffice zu ermöglichen. Die restlichen Organisationen sehen bei den definierten Tätigkeiten keine Möglichkeit des mobilen Datenzugriffs.

ICT-Betrieb und Entwicklung

Um digitale Technologien für sich nutzbar zu machen, müssen Organisationen in der Lage sein, in raschen Zyklen ICT-Lösungen (Informations- und Kommunikationstechnologien) in Betrieb zu nehmen bzw. neu zu entwickeln. Es geht also darum, die eigene Infrastruktur regelmässig den Erfordernissen der digitalen Transformation anzupassen sowie darum, bestehende oder neu geschaffene Dienstleistungen oder Produkte mittels digitaler Technologien zu unterstützen bzw. zu realisieren. Schlüsseltechnologien wie z. B. Künstliche Intelligenz oder Robotik können dabei für Innovationsschübe eine zentrale Rolle spielen. Für Organisationen gilt es daher, entsprechende Kompetenzen in den von der Organisation definierten Schlüsseltechnologien aufzubauen.

Bei rund 40 % der befragten Organisationen wird die ICT durch einen externen Dienstleister bereitgestellt. Die restlichen Organisationen haben intern Personen oder Abteilungen, welche sich um die ICT-Infrastruktur kümmern. Vereinzelt wurde angegeben, dass sowohl ein externer Dienstleister als auch intern zuständige Personen vorhanden seien. Insgesamt zeigt sich, dass in den befragten Organisationen der ICT-Betrieb durch professionelle Fachpersonen sichergestellt wird.

Rund drei Viertel der befragten Organisationen haben Schlüsseltechnologien definiert, deren Entwicklungen sie beobachten. Dies gilt insbesondere für Organisationen aus dem Gesundheitsbereich.

Kultur und Expertise

Der Aufbau von digitalen Kompetenzen soll jedoch nicht nur auf den ICT-Bereich fokussiert sein. Vielmehr geht es darum, in allen Bereichen der Organisation Kompetenzen in digitalen Technologien aufzubauen. Als wichtige Voraus-

setzung für das Gelingen der digitalen Transformation wird das Schaffen und Pflegen einer passenden Organisationskultur genannt. Damit ist einerseits die Risikobereitschaft gemeint, welche sich dahingehend zeigt, dass Organisationen bereit sind, Projekte voranzutreiben, auch wenn ein Scheitern möglich ist. Andererseits hängt damit eine Fehler- bzw. Lernkultur zusammen, in welcher Fehler nicht verschwiegen, sondern möglichst offen kommuniziert werden, um die eigenen Prozesse und Lösungen stetig zu verbessern.

Bei der Frage, wie wichtig die Offenheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Einsatz digitaler Technologien auf einer Skala von 1 bis 10 eingeschätzt wird (je höher der Wert, desto wichtiger), wurde ein Median sowie Mittelwert von jeweils exakt 8 ermittelt. Dieser Wert unterscheidet sich kaum bezüglich Handlungsfeld, Zielgruppe oder Tätigkeiten der Organisationen. Auch sind rund 80 % der Ansicht, dass ihre Mitarbeitenden diesem Anspruch gerecht werden. Für Kompetenzaufbau und -erweiterung wird in die Schulung der Mitarbeitenden investiert. Dabei werden gängige Gefässe wie Schulungen, Kurse, Workshops, Weiterbildungen, Tagungsbesuche, Arbeitsgruppen oder Angebote im E-Learning- oder Autodidaktik-Bereich eingesetzt. Allerdings ist es den meisten Organisationen wichtig, dass bereits bei Arbeitseintritt Kompetenzen im digitalen Bereich vorhanden sind.

Transformationsmanagement

Die digitale Transformation ist eine Gestaltungsaufgabe. Insofern gilt es, die digitale Transformation als bereichsübergreifendes Veränderungsprojekt zu verstehen und umzusetzen. Dazu gehört, dass für alle mit der digitalen Transformation verbundenen Aktivitäten entsprechende Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sind sowie dass Ziele gesetzt sind, welche regelmässig überprüft werden. Hierbei wird die Rolle der Leitung einer Organisation sichtbar, welche die digitale Transformation

unterstützt bzw. aktiv vorantreibt. Dazu gehört auch die Bereitstellung der finanziellen Ressourcen.

Zur digitalen Transformation im Sozialbereich ist festzuhalten, dass hochsignifikante Zusammenhänge bestehen zwischen dem geschätzten Benchmark und sowohl der Unterstützung der digitalen Transformation durch die Leitung als auch der Einschätzung der Finanzierungssicherheit der digitalen Transformation. Demnach wird der Benchmark höher geschätzt, je stärker die Leitung die Entwicklungen unterstützt und entsprechende Finanzierungsformen dafür zur Verfügung stehen. Der Zusammenhang zwischen dem geschätzten Benchmark und der Finanzierung erweist sich dabei als leicht stärker.

Ausblick

Die Befragung von hundert Organisationen diente als erster Einblick in die digitale Transformation des Sozialbereichs in der Deutschschweiz. Darauf aufbauend werden in einem zweiten Schritt vertiefende Interviews mit ausgewählten Organisationen geführt. Aus den hundert befragten Organisationen werden im Frühling 2019 zehn für ein vertiefendes Interview angefragt. Primäres Ziel wird dabei sein, noch mehr über die förderlichen und hinderlichen Faktoren der digitalen Transformation im Sozialbereich zu erfahren. Darüber hinaus werden die Resultate dieser zweiten Studie dabei helfen, das Transformationsmodell zu verfeinern, um daraus einen Digitalisierungsscheck zu entwickeln. Dieser soll Organisationen im Sozialbereich eine rasche Einschätzung der eigenen Aktivitäten in diesem Bereich liefern.

Literatur

- Berghaus, S./Back, A. (2016): Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. Die Unternehmung. Swiss Journal for Research and Practice 70(2): 98–123.
- Jacobs, S. (2018). Reifegradmodelle. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. www.tinyurl.com/y3l5y5ex, Zugriff 14.03.19.