

ABSCHLUSSBERICHT DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG DES BUNDESFÖRDERPROGRAMMS

„ZUKUNFTSSICHERUNG DER FREIEN WOHLFAHRTSPFLEGE DURCH DIGITALISIERUNG“

DES BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND
(BMFSFJ)

Prof. Dr. Udo Seelmeyer

Konstantin Rink

Hannes Breder

Ella-Magdalena Feldmann

Baptiste Egelhaaf

Philipp Waag

31.DEZEMBER 2022

Dieses Werk ist lizenziert unter einer

Creative Commons Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Dieser Abschlussbericht wurde

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

INHALTSVERZEICHNIS

EXECUTIVE SUMMARY	4
1 EINLEITUNG	6
2 GRUNDLAGE DES FÖRDERPROGRAMMS	8
3 DIGITALISIERUNG IM KONTEXT DER WOHLFAHRTSPFLEGE	10
4 ZIELE UND METHODISCHES VORGEHEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG ...	12
5 ZIELE DES FÖRDERPROGRAMMS UND BESCHREIBUNG DER PROJEKTE	17
5.1 LEITZIELE DES FÖRDERPROGRAMMS	17
5.2 ANALYSE DER LEITZIELVERFOLGUNG DURCH DIE PROJEKTE	19
5.3 DARSTELLUNG DER EINZELNEN PROJEKTE DER VERBÄNDE – PROJEKTPORTFOLIOS.....	22
<i>Arbeiterwohlfahrt Deutschland</i>	23
<i>Caritas Deutschland</i>	27
<i>Deutsches Rotes Kreuz</i>	30
<i>Diakonie Deutschland</i>	34
<i>Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband</i>	38
<i>Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland</i>	41
<i>Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege</i>	44
6 ANALYSEN ZU UMSETZUNG UND ERGEBNISSEN DES FÖRDERPROGRAMMS	47
6.1 ORGANISATIONALER WANDEL IN DEN VERBÄNDEN.....	47
6.2 KOMPETENZAUFBAU.....	51
6.3 WISSENSTRANSFER UND SKALIERUNG	53
6.4 KOOPERATIONSDYNAMIKEN.....	57
6.5 AUFBAU SOZIAL-DIGITALER INFRASTRUKTUR.....	60
6.6 DIGITALE TRANSFORMATION FACHLICHEN ARBEITENS MIT ZIELGRUPPEN.....	61
6.7 DEN DIGITALEN WANDEL MITGESTALTEN	66
7 OUTCOMES AUF UNTERSCHIEDLICHEN EBENEN	70
8 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERFÜHRUNG DES FÖRDERPROGRAMMS	74
8.1 OPTIMIERUNG DES ANTRAGSVERFAHRENS	74
8.2 STÄRKUNG DER NACHHALTIGKEIT DER PROJEKTE – PROJEKTLAUFZEIT.....	74
8.3 DATEN ALS QUERSCHNITTSTHEMA.....	76
8.4 WIRKUNGSINDIKATOREN ERFASSEN	78
8.5 AUSBLICK AUF DAS FÖRDERJAHR 2023.....	79

9	ZUSAMMENFASSUNG UND EINORDNUNG DER ERGEBNISSE	82
9.1	BILANZIERUNG DER ARBEIT IM FÖRDERPROGRAMM.....	82
9.2	EFFEKTE, GRENZEN, CHANCEN – EIN AUSBLICK.....	87
10	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	89
11	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	90
12	LITERATURVERZEICHNIS	91
	ANHANG	94

EXECUTIVE SUMMARY

Das Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ basiert auf zwei gemeinsamen Erklärungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und der Freien Wohlfahrtspflege aus den Jahren 2017 und 2020. Seit 2019 wurden in jeweils einjährigen Förderperioden Projekte der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege wie auch der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) gefördert. Das Kompetenzzentrum Soziale Dienste (kom.sd) unterstützt das Förderprogramm als wissenschaftliche Begleitung und hat rückblickend auf die bisherige Gesamtlaufzeit des Programms dessen Ergebnisse sowie fördernde und hemmende Bedingungen analysiert und darauf aufbauend Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des Förderprogramms entwickelt.

Hierzu wurde eine Dokumentenanalyse der gemeinsamen Erklärungen von BMFSFJ und BAGFW sowie aller Förder- und Sachberichte aus dem Förderprogramm vorgenommen, eine schriftliche Befragung der geförderten Projekte mit einem Fragebogen umgesetzt, sowie leitfadengestützte Interviews mit Projektleitungen und –mitarbeitenden sowie weiteren Beteiligten wie Berater:innen und Vertreter:innen des BMFSFJ geführt. Durch die Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen, die von den geförderten Projekten durchgeführt wurden, konnten weitere Eindrücke von der Umsetzung gewonnen werden.

Die Evaluation der Projekte orientierte sich am Modell des Programmbaums des Univation Institut für Evaluation und berücksichtigte Bedingungen, Konzept, Umsetzung und Resultate des Förderprogramms. Die transkribierten Interviews, Fragebögen, Förderanträge und Sachberichte wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse werden einerseits verbandsbezogen in Form von Projektportfolios dargestellt. Hier werden entsprechend der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Ausrichtungen der Verbände die jeweiligen Schwerpunktsetzungen der Verbände im Förderprogramm wie auch die erarbeiteten Ergebnisse sichtbar. Daneben erfolgte eine Analyse entlang der wesentlichen Leitziele übergreifend für das gesamte Förderprogramm. Eine wesentliche Rahmenbedingung für die Umsetzung des Förderprogramms ist die subsidiäre und föderale Organisation der Freien Wohlfahrtspflege. Entsprechend den spezifischen Zielen und Aufgaben der Spitzenverbände auf Bundesebene zielen die Projekte darauf ab, – angepasst an die jeweiligen Verbandsstrukturen – Ergebnisse in Form von Konzepten, Arbeitshilfen oder auch digitalen Infrastrukturen zu erarbeiten, die dann auf den unterschiedlichen verbandlichen Ebenen wie auch von Trägern und Einrichtungen genutzt werden können. Die von den Projekten verfolgten Zielsetzungen liegen überwiegend auf organisationaler Ebene und adressieren hier Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung, die Ausrichtung von Angeboten an den Herausforderungen einer digitalen Gesellschaft wie auch den neuen digitalen Möglichkeiten, und schließlich auch den Aufbau einer sozial-digitalen Infrastruktur.

Um die Skalierung und Verbreitung zu befördern, ist es im zeitlichen Verlauf immer besser gelungen, Lösungen so zu entwickeln und bereitzustellen, dass sie auch über den eigenen Verbandskontext hinaus aufgegriffen und genutzt werden können (siehe dazu auch <https://diewohlfahrt.digital>). Im Verlauf der Förderphasen hat sich eine Kooperationskultur entwickelt, die immer häufiger Verbandsgrenzen überwunden hat: Zusammenarbeit von Mitarbeitenden der Projekte, aber auch weiterer nicht geförderter Personen aus den

Verbänden erfolgte zunehmend entlang gemeinsamer inhaltlicher Themen und nicht entlang der jeweiligen einzelverbandlichen Organisationskontexte. Diese Kooperationskultur strahlt mittlerweile auch über das Förderprogramm hinaus in die Verbände hinein – ebenso wie eine sich verändernde Arbeitskultur, die flexiblere und agilere Formen der Arbeits- und Prozessgestaltung umsetzt.

Das Förderprogramm konnte in seiner bisherigen vierjährigen Förderlaufzeit von 2019 – 2022 einen wichtigen Beitrag zum Kompetenzaufbau zu Digitalisierungsthemen in den Verbänden leisten. Im Laufe dieser Zeit erhielt das Thema eine stärkere Verankerung in den Verbänden, die sich auch durch eine strategische Anbindung und Einbindung der Projekte in den Verbänden ausdrückte. Zudem konnten auf personeller Ebene Kompetenzen zur strategischen Gestaltung von Digitalisierung in den Verbänden aufgebaut werden.

Dies war und ist zugleich Voraussetzung dafür, dass die Freie Wohlfahrtspflege sich in die gesellschaftlichen und politischen Debatten um die Gestaltung der digitalen Gesellschaft einbringen kann. Das Förderprogramm konnte auch hier dazu beitragen, dass die Freie Wohlfahrtspflege sich verstärkt sozial-anwaltschaftlich für digitale Teilhabemöglichkeiten benachteiligter und unterstützungsbedürftiger Zielgruppen eingesetzt hat. Dies gilt es in den kommenden Jahren auszubauen und zu intensivieren, insbesondere auch durch eine Stärkung der Kooperation mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren im Bereich der Netz- und Digitalpolitik.

Gerade in den ersten Förderphasen hat die jeweils nur einjährige Förderung nachhaltige Aktivitäten und Strukturbildungen deutlich erschwert. Sie führte vor dem Hintergrund einer branchenübergreifend starken Nachfrage von Digitalisierungs-Expert:innen zu häufigeren Personalwechseln und behinderte aufgrund der jeweils nur kurzen Planungshorizonte längerfristig angelegte Vorhaben. Empfohlen wird daher, mehrjährige Förderphasen vorzusehen. Zugleich wird empfohlen – so weit nicht ohnehin schon geschehen – die geförderten Projekte in vorhandene oder aufzubauende eigene organisationale Strukturen der Verbände einzugliedern, die eine nachhaltige und breite Integration von Digitalisierung im Verband sicherstellen.

Neben Weiterführung von Themenlinien – wie der Notwendigkeit, Qualifizierung und Kompetenzaufbau verbandsübergreifend weiter auszubauen, sich digitalpolitisch stärker aufzustellen und einzubringen und den Ausbau sozial-digitaler Infrastruktur systematisch auszuweiten – haben sich 2022 auch neue Schwerpunkte wie das Thema Daten oder der Umgang mit multiplen Krisen herauskristallisiert. Auf dieser Basis kann das Förderjahr 2023 als Scharnierstelle zwischen der bisherigen Aufbauarbeit und einer Vorbereitung noch intensiver verschränkter Projekte dienen. Dabei sollten auch Strukturen aufgebaut werden, die ein kontinuierliches Monitoring ermöglichen, welches Auskunft zum Stand der Digitalisierung im Kontext der Freien Wohlfahrtspflege geben kann.

1 EINLEITUNG

Das Kompetenzzentrum Soziale Dienste (kom.sd) als wissenschaftlicher Arbeitsbereich im Institut für Innovationstransfer an der Universität Bielefeld GmbH wurde für den Zeitraum vom 01.07.2021 bis zum 31.12.2022 durch das Referat 313 „Freie Wohlfahrtspflege und soziale Arbeit“ des BMFSFJ im Wege einer Zuwendung mit der Durchführung der wissenschaftlichen Begleitung des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ des Bundesministeriums für Frauen, Senioren, Familien und Jugend (BMFSFJ) betraut. Der hier vorliegende Abschlussbericht beinhaltet die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung in der Projektlaufzeit erarbeiteten Ergebnisse.

Zunächst wird in Kapitel 2 die Grundlage des Förderprogramms basierend auf den beiden Erklärungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) beschrieben (BAGFW; BMFSFJ 2017 & 2020). Darauf folgt einleitend eine kurze theoretische und fachliche Einordnung des Gegenstands der wissenschaftlichen Begleitung, indem die gesellschaftliche Rolle von Digitalisierung und die Besonderheiten der Wohlfahrtspflege in Kapitel 3 skizziert werden. Die Ziele und das methodische Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung werden in Kapitel 4 erläutert.

Im Anschluss werden in Kapitel 5 zunächst die analysierten Leitziele des Förderprogramms und die Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse von Förderanträgen und Sachberichten in Form von verbandspezifischen Projektportfolios dargestellt. Nach der verbandsbezogenen Auswertung folgt in Kapitel 6 eine projekt- und verbandsübergreifende Analyse der Aktivitäten, Outputs und Outcomes, die auf Basis der Dokumente, Fragebögen und transkribierten Interviews rekonstruiert wurden. Diese Darstellung strukturiert sich entlang der wesentlichen Leitziele des Förderprogramms. Den Abschluss der Analysen bildet mit Kapitel 7 eine Bilanzierung der Wirkungen des Förderprogramms auf unterschiedlichen Strukturebenen auf Basis der Dokumentenanalyse.

In Kapitel 8 werden basierend auf den Analysen Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des Förderprogramms formuliert. In Kapitel 9 erfolgt schließlich ein bilanzierender und einordnender Gesamtblick auf die Ergebnisse sowie Möglichkeiten und Grenzen des Förderprogramms und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung und Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege.

Im Sinne eines formativen Charakters hat die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen von programminternen Veranstaltungen, insbesondere aber mit einem internen Zwischenbericht im Mai 2022 schon Impulse an die Projekte, die Verbände und das BMFSFJ gegeben, die teilweise auch bereits in der aktuellen Förderphase aufgegriffen wurden. Während die wissenschaftliche Begleitung bis Ende 2022 mit einem primär empirischen Fokus evaluativ auf den gesamten Förderzeitraum in der Vergangenheit zurückgeblieben hat, soll ab 2023 der Fokus stärker auf die prozesshafte und konzeptionelle Begleitung des Förderprogramms gerichtet werden (vgl. 8.2).

Als wissenschaftliche Begleitung möchten wir an dieser Stelle die offene, vertrauensvolle und bereichernde Zusammenarbeit aller Beteiligten hervorheben und unseren herzlichen Dank aussprechen. Dieser Dank gilt den Verbänden für die gute Kooperation und vor allem den

Mitarbeitenden aus Verbänden und Ministerien, die ihre ohnehin stark beanspruchte Zeit für die Teilnahme an Erhebungen zur Verfügung gestellt haben. Weiterhin möchten wir uns bei den Berater:innen Caroline Paulick-Thiel und Prof. Dr. Lars Harden für Diskussionen und Feedback zu verschiedenen Aspekten und Zwischenständen der wissenschaftlichen Begleitung bedanken. Schließlich gilt unser Dank dem BMFSFJ, das mit der Zuwendung die wissenschaftliche Begleitung dieses Förderprogramms erst ermöglicht hat.

2 GRUNDLAGE DES FÖRDERPROGRAMMS

Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und wohlfahrtsinterner Strategieentwicklungen haben das BMFSFJ, die BAGFW und die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege (Arbeiterwohlfahrt (AWO), Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (Parität), Deutscher Caritasverband (Caritas), Deutsches Rotes Kreuz (DRK), Diakonie und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST)) im Herbst 2017 eine gemeinsame Absichtserklärung vorgelegt, die sich für die Stärkung der Zusammenarbeit und die Nutzung der Innovationskraft der Verbände ausspricht, um sich gemeinsam für „die Ausrichtung der digitalen Transformation am Gemeinwohl und für die Stärkung des sozialen Zusammenhalts durch die Digitalisierung“ (BMFSFJ/BAGFW 2017) einzusetzen. In dieser ersten Vereinbarung wurde ein Förderprogramm zur Gestaltung der digitalen Transformation durch die Freie Wohlfahrtspflege in den folgenden sechs Handlungsfeldern vereinbart:

- Sozialraumorientierte soziale Arbeit,
- Freiwilliges Engagement und Selbsthilfe,
- Beratung und Therapie,
- Qualifikation und Bildung,
- Management und Innovation, sowie
- Potentiale digitaler Innovation nutzen und durch Personal- und Organisationsentwicklung implementieren.

Auf dieser Grundlage hat das BMFSFJ die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege seit 2019 im Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ zur Gestaltung der digitalen Transformation dabei unterstützt, in den aufgeführten Handlungsfeldern in agilen Projekten innovative Lösungsansätze zu entwickeln.

In einer weiteren gemeinsamen Erklärung „Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt“ von BMFSFJ und BAGFW (BMFSFJ/BAGFW, 2020) wurden die zentralen, erzielten Ergebnisse des Programms beschrieben und davon ausgehend vereinbart, die sechs Handlungsfelder der ersten Projektphase zu drei Themenschwerpunkten weiterzuentwickeln, die von allen Wohlfahrtsverbänden jeweils in unterschiedlicher Intensität bearbeitet werden sollen:

1. Digitale Transformation von Leistungsangeboten der Wohlfahrtspflege
2. Organisationsentwicklung und Change-Management
(inkl. Fortbildung/ Kompetenzerwerb, Organisationskultur und Innovationsstrukturen)
3. (Politische) Kommunikation im digitalen Zeitalter / Social Media

Bei der weiteren Umsetzung des Prozesses sollte ein besonderes Augenmerk gelegt werden auf

- a) die Skalierung und Weiterentwicklung,
- b) die Förderung von Wissensaustausch und Kompetenzentwicklung sowie
- c) den Ausbau und die bedarfsgerechte Nutzung von Netzwerken.

Strukturelle Merkmale des Förderprogramms sind darüber hinaus die verbandsübergreifende und kollegiale Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und Projekten, sowie eine hohe Flexibilität des Fördermittelgebers hinsichtlich der Fördermodalitäten.

Insgesamt bilden die Vorhaben im Förderprogramm ein sehr breites Spektrum an Themen ab, die auf sehr unterschiedlichen Ebenen bearbeitet werden. Eingebettet ist das Förderprogramm in eine umfassende Digitalstrategie des BMFSFJ – unter anderem dokumentiert in den Veröffentlichungen „Gemeinsam im Wandel. Agenda für eine Smarte Gesellschaftspolitik“ (2021) und „Digitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft“ (2018). Zentrale Aktivitäten sind in diesem Zusammenhang neben dem hier beschriebenen und evaluierten Förderprogramm u.a. das „Innovationsbüro Digitales Leben“ des BMFSFJ sowie „Civic Coding – Innovationsnetz KI für das Gemeinwohl“ mit dem „Civic Data Lab“, das als ressortübergreifende Initiative von Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und BMFSFJ realisiert wird.

Im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ sollen die Bundesverbände als **Katalysatoren für die digitale Transformation** in ihren Verbänden wirken. Auch sind die Bundesverbände gefordert, als Ansprechpartner für innerverbandliche Anfragen zur Entwicklung und Umsetzung von (digitalen) Innovationen zur Verfügung zu stehen. Im Sinne der strategischen Zusammenarbeit zwischen dem BMFSFJ und der BAGFW nimmt die Bundesarbeitsgemeinschaft eine koordinierende Rolle in der überverbandlichen Zusammenarbeit ein.

Das Förderprogramm ist dabei auf die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege auf Bundesebene ausgerichtet, die wiederum auf Landes- und Regionalebene mit den entsprechenden Landes- und Fachverbänden sowie auf der kommunalen und regionalen Ebene mit den Trägern, Ortsvereinen und Einrichtungen in verschieden starker Ausprägung zusammenarbeiten und kooperieren. Zudem werden nicht nur die sechs Spitzenverbänden auf der Bundesebene vom BMFSFJ gefördert, sondern auch die BAGFW als Koordinierungsstelle.

3 DIGITALISIERUNG IM KONTEXT DER WOHLFAHRTSPFLEGE

Um das Verhältnis von Digitalisierung und Wohlfahrtsverbänden angemessen zu erfassen, bedarf es zunächst eines Blickes auf theoretisch-konzeptionelle Überlegungen zur Digitalisierung als gesellschaftlichen Prozess. Im Zuge der Digitalisierung wird das Verhältnis gesellschaftlicher Teilsysteme und Organisationen zur Technik neu verhandelt (Baecker 2018, 57ff.). Die „Verwobenheit von technischem und sozialem Wandel“ (Schrape 2021, 201), die es zwar immer schon gegeben hat, erreicht durch die „umfassende informationstechnische Durchdringung der Gesellschaft“ (Schrape 2021, 145) eine neue Qualität. Die Abhängigkeit gesellschaftlicher Praktiken von funktionierender Technik nimmt in allen Teilbereichen immer mehr zu, so dass ein Verzicht auf Technikeinsatz prinzipiell nur noch unter **Inkaufnahme erheblicher Leistungseinschränkungen** möglich erscheint (Luhmann 1997, 532). Als gesellschaftlicher Prozess ist Digitalisierung zudem **rekursiv** und verändert stetig ihre eigenen Ausgangsbedingungen (Baecker 2018, 61; Nassehi 2019, 34). Indem die Gesellschaft mit dem Einsatz digitaler Technologien auf Herausforderungen reagiert oder digitale Technologien einsetzt, um das eigene Leistungsniveau zu steigern oder unter veränderten Rahmenbedingungen zu halten, wandeln sich die Ausgangsbedingungen für zukünftige Digitalisierungsvorhaben. Entwicklungsverläufe sind daher kaum vorhersehbar (Schrape 2021, 82). In der Ökonomie spricht man von einer **VUKA-Gesellschaft** (Mack/Khare 2016), die durch **Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität** als immanente Eigenschaften der modernen Gesellschaft und ihrer Digitalisierungsprozesse geprägt ist. Welche konkreten Effekte neue Technologien oder der Verzicht auf diese haben werden, ist daher ungewiss. Zielsetzung dürfte jedoch immer sein, Chancen zur Leistungssteigerung durch den Einsatz digitaler Technologien zu nutzen sowie auf Herausforderungen zu reagieren, die das Leistungsniveau und die eigene Wettbewerbsposition potenziell gefährden.

In den verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen und Organisationen manifestiert sich diese Entwicklung auf verschiedene Weise (Schrape 2021, 146). Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung im Sozialwesen sind nicht identisch mit jenen in der Wirtschaft, der Bildung, dem Recht, dem Gesundheits- oder der Politik. Diese Unterschiede und die damit verbundenen systemspezifischen Herausforderungen werden nicht ausreichend berücksichtigt, wenn der Fokus primär auf technologische Entwicklungen gerichtet ist. Digitalisierung sollte daher immer von den **betroffenen Systemen** aus betrachtet werden.

Bei den Wohlfahrtsverbänden ist zu beachten, dass es sich um **föderale Organisationen** handelt, die in Bundes-, Landes- und Ortsverbände, sowie Träger und Einrichtungen auf kommunaler Ebene strukturiert sind. Sie sind außerdem **hybride Organisationen**, das heißt als intermediäre Sphäre vereinen sie eine „enorme Pluralität und Vielfalt an Orientierungen, organisatorischen Formen und Einfluss nehmenden Prinzipien“ (Evans/Ewert 2010: 106). In ihrem Bestreben um gesellschaftliche Einflussnahme bestehen somit mehrere Ziel- und Anspruchskriterien, die teilweise in Konflikt zueinanderstehen (vgl. Grohs 2017).

„Insbesondere die in den Selbstbeschreibungen angeführten Rollen als politische Interessenvertretung, als ‚Anwalt der Schwachen‘, als Mitgliederorganisation und als ökonomisch denkendem Dienstleister, geraten so leicht in Widerspruch“ (ebd.: 26).

Wohlfahrtsverbände können nicht nur als sozial helfende bzw. wohlfahrtsgenerierende Organisationen verstanden werden, sondern sind auch politische, wirtschaftliche und mitunter religiöse Organisationen.

Die Zusammensetzung dieser **divergenten Interessen** dürfte auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen jeweils verschieden ausgeprägt sein, so dass beispielsweise das Politische im Verhältnis zur sozialen Hilfe auf Bundesverbandsebene eine weitaus größere Rolle spielt als auf der lokalen Ebene einer Kindertageseinrichtung. Gegenüber einer einzelnen Organisation bietet die föderale Organisationsstruktur Vorteile: Sie sorgt etwa für einen hohen Wiedererkennungswert durch die gemeinsame „Marke“ der zugehörigen Verbandselemente. Zugleich ist in solchen **lose gekoppelten Meta-Organisationen** (Weick 1995; Ahrne und Brunsson 2008) jedoch der Einfluss der föderalen Spitze auf die untergeordneten Mitgliedsorganisationen begrenzt, insbesondere wenn es sich bei ihnen um rechtlich unabhängige Organisationen handelt. Dies spiegelt sich auch in der internen Kommunikation wider:

„Gliederungen können in der Regel keine Informationen über die Aktivitäten der benachbarten Gliederung geben, und will man gliederungsübergreifend oder gar bundesweit Marketing betreiben, mangelt es schlicht an einer Telefonnummer, die man für den ersten Kundenkontakt nennen und die kompetent Auskunft geben kann“ (Nowoczyn 2017, 12).

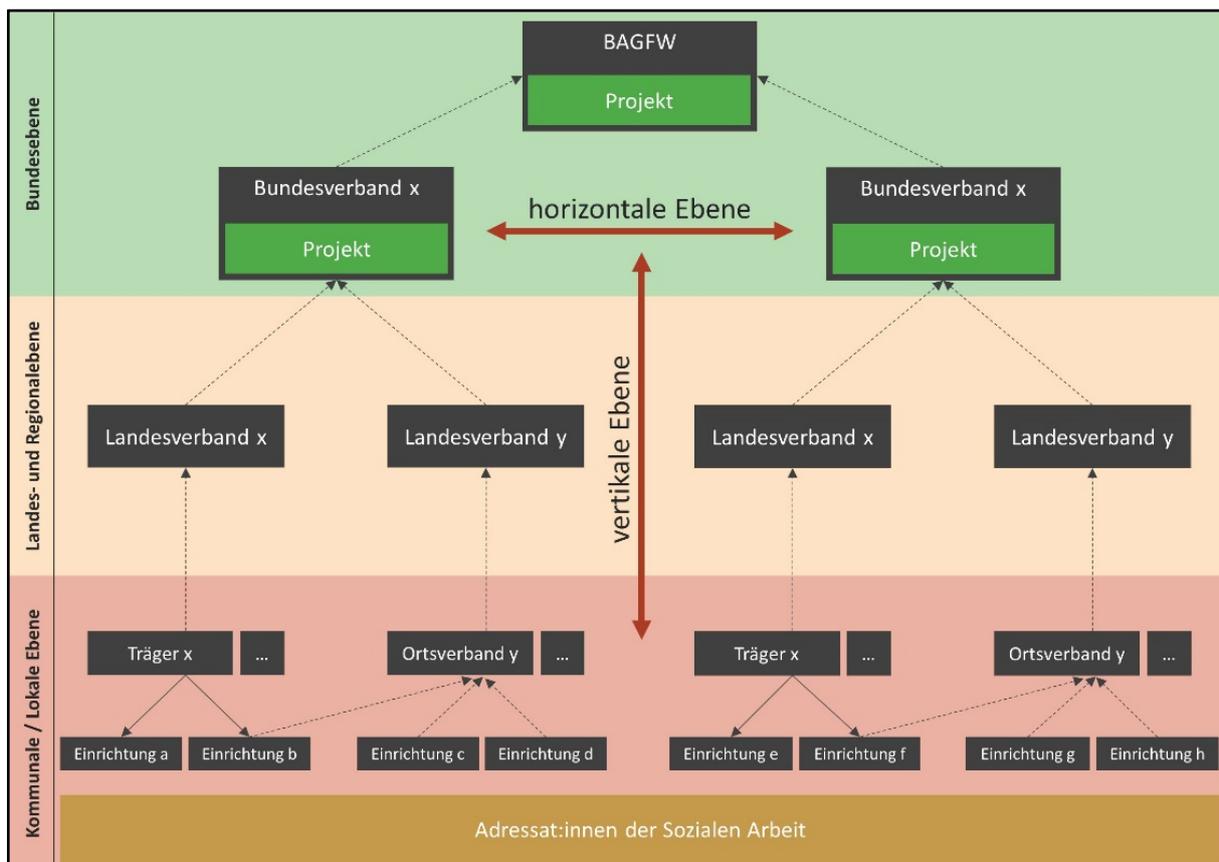


Abbildung 1: Kopplung der Wohlfahrtsverbände auf vertikaler und horizontaler Ebene

Die Zusammenarbeit und Kooperation der Wohlfahrtsverbände auf vertikaler Ebene wird durch die **föderalen Strukturen** des deutschen Wohlfahrtssystems bedingt (Abbildung 1), wobei die jeweiligen verbandlichen Strukturen bei den einzelnen Wohlfahrtsverbänden durchaus unterschiedlich ausgestaltet sind. Aus Perspektive der Bundesverbände, wo die Projekte des Förderprogramms angesiedelt sind, handelt es sich bei den Verbänden auf

Landes- und Regionalebene um überwiegend **rechtlich unabhängige Organisationen**. Dasselbe Verhältnis besteht zwischen der Landes- und Regionalebene und der kommunalen / lokalen Ebene. Auf der kommunalen / lokalen Ebene selbst ist dieses Verhältnis zwischen Trägern sozialer Dienste und deren Einrichtungen umgekehrt, da die **Träger weisungsbefugt** gegenüber ihren Einrichtungen sind.

Das deutsche Wohlfahrtssystem, das auf den ersten Blick wie ein hierarchisches System erscheinen mag, hat dabei nicht die Merkmale einer hierarchisch strukturierten Organisation, die nach einem Top-Down-Prinzip funktioniert. Vielmehr handelt es sich um eine **Kombination aus einem Top-Down- und einem Bottom-Up-Prinzip** auf der Basis unterschiedlich stark ausgeprägter Kopplungen der jeweiligen Einheiten zueinander. Innerhalb der kommunalen / lokalen Ebene besteht dabei überwiegend ein Top-Down-Prinzip, zwischen den drei Ebenen ist tendenziell eher von einem Bottom-Up-Prinzip auszugehen.

Trotz struktureller Ähnlichkeiten unterscheiden sich die einzelnen Wohlfahrtsverbände bei näherer Betrachtung erheblich voneinander. Sowohl die Spitzenverbände untereinander als auch die Mitgliedsorganisationen divergieren in Größe, Verhältnis der verschiedenen Ebenen zueinander und schließlich auch im Grad der bereits erreichten „digitalen Reife“.

Aus ihrer Funktion als übergeordnete Organe der jeweiligen Organisation ergeben sich für die Bundesverbände der freien Wohlfahrtspflege besondere **Rollen und Aufgaben**. Dazu gehören die Qualitäts- und Strukturentwicklung der Organisationen, die Bereitstellung zentraler Dienstleistungen, wie Daten- und Wissensmanagement oder Bildungsformate für Mitgliedsorganisationen. Auch die Rolle als sozialpolitischer Akteur und Dienstleister für die angeschlossenen Einrichtungen und Dienste gehört zu den Aufgaben der Bundesverbände.

4 ZIELE UND METHODISCHES VORGEHEN DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG

Das Kompetenzzentrum Soziale Dienste unterstützt das Förderprogramm seit 2020 als wissenschaftliche Begleitung mit dem Ziel, Herausforderungen, Gelingensbedingungen und Erfahrungen aus der Umsetzung der Projekte zusammenzutragen, die Ergebnisse der Projekte und des Gesamtprogramms systematisch zu bilanzieren und Erkenntnisse über förderliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung der digitalen Transformation in der Wohlfahrtspflege und der Sozialen Arbeit zu erarbeiten. Zudem soll in enger Zusammenarbeit mit allen Beteiligten ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Förderprogramms und damit auch zur fachlichen und organisationalen Weiterentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege insgesamt geleistet werden.

Als Analyserahmen für die wissenschaftliche Begleitung wurde der „Programmbaum“ als logisches Modell nach Wolfgang Bewyl und „Univation - Institut für Evaluation“ verwendet (Beywl und Niestroj 2009; Bartsch et al. 2016). Damit konnten alle Elemente des Förderprogramms wie Ressourcen, Aktivitäten, Outputs, Outcomes und Wirkungen in ihren Zusammenhängen systematisch erfasst und strukturiert werden. Unter Anwendung des in Abbildung 2 dargestellten Programmbaums können logische Zusammenhänge zwischen Bedingungen, Plan, Umsetzung und Resultaten eines Programms nachgezeichnet werden. Ausgehend von dieser Annahme beeinflussen die Bedingungen eines Programms in Form von Systemumwelt (Kontext), strukturellen Voraussetzungen (Struktur) und eingebrachten Ressourcen (Inputs & Incomes) die Planung im Sinne eines schriftlich festgehaltenen Programmkonzeptes (Konzept). Die darin ausgeführten Zielformulierungen (Ziele) können in einem Zielsystem nach ihrem Abstraktionsgrad differenziert und in Verbindung mit angenommenen Wirkfaktoren der Zielerreichung (Wirkannahmen) expliziert werden. Diesem Wirkstrang folgend, werden bei der Umsetzung der Ziele durch Akteure im Programm (Aktivitäten) Resultate erzielt. Diese können wiederum in zählbare Leistungen und Produkte (Outputs), sowie Veränderungen bei adressierten Zielgruppen in Wirkungen (Outcomes) und nachhaltig resultierenden Merkmalen sozialer Systeme (Impacts) unterschieden werden. Gleichzeitig können die Aktivitäten jedoch auch zu nicht beabsichtigten Ergebnissen (nicht-intendierte Resultate) führen. Der Metapher des Baumes folgend, führen die Wirkketten der verschiedenen Einflussfaktoren des Programms dem Evaluationsmodell zufolge vom komplexen Wurzelwerk der Bedingungen bis in die verzweigte Baumkrone der Resultate, wie in folgender Abbildung dargestellt:

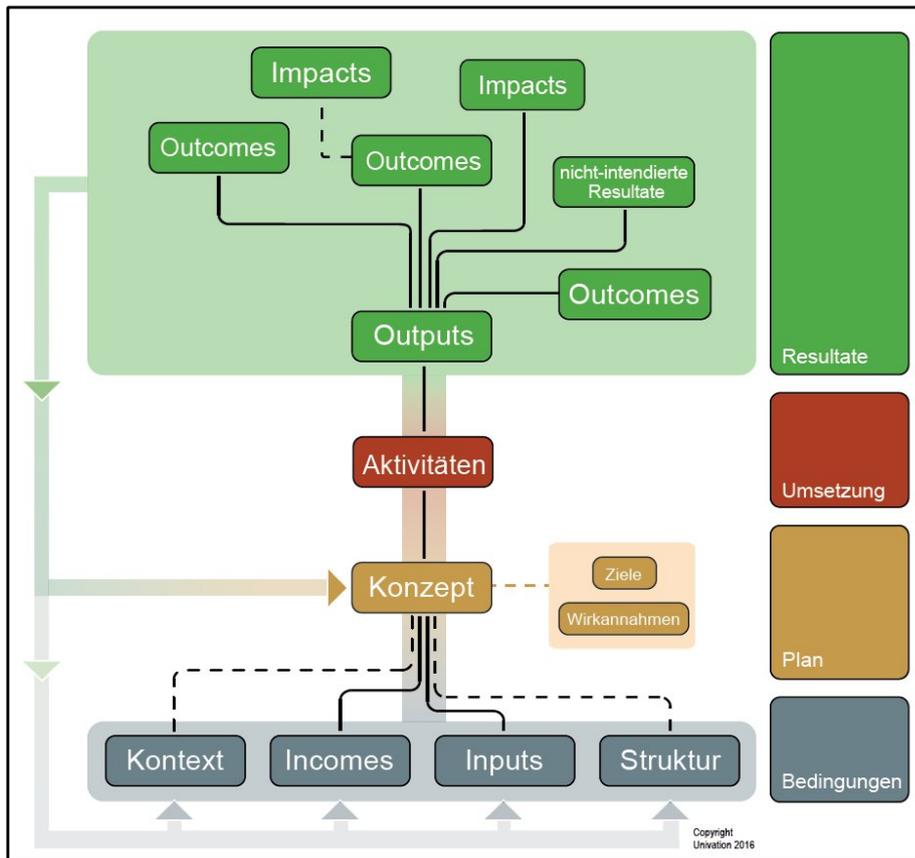


Abbildung 2: Programmbaum nach Univation (2016)

Das Modell des Programmabaus diente als Struktur für die Entwicklung von Fragebögen und Interviewleitfäden und als Kategoriensystem für die qualitativ-inhaltsanalytischen Auswertungen. Qualitative Inhaltsanalysen wurden an verschiedenen Materialien durchgeführt. Neben den ursprünglichen Vereinbarungen, den Projektanträgen und Sachberichten wurden auch Fragebogenerhebungen und Interviews nach diesem Verfahren ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ist

„eine interpretative Form der Auswertung ... [.] [H]ier werden Codierungen aufgrund von Interpretation, Klassifikation und Bewertung vorgenommen; die Textauswertung und -codierung ist hier also an eine menschliche Verstehens- und Interpretationsleistung geknüpft“ (ebd.: 27).

Die Verstehens- und Interpretationsleistung orientiert sich an hermeneutischen Vorgehensweisen und den daraus entwickelten Handlungsregeln. Darauf aufbauend erfolgt die systematische Analyse und die inhaltliche Strukturierung anhand eines Kategoriensystems. Die qualitative Inhaltsanalyse sieht zur Kategorienentwicklung sowohl ein deduktives als auch ein induktives Vorgehen vor. Deduktive Kategorien werden aus der Forschungsfrage oder dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet. Induktive Kategorien werden im Zuge der Analyse aus dem Material selbst entwickelt (Kuckartz 2018).

Dementsprechend wurden die Dimensionen des Programmabaus als Ausgangspunkt für die deduktive Kategorienbildung genutzt. Für die Leitziele des Förderprogramms, die Förderanträge und Sachberichte, die Interviewerhebung und -auswertung sowie die Fragebogenerhebung und -auswertung wurden entsprechend der oben beschriebenen Vorgehensweise jeweils eigene Kategoriensysteme entwickelt, die sich insbesondere mit Blick auf die induktiv gebildeten Unterkategorien unterscheiden. In Forschungswerkstätten des Teams der wissenschaftlichen Begleitung wurden zum einen die entwickelten Haupt- und

Subkategorien sowie die damit codierten Segmente in regelmäßigen Abständen diskutiert, um die Intercoder-Reliabilität sicherzustellen, da mehrere Personen an der Codierung beteiligt waren¹.

In Tabelle 1 findet sich eine Übersicht darüber, welche Materialien inhaltsanalytisch ausgewertet wurde.

Material	Jahr	Anzahl	Autoren	Datengrundlage vorwiegend für
Vereinbarungen BMFSFJ & BAGFW	2017 2020	2	BAGFW, BMFSFJ	Leitziele
Förderanträge der Verbände	2019 bis 2022	Pro Jahr je 7	AWO, Caritas, DRK, Diakonie, Paritätischer, ZWST, BAGFW	Leitziele, Mittlerziele, Inputs, Incomes, Kontext, Wirkannahmen
Sachberichte	2019 bis 2021	Pro Jahr je 7	AWO, Caritas, DRK, Diakonie, Paritätischer, ZWST, BAGFW	Inputs, Incomes, Kontext, Wirkannahmen, Struktur, Outputs, Outcomes
Fragebögen	2022	8	AWO, Caritas, DRK, Diakonie, Paritätischer, ZWST, BAGFW	Hemmende und Fördernde Faktoren der Projektarbeit, Wünsche und Vorschläge für eine Weiterentwicklung
Interviews	2022	10	AWO, Caritas, DRK, Diakonie, Paritätischer, ZWST, BAGFW, BMFSFJ	Kontext, Wirkannahmen, Struktur, Outputs, Outcomes, Wünsche und Vorschläge für eine Weiterentwicklung

Tabelle 1: Analyierte Dokumente, Fragebögen und Interviews

Leitziele des Förderprogramms

Die Leitziele des Förderprogramms wurden anhand der beiden folgenden Vereinbarungen induktiv aus dem Material entwickelt:

- „Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung“ (BAGFW und BMFSFJ 2017)

¹ Werden in der Ergebnisdarstellung einzelnen Akteuren (wie z.B. BMFSFJ, BAGFW, Verbände) Positionen, Einschätzungen o.ä. zugeschrieben, so bezieht sich dies – sofern nicht anders gekennzeichnet - immer auf die im Rahmen von Erhebungen oder ausgewerteten Dokumenten sichtbar gewordenen Inhalte und damit nicht zwangsläufig auch auf formal-rechtliche Positionierungen der jeweiligen Organisationen

- „Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Gemeinsame Erklärung von BMFSFJ und BAGFW zur Wohlfahrtspflege in der Digitalen Gesellschaft“ (BAGFW und BMFSFJ 2020)

Die Leitziele strukturieren auch die Darstellung der Ergebnisse des Förderprogramms in diesem Bericht. Die Beschreibungen der Leitziele des Förderprogramms sind dem Kapitel 5.1 zu entnehmen.

Förderanträge und Sachberichte

Die Analyse der Förderanträge und Sachberichte erfolgte anhand des deduktiven Kategoriensystems, das aus dem Programmbaum und den gemeinsamen Erklärungen abgeleitet wurde. Auf Grundlage des deduktiven Kategoriensystems wurden anschließend auf Basis der codierten Segmente induktive Subkategorien entsprechend der spezifischen Inhalte gebildet, so dass einzelne Inhalte aus den Dokumenten, die den Elementen des Programmbaums sowie den Zielen des Programms zugeordnet wurden, weiter ausdifferenziert wurden.

Fragebogenerhebung und -auswertung

Die Fragebogenerhebung bei den geförderten Projekten erfolgte im März und April 2022 und hatte zum Ziel, die Perspektiven der Projektmitarbeitenden schon für einen ersten Zwischenbericht einbeziehen zu können. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen, die insbesondere Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderliche Faktoren aus der Perspektive der Projekte thematisieren (vgl. Anhang 1). Insgesamt wurden acht Fragebögen mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Das deduktive Kategoriensystem ergab sich dabei aus den Fragen und wurde im Rahmen der Auswertung durch induktive Subkategorien erweitert.

Interviewerhebung und -auswertung

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurden im Zeitraum Januar bis Februar 2022 leitfadengestützte Interviews mit dem BMFSFJ, der BAGFW und den Berater:innen des Förderprogramms geführt. Weitere Interviews, insbesondere mit den Projektleitungen der Verbände, wurden im Oktober und November 2022 geführt. Die Interviewleitfäden wurden anhand der Themenbereiche Bedingungen, Plan, Umsetzung und Resultate des erläuterten Programmbaums strukturiert (vgl. Anhang 2-5). Die Tonaufzeichnungen der Interviews wurden zunächst transkribiert (GAT 2-Standard) und daraufhin mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Während die Förderanträge und Sachberichte als Datenbasis eine vergleichsweise objektive Grundlage für die Darstellung liefern, bieten sie als Datenbasis weniger Raum für offenere Überlegungen mit Blick auf Einschätzungen zum Förderprogramm als Ganzes und dessen Weiterentwicklung. Die Fragebögen und Interviews mit verschiedenen Stakeholdern ermöglichen diesbezüglich zusätzliche Perspektiven.

5 ZIELE DES FÖRDERPROGRAMMS UND BESCHREIBUNG DER PROJEKTE

Die Ergebnisse der Analyse des Förderprogramms beruhen auf der Dokumentenanalyse der Erklärungen des BMFSFJ und der BAGFW aus den Jahren 2017 und 2020, sowie der Förderanträge und Sachberichte zu den Projekten aus den Jahren 2019 – 2022. Zusätzlich wurden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung und Interviews verschiedener Projektbeteiligter berücksichtigt. Ausgehend von den beiden Erklärungen des BMFSFJ und der BAGFW wurden die Leitziele systematisiert (5.1) und anhand der anderen Quellen geprüft, welche Schwerpunkte in der Umsetzung der Leitziele in den Projekten sichtbar werden (5.2).

Die Umsetzung der Projekte wird hieran anschließend für jeden Verband in Form eines Projektportfolios beschrieben. Unter einem Projektportfolio verstehen wir die Sammlung und Bündelung der Informationen zu den im Rahmen des Förderprogramms geförderten Projekten der sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege und der BAGFW. Die Portfolios basieren auf einer qualitativen Inhaltsanalyse der Förderanträge und Sachberichte der Verbände und der BAGFW und stellen Ziele, Ergebnisse und Wirkungen der einzelnen Maßnahmen der verbandlichen Gesamtprojekte dar.

5.1 Leitziele des Förderprogramms

Grundlage des Arbeitsprogramms der wissenschaftlichen Begleitung war die Rekonstruktion der Leitziele aus den geschlossenen Vereinbarungen der Jahre 2017 und 2020 zwischen dem BMFSFJ und der BAGFW. Die Leitziele wurden auf Basis der Zusammenführung der Inhalte der Erklärungen von 2017 und 2020 analysiert und rekonstruiert. Anhand der Vereinbarungen zwischen BMFSFJ und BAGFW aus 2017 und 2020 wurden 17 Leitziele identifiziert, die den drei Ebenen Gesellschaft, Organisation sowie Profession und Fachlichkeit zugeordnet werden konnten (Abb. 3).

Ebene Gesellschaft	Digitalen Wandel mitgestalten	Soziale Anwaltschaft übernehmen	Engagement fördern		
Ebene Organisation	Organisationsentwicklung	Kompetenzentwicklung	Wissenstransfer u. -management	Kooperation mit neuen Akteuren	Angebote verbessern
	Neue Angebote entwickeln	Sozial-digitale Infrastruktur aufbauen	Skalierung von Neuem	Öffentlichkeitsarbeit	
Ebene Profession u. Fachlichkeit	Digitale Teilhabe fördern	Neue Problemlagen bewältigen	Befähigung von Zielgruppen	Zugangsbarrieren absenken	Präventive Ansätze

Abbildung 3: Leitziele des Förderprogramms und deren Ebenen

Die drei Ebenen gehen auf eine theoretisch-systematische Bestimmung Sozialer Arbeit zurück, die die Ebenen Adressat:innen, Profession und die gesellschaftliche Funktion der Sozialen Arbeit als Kern herausarbeitet und um die organisationale Ebene erweitert (Bielefelder Arbeitsgruppe 8 2008: 17f.). Für die **Systematisierung von Leitzielen** wurde dieses Modell adaptiert: Da sich das Förderprogramm an die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege richtet und sich damit nur mittelbar auf die Ebene der durch Einrichtungen auf lokaler Ebene erbrachten Dienstleistungen bezieht, wurden die Ebenen der Adressat:innen und der Profession zur Ebene „Profession und Fachlichkeit“ zusammengeführt. Damit ergeben sich für die Strukturierung der Leitziele des Programms die Ebenen „Gesellschaft“, „Organisation“ sowie „Profession und Fachlichkeit“.

Die Verbände adressieren die Leitziele des Förderprogramms auf unterschiedliche Art und Weise. Zur Rekonstruktion der Zielverfolgung lässt sich zwischen Leit- und Mittlerzielen differenzieren. Ein Leitziel beschreibt dabei ein weit gestecktes, übergreifendes Ziel, das über einen längeren Zeitraum besteht und somit stabil bleibt. Davon zu unterscheiden sind Mittlerziele, die Schwerpunkte im Bereich des Leitziels bilden, dieses konkretisieren und bereits operationalisierte Beschreibungen enthalten können. Im Folgenden wird beschrieben, wie die aus den Vereinbarungen rekonstruierten Leitziele in den Anträgen und Berichten der Verbände aufgegriffen wurden.

Ebene Gesellschaft

Auf der Ebene Gesellschaft soll der Prozess der *Mitgestaltung des digitalen Wandels* sozial und partizipativ gestaltet werden. Die Übernahme von *sozialer Anwaltschaft* soll die Berücksichtigung der Interessen benachteiligter Gruppen im digitalen Transformationsprozess fördern. Die *Förderung von Engagement* soll durch Aus- und Umbau der entsprechenden Infrastruktur vorangetrieben werden und ehrenamtliches Engagement für gesellschaftlichen Zusammenhalt in der digitalisierten Gesellschaft aktiviert und gestärkt werden. Dazu sollen Engagierte in fach- und verbandspolitische Diskurse eingebunden werden.

Ebene Organisation

Auf der Organisationsebene befassen sich die Leitziele mit neuen Herausforderungen an die verbandliche Infrastruktur und die dynamische *Gestaltung von Organisationsprozessen* zur Umsetzung und Erarbeitung chancenorientierter digitaler Agenden. Die Verbände sollen Kommunikationswege, Angebotsformen und Arbeitsweisen regelmäßig kontrollieren und Aufbaustrukturen auf Bundesebene überprüfen.

Insgesamt gilt es, digitale Transformationsprozesse auf politischer, verbandlicher und einrichtungsbezogener Ebene zu gestalten. Maßnahmen zur *Kompetenzentwicklung* sollen eine teilhabeorientierte Nutzung der digitalen Chancen ermöglichen und die Qualität der sozialen Arbeit sichern, indem Menschen innerhalb und außerhalb der Verbände im Themenfeld Digitalisierung gefördert werden. Dazu sollen Qualifizierungskonzepte und Weiterbildungsformate entwickelt werden. Die Verbände der BAGFW streben übergreifenden *Transfer und Management von Wissen* an, was eine entsprechende verbandliche Kommunikation voraussetzt. Es gilt den Wissens- und Theorie-Praxistransfer neu zu organisieren und aus dem zwischenverbandlichen Teilen von Erfahrungen Synergieeffekte entstehen zu lassen. Ergänzend wird die *Kooperation und Vernetzung* mit neuen Partnern mitgestaltet. Es wurde darüber hinaus vereinbart, *neue Angebote zu entwickeln*, um durch mittels digitaler Technik und innovativer Angebote zukünftigen Herausforderungen und Risiken zu begegnen und adäquate Lösungsansätze zu erarbeiten. Die Online-Beratung sowie andere fachliche Ansätze sollen konzeptionell weiterentwickelt werden, etwa um neue Formen der Zusammenarbeit unter Einbindung von Peer-to-Peer-Beratung zu entwickeln. Digitale Lösungen wie soziale Medien oder Assistenzsysteme können die neuen technischen

Möglichkeiten aufgreifen und einem veränderten Nutzungsverhalten von Adressat:innen, sowie Ansprüchen der Mitarbeiter:innen begegnen. Unter dem Leitziel *Neue Angebote entwickeln* sollen Schlüsseltechnologien im Hinblick auf ihren Nutzen für die Wohlfahrtspflege geprüft werden, wobei die Einbindung der Nutzer:innenperspektive im Fokus stehen soll. Kommunikationswege, Angebotsformen und Arbeitsweisen sollen vor dem Hintergrund einer hybriden (analogen und digitalen) sozialen Welt entwickelt werden. Die *Verbesserung von digitalen Angeboten* erweitert die Möglichkeiten, Hilfen zu erbringen. Digitale Lösungen sollen als Instrument gesellschaftlichen Fortschritt, mehr Lebensqualität, stärkeren Zusammenhalt und Teilhabe sowie eine bestmögliche soziale Versorgung unterstützen. Eine *sozial-digitale Infrastruktur*, also auf die spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen der Wohlfahrtspflege ausgerichtete sozio-technische Infrastrukturen, z.B. in Form von digitalen Kommunikationsplattformen, Informationszugängen oder Prozessunterstützungen, soll zur Entwicklung einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Gesellschaft beitragen. Dies bedeutet auch eine entsprechende Ausstattung mit und Verfügbarkeit von hierfür notwendiger Hard- und Software. Der digitale Zugang soll niedrigschwellig für Unterstützungsbedürftige und Engagierte sichergestellt werden und über Austausch im Netz digitale Formen der Mitwirkung eröffnet werden. Hybride Netzwerke sollen als *sozial-digitale Infrastruktur* für eine bedarfsgerechte Nutzung zukunftssicher ausgebaut werden.

Die digitale Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege soll in Bezug auf das Leitziel *Skalierung von Neuem* beschleunigt ausgebaut und Lösungen nachhaltig unter zielgerichteter Bedarfsorientierung implementiert werden. Die Skalierung der in den Verbänden erprobten Pilotprojekte soll so gestaltet werden, dass sie in einem zweiten Schritt auch über die Verbandsgrenzen hinausgetragen und einer breiteren Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden können. Skalierung soll zum einen innerverbandlich als Transfer erfolgreicher Praxis in die verbandlichen Strukturen, zum anderen auch über Verbandsgrenzen hinweg erfolgen.

Ebene Profession und Fachlichkeit

Auf der Ebene Profession und Fachlichkeit wurde das Ziel formuliert, *digitale Teilhabe zu fördern*. Diese soll für alle Menschen entlang der Prinzipien gleichberechtigter Teilhabe, Meinungsfreiheit, Netzneutralität, Datensouveränität und Informationsfreiheit gestaltet werden. Um einer Exklusion entgegenzuwirken, sollen digitale Betätigungs- und Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen und ihre Nutzung sichergestellt werden. *Zielgruppen* sollen außerdem *befähigt werden*, sich zu engagieren und darin gestärkt werden, ihre eigenen Interessen zu vertreten. Zielgruppenspezifische *Zugangsbarrieren* sollen generations- und milieuübergreifend sowie für Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen *abgesenkt werden*. Dies geschieht durch virtuelle sozialräumliche Erfahrungsräume, die für eigene verbandliche und weitere Angebote integrativ nutzbar gemacht werden. *Präventive Ansätze* zu gestalten, adressiert ergänzend die Risiken sozialer Spaltung, die möglicherweise durch digitale Transformation entstehen. Diese sollen frühzeitig erkannt und begrenzt werden.

5.2 Analyse der Leitzielverfolgung durch die Projekte

Auf Basis der Leitziele wurden zur Analyse der Zielverfolgung der Verbände für die Projekte der Verbände individuelle **Mittlerziele** aus den Materialien erfasst, die konkretere, projektbezogene Zielformulierungen sind. Zur besseren Verständlichkeit, wie sich Leit- und Mittlerziele in den Dokumenten unterscheiden, haben wir im Folgenden eine fiktive Passage, wie sie auch in den Förderanträgen oder Sachberichten vorkommt, dargestellt:

„Unser Projekt soll den Wissenstransfer innerhalb des Verbandes optimieren und unsere Mitglieder befähigen, eigene digitale Projekte und Prozesse mitzugestalten.“

Zugleich zielen wir darauf, unter Einbindung der Mitglieder Workflows zu erstellen, unser digitales Produkt ‚Rema‘ weiterzuentwickeln und anzupassen, sodass es letztlich in den Einrichtungen implementiert werden kann.“ (fiktiver Beispielauszug)

In dem Auszug wurde der erste Satz in der Kategorie Leitziele codiert, während der zweite Satz deutlich konkreter ausfällt und dadurch ein Mittlerziel darstellt. Um die Orientierung der Verbände an den Leitzielen zu quantifizieren, wurde die Häufigkeit der Nennung der entsprechenden Mittlerziele erfasst und ihr prozentualer Anteil an der Gesamtheit der Mittlerziele des entsprechenden Förderjahres ausgewertet.

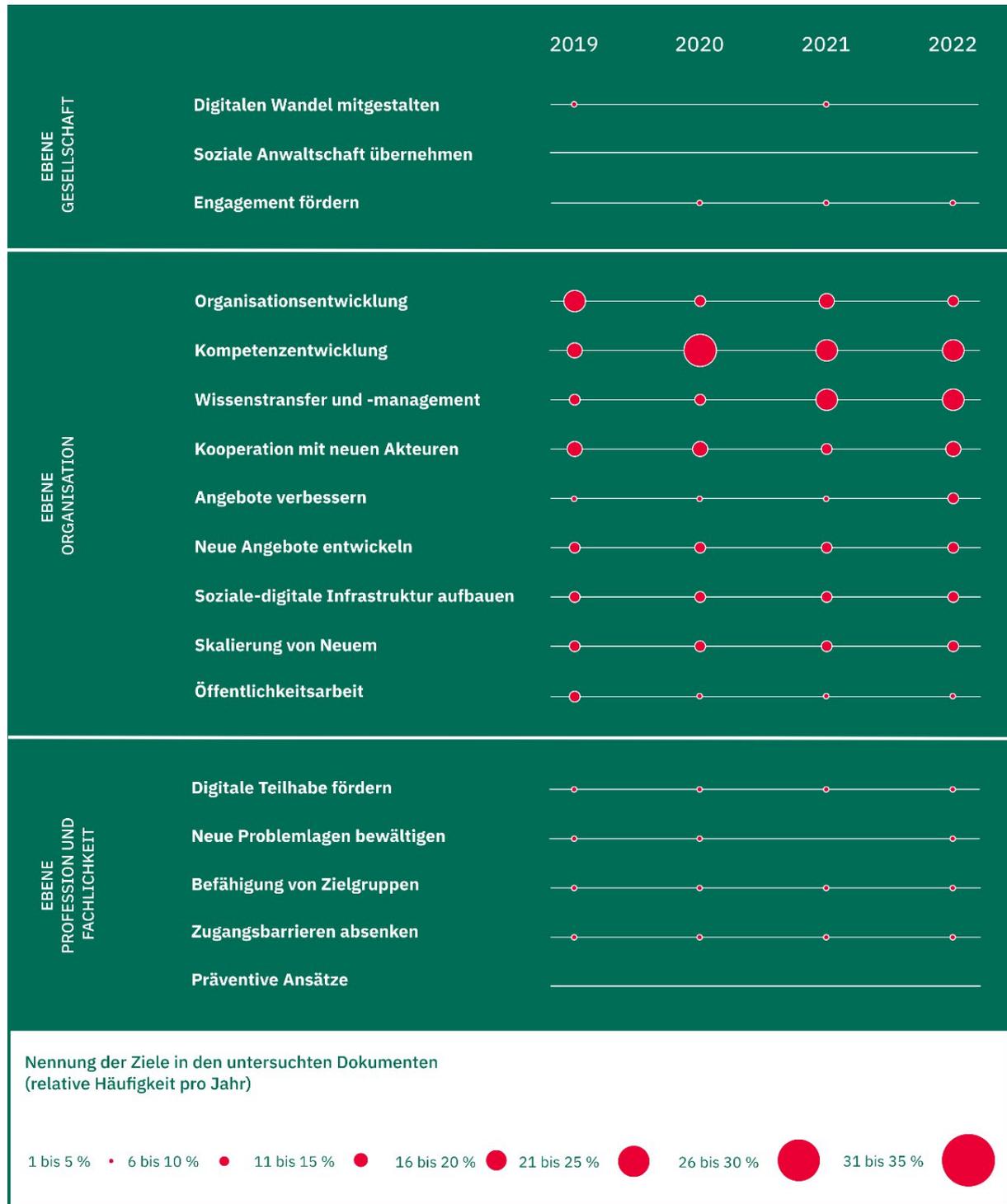


Abbildung 4: Mittlerziele der geförderten Projekte nach Projektjahren

In Abbildung 4 kann dadurch visualisiert werden, welche Leitziele mehr oder weniger stark berücksichtigt und bearbeitet wurden. Die Größe der dargestellten Punkte zeigt die Häufigkeit der Zuordnung eines Mittlerziels zu einem bestimmten Leitziel in den Förderanträgen und Sachberichten. Aus der vorliegenden Grafik werden die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der Verbände und der BAGFW über die Jahre hinweg ersichtlich. Allerdings ist zu beachten, dass die Grafik nur bedingt Auskunft über die tatsächliche Relevanz einzelner Ziele in den Projekten gibt, da sich die Größe der Punkte allein aus der Häufigkeit der Nennung bestimmter Inhalte innerhalb einzelner Förderanträge und Sachberichte ergibt.

Es wird deutlich, dass die Leitziele aus der Ebene „Organisation“ am stärksten berücksichtigt wurden. Schwerpunkte lagen erkennbar in den Bereichen Kompetenzentwicklung, sowie Wissenstransfer und -management. Aber auch die Kooperation mit neuen Akteuren, die Entwicklung neuer Angebote, der Ausbau von Infrastruktur, sowie die Skalierung von Neuem fanden Beachtung. Die individuellen Profilierungen und Schwerpunktsetzungen der einzelnen Verbände im Vergleich werden in Abbildung 5 dargestellt.



Abbildung 5: Mittlerziele der geförderten Projekte nach Verband

5.3 Darstellung der einzelnen Projekte der Verbände – Projektportfolios

Im Folgenden sollen die geförderten Projekte der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sowie der BAGFW im Einzelnen dargestellt und die Bezüge zu den Leitzielen aufgezeigt werden. Dazu wurden Portfolios erstellt, die die Projektschwerpunkte der einzelnen Verbände über die gesamte Laufzeit des Förderprogramms kompakt darstellen. Die Datengrundlage hierfür ist die Inhaltsanalyse der vorliegenden Förderanträge (von 2019 bis 2022) und Sachberichte (für die Jahre 2019 bis 2021) der Verbände. Ergänzt werden die Portfolios durch zusätzliche Angaben der Verbände für das Förderjahr 2022, für das noch keine Sachberichte vorlagen.

In den Portfolios werden die Leitzielschwerpunkte des Projektes dargestellt und Projektergebnisse und -wirkungen innerhalb des Verbandes beschrieben.

Arbeiterwohlfahrt Deutschland

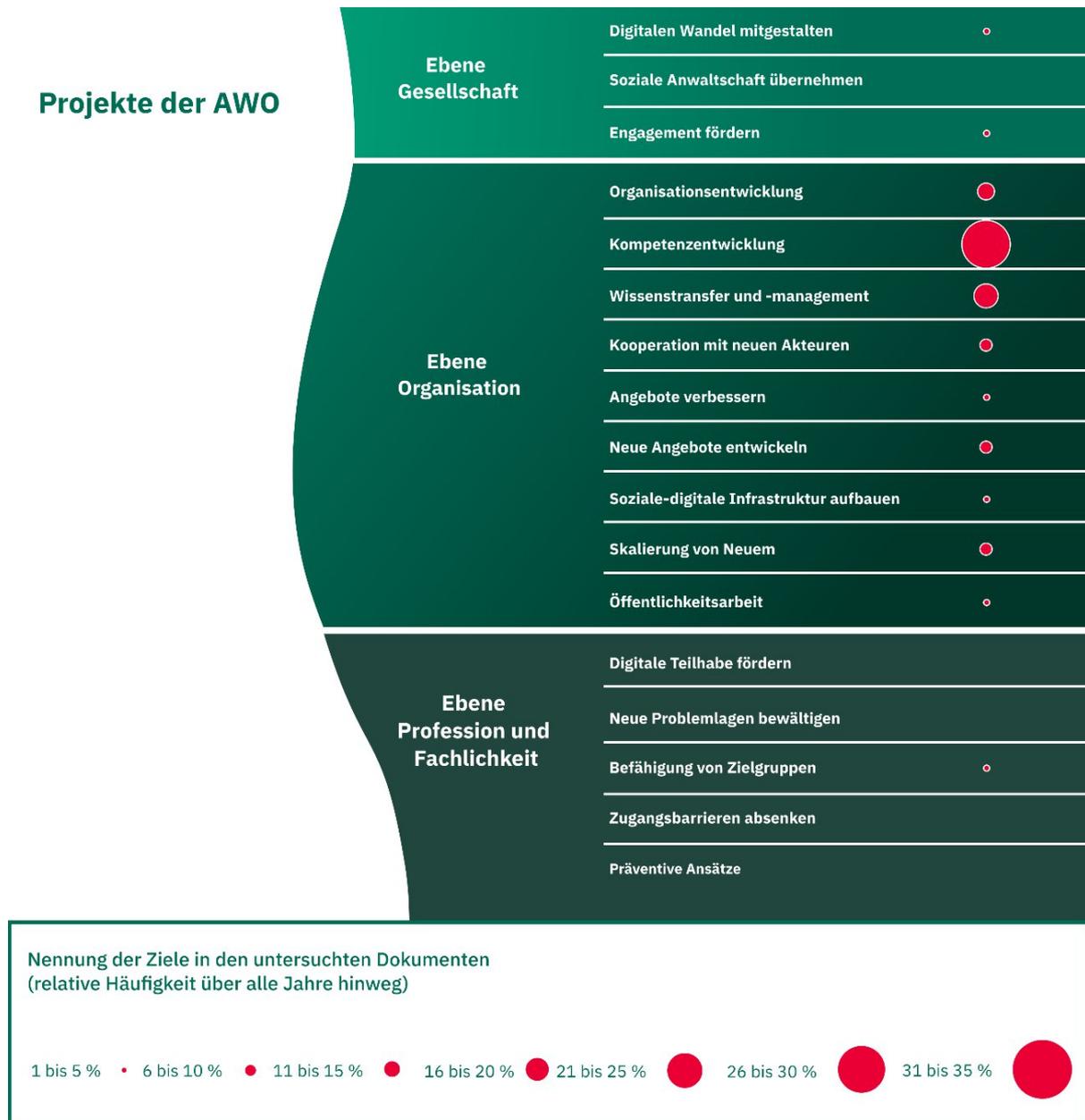


Abbildung 6: Mittlerziele der Projekte der AWO

Ein zentrales Anliegen der AWO im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ war es, im Sinne des Gemeinwohls Einfluss auf die Digitalisierung der Gesellschaft zu nehmen sowie ihre Anspruchsgruppen auf digitalpolitischer Ebene zu vertreten. Weitere Schwerpunkte lagen im Bereich Kompetenzaufbau, Organisationsentwicklung und Vernetzung. In Schulungen für Multiplikator:innen (Fachkräfte, Trainer:innen, Dozent:innen) sollten die digitalen Grundkompetenzen gestärkt werden, sodass nicht nur einzelne Expert:innen über Wissen in diesen Bereichen verfügen, sondern eine Vielzahl an Mitarbeiter:innen.

Die Weiterentwicklung und Etablierung von Methoden und Abläufen zur Wirkungsmessung war ein weiteres Ziel der AWO. Qualitative- und quantitative Kriterien sollten definiert werden, um Erfolge festzuhalten und Prozesse zu optimieren. Ziel war es außerdem, eine stetige

Bedarfserhebung in Bezug auf den Erwerb von Kompetenzen vorzunehmen. Teil dieses Prozesse waren Personen der Projekte, aber auch externe Partner:innen sein.

Im Bereich der zielgruppenspezifischen Angebote zielte der Verband darauf ab, Webseiten und Angebote wie beispielsweise jene zur Online-Pflegeberatung zu optimieren. Auch sollten hinsichtlich des digitalen Wissenstransfers neue Plattformen entwickelt werden, die digitales Arbeiten ermöglichten und den Austausch von Informationen beförderten. Die digitalen Tools und Formate sollten zunächst erprobt und validiert und dann zugänglich gemacht werden. In Bezug auf weiterzuentwickelnde, aber auch neue Angebote sollte eine stetige nutzer:innenorientierte Bedarfserhebung durchgeführt werden. Ein für die AWO besonders relevantes Ziel war die Förderung der Medienkompetenz verschiedener Zielgruppen.

Schließlich strebte der Verband an, Arbeitsergebnisse, Erkenntnisse und Formate in verschiedene Arbeitsfelder und Kontexte zu integrieren. Zwischenverbandlich sollten niedrigschwellige Zugänge zu erarbeiteten Ergebnissen oder Workshops ermöglicht werden. Mit Blick auf die Öffentlichkeitsarbeit sollten im Projekt erarbeitete Ansätze, Instrumente und Erkenntnisse durch entsprechende Aufbereitung sowohl innerverbandlich als auch zwischenverbandlich präsent werden. Im Projekt „AWO digital“ sollten zukünftig auch datengestützte Verfahren zur Evaluation der Öffentlichkeits- und Projektarbeit erarbeitet werden.

Projektergebnisse

Auf der Organisationsebene wurde die Personalstruktur der AWO weiterentwickelt und Referent:innenstellen für Digitalisierung, Grundsatz- und Zukunftsfragen und Mediendidaktik eingerichtet oder aufgestockt. Ergänzend wurde ein abteilungsübergreifendes Redaktionsteam für eine stetige Entwicklung im Bereich Beratung und Projektkoordination geplant und installiert. Die Referent:innen arbeiteten u.a. an einer Verbesserung von Arbeitsprozessen und einer zentralen Steuerung von Infrastrukturen.

Im Förderjahr 2019 wurde zunächst eine umfassende Bedarfserhebung zur medialen Lebensrealität und Bedarfen von Adressat:innen und Fachkräften in AWO-Gliederungen angestoßen. Mit gut 60 Stakeholder:innen wurden qualitative Erhebungen durchgeführt. Die Erhebungen wurden 2020 abgeschlossen.

Weiterhin lag zentrales Augenmerk des AWO-Projektes auf der bedarfsgerechten Entwicklung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. So wurden im ersten Projektjahr Maßnahmen aufbauend auf der Expertise zur Stärkung der zentralen Fortbildungs- und Weiterbildungseinrichtung der Arbeiterwohlfahrt umgesetzt. Dazu gehörte die Konzeptionierung und Durchführung von digitalen Lernformaten, aber auch die Aktualisierung der technischen Infrastruktur zu Zwecken der kollaborativen Zusammenarbeit und Durchführung von digitalen Seminaren.

Im Hinblick auf das Erarbeiten von Konzepten und Inhalten wurden Vorhaben im Bereich digitalgestützter Bildungs- und Qualifizierungsangebote wie beispielsweise Blended-Learning-Formate für Fachkräfte umgesetzt. Projektergebnisse und -erkenntnisse wurden in Workshopreihen aufbereitet, die dem überverbandlichen Erfahrungsaustausch dienen. Die Formate und Inhalte zur Stärkung der Medienkompetenz wurden neben direkten Schulungen in Arbeitshilfen zusammengefasst und veröffentlicht.

Erste Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Medienpädagogik wurden 2020 zu umfassenden E-Learning-Angeboten ausgeweitet. Neben der Erprobung und dem anschließenden Aufbau einer eigenen Lernplattform und der Qualifizierung von Dozent:innen in Fragen digitaler Didaktik und der Umwandlung von Präsenzlehre in digitale Formate sowohl „Hands-On“, als

auch durch Arbeitshilfen und Tutorials, wurde auch eine Recherche vorhandener Marktlösungen im Bereich Learning Management System (LMS) durchgeführt.

Die Service- und Kommunikationsstrukturen, sowie punktuell die Datenstrukturen wurden durch die Modernisierung von Websites und Kommunikationstechnik ausgebaut. Die fortlaufende Erprobung und Beratung digitaler Tools, dazugehörige Beratung sowie ggf. ihre Bereitstellung für neue Arbeitsformen im Rahmen eines Werkzeugkastens war ein weiterer Baustein des Projektes.

Über innerverbandlichen sowie überverbandlichen Wissenstransfer sollten Verbündete für soziale Innovationen (digitaler Wandel) gefunden und vernetzt werden. Fachspezifische und interdisziplinäre Netzwerke gelten als Grundlage für das Funktionieren von Wissenstransfer und wurden ausgebaut, um Koordinator:innen miteinander zu verknüpfen und Austausch zu ermöglichen. Bei Veranstaltungsformaten wie dem „Café Digital“ zu digitalen Themen, Methoden und Tools wie auch zur Digitalpolitik wurden externe Impulsgeber:innen eingebunden.

Ein zentrales Format im Projekt der Arbeiterwohlfahrt war das Digitalisierungs- und Innovationsnetzwerk der AWO (DNA; vormals Netzwerk der Digitalisierungs- und Innovationsberater:innen). Der verbandsweite selbstorganisierte Zusammenschluss von mittlerweile etwa 80 Fachreferent:innen diente als Plattform für die kollegiale Beratung zu eben diesen Themen und hat in 2022 mit dem ersten AWO Barcamp Digitalthemen öffentlich adressiert. Eine fortlaufende Workshopreihe ergänzte diese thematische Zusammenarbeit und entwickelte sie auf niedrigschwellige Weise weiter. Die in Kooperation mit anderen Wohlfahrtsverbänden zum Thema Netzwerke und Communities erarbeitete Handreichung diente der Skalierung von Wissen im Bereich Netzwerkorganisation und Community-Management.

Seit 2021 wurden verstärkt Organisationsentwicklungsprozesse und -aufgaben in Maßnahmen des Projektes adressiert. Für Themen wie dezentrale Zusammenarbeit, Fachkräftegewinnung und Qualitätsmanagement wurden Erprobungsräume für innovative Ansätze geschaffen. In kleinen Teams wurden hier Themen der Organisationsentwicklung aufbereitet und neue Lösungen und Methoden erprobt. Die Erkenntnisse aus den Erprobungsräumen wurden in Form von Berichten zur Verfügung gestellt.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkungen

Sowohl innerhalb des AWO-Bundesverbandes und seiner Gliederungen als auch darüber hinaus in externen Arbeitskreisen zeigte das Projekt Wirkung: Eine stark zunehmende Vernetzung und Kollaboration, sowie Überlegungen zu einer langfristigen digitalen Organisationsentwicklung konnten durch die Förderung angestoßen werden. Der verbesserte Austausch zwischen den Wohlfahrtsverbänden führte darüber hinaus zu einer Stärkung der Arbeitsgemeinschaft zum Zweck digitalpolitischer Mit- und Fürsprache.

Um Organisationen der Sozialen Arbeit auf die rasanten Entwicklungen der digitalen Welt vorzubereiten, bedarf es der Entwicklung von (digitalen) Kompetenzen bei den Mitarbeitenden der Arbeiterwohlfahrt. Die zu diesem Zweck entwickelten Qualifizierungsmaßnahmen der AWO haben eine Impulsfunktion innerhalb der gesamten Organisation entfaltet; nicht nur im Hinblick auf die konkrete Kompetenzentwicklung, sondern auch im Hinblick auf Organisationsprozesse und den Aufbau notwendiger Infrastruktur.

Durch Vernetzung, Kompetenzaufbau und die Erprobung digitaler Formate wurde ein Kulturwandel hin zu neuen Formen der Zusammenarbeit im Verband erreicht. Eine Prozessbegleitung durch externe Akteure hat dabei unterstützt, interne Workflows zu

analysieren und (digital) zu optimieren sowie geeignete Formate zur digitalen Organisationsentwicklung zu etablieren.

Das im Projekt entwickelte Format der Erprobungsräume wirkt als gelingende Maßnahme sowohl zum Kompetenzerwerb hinsichtlich digitaler Methoden als auch zur partizipativen Erarbeitung konkreter Organisationsprozesse.

Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter: <https://diewohlfahrt.digital/awo/>

Caritas Deutschland

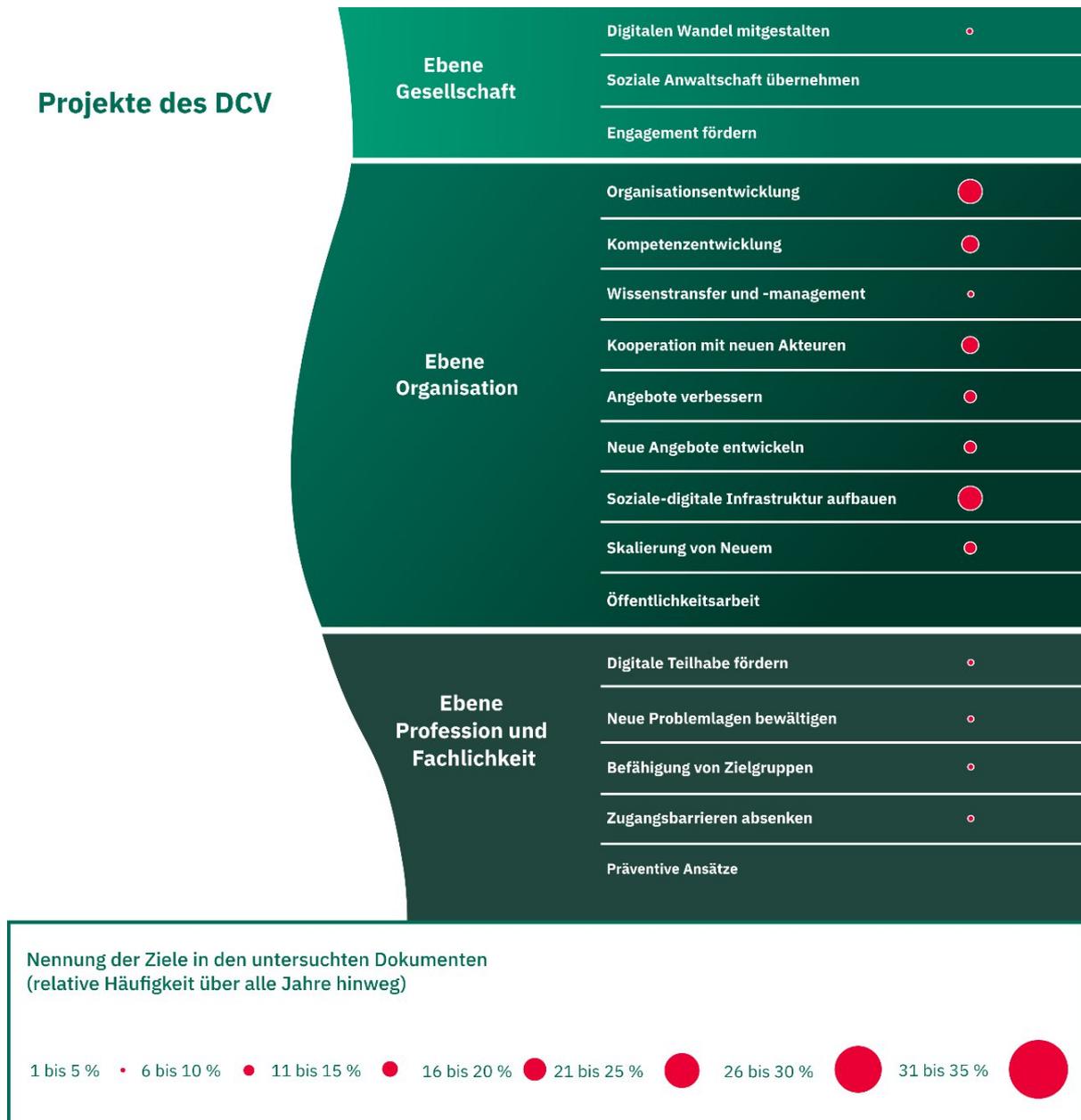


Abbildung 7: Mittlerziele der Projekte der Caritas

Schwerpunkte der Caritas im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ waren die Gestaltung der Beratungskommunikation durch digitale Medienkanäle und das Anstoßen von Organisationsprozessen zur innovativen Weiterentwicklung der Wohlfahrtspflege. Mit ihrer Online-Beratungsplattform wollte die Caritas Menschen in Not in vielen verschiedenen Bereichen digitale Zugangsmöglichkeiten für Hilfe und Beratung anbieten – bundesweit und trotzdem regional. Die Plattform sollte darüber hinaus auch cross-medial in der analogen Beratung genutzt werden, sowohl von den Ratsuchenden als auch von Berater:innen.

Dem Verband war es wichtig, mit dem neuen Beratungssystem neue Gruppen zu erreichen. Beispielsweise sollten Menschen aus strukturschwachen Regionen oder Menschen, für die das Aufsuchen einer Beratungsstelle schwierig ist, erreicht werden. Um eine niedrigschwellige

Erreichbarkeit zu gewährleisten, wollte der Verband eine nutzerorientierte Navigation etablieren, um somit Zugangsbarrieren abzusenken. Ein weiterer Punkt war die Ortsunabhängigkeit und die Erarbeitung hierfür geeigneter Refinanzierungsformen. Im Zuge von Entwicklungen wie der „Peer-to-Peer Beratung“ oder des Konzepts „digital streetwork“, galt es zudem neue Arbeitsformen zu definieren und entsprechend in der Organisation zu etablieren.

Die Caritas hatte sich zum Ziel gesetzt, ein strategisches Datenmanagement zu etablieren und Probleme der Datenqualität aufzuzeigen und zu bearbeiten. Die Verantwortlichkeit im Hinblick auf die Datenverarbeitung sollte im Verband einheitlich geregelt, Zugriffsrechte verständlich zugeordnet, Verantwortlichkeiten im Hinblick auf die Verarbeitung personenbezogener Beratungsdaten in der Organisation festgelegt und gemeinsame Standards zur Datensicherheit und zum Datenschutz etabliert werden. Der Dialog zwischen Expert:innen hinsichtlich der Schnittstelle von Technik, Recht und Ethik sollte verstärkt Beachtung finden. Bei der Modifizierung von Angeboten wie auch der Entwicklung neuer Angebote sollten die Nutzer:innenperspektive sowie die Perspektive der Berater:innen stets einbezogen werden.

Um digitale Beratungsangebote langfristig im Verband zu nutzen, sollten digitale Kompetenzen auf allen Ebenen des Verbandes aufgebaut sowie weiterentwickelt, vorhandene Expertise gebündelt und organisationale Veränderungen angestoßen werden. Schließlich war es ein fortlaufendes Ziel der Caritas, Maßnahmen zur Evaluation und Qualitätssicherung zu ergreifen. Beispielsweise sollte hierzu der Beratungsprozess strukturierter dokumentiert werden, um die Qualität zu prüfen und zu gewährleisten. Der Verband strebte in Bezug auf Wissenstransfer- und -management ein gemeinsames Angebot über vernetzte Veranstaltungsformate an. Zwischenverbandlicher Austausch auf fachlicher und organisationaler Ebene, beispielsweise im Bereich Datenmanagement und Blended Counseling wurde gewünscht.

Projektergebnisse

Die Entwicklung der Online-Beratungsplattform war Ausgangspunkt zahlreicher Aktivitäten im Gesamtprojekt der Caritas. Die Mediatisierung der Beratung und das vom Verband fokussierte neue Fachkonzept Blended Counseling berührten unterschiedliche Dimensionen: klientenbezogene, beratungsfachliche und organisationale.

Die Einführung eines Prototyps zu Beginn der ersten Förderperiode erforderte strukturelle Veränderungen innerhalb des Verbandes. So wurde eine stärkere verbandliche Zusammenarbeit in einer „Kooperation Blended Counseling“ vereinbart. Mit dem Anspruch, langfristig eine Durchlässigkeit zwischen digitaler und analoger Beratung zu erreichen, wurde ein Konzept für Blended Counseling erarbeitet. Dieses wurde im Lenkungsausschuss der „Kooperation Blended Counseling“ verabschiedet und bildet den Rahmen für die Implementierung und Anwendung. Damit Berater:innen ein ganzheitliches Beratungsverständnis erfahren, wurden die Konzepte für die Face-to-Face-Beratung vor Ort und für Blended Counseling aufeinander abgestimmt.

Der umfassende Umstieg vom zuvor genutzten Beratungssystem auf die neue Plattform Ende 2019 wurde von technischen Überarbeitungen, besonders aber durch die Ausbildung und Befähigung der Beratenden begleitet. Dabei wurde auf vielfältige Kanäle und Methoden zur Verbreitung von Wissen und Möglichkeiten zum neuen System gesetzt. So wurden Weiterbildungen und Schulungen in Bezug auf das Konzept Blended Counseling angeboten. Neben der konkreten Qualifizierung von Multiplikator:innen nach einem „Train-the-trainer“-Prinzip gehörten dazu Handreichungen und Lern-Ressourcen in verschiedenen Formaten,

welche im weiteren Verlauf des Förderprogramms fortlaufend ergänzt und überarbeitet werden.

Eine besondere Relevanz bei der Etablierung des Konzeptes Blended Counseling hatte die kontinuierliche Bedarfserhebung, die die Perspektive sowohl der Berater:innen als auch der Ratsuchenden berücksichtigt. Eine verbandliche Herausforderung war vor dem Hintergrund des Online-Zugangsgesetzes die Zusammenführung der Adresdaten von physischen Beratungsstellen mit denen der Online-Beratung in einem einheitlichen Format. Technische Grundlage dafür war das Admin-Tool zur Anlage von Beratungsstellendaten, sowie die Definition von Schnittstellen zu den verbandlichen Einrichtungsdaten des CariNets.

Im Rahmen von Benutzerforschung wurden das Verhalten der Ratsuchenden, ihre Bedürfnisse und Motivationen durch Interviews, Umfragen, Benutzerfreundlichkeit-Evaluierungen und andere Formen von Feedback-Methoden erforscht. Die Ergebnisse dienten einerseits als Grundlage für die technische Weiterentwicklung beispielsweise im Hinblick auf die Benutzerfreundlichkeit und Barrierefreiheit der Plattform. Andererseits sollten die Ergebnisse Auskunft über die Zugänge der Ratsuchenden und ihre Fragen geben, die auch für eine Auseinandersetzung im Hinblick auf eine Durchlässigkeit der Fachbereiche entlang der Bedarfe der Ratsuchenden relevant waren.

Die technische Entwicklung der Beratungsplattform wurde durch einen externen Dienstleister umgesetzt. Bedarfe und Rückmeldungen der Anwender:innen und Fachbereiche wurden kontinuierlich gesammelt und umgesetzt. Hierzu trugen jährliche Nutzer:innenstudien bei, die eine iterativen Weiterentwicklung ermöglichten. Zuletzt konnten hieraus auch Maßnahmen zur Barrierefreiheit der Software umgesetzt werden. Für den angemessenen Umgang mit den sensiblen Daten, die im Rahmen der Anwendung erhoben wurden, wurden datenschutzrechtliche Konzepte und Verzeichnisse erarbeitet.

Besonderer Meilenstein der technischen Entwicklung war die Opensource-Stellung des Programmiercodes im Jahr 2020. Um die zwischenverbandliche bzw. externe Kooperation zu fördern und moderne Möglichkeiten der Vernetzung zu schaffen, wurde der Code der Beratungsplattform Open Source gestellt. Die Publikation des Quellcodes auf der Online-Plattform GitHub ermöglichte es anderen Institutionen und Interessierten das System mit Hilfe von dazugehörigen Anleitungen frei zugänglich zu nutzen und an dessen Weiterentwicklung mitzuwirken. Die Caritas stellte damit eine Beratungs-Software offen zur Verfügung, für die sich eine Open-Source-Community engagiert. Die Software konnte für Beratung im gemeinnützigen Bereich von vielen Organisationen genutzt werden, wodurch auch der Weiterentwicklungsaufwand von vielen gemeinsam getragen werden konnte.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkungen

Im Rahmen der Kooperation „Blended Counseling“ benannte das Projekt der Caritas die Einbindung des gesamten Verbandes mit seinen Gremien und organisationalen Hürden als besonderen Erfolg des Förderprogramms. Die Online-Beratung konnte zu einem gemeinsamen Leuchtturmprojekt der Caritasverbände in Deutschland entwickelt werden. Insbesondere in Pandemiezeiten erfuhr die Anwendung große Nachfrage inner- und außerhalb des Verbandes. Mit der Bereitstellung des Codes als Open Source Software konnte eine nachhaltige Nutzung gemäß dem Motto „public money, public code“ gewährleistet werden. Durch das Projekt wurden die innerverbandliche Vernetzung und Zusammenarbeit, der überverbandlicher Wissenstransfer, sowie die Kooperationen mit externen Akteuren gefördert.

Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter: <https://diewohlfahrt.digital/caritas/>

Deutsches Rotes Kreuz

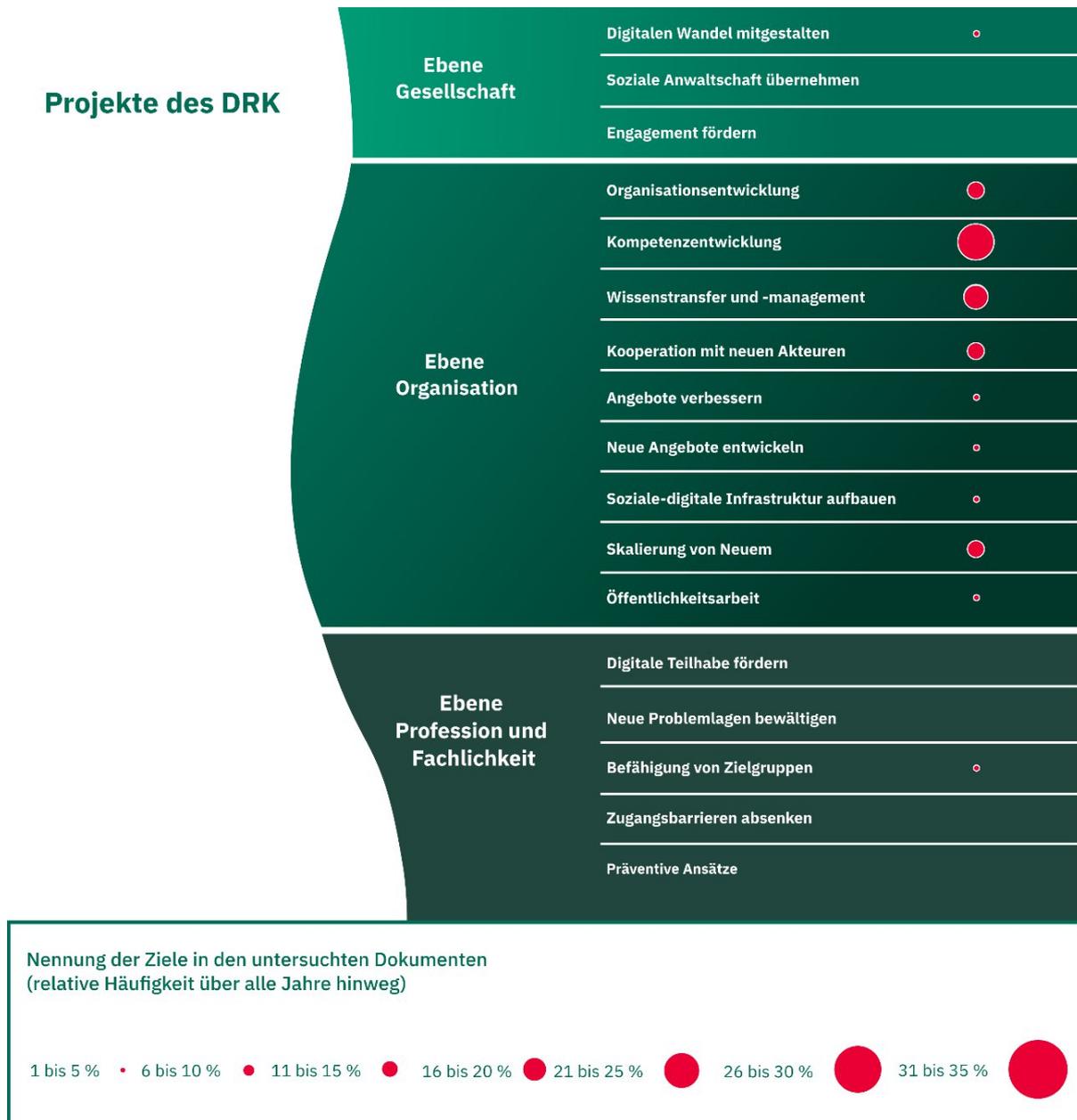


Abbildung 8: Mittlerziele der Projekte des DRK

Eine zentrale Zielsetzung des DRK im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ war es, die Organisation und ihre Gliederungen beim Einsatz innovativer, digitaler Lösungen zu unterstützen und Werkzeuge, Kontakte und Kompetenzen zu vermitteln, um Digitalisierungsprojekte vor Ort durchführen zu können. Um den Verband im Bereich Digitalisierung strategisch aufzustellen, sollten Personalentwicklungsmaßnahmen umgesetzt und neue Arbeitsformen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur etabliert werden. Das DRK strebte eine umfassende Vertiefung bei der Entwicklung von digitalen Kompetenzen an. Hierfür sollten bedarfsorientiert Befähigungsformate entwickelt und bereitgestellt und geeignete Strukturen geschaffen werden.

Wissenstransfer und -management sollten partizipativ umgesetzt werden. Communities könnten dabei ein Ort des gemeinsamen Lernens sein und Raum bieten, um Lösungen für Herausforderungen gemeinsam neu zu denken. Über die innverbandlichen Netzwerke hinaus, strebte das DRK Kooperationen mit weiteren Akteuren sowohl zwischenverbandlich als auch mit Externen an. Hierzu sollten gezielt Partnerschaften mit anderen Verbänden der Wohlfahrtspflege, der Politik oder der Verwaltung aufgebaut werden.

Zur Verbesserung von Angeboten sollten existierende Produkte evaluiert und weiter spezifiziert werden. Die Erprobung und Validierung neuer Angebote sollte zeigen, welche Lösungsansätze sich praktisch bewähren. Zielgruppen sollten vor allem im Hinblick auf digitale Angebote befähigt werden. Durch Öffentlichkeitsarbeit sollten Ergebnisse und Erfahrungen bereitgestellt sowie die Fachöffentlichkeit und Politik erreicht werden.

Projektergebnisse

Das DRK hat im Rahmen des Projektes drei regional verankerte Kompetenzzentren gegründet. Sie dienten als Anlaufstellen zur Begleitung bei Strategieentwicklungsprozessen, digitalen Projekten und Innovationen. Im Laufe des Förderjahres 2021 wurden die Kompetenzzentren zu einer zentralen Einheit im Bundesverband zusammengeführt, um gemeinsam mit den entstandenen Netzwerken in den DRK-Gliederungen die digitale Transformation nachhaltig und gliederungsübergreifend voranzubringen. In der dreigliedrigen Struktur der Kompetenzzentren wurden bis dahin unterschiedliche Schwerpunkte bearbeitet.

Schwerpunkte des Kompetenzzentrums Digitalisierung waren: Die Vernetzung verschiedener interner Digitalisierungsakteure, der Wissenstransfer zwischen verschiedenen Einheiten des DRK, Kompetenzaufbau, sowohl durch selbst entwickelte Formate als auch durch kuratierte externe Angebote, die Beratung und Prozessbegleitung auf Anfrage von einzelnen Gliederungen des DRK, die Pilotierung innovativer Methoden und digitaler Produkte, die politische Interessenvertretung für die Anspruchsgruppen sowie das Herstellen von Transparenz und Verfügbarkeit der Angebote auch für andere Wohlfahrtsverbände und Organisationen durch eine umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit.

Zentrales Anliegen des DRK-Projektes war die Unterstützung von Verbandsgliederungen zur Erarbeitung eigener Digitalstrategien zur Bewältigung der Digitalisierung in kleineren Organisationseinheiten. Dazu wurden sowohl gesamte Gliederungen als auch Einzelpersonen zu entsprechenden Fragestellungen beraten und Handreichungen wie das „Handbuch Digitalstrategie“ entwickelt und veröffentlicht.

Mit dem „Digital-Check“ wurde überdies ein öffentliches Tool für die Freie Wohlfahrtspflege entwickelt, um den digitalen Reifegrad der eigenen Organisation zu messen. Der im Jahr 2021 gelaunchte DRK Digital-Check wurde im Jahr 2021 und 2022 speziell für den Bereich Kita weiterentwickelt. Mit dem Kita Digital-Check wurde so ein erster fachspezifischer Ableger des Digital-Checks entwickelt. Mit praxisnahen Fragen und Handlungsempfehlungen sollte er Fach- und Führungskräfte aus Krippen, Kindergärten und Horten beim digitalen Transformationsprozess unterstützen, indem sie ihren aktuellen digitalen Reifegrad einschätzen können und Handlungsempfehlungen zur Reflektion des Themas Digitalisierung in der Kita erhalten. Neben der Verbesserung ging es auch um die Entwicklung neuer Angebote.

Ein Teilprojekt zur Digitalisierung in Kitas wurde bis 2021 realisiert. Einerseits wurden hier medienpädagogische Qualifizierungsformate für Eltern und Fachkräfte durchgeführt, andererseits Fragen rund um die Einführung von Software für die Bearbeitung von Verwaltung, Dokumentation und Kita erarbeitet. Die angeschafften medienpädagogischen Hardware-

Boxen, sowie eine Handreichung zur Auswahl von Software wurden 2021 mit dem gegründeten Arbeitskreis an den entsprechenden Fachbereich übergeben.

Einen weiteren Schwerpunkt stellten Maßnahmen der Personalentwicklung dar. Für den Aufbau von Digital- und Zukunftskompetenzen entwickelte das Kompetenzzentrum das DRK-Tandemprogramm. Ziel des DRK-Tandemprogramms war es, dass sich Ehren- und Hauptamtliche des DRK verstärkt mit Digital- und Zukunftsthemen auseinandersetzen, Wissen aus- und aufbauen und so die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen und des Gesamtverbandes voranzutreiben.

Die Kompetenzzentren entwickelten außerdem Konzepte und Inhalte wie beispielsweise digitale Workshops und setzten sich mit wichtigen Arbeitshilfen auseinander. Beispielsweise bot der Methodenbaukasten, eine Internetseite mit Best Practice Beispielen zur Digitalisierung oder der Digital Check eine Hilfe, um selbstständig Digitalisierungsthemen in den Verband zu tragen.

Zur Erweiterung von Kompetenzen wurden durch die Kompetenzzentren Weiterbildungen und Schulungen für Fach- und Führungskräfte beispielsweise im Bereich der Gestaltung digitaler Transformationsprozesse angeboten. Ergänzend wurden auch Multiplikator:innen-Schulungen angeboten, um gewonnenes Wissen sowie Best Practices im Verband zu verbreiten. Ein wichtiger Grundsatz der Kompetenzzentren war die Entwicklung von Angeboten, die auf die vorab erhobenen Bedarfe aus dem Verband angepasst waren und somit dort ansetzten, wo Fach- und Führungskräfte aus dem Verband Unterstützung zur Gestaltung der digitalen Transformation benötigt wurden.

Für das Tandem-Programm wurden DRK-spezifische E-Learning Module mit Kursmaterialien entwickelt und auf einer digitalen Lernplattform zur Verfügung gestellt. Die Teilnehmenden aus dem gesamten Verband, Ehren- wie Hauptamt, konnten aus Kursen wählen (u. a. soziale Innovation, Neue Arbeitswelten, Künstliche Intelligenz), die auf einer Online-Plattform jederzeit und ortsunabhängig für sie zur Verfügung standen. Die Arbeit in Tandems sowie der Austausch mit der gesamten Lerncommunity war ein wichtiger Bestandteil des Programms (Laufzeit 3 Monate und dient dem Wissenstransfer und der Vernetzung im Verband). Zusätzlich wurde ein Mentoring-Programm insbesondere für weibliche Führungskräfte initiiert, die neben der Ausbildung als Nachwuchskräfte an der Konzeptionierung weiterer Teilprojekte des Gesamtvorhabens mitwirkten.

Unter dem Schlagwort Alter und Pflege wurden mehrere Modellprojekte mit innovativen Marktlösungen und der Einsatz von Schlüsseltechnologien für altersgerechtes Wohnen und Versorgung erprobt. Dazu konnte auch ein Teilprojekt zur sozialen Teilhabe im ländlichen Raum gezählt werden. Ergänzend wurden hier Fragen zur Refinanzierung von Innovationen im Arbeitsfeld angestoßen und im Rahmen einer öffentlichen Datenbank mit 30 Fördertiteln aufbereitet.

Um eine flächendeckende Struktur für den Austausch, Kompetenzaufbau und Wissenstransfer rund um das Schwerpunktthema „Digitale Transformation“ zu ermöglichen, hatten die Kompetenzzentren im Jahr 2020 die zwei Netzwerke „Social Innovation Community“ und „Netzwerk Digitale Wohlfahrt“ gegründet. Communities und Netzwerke schafften Räume für von Hierarchien und regionaler Gebundenheit unabhängigen Wissenstransfer. Sie ermöglichten den Austausch von z. B. Best Practices oder innovativen Lösungen über die eigene Gliederung oder Verbandsgrenze hinweg. Mit der „Social Innovation Community“ und dem „Netzwerk Digitale Wohlfahrt“ wurden somit zwei Vernetzungsformate für mehr Wissenstransfer zwischen Digitalverantwortlichen im DRK auf unterschiedlichen Ebenen geschaffen, um die verbandlichen Transformationsprozesse miteinander abzustimmen und voranzutreiben und so die digitale Transformation des Verbands gliederungsübergreifend

begleiten, den Organisationswandel vorantreiben und Innovationsprozesse fördern zu können. Daraus erwachsen auch erste Überlegungen zum Umgang mit Schlüsseltechnologien wie KI oder Data Science, die mit Vorträgen auf Fachveranstaltungen (wie dem Digital Social Summit) präsentiert wurden.

Darüber hinaus wurden Maßnahmen zum Kompetenzerwerb in vielfältigen Formaten angeboten. Neben einer Workshopreihe mit 22 Veranstaltungen zu Themen der Digitalisierung, gehörten dazu Pilotprojekte mit E-Learning-Ressourcen. Die Ergebnisse wurden nachhaltig in Blogeinträgen festgehalten. Darüber hinaus wurden gelungene Praxisbeispiele, Methoden und Ressourcen für die Arbeit an Digitalvorhaben auf der Webseite in Formaten wie Methodenbaukästen oder einer digitalen Toolbox zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde eine Fördermitteldatenbank zu Digitalisierung aufgesetzt, die laufend ergänzt wird. Die Ergebnisse und Vorhaben des Projektes wurden von einer breiten Öffentlichkeitsarbeit gerahmt. Neben Kanälen auf sozialen Medien gehörten dazu insbesondere ein Newsletter und mehrere Websites.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkungen

Die Bereitstellung des Digital-Checks als Website ermöglichte eine Sensibilisierung für empfehlenswerte Personal- und Organisationsentwicklungsaspekte im Rahmen von Digitalisierungsprozessen insbesondere auf den Ebenen des mittleren und gehobenen Managements. Als frei verfügbare, digitale Ressource standen der Digital-Check ebenso allen anderen Wohlfahrtsverbänden zur Verfügung, was den Wirkradius dieser Maßnahme entschieden erweiterte.

Gezielte Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit hatten zu einer allgemeinen Sensibilisierung für die Digitalisierung der Wohlfahrt beigetragen. Dadurch wurde auch die Zusammenarbeit mit und zwischen den Landes- und Ortsverbänden zu diesem Thema bestärkt. Fach- und Führungskräfte im DRK erhielten bedarfsgerechte Informationen und Angebote als auch Anregungen durch Anwendungsbeispiele im Verband. Die modellhafte Erprobung des Einsatzes von Schlüsseltechnologien zum Zwecke wohlfahrtsstaatlicher Aufgaben im DRK ermöglichte die Auseinandersetzung über Chancen und Risiken solcher Lösungen. Gemeinsame Verbundprojekte mit innerverbandlichen Arbeitsbereichen und Akteuren der jeweiligen Branche trugen zu einer langfristigen Etablierung solcher Projektideen bei.

Mitgliedsorganisationen wurden dazu befähigt, unterschiedliche digitale Technologien abzuwägen und fundierte Entscheidungen zu deren Einsatz zu treffen. Durch die geschaffenen Netzwerkstrukturen wurden überdies Verbindungen generiert, die durch die Regelstrukturen bislang nicht etabliert waren, und ein Netzwerk, in dem neue Projekte unterstützt wurden.

Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter: <https://diewohlfahrt.digital/drk/>

Diakonie Deutschland

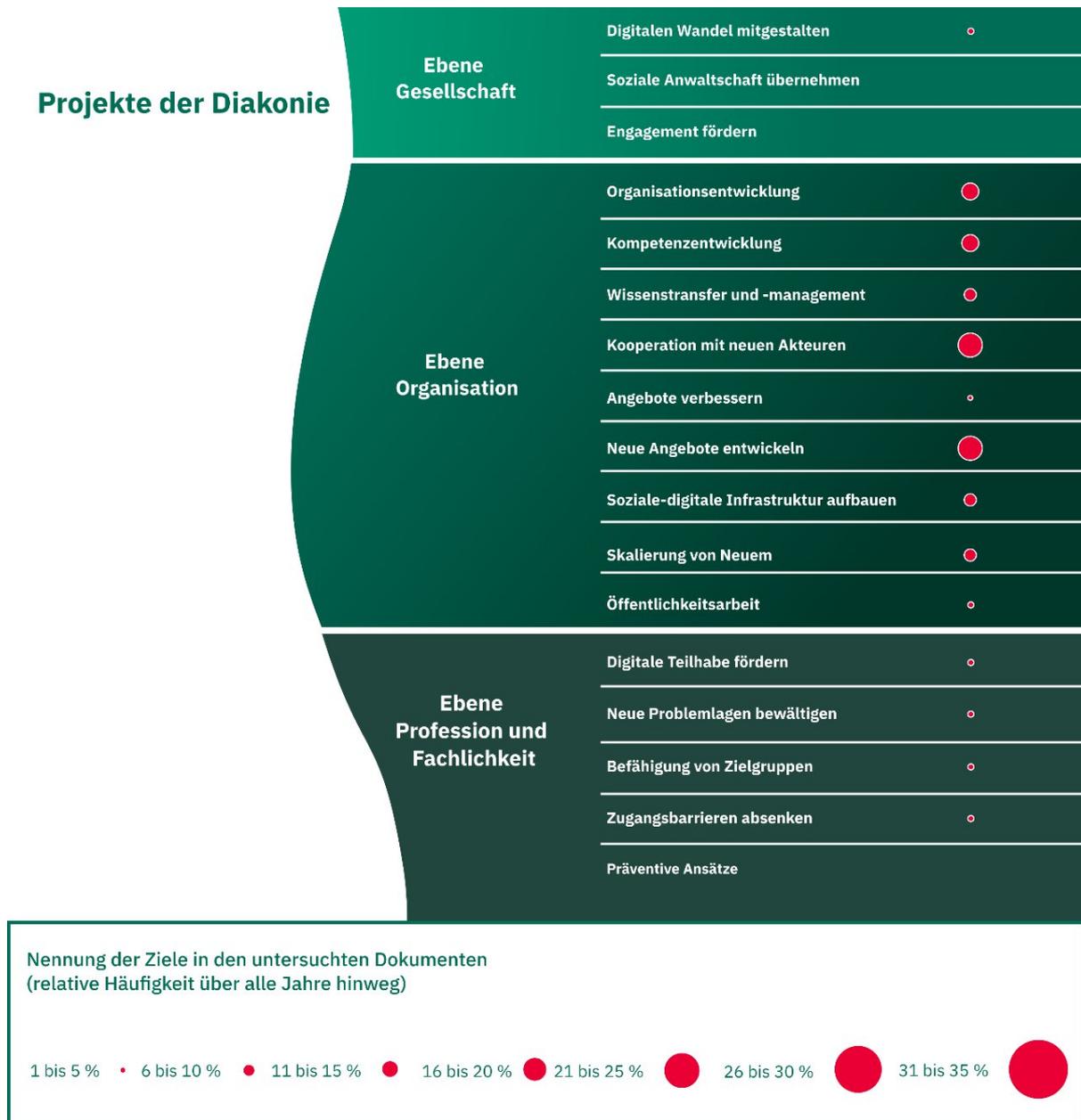


Abbildung 9: Mittlerziele der Projekte der Diakonie

Der Schwerpunkt der Diakonie im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ lag auf der Organisationsebene. Ein wesentliches Ziel war es, neue Arbeitsformen und eine neue Arbeitskultur zu etablieren. Die Entwicklung einer neuen Arbeitskultur sollte Raum fürs Ausprobieren schaffen sowie eine offene Fehlerkultur zu stärken, dabei jedoch stets die Orientierung an den Bedarfen der Nutzer:innen im Blick behalten. Im Hinblick auf die weitere Digitalisierung auf Organisationsebene sollten neue Konzepte im Bereich der Mitarbeiter:innenführung und der Mitarbeiter:innenmotivation etabliert werden.

Digital Readiness galt ebenfalls als ein Ziel, dass fortlaufend in der Organisation Beachtung fand und Mitarbeitende auf allen Ebenen und aus allen Organisationsstrukturen zur digitalen Transformation befähigen sollte. Im Hinblick auf die dafür u.a. erforderliche

Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitenden wurde der Ausbau geeigneter Infrastrukturen anvisiert. So sollten Bedingungen geschaffen werden, die es Mitarbeitenden ermöglichten, die nötigen digitalen Kompetenzen zu entwickeln.

Geplant waren hierzu Weiterbildungen und Schulungen für fachpolitische Gruppen, Leitungsebenen oder thematische-, nicht institutionalisierte Gruppen, in denen beispielsweise die Methodenkompetenz gefördert oder Informationen in Bezug auf finanzielle Rahmenbedingungen vermittelt wurden. Ein Ziel der Diakonie war es, in den Schulungen eigene Lehr- und Lernszenarien zu entwickeln sowie Beratungsangebote für Mitarbeiter:innen des Verbands in Bezug auf die Planung und Umsetzung digitaler Lösungen zu etablieren. Weiterführend strebte der Verband die Befähigung und Qualifizierung von Multiplikator:innen beispielsweise im Bereich Blended Learning an.

Angestrebt wurde der Austausch über bestehende Ansätze innerhalb der Verbandsstrukturen. Geplant wurde außerdem, Netzwerke für den Austausch auszubauen sowie Innovationen, Kollaborationen und Kooperationen zu fördern. Hierzu sollte mit öffentlichen-, zivilgesellschaftlichen- und privatwirtschaftlichen Akteuren zusammengearbeitet werden. In Bezug auf den zivilgesellschaftlichen Bereich wurden konkret Kooperationen mit Akteuren aus der Wissenschaft, Praxis und Politik angestrebt. Verschiedenste Stakeholder sollten, beispielsweise über eine angedachte Innovationsplattform, vermehrt vernetzt werden. Hinsichtlich zwischenverbandlicher Kooperationen strebte die Diakonie eine Verknüpfung mit bereits vorhandenen Organisationsstrukturen an.

Für die Weiterentwicklungen von Angeboten sollte im Verband im Rahmen des Projektes eine Gruppe bestehend aus Mitarbeiter:innen etabliert werden, die zusammen mit den diversen Stakeholdern kooperiert und eine begleitende Rolle einnimmt. Beispielsweise sollte zukünftig der Datenbankausbau fokussiert werden. Als neues Tool visierte der Verband die Etablierung eines Werkzeugkoffers in Bezug auf die Themenfelder Online-Kommunikation, Digitale Produkte und Prozesse, IT und IT-Architektur und Rahmenbedingungen an. Ergänzend wurde die Erstellung von Plattformen und eine Strategie für ein institutionelles Innovationsmanagement entwickelt. Die Erprobung und Validierung von Methoden, Produkten und Prozessen wurde vom Verband angestrebt. Schließlich sollte im Bereich der weiteren Angebotsentwicklung stets die Nutzer:innenperspektive eingenommen werden.

Bei der Modernisierung von Infrastruktur sollten die vorliegenden technischen Entwicklungen, die veränderten Mediennutzungsgewohnheiten und Aspekte des Datenschutzes berücksichtigt werden. Zukünftig fokussierte der Verband die Bereitstellung von Infrastruktur. Diese sollte rechtskonform und revisionssicher sein. Die Diakonie zielte darauf ab, Innovationen innerhalb und außerhalb der Verbandsstrukturen aufzubereiten und zu fördern, um so Skalierbarkeit zu gewährleisten. Ziel war beispielsweise, eine gemeinsame Innovationskarte für alle Wohlfahrtsverbände zu erarbeiten.

Projektergebnisse

Die Vision einer digital „bereiten“ Diakonie wurde 2019 unter Berücksichtigung bestehender digitaler Initiativen des Verbandes in Form einer „Digitalen Agenda“ entworfen. Davon ausgehend wurde ein Maßnahmenkatalog mit Handlungsempfehlungen formuliert, die richtungweisend für die weiteren verbandlichen Zielsetzungen wirken sollen. 2021 wurde der Entwurf inhaltlich und unter Beteiligung der Nutzer:innen bzw. der Zielgruppe überarbeitet und zu einem „Digitalen Wegweiser“ aufbereitet, der sich zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Berichtes in der Veröffentlichung befindet.

Einen Schwerpunkt des Projektes stellen Innovationen rund um den verbandsinternen Wissenstransfer und -erwerb dar. Verschiedene Instrumente zur Vermittlung von

Organisationswissen wurden hinsichtlich möglicher Schnittmengen und Verbesserungsbedarfe analysiert. Hieraus ergaben sich mehrere Maßnahmen, darunter die umfassende Erprobung einer Intranet-Software im Jahr 2020 und die Auswertung der Testphase bis hin zum Rebranding im Förderjahr 2021 sowie Überlegungen zur digitalen Umsetzung von Qualitätsstandards. Damit einher gingen zudem umfangreiche Maßnahmen zur Kompetenzvermittlung und Qualifizierung von Mitarbeitenden. Es wurden Arbeitshilfen, Trainingskonzepte und Formate erstellt, um mediendidaktische Kompetenzen für die Aufbereitung von eLearning zu vermitteln.

Über die Förderjahre hinweg wurde innerhalb des Bundesverbandes innovatives Methodenwissen im Kontext der Projektarbeit erlangt. Dem Bereich Kompetenzentwicklung ist überdies auch die Implementierung einer E-Learning-Plattform mit über 500 Nutzenden zuzurechnen, die 2021 angestoßen wurde. Eine breite Zielgruppe innerhalb und außerhalb des Verbandes wurde darüber hinaus in der Durchführung von Webkonferenzen zu Themen rund um den (digitalen) Wandel in Arbeit und Organisation erreicht. In den Jahren 2020 und 2021 wurden über 60 einzelne Veranstaltungen umgesetzt.

Einen bedeutenden Meilenstein in der Projektarbeit stellte die Technologiedatenbank der Diakonie dar. Dabei handelte es sich um eine Auflistung von digitalen Marktlösungen und Werkzeugen, die im Einsatzbereich der diakonischen Verbandslandschaft relevant waren. Die in der Datenbank aufgeführten Technologien wurden anhand von Angaben zur Benutzerfreundlichkeit und Datenschutzabschätzungen insbesondere auch nach kirchlichem Datenschutzrecht klassifiziert. Seit 2020 wurde unter Mitarbeit verschiedener Stakeholder der diakonischen Verbandslandschaft eine minimal funktionsfähige Iteration (minimal viable product, kurz MVP) zu einem fertigen Produkt mit rund 500 Nutzer:innen und etwa 100 bewerteten Anwendungen (2021) weiterentwickelt. Zuletzt wurden die Nutzungsdaten anhand von vordefinierten Indikatoren (KPI) für den Erfolg der Plattform untersucht. Daraus abgeleitete Erkenntnisse sollten in der Zusammenschau mit ausführlichen Nutzer:innenstudien zur Weiterentwicklung der Plattform beitragen.

Nicht nur im Kontext der Technologiedatenbank spielten datenschutzrechtliche Aspekte eine besondere Rolle. Ein umfassendes Kompendium zu den besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen der Digitalisierung wurde 2020 erarbeitet. Verschiedene Rechtsbereiche rund um wohlfahrtstypische Digitalisierungsvorhaben wurden unter Mitwirkung von datenschutzrechtlichen Expert:innen in der Handreichung aufgeschlüsselt.

Die Projektergebnisse wurden sowohl verbandsintern als auch auf mehreren öffentlichen Fachveranstaltungen und Foren vorgestellt. Auch die Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Branchenverbänden fand weiterhin im Rahmen von Kongressen und Kooperationen statt.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkungen

Die Projektberichte beschreiben, dass die große Vielfalt an Formaten und die starken Vernetzungsaspekte eine hohe Durchdringung des Verbandes erreichten. Dabei warfen die regelmäßigen Austauschformate, Maßnahmen zum Kompetenzerwerb und die Orientierung an der Nutzer:innenperspektive fortlaufend neue Themenfelder und Bedarfe für die Projektarbeit auf.

Die Auseinandersetzung mit einer gesamtverbandlichen „Digital Readiness“ zeigte, dass hierzu nicht nur die kompetente Anwendung von Methoden, sondern auch eine Veränderung der Organisations- und Verbandskultur erforderlich war. Zwar wurde Digitalisierung im Verband oftmals als wichtige Aufgabe begriffen, orientierte sich dabei aber sehr stark an technischen Tools/ Lösungen. Das Ausmaß für das digitale Selbstverständnis und die

kulturelle digitale Transformation, die tiefgreifende Auswirkungen auf die Organisationen nach sich ziehen könnten, blieben lange unberücksichtigt. Der notwendige Wandel von Strukturen und Kulturen innerhalb der Organisationen der Diakonie wurde in unterschiedlichem Ausmaß und Tempo angegangen. Dies unterstrich die Relevanz einer übergreifenden Digital-Strategie, eingebettet in die Gesamtstrategie der Diakonie Deutschland für eine nachhaltige Digitalisierung.

Die Ergebnisse des Projektes trugen als Grundlage und nachvollziehbare Strategie, sowie durch Methodenwissen zu einem Kulturwandel der Diakonie in Deutschland hin zu einer verbesserten Innovationskultur bei. In der Betrachtung bisheriger Meilensteine wurde deutlich, dass einmal erarbeitete Ergebnisse eine stetige Prüfung und Anpassung benötigen.

Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter: <https://diewohlfahrt.digital/diakonie/>

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

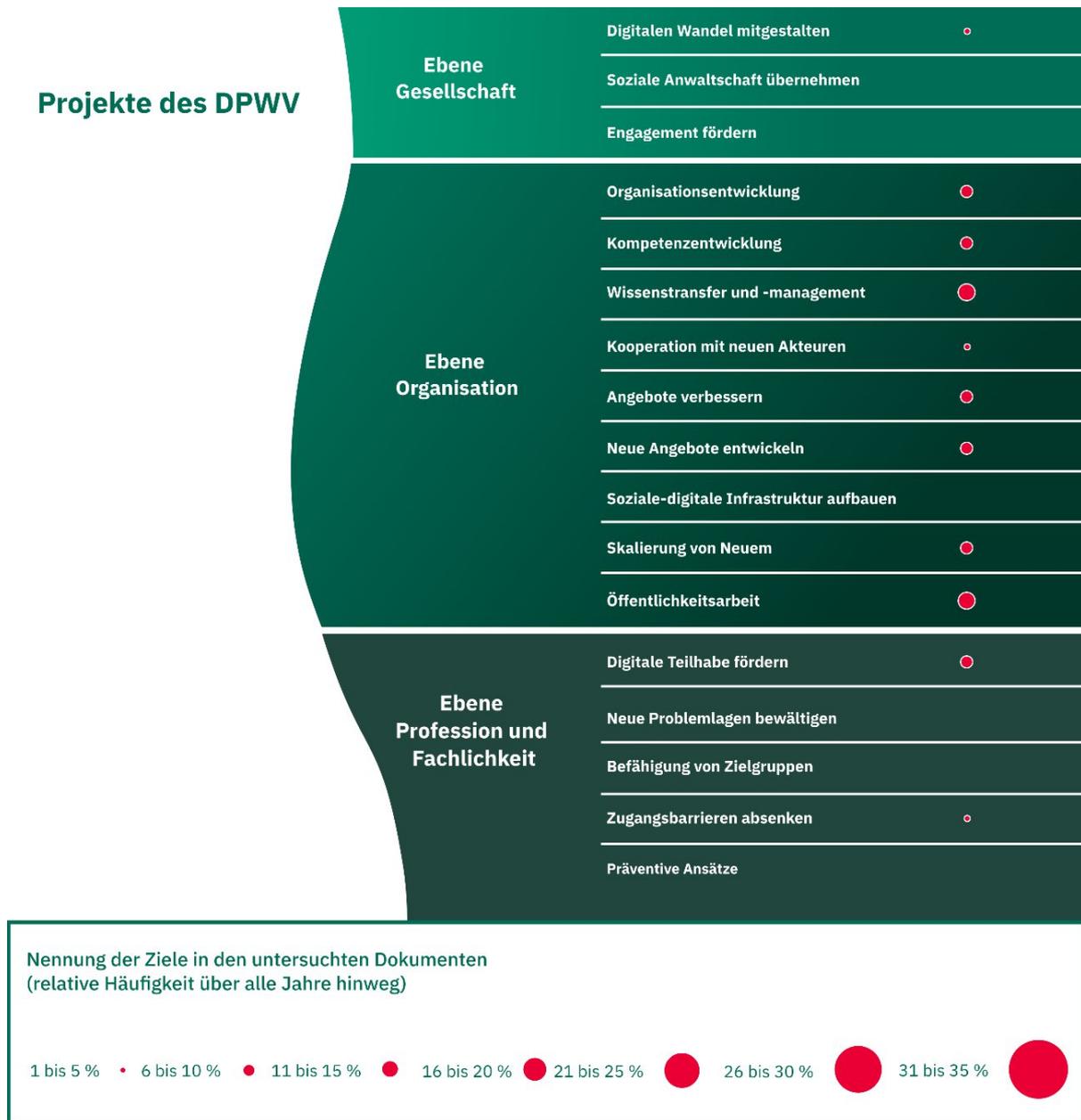


Abbildung 10: Mittlerziele der Projekte des Paritätischen Wohlfahrtsverbands

Zentrales Anliegen des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands (DPWV) im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ war es, im Sinne der digitalen Transformation Organisationsentwicklungsprozesse im Verband voranzutreiben und die digitale Öffentlichkeitsarbeit und Zusammenarbeit zu fördern und zu unterstützen. Für den erforderlichen Kompetenzaufbau sollte eine geeignete Infrastruktur entwickelt und bestehende Strukturen ausgebaut werden. Hierzu gehörte die Etablierung passgenauer Qualifizierungsangebote wie beispielsweise Weiterbildungen und Schulungen.

Neben dem Aufbau von Kompetenzen strebte der Verband einen strukturierten innerverbandlichen- und zwischenverbandlichen Wissenstransfer an. Erfahrungen aus der Arbeit im Projekt sollten sowohl verbandsintern mit Landesverbänden und überregionalen

Mitgliedsorganisationen ausgetauscht werden als auch verbandsübergreifend, beispielsweise zu übertragbaren Lösungen.

Neue Angebote sollten dazu beitragen, innovative Prozesse anzustoßen. Es sollte eine Plattform entstehen, um die Selbstdarstellung des Verbands zu fördern und die Projekte und Organisationen im Verband sichtbar zu machen. Zudem sollten Beratungsangebote und neue Tools wie onlinebasierte Informations-, Arbeits- und Kollaborationswerkzeuge entwickelt werden.

Materialien und Tools sollten so aufbereitet werden, dass sie von Externen genutzt werden können. Ergänzend sollte die Öffentlichkeitsarbeit ausgebaut werden. Ein weiterer Fokus des Verbands lag in der Stärkung digitaler Teilhabe mit dem Schwerpunkt, Zugangsbeschränkungen abzubauen, digitale Teilhabe unterstützend zu fördern und den digitalen Raum nach Kriterien der Inklusion und Gleichberechtigung mitzugestalten. Nicht zuletzt strebte das Projekt an, sich verstärkt in digitalpolitische Debatten insbesondere zur digitalen Teilhabe einzubringen.

Projektergebnisse

Die Maßnahmen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes setzten auf eine breite Multiplikation der Ergebnisse innerhalb seiner Mitgliedschaft und darüber hinaus. Die Verfügbarmachung des Wissens fand sowohl auf den Paritätischen Webseiten, in Handreichungen als auch in Veranstaltungs- und Austauschformaten inner- und überverbandlich statt. Über die Förderjahre hinweg wurden über 200 Mitarbeitende aus Paritätischen Mitgliedsorganisationen als „Online-Scouts“ gewonnen. Dabei handelte es sich vorrangig um Mitarbeitende mit hoher digitaler Kompetenz, die als Multiplikator:innen und Mitgestalter:innen des Paritätischen Projektes fungierten.

Um die Sichtbarkeit der Arbeit der Einrichtungen und Träger innerhalb des Paritätischen zu erhöhen, wurden neue Kommunikationskanäle aufgebaut und wiederholt konzertierte Hashtag-Aktionen mit Beiträgen zu gesellschaftlichen Themen in den Sozialen Medien konzipiert und durchgeführt. Zu diesem Zweck eingerichtete Qualifizierungs- und Vernetzungsformate mit dem besonderen Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit wurden mittlerweile größtenteils für eine erweiterte Verbandslandschaft geöffnet.

In regelmäßigen Formaten, wie dem monatlichen „Digi-Dienstag“, oder dem jährlichen „Digital-Festival“, wurden seit 2021 Best-Practice Beispiele aus der Paritätischen Verbandslandschaft vorgestellt und neue technologische Lösungen gemeinsam erprobt. Gewonnenes Wissen zu Methoden, Werkzeugen und Bedingungen wurde nachhaltig im eigens entwickelten „Webzeugkoffer“ sowie für den Paritätischen Blog aufbereitet und verbreitet. An dieser Stelle wurden auch mehrere Handreichungen zu Social Media und kollaborativer Zusammenarbeit veröffentlicht. Aufgrund seiner intensiven Qualifizierungsaktivitäten wurde das Projektteam im Netzwerk als wertvolle Ressource in Fragen der Online-Kommunikation wahrgenommen und regelmäßig angefragt.

Zentraler Baustein des Paritätischen Projektes war der Auf- und Ausbau einer Onlineplattform zur Selbstdarstellung Paritätischer Mitgliedsorganisationen. Es waren über 700 Mitgliedsorganisationen mit einem eigenen Profil vertreten, gaben Einblicke in ihre Arbeit und ihre Identifikation mit dem Dachverband. Die Website diente dabei auch als zentraler Kommunikationskanal der zuvor benannten Initiativen und Ergebnisse aus dem Projekt.

2020 wurde außerdem ein Pilotprojekt zur digitalen Teilhabe benachteiligter Menschen angestoßen. Hierzu wurden zunächst an etwa 80 Standorten in Paritätischen Mitgliedsorganisationen Computerarbeitsplätze für von Armut betroffene Adressat:innen

eingrichtet. Unter Beteiligung sozialpädagogischer Fachkräfte und Adressat:innen vor Ort wurde ein mehrtägiger digitaler Kongress zum Thema Armut durchgeführt. Das Paritätische Projekt setzt die öffentliche Informations-Kampagne „#EchtGut - Vorfahrt für Gemeinnützigkeit“ mit weiterbildenden Maßnahmen und Produkten um.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkung

Der Netzwerk- und Community-Ansatz des Paritätischen Projektes hatte ein breites Kommunikations- und Formatangebot etabliert und eine veränderte Kommunikationskultur bewirkt. Die neuen Prozesse und Projekte hatten zugleich einen Wandel von Organisationskultur und -struktur befördert. Durch das Projekt konnte die Technik- und Netzkompetenz von Mitarbeitenden in den sozialen Einrichtungen befördert werden.

Über das Format des Armutskongresses konnten auf innovative Art und Weise durch den Bundesverband auf Ortsebene Zielgruppen der sozialen Arbeit aktiv in die Projektarbeit einbezogen werden. Diese Maßnahmen zur digitalen Teilhabe förderten durch den Multiplikator:innenansatz aktiv und in der Fläche die Partizipationsmöglichkeiten von Armutsbetroffenen sowie von Menschen mit Beeinträchtigungen. In der Covid-19 Pandemie trug das Projekt des Paritätischen und die erarbeiteten Materialien dazu bei, die dadurch hervorgerufenen Fortbildungs- und Kommunikationsanforderungen zu bewältigen und so zur Professionalisierung der Freien Wohlfahrtspflege beizutragen.

Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter: <https://diwohlfahrt.digital/der-paritaetische/>

Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland

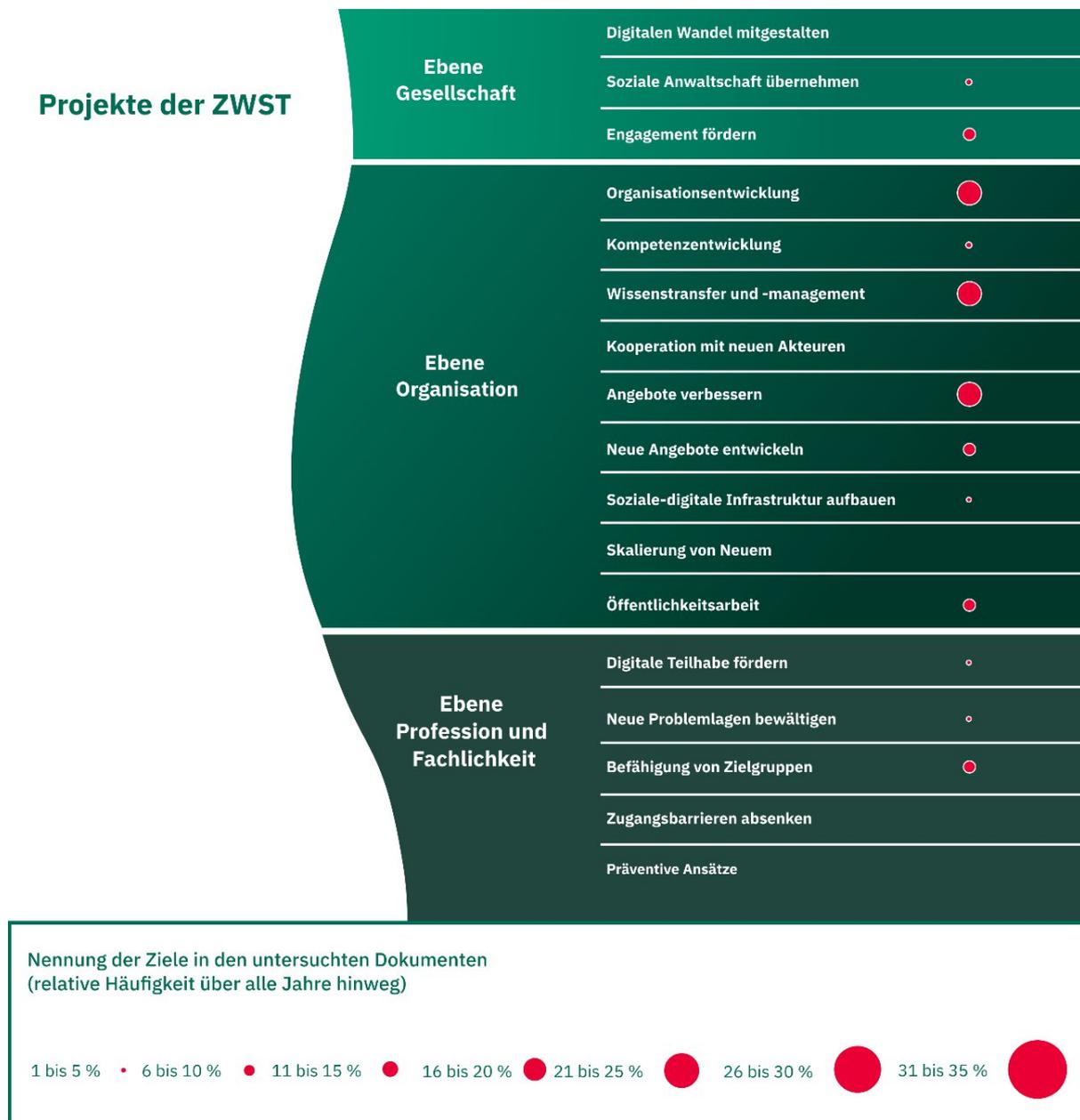


Abbildung 11: Mittlerziele der Projekte der ZWST

Zentrales Anliegen der ZWST im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ war es, Engagement und Innovation zu fördern. Als Instrument hierzu sollte ein Engagementteam dienen. Im Hinblick auf die Organisationsentwicklung sollten Personalstruktur und -entwicklung sowie alle Arbeitsbereiche des Verbands berücksichtigt und Themen wie Ressourcenplanung und neue Arbeitsformen sowie Führungskonzepte adressiert werden. Die unterschiedlichen organisationalen Einheiten sollten im Rahmen der Prozessbegleitung diese Aspekte verinnerlichen, sodass ein Kulturwandel möglich wird.

Der Verband strebte hinsichtlich der Erweiterung von Kompetenzen an, ein auf unterschiedlichen Ebenen ansetzendes Qualifizierungsangebot zu etablieren, das in Präsenz, virtuell oder im blended-learning Format realisiert werden konnte. Aus Bedarfsanalysen ging

hervor, dass vermehrte Weiterbildungen als Schwerpunkt im Projekt Mabat (Mabat ist die Digitalisierungsinitiative des Verbandes) etabliert werden sollten. Hierbei sollten Multiplikator:innen dahingehend qualifiziert werden, digitale Kompetenzen weiterzugeben. Beispielsweise strebte der Verband an, Mitarbeiter:innen im Bereich Online-Migrationsberatung zu qualifizieren.

Im Projekt Mabat generierte Erkenntnisse sollten vermehrt innerverbandlich und zwischenverbandlich ausgetauscht werden. Für die kommenden Jahre strebte die ZWST eine stärkere Kooperation mit anderen Projekten im Digitalisierungsbereich an. Einerseits sollten bestehende Verbindungen mit anderen Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege, wie beispielsweise mit dem DRK, erhalten bleiben, andererseits wurden neue Verknüpfungen beispielsweise durch externe Expertise mit interdisziplinären Teams angestrebt.

Zentral für die ZWST war die Entstehung von Innovation. Über ein Engagementteam zur Angebotsentwicklung und beispielsweise mithilfe des Ideenwettbewerbs oder einem Hackathon sollten Ideen, Potentiale sowie digitale Alltagslösungen für Zielgruppen entwickelt werden. Beispielsweise sollten - vergleichbar zum Webzeugkoffer des Paritätischen - Tools oder Lern-Plattformen entstehen. Hierbei sollte die Nutzer:innenperspektive fortwährend eingebunden werden. Die ZWST möchte ergänzend mit externer Expertise Erwartungen und Möglichkeiten für Angebote unterschiedlicher Zielgruppen über zentral koordinierte Bedarfsanalysen erfassen.

Der Verband möchte den technischen Infrastrukturausbau forcieren, wobei auch IT-Sicherheit und Datenschutz Beachtung finden sollten. Netzpolitische Themen, wie der Umgang mit Hate Speech, sollten bearbeitet werden. Best Practices sollten mit anderen Verbänden ausgetauscht und Übertragbarkeit von Lösungen gewährleistet werden.

Ein übergeordnetes Ziel der ZWST ist die Förderung digitaler Teilhabe. Benachteiligte Gruppen sollten Medienkompetenz erwerben, um hierdurch möglicherweise Lebensumstände verbessern zu können. Neue umweltpolitische oder sozialpolitische Lagen sollten bei programmatischen Überlegungen Berücksichtigung finden. Neuen Problemlagen sollte begegnet werden, Zielgruppen befähigt und Zugangshürden gesenkt werden. Auf barrierefreie Zugänge und Kanäle wurde hierbei geachtet.

Projektergebnisse

Eine fortlaufende Maßnahme der ZWST war ein jährlicher Ideenwettbewerb, bei dem Ideen aus dem Verband mit einer finanziellen Förderung umgesetzt wurden. Zu den geförderten Maßnahmen über die Förderjahre zählten unter anderem Projekte zur verbandsinternen Kommunikation, der Förderung von Engagement, sowie die Einrichtung eines Co-Working-Space für die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen. Innerhalb der ZWST wurde ein Beirat aus verbandsnahen, ehrenamtlichen Expert:innen zum Thema Digitalisierung eingerichtet, dessen Expertise in Fragen der digitalen Transformation zur langfristigen Strategieplanung sowie zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Teilprojekte genutzt wurde.

Umfangreiche Maßnahmen wurden seit 2019 zum Auf- und Ausbau technischer Infrastruktur umgesetzt. So wurde einerseits in einer zweistelligen Anzahl von Einrichtungen die WLAN-Versorgung ausgebaut, andererseits den Zielgruppen digitale Zugänge durch über 250 verteilte Endgeräte ermöglicht. Plattformbasierte Lösungen zur Kommunikation mit und Ausbildung von Ehrenamtlichen der Jugendarbeit ergänzten diesen Schwerpunkt.

Einhergehend mit dieser Infrastruktur wurden Bildungsangebote aus dem Bereich Medienkompetenz über alle Projektjahre hinweg sowohl mit Zielgruppen der Jugendarbeit als

auch der Altenhilfe realisiert. Dabei wurden etwa grundlegende Inhalte zu Cybersicherheit, dem Einsatz von Schlüsseltechnologien und zur Veränderung der Arbeitswelt vermittelt. Ergänzend kamen zuletzt Qualifizierungsangebote für Mitarbeitende schwerpunktmäßig im Bereich neuer Arbeitsprozesse hinzu.

Ein starkes netzpolitisches Engagement brachte die ZWST insbesondere im Zusammenhang mit Hate-Speech und Antisemitismus in den Sozialen Medien ein. Hier wurden vielfältige Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, aber auch großen Social-Media-Plattformen eingegangen.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkungen

Die im Projekt gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse führten zur Vernetzung innerhalb des Verbandes. Mitarbeitende wiesen eine gesteigerte Bereitschaft auf, sich mit der Digitalisierung ihrer Arbeitswelt zu befassen. Insbesondere eine im Projekt realisierte Taskforce trug zur strategischen Entwicklung und dem Erschließen neuer Kooperationen bei.

Das Mikroförderungsprogramm bot Einrichtungen in strukturschwachen Regionen die Möglichkeit, eigene Projekte durchzuführen. Dadurch wurde die Hemmschwelle zur Erprobung eigener Digitalisierungsmaßnahmen herabgesetzt. Die infrastrukturellen Maßnahmen verknüpfte mit der Kompetenzentwicklung im Bereich Medienkompetenz ermöglichten Zielgruppen eine verbesserte Digitale Teilhabe und niedrighschwellige Zugänge. Verschiedene Maßnahmen im Projekt und politische Repräsentationen zielten auf eine gesamtgesellschaftliche Wirkung.

Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter: <https://diewohlfahrt.digital/zwst/>

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

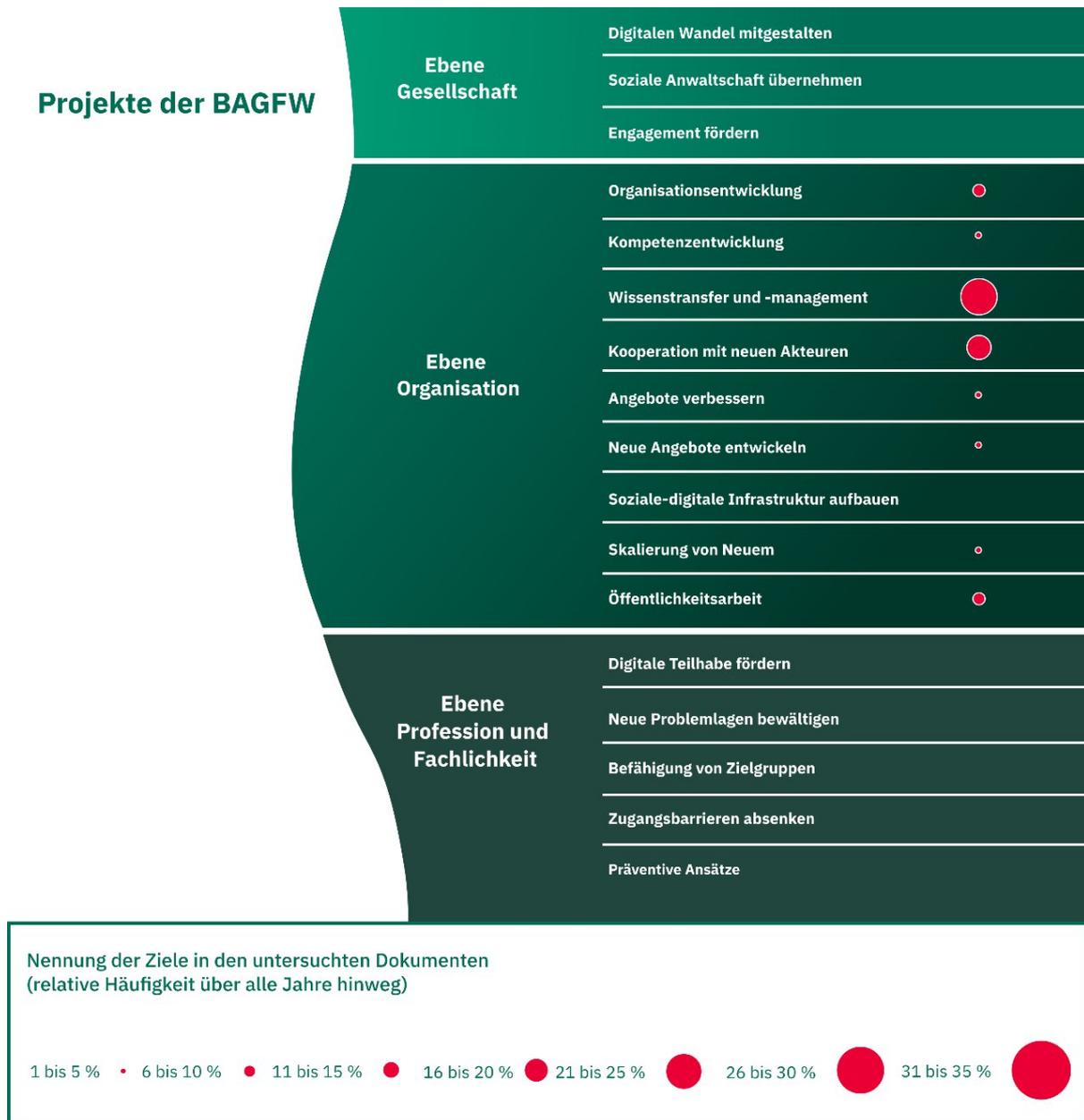


Abbildung 12: Mittlerziele der Projekte der BAGFW

Übergreifendes Ziel der BAGFW-Koordinierungsstelle im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ war es, die Freie Wohlfahrtspflege als starke und wirkungsvolle Akteurin im gesamten Ökosystem der Digitalisierung nach innen und außen noch bekannter zu machen. Der Koordinierungsstelle oblag die Steuerung des Gesamtprozesses, die Ermittlung und Bündelung der Projektergebnisse sowie die Förderung des Austauschs und der Vernetzung. Die Maßnahmen der Koordinierungsstelle dienen dazu, die Akteure in den Digitalisierungsprojekten der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege weiter zu vernetzen, die Weiterentwicklung der entstandenen Ansätze zu unterstützen, die Ermittlung von Erfahrungswerten und Transferwissen zur Digitalisierung in der Freien Wohlfahrtspflege zu befördern sowie über die Verbandsgrenzen hinweg in die Fläche zu bringen.

Die BAGFW-Koordinierungsstelle fokussierte die Arbeitsschwerpunkte: Fachaustausch und Kommunikation sowie den Netzwerkausbau, um die strategische Weiterentwicklung des Förderprogramms zu begleiten. Weiteres zentrales Ziel der BAGFW-Koordinierungsstelle war es, den Wissenstransfer und die Öffentlichkeitsarbeit zu fördern. Die Formate und Prozesse wurden im Sinne der crossmedialen Kommunikation stetig weiterentwickelt. Als weiterer Baustein des Wissenstransfers sollte die öffentlichkeitswirksame Fachveranstaltung „WOHLFAHRT digital“ jährlich stattfinden. Besonderes Augenmerk lag auf einem zielgruppenadäquaten und teilhabeorientierten Ansatz, denn die Freie Wohlfahrtspflege und ihre relevanten Stakeholder waren im Bereich der Digitalisierung, Innovationsförderung und Zukunftsfähigkeit sehr heterogen aufgestellt.

Projektergebnisse

Die Maßnahmen der BAGFW-Koordinierungsstelle waren sowohl auf eine Schnittstellenfunktion zwischen Fördermittelgeber, den geförderten Verbandsprojekten, den externen Prozessbegleiter:innen und nicht zuletzt gegenüber externen Akteuren ausgerichtet. In dieser Rolle koordinierte die BAGFW-Koordinierungsstelle die fortlaufenden programmbegleitenden Belange. Dazu gehörten die regelmäßige Durchführung von internen Prozessbegleitungsworkshops zur Synergie fördernden Ausgestaltung und Fortschreibung der Verbandsprojekte sowie die Einbindung externer Expertise zur Qualitätssicherung und thematischen Steuerung.

Zur Realisierung von Austausch und Netzwerkausbau wurden entsprechende Formate sowohl auf Arbeits- als auch auf Leitungsebene aufgesetzt, darunter Prozessbegleitungsworkshops mit dem BMFSFJ, den externen Prozessbegleiter:innen, den Verbandprojekten sowie unter bedarfsweiser Hinzuziehung weiterer externer Expert:innen. Darüber hinaus initiierte und moderierte die BAGFW-Koordinierungsstelle niederschwellige Formate für den Fachaustausch zu verbändeübergreifenden Fachthemen und digitalpolitischen Fragen. Verbändeübergreifende Brückenprojekte wurden zudem in ihrer Kommunikation unterstützt. Aufgrund der deutlich gewachsenen Komplexität, Dynamik und Agilität der Verbandsprojekte setzte die BAGFW-Koordinierungsstelle in den Formaten zum Austausch, Wissenstransfer und zur Vernetzung immer stärker auf Niedrigschwelligkeit, Passgenauigkeit und Flexibilität.

Der Transfer von gewonnenem Wissen über die individuellen Projekte hinaus wurde durch die Fachveranstaltung „WOHLFAHRT digital“ und weitere Fachworkshops gestärkt, die bislang jeweils von bis zu 300 Teilnehmenden aus der gesamten Sozialwirtschaft besucht wurden. Zur Repräsentation des Programms nach außen wurde fortlaufende Öffentlichkeitsarbeit geleistet. Zentrale Arbeitsergebnisse, Erkenntnisse und Best-Practice-Beispiele wurden auf der programmbegleitenden Website „diewohlfahrt.digital“ und im integrierten Blog aufbereitet und ebenfalls über den Twitterkanal „@WohlfDIGITAL“ veröffentlicht. Der Twitterkanal diente gleichzeitig dem Auf- und Ausbau einer Community in den vielfältigen Bereichen der Freien Wohlfahrtspflege mit Bezug zur gesamten Breite im Themenfeld Digitalisierung, Innovationsförderung und Zukunftsfähigkeit.

Die Vertretung des Förderprogramms gegenüber externen Akteuren gehörte ebenfalls zum Maßnahmenkomplex der BAGFW-Koordinierungsstelle. Die Koordinierungsstelle kommunizierte advokatorisch Bedarfe und digitalpolitische Diskussionen aus verschiedenen Arbeitsbereichen der Verbandsprojekte und gestaltete mit dem BMFSFJ die Rahmenbedingungen des Förderprogramms in Form von zwei gemeinsamen Erklärungen (2017 und 2020) über Ziel und Zweck der Kooperation und des darauf basierenden Titels.

Wichtigste verbandsspezifische Wirkungen

In ihren Maßnahmen betonte die Koordinierungsstelle Digitalisierung, Innovationsförderung und Zukunftsfähigkeit als Schwerpunktthema bei allen BAGFW-Mitgliedsverbänden. Die im BMFSFJ-Förderprogramm geschaffene Kooperationskultur förderte den Austausch von Wissen als selbstverständliche Ressource. Einen merkbaren Beitrag leistete die BAGFW-Koordinierungsstelle im Auf- und Ausbau der internen und externen Kommunikationsstrukturen und -prozesse im Rahmen von öffentlichen Fachveranstaltungen und programminternen Austauschformaten, sowie als Kontaktstelle für Interessierte außerhalb der Wohlfahrt. Auf diese Weise beförderte die Koordinierungsstelle eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Interessensgruppen des Förderprogramms und der operativen Projektarbeit. Diese Zusammenarbeit konnte über die Jahre hin zu einer stärkeren Synergie der Verbandsprojekte ausgebaut werden.

Auch innerhalb der BAGFW als Organisation entfaltete das BMFSFJ-Förderprogramm und damit die Rolle der Koordinierungsstelle eine nachhaltige Wirkung. Erfahrungen aus der verbändeübergreifenden Zusammenarbeit sowie den Kommunikations- und Digitalisierungsprozessen im Förderprogramm flossen in die stetige Weiterentwicklung der digital-basierten Arbeit der Gremien und Facharbeitsgruppen der BAGFW ein.

**Aktuelle Informationen aus dem Projekt unter:
<https://diewohlfahrt.digital/koordinierungsstelle/>**

6 ANALYSEN ZU UMSETZUNG UND ERGEBNISSEN DES FÖRDERPROGRAMMS

Die im vorhergehenden Kapitel dargestellten Projektportfolios zeigen auf der Basis von Förderanträgen und Sachberichten auf, mit welchen Schwerpunktsetzungen die Leitziele des Förderprogramms in den Projekten verfolgt, welche Ergebnisse dabei erarbeitet und welche Wirkungen wahrgenommen wurden. Im Folgenden wird der Fokus nicht mehr auf den einzelnen Verbänden mit ihren Projekten, sondern auf dem Förderprogramm als Ganzes liegen. Zugleich wird auch die Datengrundlage für die Analyse erweitert. Die Inhaltsanalysen von Förderanträgen und Sachberichten werden um die Auswertungen von Fragebogenerhebung und durchgeführten Interviews ergänzt. Förderanträge und Sachberichte, die als Datenbasis für die Projektportfolios dienten, ergeben eine vergleichsweise objektive Grundlage für die Darstellung der Projekte. Zugleich ermöglichen diese Daten aber nur eingeschränkt Einschätzungen zum Förderprogramm als Ganzes wie auch zu Perspektiven zu seiner Weiterentwicklung, im Gegensatz zu den Daten aus Fragebogenerhebung und Interviews mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Die Analysen zu den Ergebnissen des Förderprogramms werden in diesem Kapitel ausgehend von den Leitzielen des Förderprogramms entsprechend der inhaltlichen Schwerpunkte und Zusammenhänge im Material entlang folgender sieben Themenfelder strukturiert:

1. Organisationaler Wandel in den Verbänden,
2. Kompetenzaufbau
3. Wissenstransfer und Skalierung
4. Kooperationsdynamiken
5. Aufbau sozial-digitaler Infrastruktur
6. Digitale Transformation fachlichen Arbeitens mit Zielgruppen
7. Den digitalen Wandel mitgestalten

6.1 Organisationaler Wandel in den Verbänden

Ein übergreifendes Ziel der Verbände im Rahmen der geförderten Projekte war es, die digitale Transformation im Sinne der **Organisationsentwicklung als ganzheitlichen Prozess** des organisationalen Wandels anzustoßen und zu begleiten. Bei den Entwicklungen auf organisationaler Ebene sollte sowohl die innerverbandliche als auch die überverbandliche Kollaboration, Kommunikation und gegenseitige Unterstützung gefördert werden. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse haben gezeigt, dass die Leitziele der Ebene Organisation deutlich im Fokus der Projekte standen.

Die Entwicklung von Digitalisierungsprozessen beschränkte sich nicht auf den Einsatz von Tools oder die Entwicklung digitaler Angebote, sondern erforderte eine grundlegende

Weiterentwicklung der **Organisationsstrukturen**. Voraussetzung für erfolgreiche digitale Transformation war es, dass sich die Wohlfahrtsverbände aufgeschlossen für eine Anpassung ihrer Angebote, Leistungen und Organisationsabläufe und eine Weiterentwicklung ihres Organisationshandelns und Organisationsverständnisses zeigten.

Die Projekte des Förderprogramms waren organisatorisch in unterschiedlicher Weise in die jeweiligen verbandlichen Organisationsstrukturen, sowie an zentrale Bundesgremien, strategische Abteilungen und Stabsstellen-, aber auch an untergeordnete operative Ebenen angebunden. Zudem waren sie in unterschiedlichen Ressorts oder Arbeitsfeldern von Digitalisierungsreferaten über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Weiterbildungsbereichen oder einzelnen Handlungsfeldern wie der Demokratiebildung angesiedelt. Die jeweilige **organisationale An- und Einbindung** beeinflusste, wie stark und auf welchen Ebenen die Projekte in den Verband hineinwirken konnten.

Die etablierten Strukturen und Organisationskulturen der Verbände standen teilweise in einem **Spannungsfeld von neuen Arbeitsweisen und -kulturen**, die im Rahmen des Förderprogramms erprobt wurden. Dies betraf beispielsweise Fragen des flexiblen Zeitmanagements und der kollaborativen Zusammenarbeit, die eine grundlegende **Kultur der Offenheit** zum verbandsübergreifenden Austausch voraussetzte, sowie die Bereitschaft, eine verbandsübergreifende Vision für eine zukunftssichere Wohlfahrtspflege unter den Rahmenbedingungen der Digitalisierung zu entwerfen.

Die für das Förderprogramm zur Verfügung gestellten Mittel bestärkten die verbandliche Auseinandersetzung mit den oben genannten Struktur- und Kulturfragen der digitalen Transformation, was zu verbesserten Rahmenbedingungen für die Projekte führen kann. Umfassende **innerverbandliche Transformationsprozesse** könnten zwar nicht maßgeblich aus Mitteln des Förderprogramms finanziert werden, jedoch könnten die Projekte wichtige Impulse setzen, um entsprechende Vorhaben zu initiieren. Diese Impulse galt es mittelfristig weiter aufzugreifen, z.B. durch die Einwerbung zusätzlicher Mittel aus anderen Förderprogrammen sowie durch eine entsprechende Ausrichtung des Eigenmitteleinsatzes.

Aus der Dokumentenanalyse geht hervor, dass die Projekte im Förderprogramm **konzeptuelle Ansätze** für die Weiterentwicklung der Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen vorgesehen haben:

- Bedarfserhebungen: Zur Entwicklung passgenauer Lösungen in der Organisation und der Fähigkeit, agil auf Bedarfe reagieren zu können.
- Neue Arbeitsformen: Anpassung der Arbeitskultur durch neue Arbeitsstrukturen (Change Management). Beispielsweise mithilfe von Hardwarebezug oder der Einführung von Arbeitsweisen wie Webinare oder dem Blended Counseling.
- Personalstruktur und -entwicklung: Anstoßen von Personalentwicklungsprozessen in Bezug auf Führungskräfte, Projektkoordination sowie auf personelle Ressourcen.
- Digital Readiness: Notwendiger Wandel innerhalb der Organisation zur Sicherstellung der Anschlussfähigkeit.
- Organisationsberatung: Beratung, Begleitung und Unterstützung der Gliederungen bei Aufbau- und Ablauforganisation durch Spitzenverbände bzw. Kompetenzzentren. Die BAGFW nahm eine besondere prozessbegleitende Rolle ein.
- Wirkungsmessung und Qualitätssicherung: Qualitative- und quantitative Evaluation zur Untersuchung erreichter Outcomes sowie gemeinsames Qualitätsmanagement durch flexible Beratungsstruktur mit übersichtlicher Dokumentation.

Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation ist laut den Dokumenten, dass die Organisationen ein Verständnis über den **aktuellen Status quo** der eigenen Strukturen, Abläufe und -kulturen gewinnen, darauf aufbauend **digitale Strategien** entwickeln und ihre **Prozesse den neuen Anforderungen anpassen** konnten. Nur durch eine lernende Organisation in allen ihren Facetten könne es den Verbänden gelingen, die digitale Transformation und somit den gesellschaftlichen Wandel nachhaltig zu vollziehen. Eine Schlüsselfunktion im Transformationsprozess der Organisationen kommt den Fach- und Führungskräften zu, da erweiterte digitale Kompetenzen der Fachkräfte in den gesamten Verband hineinwirken und Führungskräfte den Wandel aktiv vorantreiben.

Föderale Organisationen und Digitalisierung

Innerverbandliche Abstimmungsprozesse auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene wurden von föderalen Strukturen und Kommunikationswegen beeinflusst, die es bei der Planung von verbandsweiter Kollaboration und Transformation zu berücksichtigen galt. Auch die individuelle Größe des Verbands war ein grundlegender Einflussfaktor, da kleinere Verbände aufgrund ihrer weniger komplexen Strukturen und kürzeren Wegen zwischen den Verbandsebenen einen direkteren Zugang zu adressierten Zielgruppen hatten.

In den leitfadengestützten Interviews mit den Projektleitungen wurde deutlich, dass die föderalen Organisationen mit ihren bestehenden Strukturen für Spannungen mit dem von der Digitalisierung getriebenen Anspruch an Agilität und Flexibilität sorgten. So hieß es in einigen Interviews zu den bestehenden Strukturen der Wohlfahrtsverbände:

- „hierarchisch geprägte Strukturen“
- „von oben nach unten strukturiert“
- „ja auch behäbige Tierchen so“
- „Mit vielen Blockaden behaftet“

Im Kontrast dazu wurden in den Interviews digitale Technologie und der Digitalisierungsprozess als agil, flexibel, dynamisch oder radikal beschrieben. Digitalisierung traf auf einen sie hemmenden Status Quo. „Technologie und Sozialwirtschaft scheinen keine ‚natürliche‘ Affinität aufzuweisen“ (Schöttler 2018: 144). Vor diesem Hintergrund beschrieben die Interviewten die Weiterentwicklung und Anpassung ihrer Organisationen an den digitalen Wandel. Dabei ging es jedoch nicht um die Abschaffung der föderalen Struktur. Vielmehr sahen die Interviewten in der föderalen Struktur auch großes Potential und in den Verbandskulturen einen Erfolgsfaktor, da die Bundesverbände und ihr kulturelles Erbe Verbundenheit sowie Identität bei den Mitarbeiter:innen stifteten. Die föderalen Strukturen der Verbände mit ihren Gremien und Organisationskulturen wurden also sowohl als besondere Stärke wahrgenommen, aber auch als Hindernis für den digitalen Wandel beschrieben.

An dieser Stelle mag es sinnvoll sein, auf das **Konzept der travelling ideas** (Czarniawska/ Sevón 2005) zu verweisen. Reisende Ideen, wie die Digitalisierung eine ist (man könnte systemtheoretisch auch von einer Irritation sprechen), müssten demnach als importierte Elemente zunächst eine gewisse Art von Übersetzungsleistung in den Organisationen erfahren. Dabei meint **Übersetzung** die Kombination von diffundierten, externen Elementen mit älteren, systeminternen Bestandteilen, die traditionell bereits vorhanden waren. „Übersetzung ist der Mechanismus, durch den Institutionen, die in einem Feld ihren Ursprung haben, in ein neues Feld eingeführt werden und dort, sofern die Übersetzung erfolgreich war, zu institutionellem Wandel führen“ (Walgenbach/ Meyer 2008: 110).

Diese Übersetzungsleistung auf Grundlage der gewachsenen Organisationskulturen und -strukturen lässt sich beobachten an dem, was und wie die Interviewten die Relevanz der Digitalisierung für ihre Verbände beschrieben und natürlich, wie das Zukunftsprogramm umgesetzt wurde. Aus Sicht der Interviewten muss eine langfristige Organisationsentwicklung stattfinden, diese spielt sich jedoch im Rahmen von Föderalismus und Verbandskulturen ab. Heterogene Sichtweisen und vielfältige Ziele in den Organisationen, was typisch ist für soziale Dienstleistungsorganisationen (Hasenfeld 1992), lassen diverse Übersetzungsleistungen bzw. Implementierungen der Digitalisierung zu. Wenn die Interviewten Organisationsentwicklung beschrieben, dann verbanden sie damit primär die Einrichtung neuer Stellen, Qualifizierung der Mitarbeiter:innen des gesamten Verbandes sowie deren ‚neues Mindset‘; auch Führungskräfte der Einrichtungen wurden hier vereinzelt benannt. Für Soziale Dienstleistungsorganisationen liegt es auf der Hand, dass sie nicht wie produzierende Unternehmen ihre Produktionsmittel digitalisieren, sondern diejenigen, wie es ein Interviewpartner sehr treffend formulierte, „fit zu machen, die dann andere fit machen“ (ID9_B12/B13, Pos. 112). Bezug genommen wurde hier auf die Qualifizierung von Sozialarbeiter:innen hinsichtlich der Digitalisierung, die ihre Klient:innen wiederum empowern und unterstützen sollten. Das „in die Qualifizierung gehen“ als Subkategorie der Organisationsentwicklung spielte sich im Laufe des Förderzeitraums also auf zwei Ebenen ab: Einerseits in den Bundesverbänden mit der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen, der Vergrößerung der Teams und damit einhergehend der funktionalen Ausdifferenzierung von Organisationsstrukturen, andererseits auf der Ebene der Landes- und Regionalverbände.

Besonders komplex war die Situation dadurch, dass sich sechs verschiedene Verbände gleichzeitig, aber mit teils völlig unterschiedlichen Anforderungen an die jeweiligen Übersetzungsleistungen auf den Weg machten und das Förderprogramm für sich editieren mussten. Umso erstaunlicher, dass sich **homogene Themen entwickelt** haben, die scheinbar das gesamte organisationale Feld in der jetzigen Lage beschäftigten und deren Bearbeitung gerade ansteht. Hier kann, unter Vorbehalt, beobachtet werden, wie sich ein Prozess des Isomorphismus entwickelte. Das heißt, die Bundesverbände beschäftigten sich zunehmend mit ähnlichen Methoden und Fragestellungen, wenn es um die Bearbeitung der Digitalisierung geht.

„Isomorphie (als ein Prozess des Ähnlich-werdens, d. A.) kommt unter anderem durch Mimese zustande, wenn Organisationen angesichts hoher Umweltunsicherheit spontane Nachahmungsprozesse in Gang setzen. In diesem Falle induziert das Nichtwissen über die zukünftige Entwicklung bestimmter Prozesse einen Imitationsprozess, der als Substitut für eigene Sicherheit fungiert (gemäß dem gängigen Motto, dass es sicherlich einen guten Grund dafür geben wird, dass alle anderen in einer bestimmten Weise handeln, und man entsprechend gut daran tut, sich dem anzupassen)“ (Bonazzi 2008: 413).

Aktivitäten und Outputs

Aus der Dokumentenanalyse hat sich ergeben, dass in Fragen der Organisationsentwicklung die Projektstellen wiederholt in beratender Funktion tätig waren. Einzelne Gliederungen verschiedener Hierarchiestufen wurden bei der Entwicklung eigener Digitalstrategien individuell unterstützt. Dazu wurden Indikatoren für Digitalisierungsgrad und -potenziale in Organisationen erarbeitet. Im Rahmen der Strategieberatung wurden zahlreiche Maßnahmen mit erprobendem Charakter umgesetzt. Dazu gehörten die Recherche und Erprobung von digitaler Hard- und Software zu administrativen Zwecken, aber auch die Erprobung neuer Formen des gemeinsamen Arbeitens innerhalb kleiner Teams. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in Handreichungen und anderen Arbeitsmaterialien, die von Mitgliedsorganisationen

für eigene Digitalvorhaben genutzt werden können, eingearbeitet. In ihrer Funktion als Bundesverbände konzeptionierten die Projekte mit der gewonnenen Expertise auch Teile gesamtverbandlicher Digitalisierungsstrategien für ihre jeweilige Wohlfahrtsorganisation.

Weiterhin hat sich in der Analyse gezeigt, dass erarbeitete Konzepte als Grundlagenpapiere einerseits einen Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Projektarbeit boten. Andererseits wurden im Förderprogramm ausgearbeitete Empfehlungen und Strategien auch in verbandsinternen Leitungsgremien vorgelegt und umgesetzt. Konkrete Maßnahmenkataloge und empfehlende Analysen, etwa zur Optimierung zentraler Organisationsprozesse oder zum organisationsbezogenen Qualitätsmanagement, wirkten so innerhalb der bundesverbandlichen Entscheidungsstrukturen. In Form von Handreichungen wurden entsprechende Erkenntnisse auch zur Nachnutzung für alle Bundesverbände zur Verfügung gestellt. Die Beratung einzelner Mitgliedsorganisationen wurde über die verschiedenen Verbände in vielfältigen Formaten und auf unterschiedlichen Ebenen umgesetzt. Dabei wurden sowohl einzelne Verantwortliche hinsichtlich ihrer Entscheidungskompetenzen zu Fragen der digitalen Transformation beraten als auch umfassende Strategieprozesse mit Akteuren der Kreis- und Landesebene durchgeführt.

6.2 Kompetenzaufbau

Um der digitalen Transformation nachhaltig zu begegnen, formulierten die Antragsstellenden das Ziel, ihren jeweiligen Verband im Prozess der Digitalisierung zu befähigen und zu sensibilisieren. Hierzu sollten auch die Kompetenzen der Landesverbände in ihren Regelstrukturen erweitert werden. Als ein konkretes Vorhaben hierfür wurde das Zusammenführen von Angebot und Nachfrage der Verbände auf hierzu entwickelten Plattformen angestrebt. Beachtung sollte dabei in Bezug auf Daten das Thema Datensouveränität finden. Ergänzend war die Einbindung der Mitglieder in den Prozess als Ziel formuliert worden. Für die Mitgliedsorganisationen sollten zielgruppenorientierte und mediengestützte Qualifizierungsformate entwickelt werden.

In der Dokumentenanalyse hat sich gezeigt, dass Kompetenzentwicklung im digitalen Bereich zum Einen die Fachkräfte aber auch die Klient:innen betraf. In den Dokumenten wurde darauf verwiesen, dass das Thema der Medienkompetenzvermittlung in der Ausbildung etwa von Erzieher:innen und Sozialarbeiter:innen als Querschnittsthema nach wie vor nicht genügend berücksichtigt wurde. Die innerverbandliche Nachfrage nach Qualifizierung und Erfahrungsaustausch zu Tools und Methoden digitaler Kommunikation und Kooperation war hoch, „Digitalkompetenzen“ zu entwickeln wurde daher als Kernaufgabe verstanden. Des Weiteren galt es die digitalen Kompetenzen bei den Klient:innen zu stärken. Es bestand eine Kluft zwischen den Akteuren, die digital „ganz vorne“ mit dabei waren und denen, die bisher kaum oder gar nicht offensiv digital kommunizierten. Zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen gehörte die Gestaltung von Teilhabestrukturen für Menschen, die nicht in die Gruppe der Digital Natives fiel.

Für den gezielten Auf- und Ausbau von Kompetenzen wurden in den Projekten im Rahmen der Dokumentenanalyse unterschiedliche Aufgabenfelder adressiert:

- Bedarfserhebung: Auswertung, Begleitung und Organisation von Bedarfen zur Identifikation von Themenschwerpunkten zur Kompetenzentwicklung.
- Weiterbildungsformate: Konzeptionierung und Durchführung von vielfältigen Qualifizierungsangeboten und -kanälen, wie z.B. Vorträge, Workshops und Lernplattformen.

- Weiterbildungsinhalte: Entwicklung von Arbeitsmaterialien zum Aufbau von Methodenkompetenzen sowie das Anstreben von Qualifikationen zu Inhalten wie beispielsweise Datenschutz und Migration.
- Zielgruppen: Teilnahme von Trainer:innen, Dozent:innen, Multiplikator:innen sowie Fach- und Führungskräften an Weiterbildungen und Schulungen.
- Arbeitshilfen: Ausbau und Anwendung digitaler Arbeitshilfen zur Kompetenzerweiterung. Kenntniserweiterung durch beispielsweise E-Learning Tools oder das Toolkit Digitalisierung.
- Infrastruktur: Strukturaufbau für digitales Lernen durch beispielsweise die Verbesserung von Learning Management Systemen oder den Ausbau von Kompetenzzentren.

Kompetenzen spielten eine entscheidende Rolle für die Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen und für mehr Gerechtigkeit in der Gesellschaft (Stichwort: Medienkompetenz). Die Aneignung der Kompetenzen könne nicht im „Analogen“ stattfinden, Inhalt und Aneignungsprozesse müsse in digital-unterstützten Gesamtkonzepten gedacht und umgesetzt werden. Fort- und Weiterbildung kommen dabei eine zentrale Rolle zu, um die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen für die neuen Aufgaben zu stärken. In dem die Teilnehmenden und Träger an den digitalen Bildungsprozessen und deren Inhalten beteiligt werden, sind die Prozesse an den Belangen der Arbeitsfelder ausgerichtet und das Bewusstsein für die Digitalisierung wird geschärft. Die Arbeit wird durch den Einsatz neuer Arbeitsweisen und Werkzeuge für die Mitarbeiter:innen und Ehrenamtliche zufriedenstellender.

Aktivitäten und Outputs

Wie die Dokumentenanalyse gezeigt hat, bildete die Kompetenzentwicklung zu Fragen der Digitalisierung auf allen Hierarchieebenen im untersuchten Zeitraum über die Verbände hinweg einen Schwerpunkt der Projektaktivitäten. Für die thematische Ausrichtung der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung wurden sowohl die empirisch erhobenen Bedarfe der Zielgruppen als auch die an den Verbandszielen orientierten Bedarfe herangezogen. Ausgangspunkt der weiteren Entwicklung von Angeboten war der Aufbau entsprechender Expertise innerhalb der geförderten Projekte durch die Recherche und Erprobung von Tools und innovativen Lösungen für eine digital kompetente Wohlfahrtspflege. Zusätzlich wurden bei projektinternen Workshops externe Impulse von privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren eingeholt. Dabei knüpften neue Lösungsansätze häufig an bestehende Strukturen mit Bildungsverantwortung in den Bundesverbänden an und deren Ausgestaltung wurden in Kooperation mit diesen umgesetzt.

Bildungsangebote zur Entwicklung digitaler Kompetenzen wurden im Förderprogramm mit vielfältigen thematischen Ausrichtungen umgesetzt. Einen Schwerpunkt innerhalb der Outputs bilden dabei Qualifizierungsangebote für Fachkräfte der Freien Wohlfahrtspflege in Form von Workshops, zunächst in Präsenz, pandemiebedingt dann ausschließlich digital. Hierarchieübergreifend und auch verbandsübergreifend fanden zahlreiche Webinare statt, behandelte Themengebiete reichten von fachspezifischen Themen wie medienpädagogischer Arbeit über kreative Projektmethoden und Kommunikation über Social Media bis hin zum Einsatz innovativer Technik wie Virtual Reality in den Arbeitsbereichen der Wohlfahrt. Zusätzlich zu allgemeinen Fortbildungen setzten mehrere Verbände auf die gezielte Ausbildung von Multiplikator:innen, die ihre Kompetenzen innerhalb ihrer Mitgliedsorganisationen weitergeben sollen, beziehungsweise auf die Fortbildung von Lehrverantwortlichen zu digitaler Didaktik und Methodik. Dadurch wurden Netzwerke geschaffen, die in kollegialem Austausch Kompetenzen in ihrem Verband vermitteln und an digitalen Verbandsprojekten mitwirken. Zur Institutionalisierung von asynchronen

Qualifizierungsformaten wurden in mehreren Verbänden Lernplattformen aufgesetzt und entsprechende Curricula und konkrete Schulungsinhalte erarbeitet.

Im Bereich der Kompetenzentwicklung erfolgten überdies nennenswerte Anschaffungen technischer Infrastruktur. Zur Umsetzung von videogestützten Formaten wurde hier vielfach Konferenz- und Sitzungshardware angeschafft. Auch Verleihmöglichkeiten für moderne Hardware an Verbandsmitglieder zum Einsatz in der Kompetenzentwicklung konnten durch die Förderung eingerichtet werden.

6.3 Wissenstransfer und Skalierung

Eng verbunden mit dem Ziel des Kompetenzaufbaus waren die Ziele des *Wissenstransfers* und der *Skalierung von Neuem*: Zur Weiterentwicklung und Optimierung im Bereich Digitalisierung, wurde der Transfer und das Management von Wissen innerhalb des jeweiligen Verbandes sowie verbandsübergreifend angestrebt, wobei die Einbindung von Expert:innen, hierarchieübergreifend und themenbezogen, eine Rolle spielte. Die BAGFW als Koordinierungsstelle legte einen besonderen Fokus auf das Fördern, Begleiten und Unterstützen dieser Prozesse.

Die bisherigen Erfahrungen aus dem Förderprogramm machten deutlich, dass für eine erfolgreiche Fortführung dieser Prozesse der Austausch innerhalb der Freien Wohlfahrtspflege und mit externen Partnern — auf unterschiedlichen Ebenen — notwendig war. Alle Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege stehen vor ähnlichen Aufgaben im Rahmen des Digitalisierungsprozesses. Diese reichten im Förderprogramm von der Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen und -prozesse über deren (innerverbandliche) Verbreitung bis hin zu ethischen, rechtlichen und strukturellen Fragen. Bestehende Hierarchien und Strukturen würden durch neue, digitale Wissens- und Erfahrungsnetzwerke erweitert bzw. ersetzt. Aus den Dokumenten hat sich ergeben, dass auf einen wechselseitigen Erfahrungs- und Wissensaustausches innerhalb und zwischen den Verbänden Wert gelegt wurde:

- Zwischenverbandlich: Erfahrungen, Erkenntnisse und Aktivitäten wurden anderen Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege zur Verfügung gestellt, sodass Diskussion und Austausch möglich wurden.
- Netzwerke: Auf- und Ausbau von Netzwerken, z. B. durch Koordinator:innen sowie angestrebte Durchführung von Veranstaltungen zur Netzwerkbildung für effizienteren und zielgerichteteren Austausch von Informationen.
- Weiterbildungsformate: Diese wurden für vermehrten Erfahrungsaustausch weiterentwickelt. Gestaltung durch themenspezifische Austauschtreffen wie bspw. Workshops. Oder Websites bei denen gemeinsame Fragestellungen sowie Erfahrungen thematisiert oder zusammengefasst wurden.
- Aufbereitung: Erfahrungen z. B. über Best Practices wurden durch Austausch für andere zugänglich gemacht.

Durch das Teilen von Best Practices, Erfahrungen und erfolgreichen Pilotprojekten innerhalb eines Verbandes konnte dieses Wissen genutzt und ein Mehrwert für den Gesamtverband gesichert werden. Innerhalb des Verbandes konnte ein Wissenstransfer gleichermaßen in zwei Richtungen verlaufen: Die Verbandsmitglieder gaben einerseits Informationen aus dem Netzwerk an die lokalen Gliederungen weiter und andererseits wurden bestehende Bedarfe vor Ort erhoben. Diese könnten im Netzwerk und im Bundesverband aufgegriffen werden, um bedarfsgerechte Angebote zu schaffen. Durch Open-Source und Open-Data wurden

Schnittstellen zu Wissenschaft, öffentlicher Verwaltung, anderen Verbänden und der Zivilgesellschaft geschaffen.

Aktivitäten und Outputs

In den Verbänden wurden im untersuchten Förderzeitraum zahlreiche Projekte im Bereich Wissenstransfer und -management angestoßen. Relevante Lösungen und Informationen zur Unterstützung der Praxis wurden in einem ersten Schritt analysiert und dabei gewonnene Expertise und Erkenntnisse in Form von Wissensdatenbanken für den Transfer in andere Kontexte aufbereitet.

Um eine Durchdringung der Verbände mit Ergebnissen aus dem Projekt zu erreichen, wurde der Transfer in Innovationsnetzwerken gefördert. Dazu gehörten niedrigschwellige Formate zwischen den geförderten Projekten, aber auch die gezielte Kommunikation in Arbeitskreise, Entscheidungsebenen, und dezidierten Fachgruppen in den Sozialen Medien. Gewonnenes Wissen konnte darüber hinaus auch zu Aktivitäten in Bezug auf andere Leitziele zu Aktivitäten führen – etwa in der öffentlichkeitswirksamen Kommunikation von Ergebnissen, in der Aufbereitung zu Bildungsangeboten, oder der Kooperation mit neuen Akteuren. Auch die Teilnahme an Konferenzen und Austauschplattformen mit anderen Verbänden, sowie der Austausch mit zivilgesellschaftlichen Akteuren waren Teil der Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Förderprogramms.

Die Verbände erstellten Wissensressourcen in verschiedenen Formaten, um den langfristigen Nutzen der erarbeiteten Informationen zu sichern; zunächst in internen Berichten und Nachschlageverzeichnissen, darüber hinaus aber auch in öffentlichen Handreichungen und Informationsveranstaltungen. Im Förderprogramm gebildete Netzwerke stellten dabei wichtige Kommunikationskanäle in die verbandlichen Strukturen dar. Im Sinne eines Schaufensters zur Digitalisierung der Freien Wohlfahrtspflege wurden verbandsübergreifend Websites als Speicher- und Transferplattformen für Projektergebnisse entwickelt. Als Entscheidungshilfen für eigene Digitalvorhaben dienten dabei Informationen zu Fördermöglichkeiten, Handlungsleitfäden und Informationsbroschüren, sowie Testberichte und datenschutzrechtliche Einschätzungen zu digitalen Lösungen im Wohlfahrtskontext. Die Vorstellung der Projektarbeit in Form von Best Practice-Anwendungen erfolgte über die digitalen Kanäle hinaus auch bei Messen und Fachvorträgen, sowie im wissenschaftlichen Kontext durch Vorträge und Fachartikel.

Skalierung von Neuem

Um die Innovationen im Projekt und das vorhandene Wissen in die Breite zu tragen, spielte die *Skalierung von Neuem*, die in den Vereinbarungen von BMFSFJ und BAGFW als Querschnittsziel festgelegt wurde, eine zentrale Rolle. Innerhalb der Verbandsgrenzen wurden Digitalisierungserfahrungen systematisch geteilt, um alle Ebenen der eigenen Organisation hinsichtlich des Transformationsansatzes voranzubringen.

Im Zuge der Dokumentenanalyse konnte herausgearbeitet werden, dass die adäquate Umsetzung der digitalen Transformation für die Verbände (auch) eine Ressourcenfrage darstellte. In diesem Zusammenhang war es aus Sicht der Verbände effizient und zielführend, eine gemeinsame synergetische Entwicklung anzustreben. Zu diesem Zweck wurden erarbeitete Materialien, Erkenntnisse, digitale Anwendungen etc. als Open Source allen zur Verfügung gestellt, damit Verbände und zivilgesellschaftliche Akteure diese Angebote nutzen können. Damit kamen unterschiedliche Instrumente zur Skalierung der entwickelten Lösungen zum Tragen:

- Innerverbandlich: Gemeinsames Lernen im Verband und überregionale strukturelle Skalierung von Digitalisierungsansätzen bzw. Technologien.

- Zwischenverbandlich: Teilen von Ergebnissen mit anderen Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege. Sichtbarkeit für Andere fördern und gegebenenfalls entwickelte Ansätze auch für weniger ressourcenstarke Verbände verfügbar machen.
- Extern: Nutzbarkeit der Projektergebnisse auch für verbandsexterne aus dem sozialen Bereich gewährleisten, um beispielsweise Digitalisierungsprozesse von zivilgesellschaftlichen Akteuren voranzutreiben.
- Aufbereitung: Zur Gewährleistung der Nachnutzbarkeit anderer
- Open Source: Tools und entwickelten Materialien bzw. Best Practices wurden anderen frei zugänglich über z. B. Netzwerke oder eine starke Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung gestellt.

Durch die Bereitstellung von Tools, Materialien etc. entstand ein Nutzen für die Verbandslandschaft. So wurde der Weg dafür geebnet, dass die Erkenntnisse und das zusammengetragene Wissen in den einzelnen Verbänden weit über die eigenen Grenzen und die Förderjahre wirken können - und gleichzeitig auf die jeweiligen Verbände positiv zurückstrahlen. Die so gesammelten und geteilten Erfahrungswerte lieferten allen Einrichtungen im sozialen Bereich wertvolles Know-How, an dem sie sich auch für ihre zukünftigen digitalen Prozesse orientieren können. Dadurch leisteten die Projekte einen Beitrag zur **Professionalisierung** der Freien Wohlfahrtspflege.

Aktivitäten und Outputs

Um geförderte Teilprojekte innerhalb von Verbänden zu skalieren, betrieben die Projekte einen erhöhten Kommunikations- und Vernetzungsaufwand. Aus den Sachberichten ergibt sich, dass sich infolgedessen Erprobungsräume zur Anwendung technischer Systeme, der Weiterentwicklung von Organisationskultur und dem Transfer von Projektergebnissen öffneten. Im Sinne einer Verstetigung konnten einzelne im Förderprogramm angestoßene Vorhaben an verbandliche Akteure übergeben und fortgeführt werden.

Zwischen den Verbänden bestanden Aktivitäten zur Skalierung von Neuem einerseits in formellen Austauschformaten, wie die regelmäßigen Begleitworkshops zur Fortschreibung des Förderprogramms. Andererseits in kollegial informellen Treffen, bei denen Erkenntnisse und Expertise auch in andere Verbandsprojekte eingebracht oder gemeinsame Produkte wie eine Handreichung zu Multiplikator:innennetzwerken erarbeitet wurden.

Eine Skalierung auf andere zivilgesellschaftliche Kontexte wurde überdies durch die Kommunikation von Ergebnissen und Partizipationsmöglichkeiten außerhalb der Wohlfahrtspflege angestoßen. Für die öffentlichkeitswirksame Verbreitung von im Projekt gewonnenen Wissensbeständen, Ergebnissen und Produkten nutzen die Verbände digitale Kommunikationskanäle, wie etwa Social Media-Plattformen, eigene Websites, Mailverteiler und digitale Handreichungen. In Verstetigung der eingeführten Blogging- und Social-Media-Formate wurden zielgruppengerechte Kommunikationskonzepte, sowie mittel- und langfristige Redaktionspläne umgesetzt. Die Inhalte umfassten neben Einblicken Projektarbeit hinaus auch netzpolitische Stellungnahmen in Form von partizipativ angelegten Hashtag-Aktionen und Einladungen zu Projektmaßnahmen. In diesem Kontext gewonnene Expertise wurde in Workshops auch innerhalb der Verbände weitergegeben

Mehrere Teilprojekte und –vorhaben konnten nach der Erprobung in begrenzten Verbandsstrukturen innerhalb der Verbände breit skaliert werden. Insbesondere Multiplikator:innennetzwerke und –veranstaltungen erfuhren im untersuchten Förderzeitraum einen deutlichen Ausbau. Einige Vorhaben zur großflächigen Einführung technischer Systeme wurden im untersuchten Förderzeitraum durch umfangreiche Recherchen und

Erprobungsberichte angestoßen. Im Projektkontext erprobte Formen der kollaborativen Zusammenarbeit wurden auch in andere Verbandsstrukturen übernommen.

Zwischen den Verbänden bestand die Skalierung schwerpunktmäßig im Austausch von erarbeiteten Lösungen und Expertise. Durch die verstärkte Kommunikation der Ergebnisse auch außerhalb der Wohlfahrtskontexte wurde der Wirkradius der Projektergebnisse auch auf die Zivilgesellschaft erweitert. Die zielgruppengerechte Veröffentlichung von Projektergebnisse unter freien Lizenzen ermöglicht hier eine Nachnutzung auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen.

Zukünftiger Wissenstransfer und Skalierung

Aus der Analyse der Dokumente ergibt sich, dass Kompetenzaufbau und Wissenstransfer Themen waren, die während der gesamten Förderphase von den Verbänden verfolgt wurden. Auffällig ist jedoch, dass in den Interviews mit den Projektleitungen wiederholt die damit verbundene Prozesshaftigkeit geschildert wurde. In den ersten Jahren der Projekte wurden Angebote entwickelt und im Anschluss die Ergebnisse dokumentiert. Daraus entstanden teilweise Broschüren, Flyer, Handreichungen, interaktive PDFs, Tutorials oder Schulungsmaterialien. Was aus Sicht der Interviewten fehlte, war eine entsprechende unterstützende, didaktische Begleitung der *Skalierung* der Angebote. Zukünftig ist eine enge Begleitung angedacht, damit die Inhalte auch von den Mitarbeiter:innen der Verbände angeeignet werden können. Hierzu sollen in Zukunft zusätzlich zu entwickelnden Angeboten auch die Aspekte „*Onboarding*“ und „*Begleitung*“ mit Blick auf die Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spielen. Konkret gemeint ist hier neben der Bereitstellung von bisher fehlenden Ressourcen auch die Befähigung und individuelle Beratung der Mitarbeiter:innen. Vorteil eines Fokus auf Kompetenzaufbau ist nach Ansicht der Interviewten auch, dass sich Themen wie Kompetenzaufbau besser in dem Rahmen einer Projektförderung abbilden lassen. Neu an dem Kompetenzaufbau, wie es in den Interviews beschreiben wurde, ist, dass die stärker miteinander in den Austausch gehen wollen. Zum einen berichteten die Interviewten über verstärkte Austausche mit anderen Verbänden, aber auch mit Start-ups und Hochschulen. Hervorgehoben wurde die Kooperation mit sozialwirtschaftlichen Unternehmen, die mittlerweile weniger als Konkurrenz, sondern mehr als innovative Partner gesehen werden. Anstatt dass alle Verbände jeweils für sich Materialien und Konzepte für Schulungen erarbeiten, können durch die Vernetzung und den Austausch die Verbände nach dem Einer-für-alle-Prinzip vorgehen.

Zukünftiges Einer-für-alle Prinzip

Die Interviewten betonten die Produktivität und den Mehrwert, der durch den Austausch von Best Practices entstanden sei. Aus ihrer Sicht gilt es auch zukünftig, sich sowohl innerhalb als auch außerhalb der Freien Wohlfahrtspflege zu vernetzen und entsprechende Ansprechpartner:innen zu identifizieren. Materialien für Kompetenzaufbau könnten mit Anderen geteilt werden, bedürften aber der Anpassung an die jeweiligen verbandsspezifischen Strukturen. Im Hinblick auf den Transfer von Wissen bzw. das Skalieren streben die Verbände eine Konzentration auf die Entwicklung geeigneter Formate an. Ziel ist hierbei die Übertragbarkeit für andere zu ermöglichen und Hilfestellungen zu geben. Die Interviewten planen in ihren Projekten, Materialien zum Kompetenzaufbau so zu designen, dass sie von anderen ohne Hindernisse adaptiert werden können. Das heißt, statt einfach Informationen über Öffentlichkeitsarbeit bereitzustellen, sollen zukünftig auch Angebote zum „*Learning*“ etabliert werden.

Grenzen einer OER-Lösung (Open Educational Resources), bei der beispielsweise Tutorials, Infografiken, interaktive PDFs, Curricula offen zur Nutzung zur Verfügung gestellt werden, liegen in der *Interaktionsabhängigkeit* von Schulungen. Wie es eine Interviewpartnerin

ausdrückt, erreicht man durch das Bereitstellen von E-Learning Modulen noch „keine Schulung und die Leute haben noch nichts gelernt“ (ID6_B09, Pos. 122). Zum Kompetenzaufbau gehört die konkrete Interaktionsarbeit und diese kann nicht formalisiert oder geplant werden. Die schulenden Mitarbeiter:innen müssen befähigt werden, „wie man das technisch, aber auch mediendidaktisch“ (ID6_B09, Pos. 123) gestaltet. Ein anderes Problem taucht in den Finanzierungsmöglichkeiten auf. Es gibt externe Akademien, die den Kompetenzaufbau verantworten können. Genauso können die Verbände selbst die E-Learning Module etc. in ihren Katalog mitaufnehmen, wofür es dann mehr finanzieller Ressourcen bedarf.

6.4 Kooperationsdynamiken

Kooperation und Zusammenarbeit sind für alle Verbände ein wesentlicher Faktor für den digitalen Wandel. Unter dem Leitsatz „Collaborate to Innovate“ wurde das Ziel verfolgt, unterschiedliche Akteure mit ihren Ressourcen und Kompetenzen zusammenzuführen, um gemeinsam an gesellschaftlich relevanten Veränderungen zu arbeiten.

Durch die Einbeziehung neuer Akteure, auch von Digitalisierungs- und Innovationsexpert:innen außerhalb der Verbände wurden kollaborative Arbeitsformen erprobt um träge, administrativ überformte Prozesse nach und nach zu ersetzen. Die gemeinnützigen Spitzenverbände betonten die Wichtigkeit dieser Kooperationspartner von außen für die Weiterentwicklung ihrer Arbeit und zur Unterstützung von Ideenaustausch und modernem Wissenstransfer zwischen den Mitgliedern. Durch trägerübergreifende Vernetzung von Fachleuten, sozialen Entrepreneur:innen, zivilgesellschaftlichen Akteuren und dem öffentlichen Sektor entstand eine gemeinsame Versorgungsverantwortung in den Regionen. Hierzu wurden von den Verbänden unterschiedliche Wege eingeschlagen:

- Zwischenverbandliche Kooperation: Ausbau von Kooperationen durch beispielsweise Brückenprojekte oder andere gemeinsame Schnittstellen.
- Extern: Kooperation mit externen Akteuren aus der Privat- bzw. Sozialwirtschaft werden zur Entstehung neuer kollaborativer Arbeitsformen angestrebt. Externe Agenturen, die beispielsweise IT-Beratung anbieten, unterstützen etwa in Bezug auf das Thema Datensicherheit.
- Formatmöglichkeiten: Virtuelle Treffen zur Kooperationsförderung werden angedacht.
- Bedarfserhebung: Förderung von Vernetzung durch Online-Umfragen oder Interviews. Gemeinsame Bedarfe werden auch zusammen mit externen Akteuren ermittelt.

Bei den in Kapitel 5 erläuterten Leitzielen des Förderprogramms zeigt sich die Schwerpunktsetzung „Zusammenarbeit und Kooperation“ unter anderem anhand der Ziele **„Kooperation mit externen Akteuren“** sowie der **„Skalierung von Neuem“**, die nicht nur innerhalb, sondern auch über Verbandsgrenzen hinaus erfolgen soll. Das Ziel eine **„sozial-digitale Infrastruktur“** zu entwickeln, die über die Grenzen einzelner Wohlfahrtsverbände hinausgeht, setzt für eine breite Skalierung und Nutzung auch eine Zusammenarbeit und Kooperation voraus.

Die Zusammenarbeit und Kooperation auf horizontaler Ebene zwischen den Spitzenverbänden auf Bundesebene war ein besonderer Schwerpunkt des Förderprogramms im untersuchten Zeitraum. Die BAGFW fungierte dabei als Koordinierungsstelle und Schnittstelle zwischen den Bundesverbänden. Hierfür initiierte und organisierte sie regelmäßige Workshops und Fachveranstaltungen, zudem veröffentlichte sie die Projektergebnisse aus den Bundesverbänden auf der Programmwebseite und teilte sie über

verschiedene Social-Media-Kanäle. Hinsichtlich der besonderen Rolle der BAGFW ist zu beachten, dass sie über keinerlei Weisungsbefugnis gegenüber den Spitzenverbänden auf Bundesebene verfügt. Das Verhältnis der BAGFW zu den Bundesspitzenverbänden ist demnach vergleichbar mit deren Verhältnis zu ihren Mitgliedsorganisationen, was ähnliche strukturelle Herausforderungen für die BAGFW bedeutet. Vor diesem Hintergrund konnte die **Rolle der BAGFW als Koordinierungsstelle und Schnittstelle** zwischen den Bundesverbänden im Rahmen des Förderprogramms etabliert und gestärkt werden.

Die horizontale Zusammenarbeit und Kooperation, die durch die BAGFW initiiert wurde, bewirkte, dass die Spitzenverbände auf Bundesebene **voneinander lernten und sich gegenseitig inspirierten**. Vorbehalte und Konkurrenzdenken zwischen den Wohlfahrtsverbänden hätten sich hemmend auf die Zusammenarbeit und Kooperation auf horizontaler Ebene auswirken können. Die Ergebnisse der Dokumenten-, Fragebogen- und Interviewanalyse weisen jedoch darauf hin, dass der Umgang unter den Projektmitarbeitenden durch einen **offenen, hilfsbereiten und vertrauensvollen Umgang** geprägt war; über die Verbände hinweg. Im Rahmen der geförderten Projekte scheint die Verbandspolitik untergeordnet worden zu sein.

In der Analyse ließen sich Hinweise darauf finden, dass die Kooperation zwischen den Spitzenverbänden für gemeinsame Themen und Projekte durch die einjährige Projektlaufzeit und daraus resultierenden kurzen Planungsphasen gehemmt wurde. Zudem erschwerte die Personalfuktuation die Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeitenden der Verbände. Insgesamt deuten die Ergebnisse somit darauf hin, dass die einjährige Projektlaufzeit des Förderprogramms nicht nur hemmende Auswirkung auf die einzelnen Projekte, sondern auch auf die Kooperationsdynamiken zwischen den Projekten haben kann.

Die strukturellen Bedingungen der föderalen Strukturen der Verbände und die Komplexität der Mitgliederebene wurden in den Erhebungen als hemmende Faktoren für die Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb der Wohlfahrtsverbände wahrgenommen. Hinsichtlich der Kooperationsdynamiken können diese hemmenden Faktoren zu einem niedrigen Grad der Vernetzung zwischen den Ebenen führen. Ein weiterer hemmender Faktor für die geförderten Projekte war die **unterschiedliche Interessenlage der Mitgliedsorganisationen** eines Gesamtverbandes, da die Projekte diese Interessen auf einen gemeinsamen Nenner bringen mussten. Zum anderen gibt es auf den unterschiedlichen Verbandsebenen grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten der Förderung von „Digitalisierungsthemen“, die sich noch zusätzlich in den Ländern und Kommunen unterscheiden können, was zu einer **unterschiedlichen Geschwindigkeit der digitalen Transformation** durch fehlende Ressourcen, Überlastung von Ansprechpartner:innen und einer Heterogenität der Mitgliedsverbände beiträgt.

Die Zusammenarbeit und **Kooperation mit externen Akteuren** konnte die geförderten Projekte aufgrund von neuer Expertise bereichern. Die folgende Abbildung zeigt die externen Akteure, die in den Förderanträgen und Sachberichten genannt wurden und stellt diese in Form einer Wortwolke nach Häufigkeit in unterschiedlicher Größe dar. Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Informationsvisualisierung, bei der die Segmente zunächst häufigkeitsbezogen angezeigt und in einem weiteren Schritt zusammengefasst werden. Begriffe, die keine thematische Relevanz haben, werden anschließend herausgefiltert.



Abbildung 13: Wortwolke - Externe Akteure der geförderten Projekte

Besonders häufig wurden Hochschulen und Forschungsinstitute, Agenturen und Beratungen, die Zivilgesellschaft und die Privatwirtschaft genannt. Die Wortwolke in Abbildung 13 verdeutlicht, dass die geförderten Projekte externe Expertise aktiv einbezogen und insgesamt eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft zeigten. Hervorzuheben ist, dass das Kooperieren mit externen Akteuren im Sinne einer gemeinwohlorientierten und wertebasierten Digitalisierung im sozialen Sektor auch als wichtige Ressource für die Entwicklung neuer Kompetenzen betrachtet wurde.

Die Ergebnisse der Fragebogenauswertung, die sich überwiegend auf Dienstleister:innen beziehen, zeigen, dass eine vertrauensvolle und strategische Zusammenarbeit mit externen Akteuren möglich war. Die einjährige Projektlaufzeit, die knappen finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Vergabeprozesse wirkten sich jedoch mitunter hemmend auf die Zusammenarbeit und Kooperation aus.

Insgesamt zeigt sich, dass die Kooperation auf horizontaler wie vertikaler Ebene durch die unterschiedlichen Schwerpunkte der geförderten Projekte und durch die komplexen Strukturen der Verbände herausfordernd ist. Dies kann jedoch auch als Chance begriffen werden, indem es als Anstoß für gegenseitige Lernprozesse betrachtet wird. Das hier vorliegende Spannungsfeld kann nicht gänzlich aufgelöst werden, aber eine noch stärkere Fokussierung auf **Open-Source** (Software) und den Einsatz von **Creative-Commons-Lizenzen** (Content) würde die **Adaption und Übertragbarkeit von Projektergebnissen** auf horizontaler und vertikaler Ebene voraussichtlich zusätzlich fördern.

Aktivitäten und Outputs

Wie sich in der Dokumentenanalyse zeigt, knüpften die Verbände Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern und präsentierten ihre Arbeit auf Fachveranstaltungen. Ferner konnten über direkte Kontakte aus verbandlichen Netzwerken gemeinsame Vorhaben initiiert werden. In so gewonnenen Kooperationen konnten die Verbände sowohl ihre Ergebnisse und Anliegen an andere öffentliche Akteure weitergeben als auch selbst Wissen für das eigene Projekt gewinnen. Die Kooperationen waren in der Regel gerahmt von einer zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit beider Partner.

Die Kooperationen der geförderten Projekte mit neuen Akteuren erfolgten auf vier Ebenen: Erstens durch die Einbindung externer Expertise zur Begleitung von Projektvorhaben, etwa durch Expert:innen für Community-Management, Coaches für Agile Methoden, oder auch wissenschaftliche Institute. Zweitens mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, mit denen Schnittmengen in verbandlichen Zielen bestehen, wie der „Bund für Umwelt und Naturschutz“ oder „Data Science For Social Good“. Drittens in beratender Funktion mit Branchenverbänden und privatwirtschaftlichen Akteuren, wie Start-Ups oder große Social-Media Plattformen. Und zuletzt auch mit Akteuren innerhalb der eigenen Organisation, etwa zur Umsetzung und Erprobung von Modellprojekten auf Kreisebene.

6.5 Aufbau sozial-digitaler Infrastruktur

Eine sozial-digitale Infrastruktur sollte zur Entwicklung einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Gesellschaft beitragen. Digitale Zugänge wurden niedrigschwellig für Unterstützungsbedürftige und Engagierte sichergestellt, sodass auch der Austausch im Netz digitale Formen der Mitwirkung ermöglichte. Hybride Netzwerke als sozial-digitale Infrastruktur sollten für eine bedarfsgerechte Nutzung zukunftssicher ausgebaut werden.

Anhand der Dokumentenanalyse kann herausgestellt werden, dass der erste Schritt, die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen zu können, häufig in der Anschaffung der dafür benötigten Hard- und Software (wie beispielsweise Tablets oder Laptops für Mitarbeitende) lag. Veraltete Technik galt es auszusortieren, Neue anzuschaffen und an die neuen Herausforderungen, die sich durch die Kooperation mit neuen Partner:innen des Projektes und im Rahmen der veränderten Netzwerk- sowie Bildungsarbeit herausstellten, anzupassen. Mit dem Aufbau neuer digitaler Infrastrukturen wurde es möglich, niedrigschwellige, kurzfristige Vernetzung und Selbstorganisation zwischen den Mitgliedern entstehen zu lassen und damit die Kommunikation im Verband zu vereinfachen. Zudem wurden durch neue Infrastrukturen besonders vulnerable Gruppen nutzerfreundlich und datensicher erreichbar. Drei Aspekte wurden in der Planung der Projekte hervorgehoben:

- **Potentiale:** Zur Sicherung der Anschlussfähigkeit wurden Potentiale im Bereich der technischen Infrastruktur (Soft- und Hardware) untersucht, um diese bei Bedarf zu modernisieren.
- **Bereitstellung:** Verfügbarkeit technischer Infrastrukturen für Verbände und Austausch darüber (z.B. Open Source).
- **Datenschutz:** Datenschutzrechtlicher Anforderungen vermehrt adressieren. Aspekte wie Datenmanagement, -Schutz und -Souveränität sollten berücksichtigt werden.

Aktivitäten und Outputs

In der Dokumentenanalyse konnte herausgearbeitet werden, dass im Kontext sozial-digitaler Infrastruktur Anschaffungsbedarfe bezogen auf unterschiedliche Aspekte der Projektarbeit von den Verbänden festgestellt wurden: Zum einen Standardhardware als Voraussetzung für andere Teilprojekte, zum anderen Nischenprodukte für innovative Modellprojekte. Auch Bedarfe zur Aktualisierung der technischen Infrastruktur des Verbandes – insbesondere mit dem Ziel, die Interkompatibilität existierender Systeme in den Strukturen der Bundesverbände zu verbessern – wurden adressiert. Ebenso wurden weniger gerichtete Bedarfe, wie der flächendeckende Ausbau der Internetversorgung benannt.

Der Ausbau der sozial-digitalen Infrastruktur erfolgte u.a. durch Investitionen auf übergeordneter Ebene von Kommunikationstechnik wie Videokameras und Mikrofonen zur Aktualisierung von Serverstrukturen bis zur Einrichtung analoger Innovationsräume und Arbeitsräume. Auf Ebene der Teilprojekte wurden einerseits Schlüsseltechnologien wie Virtual Reality-Brillen, Assistenzsysteme für Senior:innen oder Robotik-Lösungen eingesetzt, andererseits die Ausstattung mit flächendeckendem WLAN und technischen Endgeräten bei Mitgliedsorganisationen und Adressat:innen gefördert. Einzelne Projekte stellten Technik für den Verleih an Mitgliedsorganisationen zusammen. Die Anschaffungen wurden in der Regel über Vergabeverfahren von externen Dienstleistern realisiert.

Der Auf- und Ausbau digitaler Infrastrukturen hatte Effekte auf unterschiedlichen Ebenen:

- Die Anschaffung von beispielsweise Videokonferenztools trug sowohl dazu bei flexiblere Arbeitsformen weiterzuentwickeln als auch die Durchführung von Gremienarbeit, Lehr- und Lernangeboten sowie Erfahrungsaustauschformate methodisch zu erweitern.
- Durch den Aufbau digitaler Infrastrukturen in der Wohlfahrtspflege wurde die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die gesellschaftlichen Gewinne aus der digitalen Transformation auch den großen gesellschaftlichen Gruppen zufließen, die daran bislang nur wenig partizipieren.
- Mit Hilfe von digitalen Infrastrukturen konnten Angebote besser miteinander verbunden und das Internet intensiver genutzt werden. Durch die Nutzung neuer Techniken konnten interne Abläufe verbessert werden.
- Digitale Infrastrukturen erlaubten neben Workshops zu inhaltlichen Herausforderungen der Digitalisierung auch die Vernetzung und Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren. Durch die Vernetzung der Akteure wurde die Innovationsbereitschaft nachhaltig gestärkt.
- Durch die gezielte Förderung neuer dezentral organisierter Informations- und Kommunikationsnetzwerke entstanden Synergien. Gerade für kleinere Landesverbände ist dadurch mit Effizienzgewinnen zu rechnen.

In der Entwicklung von Softwareprodukten für die Sozialwirtschaft haben Fragen des Datenschutzes aufgrund der sensiblen Daten von Adressat:innen besondere Relevanz. Datenschutzrechtliche Prüfungen wurden im Vorfeld solcher Entwicklungen deshalb an mehreren Stellen durchgeführt. Diese erfolgten in Abstimmung mit den Datenschutzbeauftragten der jeweiligen Wohlfahrtsverbände.

Ein unter Mitwirkung mehrerer datenschutzrechtlich versierter Stellen erarbeitetes rechtliches Nachschlagewerk beschreibt umfassend die rechtlichen Rahmenbedingungen für wohlfahrtstypische Digitalisierungsvorhaben. Im Rahmen des Förderprogramms entwickelte Softwareprodukte sind unter Einhaltung solcher datenschutzrechtlichen Vorgaben zu produzieren. In diesem Zusammenhang wurden im untersuchten Projektzeitraum etwa Datenschutzfolgenabschätzungen, Löschkonzepte und –funktionen oder auch Verarbeitungsverzeichnisse für sensible Daten erstellt. An der Entwicklung einzelner Teilprojekte beteiligte Fachkräfte wurden überdies gesondert zu den Themen Datenschutz und relevanten Datenschutzfragen im Kontext ihrer Teilprojekte geschult.

6.6 Digitale Transformation fachlichen Arbeitens mit Zielgruppen

Im Vergleich zu den Leitzielen der Ebenen Organisation und Gesellschaft fanden die Leitziele der Ebene Profession und Fachlichkeit weniger Beachtung in den Projekten. Hintergrund sind die Funktionen und Strukturen der Bundesverbände, die, wie bereits weiter oben beschrieben wurde, die Digitalisierung auf der Basis bestehender Strukturen und ihrer Historie spezifisch übersetzen. Da der Großteil der Bundesverbände nicht auf der Ebene der unmittelbaren sozialen Dienstleistungen und Angebote für Klient:innen agieren, liegt es nahe, dass ihre Übersetzungen primär die Form von Organisationsentwicklungen und gesellschaftspolitischer Positionierungen annehmen.

Neue Problemlagen bewältigen

Um neuen Problemlagen zu begegnen, war das Entwickeln neuer Ansätze ein wichtiges Ziel der Projekte. Aus den Dokumenten lässt sich rekonstruieren, dass dabei im Vordergrund stand, aus Daten zu lernen, Trends zu erkennen und Angebote entsprechend zu gestalten. Mit der Zusammenführung nicht-persönlicher oder anonymisierter Daten sollte es möglich werden, die Qualität der Beratungen zu erhöhen.

- Digitale unterstützende Angebote zielten auf eine Verbesserung der Lebenslage der Adressat:innen der Sozialen Arbeit ab.
- Umwelt- und sozialpolitische Problemstellungen wurden in den Projekten berücksichtigt.

Aktivitäten und Outputs

Einerseits beobachteten die Wohlfahrtsverbände in ihrer anwaltschaftlichen Rolle aktuelle digitale und gesellschaftliche Entwicklungen und Gefahrenquellen und berücksichtigten diese in der Schwerpunktsetzung und operativen Projektplanung. Andererseits bewirkte die globale Covid-19-Pandemie besonders tiefgehende Veränderungen in organisationalen Bedarfen, welche durch die Projektvorhaben flexibel adressiert wurden.

Zur gemeinsamen Bewältigung von Problemlagen wie hate speech wurden Initiativen mit Akteuren aus Wissenschaft, Zivil- und Privatwirtschaft angestoßen. Pandemiebezogen wurden während der notwendig gewordenen Unterbrechung präsentischer Begegnungen in dieser Zeit Arbeitshilfen für Fachkräfte und Unterstützungsangebote für Zielgruppen erarbeitet.

Digitale Teilhabe sichern, Zielgruppen befähigen und Zugangsbarrieren absenken

Organisationen sollten befähigt werden, digitale Lösungen zu nutzen und digitale Angebote zu schaffen, damit gesellschaftliche Teilhabe realisiert und gefördert werden kann. Ziel der Verbände war es, mit den örtlichen Gliederungen lebensnahe, offene Beteiligungsplattformen und Mitgestaltungsmöglichkeiten auf sozialräumlicher Ebene zu schaffen. Der hybride Sozialraum konnte hier Personen erreichen, denen der Zugang zu analogen Angeboten erschwert ist. Gerade für die ländlichen Räume oder für körperlich eingeschränkte Aktive können mit digitalen Medien Entfernungen überbrückt und Engagement weiterhin ermöglicht werden.

Um Adressat:innen unmittelbar über Inhalte und Angebote der Freien Wohlfahrtspflege zu informieren, wurden über die Verbände hinweg umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der digitalen Öffentlichkeitsarbeit angestoßen. Dazu gehörten besonders in den ersten Förderjahren die zielgruppengerechte Überarbeitung oder Neuschaffung von Websites, aber auch der Aufbau von Social-Media-Präsenzen sowohl der geförderten Projekte als auch für andere verbandliche Akteure. Entsprechende Kompetenzen wurden anfangs oft mit externen Dienstleistern erarbeitet.

Zusätzlich sollte die gemeinwohlorientierte soziale Infrastruktur der Freien Wohlfahrtspflege so genutzt werden, dass die gesellschaftlichen Gewinne aus der digitalen Transformation auch den gesellschaftlichen Gruppen zufließen, die daran bislang nur wenig partizipiert haben. Beispielsweise durch die Bereitstellung von Endgeräten und durch Vermittlung von Medienkompetenzen wurde die Entwicklung digitaler Skills gefördert. In den analysierten Dokumenten wird hervorgehoben, dass der Aspekt der Hilfe zur Selbsthilfe in Bezug auf Digitalisierung eine wichtige Möglichkeit des Empowerments der Zielgruppen darstellte.

Die digitale Teilhabe Aller bildet den Grundstein für einen gelingenden digitalen Transformationsprozess. Erst wenn alle mittels digitaler Medien integriert werden, kann ein

wirklicher Transformationsprozess stattfinden. Hierbei bietet die Digitalisierung große Chancen für die soziale, kulturelle und politische Teilhabe benachteiligter Menschen. Gleichzeitig gibt es in der Praxis zwei zentrale Hürden dafür, die sich aus den Dokumenten analysieren lassen: Einerseits den Mangel an technischer Ausstattung, andererseits der große Bedarf an sozialarbeiterischer Begleitung und Stärkung der Medienkompetenz. Mit Hilfe des Einsatzes von bedarfs- und beteiligungsorientiert ausgerichteten digitalen Lösungsstrategien und sozial-digitaler Angebotsmodelle konnte einer gesellschaftlichen Spaltung entgegengewirkt werden. Bei dem Entgegenwirken gegen die Spaltung spielten zudem digitale Innovationen auf organisationaler Ebene eine entscheidende Rolle.

- Hybride Sozialräume: Zugangsmöglichkeiten der digitalen Teilhabe für Menschen aus strukturschwachen- oder von Abwanderung betroffenen Sozialräumen durch hybride Angebote geschaffen.
- Digitale Lösungen: Entwicklung und Erprobung digitaler Formate zur verbesserten Erreichbarkeit und Einbindung benachteiligter Gruppen umgesetzt.
- Barrierefreiheit: Gleiche Zugangsmöglichkeiten zu Angeboten für Mitglieder der Verbände durch barrierefreie Informationsmöglichkeiten. Erreichbarkeit wurde durch Ortsunabhängigkeit verbessert.
- Differenzierte Formate: Formate zielgruppen-, beziehungsweise bedürfnisorientiert angepasst.
- Qualifizierung: Partizipative Ausstattung benachteiligter Gruppen mit Kompetenzen im digitalen Bereich umgesetzt.
- Medienkompetenz: Mithilfe von Blended Learning Maßnahmen Kompetenzen auf Adressat:innenebene gestaltet.
- Mitwirkung: Mitglieder der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sollten Produkte und Prozesse mitgestalten.
- Neue Gruppen: Neue Zielgruppen als Adressat:innen der Projekte erkannt und Hilfestellungen beispielsweise mit digitalen Beratungsmethoden angeboten.

Aktivitäten und Outputs

In Pilotprojekten wurden Maßnahmen und Formate zur Stärkung digitaler Teilhabe benachteiligter Personengruppen modellhaft erprobt und Erkenntnisse für künftig Vorhaben gesammelt. In vereinzelt Vorhaben wurden etwa Betroffene darin unterstützt, ihre eigenen Erfahrungen im Rahmen einer digitalen Tagung zu verbalisieren und in die fachlichen Überlegungen einzubringen. In der Gestaltung von Websites und anderen Publikationen wurden Anforderungen zur Barrierefreiheit in der Regel berücksichtigt. Die punktuelle Umsetzung von Maßnahmen im direkten Adressat:innenkontakt ermöglichte in diesen Modellprojekten darüber hinaus transparente Einblicke in die Strukturen und Arbeitsweisen der Bundesverbände.

Einzelne Verbände konzipierten eigene bzw. öffneten bestehende Angebote zur Kompetenzentwicklung auch für ihre Adressat:innen und trugen so zu deren Befähigung im Umgang mit digitalen Technologien bei. Neben Workshopreihen mit Schwerpunkten der digitalen Sicherheit gehörte dazu der Auf- und Ausbau eines plattformisierten Prototyps für Online-Kursangebote im Kontext der Eltern- und Familienbildung. Ein wichtiger Baustein zur digitalen Teilhabe, der Befähigung von Zielgruppen und der Überwindung von Zugangsbarrieren ist die Einrichtung von Computerarbeitsplätzen bzw.

adressat:innengerichteter Ausstattung mit Hardware in Verbindung mit Bildungsangeboten in Mitgliedsorganisationen.

Das Thema digitaler Teilhabe wurde in verbandlichen Teilprojekten aufgegriffen. Als Großprojekt wurde ein Betroffenenkongress umgesetzt, an dem entsprechende Stakeholder umfassend beteiligt wurden – sowohl durch die Ausstattung mit zur Teilnahme nötigen Hardware als auch in der Vorbereitung der Veranstaltung. Punktuell wirkten die Verbände in beratender Funktion an der Ausgestaltung von Teilhabeprojekten in Modellvorhaben mit. Darüber hinaus wurde digitale Teilhabe als Nebenprodukt anderer Maßnahmen gefördert. Etwa durch Aufbau digitaler Infrastruktur oder die Entwicklung digitalisierungsbezogener Kompetenzen bei Zielgruppen.

Die in den letzten Jahren notwendig gewordenen digitalen Kommunikations- und Transferformate boten verbesserte Zugangs- und Partizipationsmöglichkeiten für die Zielgruppen der Wohlfahrtsorganisationen. Mögliche Hürden, die einer Inanspruchnahme von Dienstleistungen der freien Wohlfahrtspflege und digitalen Angeboten im Rahmen des Förderprogramms entgegenstehen, wurden durch Nutzer:innenbefragungen und Anforderungsanalysen dokumentiert. In Überschneidung zu anderen Leitzielen, wie der Öffentlichkeitsarbeit oder der Förderung digitaler Teilhabe, wurden Informationen niederschwellig zur Verfügung gestellt und Formate zur Einbindung von vulnerablen Zielgruppen umgesetzt.

Angebotsentwicklung und -verbesserung

Die Entwicklung und Verbesserung von Angeboten reagierte auf den wachsenden sozialen Beratungsbedarf und zielte darauf ab, schwer erreichbaren Gruppen zu erreichen und forderte dazu eine stetige Einnahme der Nutzer:innenperspektive. Aus gesammelten Daten gilt es zu lernen, Trends zu erkennen und entsprechende Angebote zu entwickeln. Künftig sollen laut der analysierten Dokumente Schlüsseltechnologien überprüft und daraus entsprechende Angebote entwickelt werden. Hierzu gilt es, die Entwicklung, den Aufbau und die Erprobung erforderlicher Systemvoraussetzungen im Hard- und Softwarebereich zu fokussieren und digitale Tools für das Angebotsmanagement und die Verwaltung einzuführen. Auch für Angebote, die über öffentliche Präsenz in Social Media vermittelt werden, sollten zielgruppenspezifische Plattformen, beispielsweise im Beratungsbereich, entwickelt werden.

In den Dokumenten wird betont, dass der Mensch in seiner individuellen Lebenswelt Mittelpunkt des digitalen Handels sein soll. In diesem Sinne galt es bestehende Hilfeangebote durch Digitalisierung zu erhalten, zu modernisieren und auszubauen. Bereits seit Jahren existierende Onlineangebot schöpften meist das Potential digitaler Medien nicht aus, da sie technisch, organisatorisch und aus Nutzersicht den sich ändernden Anforderungen nicht (mehr) entsprachen.

Um die hohe fachliche Qualität der Arbeit der Verbände in die hybride Lebenswelt der digitalen Zeit übertragen zu können, bedurfte es besonderer Anstrengungen. Wie es in den Verbandsdokumenten heißt, muss die digitale Lebenswelt verstanden und Konzepte angepasst werden. Vor allem aber müssen neue Angebote geschaffen und mit dazu neue Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen aufgebaut werden.

- Beratungsangebote: Optimierung bestehender Entwicklungen im Online-Beratungsbereich. Aspekte wie Erklärvideos oder Werbematerialien wurden optimiert bzw. etabliert.
- Arbeitshilfen: Zielgruppenspezifische Weiterentwicklung beispielsweise des Toolkits oder Webzeugkoffers. Ergänzung von Themen oder Formaten.

- Plattformen: Entwicklung von Software im Beratungskontext und Entstehung von Plattformen zur Förderung von Kompetenzen, Austausch sowie zur Selbstdarstellung des Verbands.
- Veranstaltungen zur Angebotsentwicklung: Strategien für Innovationsmanagement wurden angestrebt. Engagementteams, Ideenwettbewerbe sowie Hackathons trugen zur Schaffung von Angeboten bei. Ziel war das Finden digitaler Lösungen entsprechend der Organisation.
- Erprobung und Validierung: Entwickelte Angebote bzw. Schlüsseltechnologien wurden erprobt und validiert, um die digitale Teilhabe benachteiligter Gruppen zu fördern.
- Nutzer:innenperspektive einbinden: Angebotsentwicklung bezog Bedarfe und Perspektive der Adressat:innen ein, Bedarfserhebungen erfassten zielgruppenspezifische Bedürfnisse.

Die Entwicklung technischer Tools erforderte ein stärkeres verbandliches Kommitment, eine fach- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit und ein partnerschaftliches Zusammenwirken. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass offene Innovationsprozesse zu besseren, nutzerorientierten Lösungen führen. Wichtig für solche Innovationsprozesse war es, Nutzer:innen, die bislang kaum an Digitalisierungsprozessen teilnehmen, mit einzubinden. Durch diese Partizipation wurde sichergestellt, möglichst bedarfs- und praxisorientierte Angebote zu entwickeln. Durch die exemplarische Einbindung von Nutzer:innen, die bislang kaum an Digitalisierungsprozessen teilnehmen, wurde eine dialogische Entwicklung angestoßen, die den gesamtgesellschaftlichen Digitalisierungsprozess bereichern kann.

Aktivitäten und Outputs

Um ihre Angebote zu verbessern, wendeten die Verbände zunächst unterschiedliche Evaluationsformate an. Zur internen Sicherung des Fortschritts und der Qualität konkreter Outputs dienten etwa Standards wie Checklisten und festgelegte Arbeitsprozesse. Diese Instrumente wurden wiederum kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt. Zuletzt fand auch die Analyse von Key-Performance-Indikatoren, etwa Aufrufzahlen von Websites und Entwicklungen in der Social-Media-Reichweite zunehmende Berücksichtigung. Geplante Verbesserungsvorhaben bezogen sich in der Regel auf große Teilprojekte, die mit jahresübergreifenden Planungs- und Entwicklungshorizonten angelegt waren.

Im Zusammenhang mit der Verbesserung von Angeboten evaluierten die Verbände ihre Projekte durch Nutzer:innenstudien in Form von Fragebögen, Interviews und vergleichbaren Erhebungsformaten. Im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen konnten durch Tests von Prototypen Optimierungen an vorläufigen Produkten vorgenommen und finalisierte Produkte um neue Funktionen ergänzt werden. Entsprechende Erfahrungen der Projektarbeit wurden in Berichten dokumentiert und für die spätere Reflexion aufbereitet. Als Reaktion auf die Analyse der Kommunikationskanäle wurden Suchmaschinenoptimierungen umgesetzt.

Voraussetzungen zur Entwicklung von Innovationen wurden durch die Einrichtung geeigneter Kooperationsstrukturen und -netzwerke geschaffen. In der Genese neuer Angebote wurden Beteiligte, Schnittstellen, sowie mögliche technologische Anforderungen der Projektvorhaben in einem ersten Schritt festgehalten, die für die weitere Produktentwicklung maßgeblich sein können und im weiteren Vorgehen mit den Bedarfen der späteren Anwender:innen abgeglichen. Um Nutzer:innenperspektiven und -bedarfe in der Entwicklung zu berücksichtigen, wurden diese einerseits im Rahmen von strukturierten Erhebungsformaten empirisch erfasst, andererseits unter Einsatz innovativer Methoden rekonstruiert. Entsprechende Instrumente aus dem Projektmanagement, der Softwareentwicklung oder dem Design Thinking wurden im Rahmen des Förderprogramms adaptiert und für den

Wohlfahrtskontext nachhaltig aufbereitet. Dabei galt: Je größer das Teilprojekt, desto umfangreicher fielen die vorbereitenden Analysen und Planungen aus.

Im Rahmen des Förderprogramms wurden darüber hinaus auch Vorstöße im Einsatz von Schlüsseltechnologien zu Zwecken der Wohlfahrtsarbeit gesetzt. Dazu wurden Marktrecherchen betrieben, Lösungen erprobt und entsprechende Kooperationen mit Anbietern eingegangen.

Die Ermittlung neuer Projektvorhaben wurde sowohl über Trendanalysen und öffentliche Hackathons als auch über Bedarfsabfragen, Nutzer:innenstudien und Innovationsnetzwerke aus der Verbandslandschaft vorangetrieben.

Zu den neu geschaffenen Angeboten gehörten etablierte plattformbasierte Softwarelösungen, etwa für Bildungsangebote oder interne Kommunikation aber auch prototypische Ansätze von Robotik oder Anwendungen virtueller Realität. Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz sowie Methoden der Datenerhebung und -auswertung wurden zuletzt verstärkt von mehreren Verbänden thematisiert. Zu diesem Zweck wurden Arbeitsgruppen und Kooperationen mit erfahrenen zivilgesellschaftlichen Akteuren gegründet.

6.7 Den digitalen Wandel mitgestalten

Auf gesellschaftlicher Ebene bestand das Ziel der Antragsstellenden, den *digitalen Wandel mitzugestalten*. Einfluss darauf nehmen sowohl die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege als auch deren Mitgliedsorganisationen. Veränderungen in der Leistungserbringung in sozialen Arbeitsfeldern durch die Nutzung digitaler Technologien sollten laut der analysierten Dokumente gleichermaßen für Leistungserbringer und Leistungsempfänger positive Wirkung entfalten. Soziale Organisationen sollten durch Präsenz im Internet für an einem Engagement interessierte Menschen und potenzielle Kooperationspartner ansprechbar sein. Ziele der Verbände hierbei waren:

- Sichtbarkeit: Maßnahmen zur verstärkten Sichtbarkeit in den sozialen Medien.
- Politik: Weitergabe von Bedarfen und Erkenntnissen an Akteuren der Politik mithilfe von Öffentlichkeitsarbeit.
- Teilhabe: Soziale und teilhabeorientierte Digitalisierung durch Öffentlichkeitsarbeit mit Orientierung an den Adressat:innen der Sozialen Arbeit.

Die Freie Wohlfahrtspflege sollte als relevanter und mitgestaltender Akteur in der gesellschaftlichen Diskussion sichtbar werden. Im Sinne einer *sozialen Anwaltschaft* nutzte die Freie Wohlfahrtspflege ihre soziale Infrastruktur, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, die gesellschaftlichen Chancen der digitalen Transformation im Sinne einer Gemeinwohlorientierung zu nutzen.

Ergänzend galt es, das ehrenamtliche Engagement in der Freien Wohlfahrtspflege und die Nutzung digitaler Medien zu stärken. Digitalisierung bewirkt, wie es in den Sach- und Förderberichten heißt, dass sich Engagierte auch im ländlichen Raum vernetzen konnte. Zudem ermöglicht die Digitalisierung, dass körperlich eingeschränkte Aktive ihr Engagement (weiterhin) durchführen können. Durch die gezielte Mobilisierung im Social Media Bereich konnten Ehrenamtliche gezielt mobilisiert werden Erfahrungen austauschen und sich gemeinsam organisieren.

Insgesamt finden soziale Werte im Sinne der von uns analysierten Dokumente nur unzureichend Berücksichtigung in den virtuellen Kommunikationsarenen. In den sozialen

Medien kommt es zu antisemitischen und rassistischen Aussagen, gegen die es vorzugehen gilt. Des Weiteren droht benachteiligten Gruppen durch die Geschwindigkeit und die Dynamik digitaler Kommunikation dauerhaft abgehängt zu werden. Durch Stellungnahmen und Problemanzeigen im Zuge der digitalen Projekte wurden Ministerien und Fachpolitiker:innen für die Bedarfe der Klient:innen sensibilisiert und dadurch parlamentarische Prozesse angestoßen. Durch die Schaffung moderierter Angebote der digitalen Vernetzung und Qualifizierung konnten Empowerment, Partizipation, Teilhabe und eine Interessenvertretung insbesondere auch bisher marginalisierter Gruppen gestärkt werden. In gemeinsamen Aktionen in sozialen Medien erfuhren benachteiligte Gruppen positive Selbstwirksamkeitserfahrungen.

Wenn es um den digitalen Wandel und dessen Kontext geht, dann werden in den Dokumenten vor allem drei Desiderate als kontextuelle Bedingungen benannt: Zum einen fehlt es bislang an einer aktiven Berücksichtigung, das heißt, bis dato wurden die Wohlfahrtsverbände zu wenig bei Digitalisierungsförderungen berücksichtigt. Zweitens gibt es nur vereinzelt Möglichkeiten für die Verbände, sich an politischen Mitgestaltungsprozessen zu beteiligen. Und drittens fehlt es noch an einer überregionalen Finanzierung.

In den Dokumenten der Verbände stecken ganz unterschiedliche Wirkannahmen darüber, wie der Digitale Wandel die gewünschte Form annehmen kann. Eine sich über alle Verbände hinweg rekonstruierte Wirkannahme ist die Vorstellung, dass sich der Wandel durch eine dezentrale Partizipation verschiedener Stakeholder einstellt. Des Weiteren schafft eine nachhaltige (Re-)Finanzierung die Grundlage für einen digitalen Wandel. Und schließlich wird die Realisierung einer organisationalen Kultur der lernenden Organisation als wichtige Voraussetzung für eine ko-produktive Gestaltung des digitalen Wandels gesehen.

Aktivitäten und Outputs

Zur Erschließung der Rahmenbedingungen für digitalen Wandel erarbeiteten die Verbände insbesondere in den ersten Förderjahren die Perspektiven ihrer Stakeholder. In der Genese von Teilprojekten wurden diese Erkenntnisse zu den Auswirkungen des digitalen Wandels aktiv berücksichtigt. In den Ergebnissen schlägt sich die Gestaltung des digitalen Wandels wiederholt in der explorativen Erkundung von Bedarfen innerhalb von Gesellschaft und Zielgruppen nieder, deren Ergebnisse in Form von Publikationen veröffentlicht wurden. Zusätzlich erzielten die Verbände einen höheren Grad an zielgruppenzentrierter und strategischer Planbarkeit ihrer Projekte.

Die Förderung ehrenamtlichen Engagements erfolgte auf zwei Ebenen. Zum einen in der Förderung bestehenden Engagements in Fragen der Digitalisierung durch Qualifizierungsangebote und zur Verfügung gestellte Materialien. Hierunter fällt etwa die Fortbildung von ehrenamtlichen Multiplikator:innen, wie auch die konkrete Schulung zum Einsatz digitaler Technologien in der Praxis. Zum anderen wurden neue Ansätze für digitales Ehrenamt entwickelt, etwa in der Vernetzung und Kommunikation in den Sozialen Medien, oder der Mitwirkung an Coding-Projekten und Ideenwettbewerben zur Förderung von Graswurzelbewegungen.

Notwendige Zugänge und Kommunikationswege zu ehrenamtlichen Strukturen wurden über einzelne Gliederungen etabliert. Ehrenamtliche Netzwerke wurden gebildet und mit Handreichungen sowie Fortbildungsmaßnahmen gefördert. Bei Fachtagen wurden Erfahrungen zu digitalem Engagement mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren ausgetauscht und weitergedacht. Durch fachrelevante, anlassbezogene Social-Media-Aktionen, die einen konkreten Bezug zur Praxis soziale Organisationen haben, wurden die Haupt- und Ehrenamtlichen motiviert, in den sozialen Medien aktiv zu werden, Erfahrungen zu sammeln und Kontakte zu knüpfen.

Die Entwicklung von digitalpolitischen Positionen wurde sowohl innerverbandlich wie auch überverbandlich vorangetrieben. Entsprechende Aushandlungsprozesse und Erkenntnisgewinne sind an mehreren Stellen erkennbar, sowohl als Ergebnis der Teilprojekte, wie auch in Austauschformaten innerhalb der Wohlfahrtspflege und darüber hinaus mit Akteuren aus der Sozialwirtschaft und der Zivilgesellschaft. Mit den erarbeiteten Positionierungen brachten die Verbände organisationale Perspektiven der Wohlfahrt wiederholt in öffentliche digitalpolitische Diskurse ein. Die Bandbreite an Positionierungen umfasst sowohl fachbezogene Fragen zur Veränderung von Arbeitsprozessen und der Finanzierung innovativer und dezentraler Dienstleistungen wie auch zielgruppenbezogene Aspekte zur digitalen Teilhabe, oder Hassrede auf Internetplattformen. (Digital-)politische Stellungnahmen der Verbände wurden online und auf Fachveranstaltungen vertreten.

Zukunftsperspektiven: Digitalpolitik verstärkt bearbeiten

Alle Interviewten berichten, wie die Projekte im Rahmen des Förderprogrammes in die übergreifende Digitalisierungsstrategie des Verbandes eingebettet wurden. Bei den Verbänden brauchte es diese Einbettung, um Kooperationen eingehen zu können. Die verbandliche Digitalstrategie diene der Orientierung und Richtungsweisung für die Projekte; sie müssen in den jeweiligen Gesamtkontext der Verbände eingeordnet werden. Bislang hatten sich die Strategien primär nach innen gewandt. Eine Orientierung nach Außen, sprich eine digitalpolitische Strategie, welche über den eigenen Verband hinausgeht und im politischen Diskurs Einfluss nehmen will (vergleichbar mit wirtschaftlichen Unternehmen), steckte noch in den Kinderschuhen. In den Verbänden wurde Digitalpolitik nur, wie es einige Referent:innen formulierten, am *Rande* bearbeitet oder, wie es andere beschrieben, noch zu *defensiv* angegangen. Eine „richtig systematische Auseinandersetzung mit einzelnen Policies, mit dem Aufbau von Netzwerken, mit der Entwicklung von Positionierungen zu verschiedenen digitalpolitischen Diskursen und so weiter“ (ID9_B12/B13, Pos. 45) fand kaum statt. Gründe dafür sahen die Interviewten unter anderem in den fehlenden Ressourcen. Einig waren sich alle darin, dass es eine aktivere Einmischung in den Raum des Politischen geben soll. Die Auseinandersetzung mit digitalpolitischen Themen wie Gesetzesvorhaben im Digitalisierungsbereich soll in Zukunft systematisch anvisiert werden, um auch an digitalpolitischen Austausch teilnehmen zu können. Das Wissen über Vorgänge in Ministerien, die Einfluss auf die Verbandsarbeit haben, ist wichtig und gilt es in den Augen der Interviewten verstärkt zu verfolgen. Das betrifft auch fachfremde Ministerien und Referate. Beispielsweise sollen Richtlinien, die das Querschnittsthema Digitalisierung in der Sozialen Arbeit betreffen, verfolgt werden. Einerseits sollen zur verstärkten Bearbeitung dieses zukunftsrelevanten Themas Stellen innerhalb der Verbandsstruktur geschaffen werden. Andererseits sollen bestehende Stellen aktiver in die Sozial- und Digitalpolitik einbezogen werden. Das Zukunftsprogramm kann dafür einen entscheidenden Impuls geben.

Unter den Interviewten herrschte Einigkeit darin, dass staatlich geförderte Digitalisierungsprojekte häufig wirtschaftsorientiert sind. Zwar werden inzwischen Machtverhältnisse beim Thema Digitalisierung und den damit zusammenhängenden Konsequenzen verstärkt in Frage gestellt, aber es bleibt „noch ein starkes Ungleichgewicht“ (ID9_B12/B13, Pos. 45) bestehen. Um den Einfluss auf digitale Transformationsprozesse zu stärken, schlugen die Interviewten vor, könnte ein Thinktank, bestehend aus den Verbänden, der BAGFW und anderen sozialwirtschaftlichen Organisationen gebildet werden. Im Gegensatz zu wirtschaftlichen Organisationen stünde bei den Wohlfahrtsverbänden die soziale Anwaltschaft im Zentrum. Hierbei kommt der Bundesverbandsebene eine besondere Rolle zu. Um für ein Mehr an digitaler Teilhabe im Sinne der Klient:innen eintreten zu können, könnte der Zusammenschluss (ein ThinkTank) von mehreren Verbänden eigene, gemeinwohlorientierte Narrative in den politischen Diskurs transportieren. Ziel wäre die Schaffung von Narrativen, die der besonderen Rolle der Freien

Wohlfahrtspflege gerecht wird. Soziale Medien können zu einem Verbreitungsmedium für die Narrative werden. Statt auf Hashtagtrends nur zu reagieren, können eigene Themen gesetzt und von allen Verbänden verbreitet werden.

7 OUTCOMES AUF UNTERSCHIEDLICHEN EBENEN

Während in den vorhergehenden Teilen zunächst entlang der einzelnen geförderten Projekte und sodann entlang übergreifender thematischer Schwerpunkte ein Einblick in die Umsetzung und die Resultate des Förderprogramms gegeben wurde, wird nun noch einmal entlang der unterschiedlichen organisationalen Ebenen dargestellt, welche Outcomes aus Sicht der Verbände wahrgenommen und in den Verbandsdokumenten beschrieben wurden. Datengrundlage hierfür sind die Sachberichte. In der Darstellung kursiv gesetzt sind die anhand des Materials entwickelten induktiven Subkategorien für die jeweiligen - ebenfalls induktiv entwickelten - Outcome-Ebenen. Folgende Ebenen wurden auf Grundlage der Dokumente unterschieden:

- *Zielgruppen*: Outcomes, die sich unmittelbar auf Adressat:innen der Projektarbeit beziehen
- *Bundesverbandliche Ebene*: Outcomes, die sich auf die Strukturen und Organe der Bundesverbände, insbesondere die geförderten Projektstellen beziehen
- *Gesamtverbandliche Ebene*: Outcomes, die sich im Sinne verbandsweiter Effekte auf regionale und lokale Verbandsstrukturen, sowie auf den Spitzenverband als Ganzes beziehen
- *Über den Einzelverband hinaus*: Outcomes, die sich auf die Verbindungen zwischen den Spitzenverbänden und in die gesellschaftliche Sphäre hineinwirken

Zielgruppen

Die geförderten Projekte boten auf der Ebene von **Zielgruppen der Freien Wohlfahrtspflege** fachliche Begleitung im Rahmen von Modellprojekten, Bildungs- und Beteiligungsmaßnahmen und trugen so zu einer *Befähigung* von Adressat:innen im Umgang mit digitaler Technologie bei. Darüber hinaus brachten Zielgruppen ihre *Perspektiven in ko-produktive Vorhaben ein* und konnten so an der Projektarbeit teilhaben. Sowohl durch die Nachsteuerung in einzelnen Vorhaben wie die verbesserte Auffindbarkeit und Zugänglichkeit von Produkten, aber auch in dezidierten Projekten, etwa zur Ausstattung mit Hardware wurde *digitale Teilhabe* gefördert und verbandliche *Hürden abgebaut*.

Bundesverbandliche Ebene

In den **geförderten Projekten** konnten mit zunehmender Detailschärfe die *verbandlichen Ausgangsbedingungen für Digitalisierung* näher beschrieben und mit antizipierten Voraussetzungen digitaler Transformation abgeglichen werden. Aus der Analyse der Bedingungen verbunden mit fortlaufender strategischer Visionsentwicklung einer digitalen Wohlfahrt ergab sich ein gesicherter Handlungsrahmen für die Projektvorhaben im Umgang mit der inhärenten Themenvielfalt des Förderkontextes.

In diesem Zusammenhang gelang es den Projekten, *verbandliche Bedarfe zu erheben*, auf verständliche Weise zu artikulieren und mit entsprechenden Maßnahmen zu adressieren.

Vorhaben wurden orientiert an den Bedarfen von Zielgruppen und Zielstrukturen ausgestaltet und im Projektverlauf diesbezüglich sukzessive weiterentwickelt.

Die dafür notwendige *Kommunikation mit Stakeholdern* wurde in den geförderten Projekten realisiert durch eine zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit und institutionalisierte Formate für den Wissenstransfer, sowohl vertikal zwischen den Verbandsebenen als auch horizontal innerhalb von Hierarchieebenen. Der Austausch von Erkenntnissen erfolgte hier durchaus wechselseitig.

In der Fortschreibung ihrer verbandlichen Projektpläne konnten die Projektteams auf zuvor *gewonnene Expertise für die Weiterarbeit* zurückgreifen. Dies bezieht sich sowohl auf das in der Projektarbeit gewonnene Verständnis für die digitale Transformation in Organisationen im Allgemeinen wie auch auf spezifisches Anwendungswissen in kleinen Teilprojekten. Als prägnante Wirkfaktoren sind hier einerseits Erkenntnisse aus Bedarfserhebungen und Evaluationen, andererseits eine allgemeine Kompetenzentwicklung als Nebeneffekt der umgesetzten Vorhaben in den interdisziplinären Projektteams zu benennen. Das so gewonnene Wissen floss in die Formulierung von Folgezielen und die Schwerpunktsetzung darauffolgender Maßnahmen ein.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt wurden kontinuierlich in die verschiedenen *arbeitsfeldspezifischen Arbeitskreise* der **Bundesverbände eingespeist** und dort im Hinblick auf Anwendbarkeit und Weiterentwicklung diskutiert. Über die verschiedenen Arbeitsbereiche hinweg konnten auf diese Weise digitale Kompetenzen aufgebaut und fundierte Entscheidungsprozesse zur Anwendung digitaler Technologien ermöglicht werden. So konnten Multiplikator:innen auf allen bundesverbandlichen Hierarchiestufen Erfahrungen mit Methoden und Werkzeugen des agilen Projektmanagements sammeln.

Andere Arbeitsbereiche in den Bundesverbänden agierten gegenüber den geförderten Projekten vereinzelt auch als *innerverbandliche Kooperationspartner*, indem sie besondere Expertise zur Planung und Umsetzung eines konkreten digitalen Vorhabens, wie etwa Bildungsangebote, einbringen konnten.

Der Auf- und Ausbau von sozial-digitaler Infrastruktur ermöglichte darüber hinaus eine *Professionalisierung* der digitalen Projektarbeit durch den Einsatz von State-of-the-Art-Technologien. Einhergehend mit der Erarbeitung kompatibler Datenerfassung und Datenverarbeitung konnten so erste Grundlagen zum Thema Daten gelegt werden.

Gesamtverbandliche Ebene

Das Förderprogramm hat mit Blick auf die **gesamtverbandlichen Wohlfahrtsorganisationen** einen *organisationalen Wandel* evoziert. Einerseits wurde die Innovationskraft der Freien Wohlfahrtspflege durch die strukturierte Erarbeitung von digitalen Produkten erhöht, andererseits folgte durch die vertiefende Auseinandersetzung ein organisationaler Kulturwandel im Sinne einer gesteigerten Akzeptanz und Bereitschaft, entsprechende Lösungen auch einzusetzen. Die geförderten *Digitalisierungsprojekte* wurde *als gesamtverbandliche Vorhaben* verstanden und unterstützt, was durch die Einbindung diverser innerverbandlicher Strukturen und die Relevanzsetzung auf allen Verbands- und Entscheidungsebenen sichtbar wurde.

Auf ungewöhnliche Weise fanden im Förderprogramm *Strukturen überwindende Vernetzung* und Wissenstransfer statt. In vielfältigen themenspezifischen Netzwerkstrukturen trafen hierarchieübergreifend Mitarbeitende mit Digitalisierungsinteresse und/oder Projektverantwortung zusammen, was die hohe Durchdringung der Verbände mit den Themen im Projektkontext verdeutlicht.

Damit einher ging eine *Neuorganisation von Strukturen und Prozessen* innerhalb der Wohlfahrtsorganisationen im Rahmen der Projektarbeit. Diesbezüglich sind einerseits die Erarbeitung innovativer Arbeitsweisen wie mobilem Arbeiten und agilen Projektmethoden zu nennen, andererseits die Reflexion und Innovation der Verwaltungsabläufe im Sinne einer digitalen Organisationsentwicklung. Anhand solcher Erkenntnisse konnten zentrale Organisationsprozesse und -aufgaben digitaler, effektiver, schnelllebiger und partizipativer gestaltet werden.

Möglich wurden solche Wirkungen durch die *Einrichtung von Erprobungs- und Experimentierräumen*, in denen innovative Ansätze erprobt und hinsichtlich einer flächendeckenden Anwendung diskutiert werden konnten. Solche geschlossenen Testszenarien boten den Teilnehmenden einen Anreiz, sich tiefergehend mit Thematiken des digitalen Wandels auseinander zu setzen, neue Tools einzusetzen, von Best-Practice-Beispielen zu lernen oder neue Arbeitsweisen unabhängig von etablierten Methoden auszuprobieren. Durch die so signalisierte Aufgeschlossenheit für innovative Ideen positionierten sich die Verbände nicht zuletzt als relevante Akteure in der digitalpolitischen Fachdebatte.

Auf Ebene von **Mitgliedsorganisationen der Wohlfahrtsverbände** trug das Förderprogramm zu einer *Sensibilisierung für den digitalen Wandel* in organisationalen Kontexten bei. Dazu wurden Möglichkeiten und Potenziale des Einsatzes digitaler Technik in der Leistungserbringung untersucht und entsprechendes Wissen in die verbandlichen Strukturen transferiert.

Durch die vielfältigen Bildungs-, Transfer- und Erprobungsformate konnten *Mitarbeitende* für digital gestütztes Arbeiten in unterschiedlichen Anwendungsszenarien *befähigt* werden. Kompetenzen wurden im strategischen Projektmanagement, wie auch im handlungssicheren Umgang mit Technik erworben. Die Teilnehmenden an genannten Formaten wirkten häufig als Multiplikator:innen innerhalb ihrer regionalen Organisation und trugen so zu einer Verbreitung der Projektergebnisse bei.

Mitgliedsorganisationen wurden im Rahmen des Förderprogramms dabei unterstützt, *Digitalisierungsvorhaben umzusetzen*. Einerseits als Kooperationspartner in gesamtverbandlichen Projektvorhaben, andererseits im Sinne einer intrinsischen Projektgenese unter Zuhilfenahme von erarbeiteten Handreichungen und Leitfäden. Die Projektstellen wirkten in ihren jeweiligen Verbänden dabei in beratender, begleitender und koordinierender Funktion an entsprechenden Projektentwicklungen mit.

Im Sinne einer *Verstetigung von durchgeführten Maßnahmen* konnte im Projektverlauf an mehreren Stellen die Verantwortung für Teilprojekte an verbandliche Strukturen übergeben werden, wodurch ein nachhaltiger Nutzen der Projektarbeit entsteht. Erarbeitete Erkenntnisse und Konzepte stehen durch die dezentrale, digitale Veröffentlichung ortsunabhängig, langfristig und für die verbandliche Öffentlichkeit niederschwellig zur Verfügung und unterstützen so auch über die jährliche Förderlogik hinaus die verbandlichen Vorhaben.

Über den Einzelverband hinaus

Durch die **übergreifende Zusammenarbeit der geförderten Wohlfahrtsverbände** im Förderprogramm, die gleichsam in formellen Austauschformaten, wie auch in kollegial-informellen Treffen erfolgte, konnten projektbezogene Synergieeffekte durch den Austausch von Wissen geschaffen und gemeinsame digitalpolitische Positionen entwickelt werden. Damit konnten durch das Förderprogramm *neuartige, zwischenverbandliche Vernetzungsstrukturen* etabliert werden, die sonst nicht entstanden wären.

Die im Laufe der Projektjahre produzierten Materialien und Tools, welche teilweise als Open-Educational-Ressourcen *frei zugänglich, übertragbar und auch für verbandsexterne Akteure aus dem sozialen Bereich nutzbar* sind (zugänglich unter <https://diewohlfahrt.digital/transferwissen/>), haben einen Beitrag zur Professionalisierung der freien Wohlfahrtspflege im Bereich des digitalen Wandels geleistet.

Die geförderten Projekte erzielten mit den Aktivitäten im untersuchten Förderzeitraum auch Wirkung in Kontexten **über die Wohlfahrtsorganisationen hinaus**. Insbesondere in der *zivilgesellschaftlichen Fachdebatte* rund um Digitalisierung und Innovation konnten sich die Verbände öffentlichkeitswirksam als relevante Akteure positionieren. Dazu brachten Sie verbandliche Positionierungen und Perspektiven in einschlägige Arbeitskreise, Netzwerke und auf Fachveranstaltungen ein. In punktuellen Kooperationen mit *privatwirtschaftlichen* und *politischen Akteuren* konnten Expertise ausgetauscht und wechselseitige Multiplikationseffekte in Bezug auf die Reichweite und Öffentlichkeitswirksamkeit der Aktivitäten erzielt werden.

8 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERFÜHRUNG DES FÖRDERPROGRAMMS

8.1 Optimierung des Antragsverfahrens

Im Rahmen des Förderprogramms stellen alle Bundesverbände der Freien Wohlfahrtspflege sowie die BAGFW jährlich etwa zur Jahresmitte Anträge für die Förderung im Folgejahr. Die Bewilligung der Vorhaben erfolgt i.d.R. erst zu Beginn des Förderjahres, so dass die Projekte zunächst ohne Zuwendungsbescheid auf Basis der Genehmigung eines vorzeitigen Maßnahmenbeginns ihre Arbeit aufnehmen und hierbei formal-rechtlich zunächst auch das Kostenrisiko - insbesondere hinsichtlich der Personalkosten - tragen. Dies stellt sich insbesondere dann als problematisch dar, wenn dadurch Personal aufgrund der kurzen Vorlaufzeit nicht gewonnen oder gehalten werden kann.

Das Antragsverfahren scheint ansonsten in der vorliegenden Form im Großen und Ganzen gut umsetzbar, der Aufwand ist vergleichsweise angemessen und gut planbar. Diesbezüglich wurde von den Projekten die schnelle und pragmatische Kommunikation mit dem BMFSFJ und dem Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (BAFzA) bzgl. Fragen zu operativen Prozessen von Zuwendungsnehmern hervorgehoben. Gleichwohl stellt der notwendige administrative Aufwand im Förderprogramm eine Herausforderung für einige Projekte dar. Dazu können unter anderem die Personaladministration, oder die Auftragsvergabe im Förderrahmen gehören. Eine Vereinfachung des Antragsprozesses, etwa durch die Vermeidung von Medienbrüchen bis hin zur vollständigen Digitalisierung des Verfahrens, könnte die Projekte an dieser Stelle entlasten. Zudem könnte eine einheitliche Gliederungssystematik für Förderanträge und Sachberichte einerseits von den Antragstellenden zur Orientierung genutzt werden, vor allem aber unterstützen, dass bereits in der Planung bzw. Beantragung von Projekten Aspekte Berücksichtigung finden und thematisiert werden, die vom Fördermittelgeber als bedeutsam betrachtet werden und die über strukturierende Vorgaben für die Berichte auch im Hinblick auf ein Monitoring des Programms systematischer ausgewertet werden könnten. Dieser bereits im internen Zwischenbericht angebrachte Aspekt wurde für die Förderphase 2023 durch eine Gliederungsvorgabe aufgegriffen.

8.2 Stärkung der Nachhaltigkeit der Projekte – Projektlaufzeit

Die nur **einjährige Förderlaufzeit** hat sich als hinderlich für die Produktion nachhaltiger Ergebnisse gezeigt. Die knappe Begrenzung behindert langfristige Projektplanungen, erschwert die vertiefende Auseinandersetzung mit den Themen und grenzt die methodischen Möglichkeiten ein. Höhere Personalfluktuationen führen zu mehr Einstellungs- und Einarbeitungsprozessen und auch der administrative Aufwand erhöht sich durch häufigere Antragsstellungen und Abschlussberichte für alle Beteiligten inklusive dem BMFSFJ.

Zudem kann die Durchführung von größeren Entwicklungsvorhaben beeinträchtigt werden, wenn die dazu notwendigen Prozesse nicht innerhalb der einjährigen Planungsperspektive

umsetzbar sind. Auch die Größenordnung der im Programm bereitgestellten Fördersumme wird zu einem limitierenden Faktor, da die Anschaffung für aufwändigere digitale Projekte recht hohe Einstiegskosten z. B. in Form von der Anschaffung technischer Geräte oder auch Entwicklungs- oder Strukturierungsprozessen mit sich bringt.

In den Interviews zeigen sich die Probleme vor allem in zwei Formen: Einerseits thematisierten sie eine thematische, andererseits eine personelle Nachhaltigkeit, die in ihren Augen für die Zukunft des Förderprogrammes von besonderer Relevanz sind.

Thematische Nachhaltigkeit

Hintergrund für den Wunsch nach thematischer Nachhaltigkeit ist die Förderdauer. Bei einer einjährigen Förderung lassen sich zwar Events, Angebote oder Anschaffungen planen sowie durchführen, allerdings können die Verbände damit „nicht wirklich in die Breite gehen“ (ID5_B08, Pos. 228). Während im Januar des Förderjahres die ersten Veranstaltungen für Mitte/Ende des Jahres geplant werden können, fehlt die Planbarkeit für die Folgejahre. Mit Hilfe einer mehrjährigen Förderung können nach Angaben der Interviewten beispielsweise auch Events oder Angebote geplant und veranstaltet werden, die weiter in der Zukunft liegen. Auch eine partizipative Technikentwicklung mit diversen Stakeholdern kann erst durch eine mehrjährige Förderung realisiert werden. Entscheidender noch als eine weitere Bindung an Projektgelder wird jedoch eine Weiterentwicklung in Hinblick auf eine verbandsinterne Verstetigung gesehen, so dass die neugeschaffenen Angebote etc. gar nicht mehr an die Förderung durch das BMFSFJ gebunden sind. Es geht darum die Angebote „zukunftssicher“ zu machen (ID5_B08, Pos. 236).

Personelle Nachhaltigkeit

Mit der thematischen Nachhaltigkeit zusammenhängend nimmt die personelle Nachhaltigkeit einen Schwerpunkt in den Interviews ein. Gerade für die ersten Monate des Förderprogramms berichten die Interviewten von einem ständigen *Kommen-und-Gehen*. Die häufig entsprechend des einjährigen Förderzeitraums befristeten Stellen waren – gerade auch vor dem Hintergrund der starken Nachfrage nach Fachkräften mit Expertise im Bereich Digitalisierung sowohl in der Sozialen Arbeit wie auch in anderen Branchen – vergleichsweise unattraktiv und entsprechend mitunter nur eine kurze Zwischenstation. Problem an den Abgängen war und ist der Verlust einer kontinuierlichen, personellen Begleitung der Projekte. Die Interviewten betonen, dass es für einen nachhaltigen, digitalen Wandel in den Organisationen weniger auf die Handhabung der Technik ankommt, sondern auf die Menschen, die diesen Prozess kontinuierlich moderieren können. Mit dem Fortgang von qualifizierten Mitarbeiter:innen verlieren die Verbände solche Personen.

Wissen bleibt dann nurmehr in Form von sogenannten Forminvestitionen (Thévenot 1984) erhalten. Forminvestitionen sind immaterielle oder materielle Investitionen, die die Komplexität von Handlungssituationen so weit reduzieren, dass bestimmtes Handeln erwartbar und kollektives Handeln möglich wird. In diesem Zusammenhang sind wichtige Forminvestitionen Handbücher, Sachberichte, interaktive PDFs, Tutorials, Infografiken etc. Mit Forminvestitionen kann das Wissen tradiert werden, ohne auf die Fachkräfte angewiesen zu sein. Hierzu fehlen jedoch häufig die Personen, die das Förderprogramm sowie dessen Struktur kennen und das entsprechende Wissen in den Verbänden vermitteln können. Eine Weiterentwicklung in Richtung mehrjähriger Förderung ist zwar kein Garant dafür, dass Fachkräfte über viele Jahre den Verbänden treu bleiben, aber es stellt gewisse Anreize und stellt Weichen für eine personelle Nachhaltigkeit.

Ein weiteres Spannungsfeld in der Antragsstellung entsteht zudem dadurch, dass einerseits ein sehr agiles und flexibles Agieren der Projekte sinnvoll erscheint und auch in den übergreifenden Arbeitsprozessen im Förderprogramm immer wieder als Anspruch thematisiert

wird, dass andererseits jedoch im Zuge der Antragsverfahren mit entsprechendem zeitlichem Vorlauf sehr konkret Maßnahmen zu beschreiben sind. Diese Widersprüche zwischen klassischen Förder- und Vergaberichtlinien sowie der angestrebten agilen Ausrichtung des Förderprogramms bergen das Risiko, dass die beabsichtigte Innovationskraft geschwächt wird.

Hier wäre zu prüfen, ob nicht Spielraum dahingehend besteht, dass die beantragten Vorhaben auf einer abstrakteren Ebene, etwa im Sinne von Zielvereinbarungen, beschrieben werden könnten. Dabei wäre jedoch wichtig, dass dies nicht zu einer Beliebigkeit in der Umsetzung führt, sondern eine Steuerung und Ausrichtung der geförderten Projekte an den Zielen des Förderprogramms sichergestellt wird. Dafür sind dann statt formaler Vorgaben, dialogische Instrumente wichtig, die bereits mit der Vorstellung und externen Beratung von Projektvorhaben praktiziert werden, die aber mit Blick auf den Grad der Methodisierung und Verbindlichkeit auszubauen wären.

Ebenso wäre es erleichternd, wenn Anpassungen in der Umsetzung der Vorhaben nicht durch die hohe Hürde formaler Umwidmungsanträge erschwert wären. Da sich das Fördervorhaben in einem gesetzlich und verfahrenstechnisch definierten förderrechtlichen Kontext bewegt, sind entsprechende Weiterentwicklungen wahrscheinlich vorwiegend auf der Ebene der Verfahrenspraxis zu suchen. Hier zeigen sich mit Blick auch auf andere Bereiche der Förderung durch Bundesministerien unterschiedliche Kulturen in der verwaltungsförmigen Umsetzung, die mitunter stark von den jeweils eingesetzten Projektträgern abhängen können.

Die wissenschaftliche Begleitung hat dem BMFSFJ bereits mit dem internen Zwischenbericht die Ausdehnung der Förderperiode auf einen mehrjährigen Zeitraum empfohlen, um den Spitzenverbänden eine bessere Planungssicherheit zu ermöglichen, die z. B. für eine strategische Ausrichtung der Vorhaben und die dauerhafte Personalgewinnung und -bindung notwendig ist. Eine Übertragung von Restgeldern in das nächste Haushaltsjahr wäre zusätzlich hilfreich, um im aktuell noch vorhandenen Rahmen einjähriger Förderphasen punktuell weitere kontinuierende Effekte zu erzielen. Die Empfehlung für eine mehrjährige Förderphase wurde insofern bereits aufgegriffen, als dass das mit dem Förderprogramm befasste Referat im BMFSFJ haushaltsrechtliche Möglichkeiten zu einer solchen überjährigen Förderung prüft und – soweit möglich – realisieren möchte.

8.3 Daten als Querschnittsthema

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse stellte sich die Kategorie *Daten* als eine der umfangreichsten in den leitfadengestützten Experteninterviews mit Projektleitungen und Mitarbeiter:innen dar. Von nahezu allen interviewten Personen aus den Projekten wurden *Daten* und *datenbasiertes Arbeiten* als schon stattfindender, aber noch in einer frühen Phase befindlicher Prozess oder als zukünftige Perspektive thematisiert. In der Schwerpunktsetzung spiegelt sich auch ein gesellschaftlicher Diskurs wider, in den Daten, Datenanalyse, Datenspeicherung und Big Data zu zentralen Kernthemen erhoben werden. Im Unterschied zu anderen Unternehmen stehen den Wohlfahrtsverbänden überwiegend sensible Daten, wie personen- und einrichtungsbezogene Daten zur Verfügung, mit denen besonders korrekt und sorgsam umgegangen werden muss. Vor diesem Hintergrund stellen sich die Interviewten der Verbände teils sehr grundlegende Fragen:

- Wie widmet man sich als Organisation dem Thema Daten?
- Wofür können die Daten auf der Ebene des Bundesverbandes genutzt werden?

- Wie können Daten für den Verband genutzt werden, beispielsweise um Zielgruppen besser zu erreichen, besser zu wirken oder die regionalen Organisationen besser zu unterstützen?
- Welche Konsequenzen müssen daraus gezogen werden?
- Was bedeutet das konkret für die eigene Arbeit?

Da sich viele der Verbände tendenziell erst auf den Weg gemacht haben, diese und weitere Fragen strategisch zu beantworten, bleibt die Auseinandersetzung mit dem Thema Daten eine bedeutende Aufgabe für die zukünftigen Entwicklungen im digitalen Transformationsprozess. Es wurde mehrfach betont, dass für eine substanziierte Daten- und Digitalstrategie in den Verbänden noch eine umfassende inhaltliche Auseinandersetzung und Entwicklungsarbeit erforderlich sei. In diesem Sinne fasst es eine interviewte Person sehr treffend zusammen, wenn sie im Hinblick auf Daten fordert: Es gilt „einen Zukunftsblick zu entwickeln und daraus Konsequenzen zu ziehen und zu sagen: Aber was bedeutet das jetzt konkret für unsere Arbeit“ (ID5_B12, Pos. 45). Diesen Zukunftsblick gilt es, wie von den Verbänden hervorgehoben wurde, vor dem Hintergrund der spezifischen Rolle und der Aufgaben der Wohlfahrtspflege zu entwickeln.

Sonderrolle der Wohlfahrtspflege und (gemeinsame) Datenstrategie

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege repräsentieren mit ihren Projekten auch ihre entsprechenden Werte. Daher wurde von den Projektleitungen hervorgehoben, sich dieser *Sonderrolle* bewusst zu sein und entsprechend klare Positionen im Hinblick auf datenbasiertes Arbeiten zu entwickeln und die Rolle der Wohlfahrt mit Blick auf die Digitalpolitik zu beachten und bewusst mitzugestalten.

In Bezug auf die Datenthematik erscheint es aus Sicht der Interviewten sinnvoll, zukünftig eine *datenstrategische Agenda* zu formulieren. Machen sich die Verbände *unabgestimmt* auf den Weg und starten einen je *eigenen Versuch*, befürchten einige der Interviewten ein Scheitern. Voraussetzung für eine gemeinsame Agenda, so betonten sie, sei eine entsprechende Infrastruktur sowie eine Verankerung von Datenkompetenzen in organisationalen Prozessen. Auch mit anderen Verbänden wurde das Thema Datenstrategie in gemeinsamen Veranstaltungen in den Blick genommen und entwickelt. Es bestand der Anspruch, das Feld Datenstrategie gemeinsam zu gestalten. Austausch erschien den Interviewten sinnvoll im Hinblick auf den aktuellen Stand, die Erkundung von wichtigen Stellschrauben und das Anvisieren relevanter Themen.

Projekt Datenbank

Besonderer Handlungsbedarf wurde von den Interviewten bei dem Thema Datenbank gesehen. Unter die Kategorie *Datenbank* fallen solche Sequenzen aus den Interviews, in denen die Projektleitungen a) eine verbandsinterne, über alle Ebenen hinweg nutzbare Datenbank oder b) eine verbandsübergreifende, gemeinsam nutzbare Datenbank thematisieren. Für beide Datenbanken bedarf es in den Augen der Interviewten die *Festlegung von Datenstandards*. Schwierigkeiten werden darin gesehen, dass trotz der Bestimmung von Standards die Möglichkeiten *lokaler Freiheiten* beibehalten werden sollen. Das heißt, die einzelnen Einrichtungen auf Regionalebene oder die anderen Wohlfahrtsverbände sollen sich sowohl auf einen gemeinsamen Standard festlegen, zugleich müssen *Freiheiten* bei der Nutzung anderer Formate oder Software gegeben sein. Es wurde die Frage aufgeworfen, wie Daten in einen gemeinsamen Standard übersetzt werden können, so dass in der Datenbank damit auch gearbeitet werden kann. In den Schilderungen spielt auch eine Rolle, dass mit der Einigung auf einen Standard ein *Verzicht auf gewisse Vorteile* verbunden ist, denn alle – ob es nun im Falle von a) eine verbandsinterne oder bei b) eine verbandsexterne Datenbank ist

– müssten einen kleinsten gemeinsamen Nenner wählen. Im Grunde genommen müssten sich nicht alle für eine bestimmte Software entschieden, hier gibt es aufgrund bestimmter Autonomie eine Unabhängigkeit von eingesetzter Software und genutzter Datenbank. Die Frage der jeweiligen Software wurde von den Referent:innen aber als eine *nachgelagerte Thematik* betrachtet. Der Fokus liegt vielmehr auf den Standards.

Insofern wurden der Bedarf und die *Notwendigkeit* von vielen Interviewten gesehen, allerdings gibt es bislang keine Lösungen bzw. kaum Best-Practice-Beispiele. Einige gaben an, dass ihre Verbände auf Bundesebene rudimentäre Datenbanken bereits nutzen, hier aber sowohl der *Detailgrad der Daten* als auch die *Datenqualität* ausbaufähig sind. Aufgrund der oft rudimentären Daten, die von den Bundesverbänden erhoben und gespeichert werden, bleiben auch die Möglichkeiten datenbasierter Auswertungen noch eingeschränkt. Wie in den Interviews berichtet wurde, gibt es in Verbänden teilweise Mitglieder- und/oder Adressdatenbanken. In solchen bestehenden Datenbanken liegen nach Ansicht einiger Interviewten durchaus Potentiale, die schon jetzt genutzt werden könnten. Beispielsweise könnten die Einrichtungsdaten vereinheitlicht und mit anderen Verbänden geteilt werden, so dass, wie am Beispiel der Beratung deutlich wird, regionale Beratungsstellen, die bestimmte Themen nicht bedienen, auf benachbarte Stellen verweisen können (was de facto natürlich durchaus schon passiert, was aber durch eine standardisierte Datenbank vereinfacht würde). Insgesamt resümieren die Interviewten, dass es, wie schon bei anderen Themen im Bereich der Digitalisierung, weniger auf die technische Komponente, also auf die Frage nach den Datentypen oder der eingesetzten Software ankommt, sondern vielmehr der Fokus auf die Kompetenzen der Fachkräfte gelegt werden muss.

Kompetenz für die Datennutzung/ Kompetenzaufbau

In den Interviews wurde die Notwendigkeit einer *diskursiven Begleitung* der Arbeit mit Daten betont. Als besondere Schwierigkeit wird das Ungleichgewicht zwischen dem Interesse der Mitarbeitenden an datenbasierten Formaten und den Unsicherheiten in Bezug auf die angemessene Kontrolle und Nutzung dieser thematisiert. In den leitfadengestützten Interviews wurde auch sichtbar, dass strukturelle Unterschiede im Hinblick auf das Kompetenzniveau bestehen. Deutlich wird, dass Kenntnisse auf Landesebene eher einem Expert:innenniveau entsprechen, hier aber eine Übersetzung bzw. der Aufbau von Kompetenzen im Datenbereich für andere Ebenen gefordert sind und zukünftig umgesetzt werden. Hieran schließt sich an, dass eine entsprechende Infrastruktur sowie die entsprechende Einbindung in organisationale Prozesse notwendig sind, um Datenkompetenzen zu verankern.

8.4 Wirkungsindikatoren erfassen

Die interviewten Projektleitungen berichteten rückblickend, dass ein Wandel mit Blick auf Digitalisierung im Verband (Professionalisierung) bereits stattgefunden hat, die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen aber zukünftig genauer untersucht werden müssten. Es wurde betont, dass gerade vor dem Hintergrund einer längerfristigen Projektausrichtung Wirkungsmessungen sinnvoll seien und mithilfe von Indikatoren umgesetzt werden könnten. Für die Interviewten ging es dabei um die Frage, wie die Zielgruppen sich denn tatsächlich, auch wenn es indirekt ist, erreichen lassen und wie die Projekte in der Breite wirken. Einige der Interviewten forderten eine Abkehr von der aktuellen Output- und Maßnahmenorientierung, die sich aus der Förderung ergebe. An dessen Stelle solle vielmehr eine Verbindung von Output- und Wirkungsorientierung treten. In einer dreijährigen Förderung sahen die

Interviewten derartige Möglichkeiten gegeben, sich „noch mal mehr mit Wirkungsorientierung“ auseinanderzusetzen (ID8_B11, Pos. 75).

Es sollen dazu Ansätze entstehen, die feststellen, wie Wirkung in den jeweiligen Bereichen gemessen werden kann und welche Methoden hierfür sinnvoll sein könnten. Die Interviewten setzten sich kritisch damit auseinander, inwieweit und wie Wirkungen mittels Daten überhaupt angemessen erfasst werden könnten. In den Interviews wurde darauf verwiesen, dass die Soziale Arbeit Schwierigkeiten im Hinblick auf das Messen der Wirkung bestimmter Maßnahmen auf der Ebene von Personen, Kompetenzen oder Verhaltensweisen hat und betont, dass dies nicht Aufgabe bzw. der Schwerpunkt der Profession Soziale Arbeit sein sollte. Diese Wirkungen anschließend auf allgemeineren Ebenen zu verorten, erscheint besonders schwierig in diesem Bereich. Vorgeschlagen wurde hierzu u.a. die Einbindung wissenschaftlicher Institute. Insgesamt wurden im Bereich der Wirkungsmessung von den Verbänden bereits Ansätze entwickelt, auch mit Berücksichtigung auf die Übertragbarkeit für andere.

Neben dem Ziel, ein Mehr an Wirkungsorientierung in den Projekten zu implementieren, erläuterten die Interviewten, dass eine mehrjährige Förderung den Raum bieten könnte, verstärkt Bedarfserhebungen durchzuführen. In Verbänden könnten beispielsweise Stellen aufgebaut werden, die das Thema der Bedarfserhebung bei Klient:innen und Stakeholdern angehen. Vorteil einer Berücksichtigung der Klient:innen wäre, dass „Digitalisierung mit den Werten der Wohlfahrt [...] sprich, also gemeinwohlorientiert, unter der Berücksichtigung der Bedarfe vulnerabler Zielgruppen“ (ID9_B12/B13, Pos. 45) verbunden wird. Hierin sahen die Referent:innen noch ein deutliches Defizit und Nachholbedarf. Es sollte unter anderem um Fragen gehen wie: „Was sind denn die Bedarfe? Wo wollen wir hin? Was machen wir mit dem Thema? Und was heißt das am Ende für die Zukunft, also jetzt auch mit Blick auf ein hoffentlich langfristigeres Projekt, also ja, potenziell drei Jahre zu sagen noch mal: Wie sieht denn jetzt eigentlich unsere Road Map aus?“ (ID8_B11, Pos. 115).

8.5 Ausblick auf das Förderjahr 2023

Das Förderjahr 2023 sollte wichtige Grundlagen dafür legen, dass die weitere Verbindung und Verschränkung der Projekte entlang übergreifend bearbeiteter Themenlinien weiter vorangetrieben und so strukturiert werden. Anzustreben ist weiterhin ein strategisch ausgerichtetes Förderprogramm mit einem hohen Grad an Integration der unterschiedlichen Einzelprojekte umsetzen lässt.

Für zukünftige inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Intensivierungen im Förderprogramm wurden von den Projekten im Zuge der Fragebogenerhebung im Frühjahr 2022 folgende Bereiche genannt:

- Digitale Kampagnen / netzpolitische Aktivitäten / Digitale Teilhabe
- Digitale Information über Verband und Angebote
- Digitale Zugänge für Zielgruppen / Digitalisierung von Angeboten
- Organisationsentwicklung / Prozesswissen für digitale Transformation
- Mindset / digitale Kultur in Verbänden und Einrichtungen
- Personalentwicklung / Qualifizierung / Kompetenzaufbau
- Netzwerkaufbau und Communities
- Wissensmanagement und Austausch
- Entwicklung von Produkten / Aufbau von digitalen Infrastrukturen

Im Zuge des weiteren Austauschs im Förderprogramm haben sich diese Themenstellungen einerseits weiter verdichtet, aber durch gesellschaftliche Entwicklungen kamen weitere Themen wie etwa der Umgang mit der Polykrise hinzu. In den im Herbst 2022 durchgeführten Interviews mit Projektleitungen wurden induktiv verbandsübergreifende Themen identifiziert, die die Referent:innen unabhängig voneinander als zukünftige Phänomene benannt haben. Einige der Verbände haben sich diesen Themen bereits angenommen. Bei diesen Themen können sich alle Referent:innen eine Zusammenarbeit, trotz verbandskultureller Differenzen, sehr gut vorstellen. Das ist keineswegs selbstverständlich. Möglich gemacht, hat das ein *sachlicher* als auch ein *sozialer Prozess*, durch den eine synergetische Zusammenarbeit für die Projektbeteiligten vorstellbar geworden ist. In *sachlicher* Hinsicht, weil die Verbände sich gerade zu Beginn der Projektförderung noch in einer *Suchbewegung* befanden. An diesem Punkt wäre eine Zusammenarbeit deutlich zu früh gewesen; es gibt, wie eine interviewte Person es nennt, hierfür jeweils einen „günstigen Zeitpunkt“ (ID4_B07, Pos. 35). Im Zuge der Projektförderung haben sich Schwerpunkte herauskristallisiert und Projekte konsolidiert. In einem Interview wird beschrieben, dass die Verbände Digitalisierung mehr und mehr auch „stärker in seiner Komplexität bearbeiten können“ (ID9_B12/B13, Pos. 67). Obwohl die Bearbeitung der Komplexität unterschiedlich gelagert ist, gibt es Querschnittsthemen, die alle Verbände in der derzeitigen Projektförderphase beschäftigten (Stichwort: Isomorphie). In *sozialer* Hinsicht berichteten die Referent:innen von einem *Zusammenwachsen*. Vertrauensverhältnisse haben sich als Basis für die Zusammenarbeit herausgebildet. Wichtig ist zu berücksichtigen, wie ein Referent im Interview hervorhob, dass Zusammenwachsen nicht gleichzusetzen ist mit einer *komplett integrierten* und *operativ* agierenden Teamstruktur.

Durch den sachlichen und sozialen Prozess ist eine Basis geschaffen worden, um verbandsübergreifende Themen zu bearbeiten. Insbesondere das Thema „Daten“ kristallisierte sich 2022 als übergreifendes Thema heraus, aber auch „Digitale Infrastrukturen“, „Weiterbildung und Kompetenzvermittlung“, eine gemeinsame „Sozial-Digitalpolitik“ sowie das Thema „Krisen & Resilienz“ werden aktuell von den Verbänden übergreifend bearbeitet und bieten sich für eine engere Verschränkung an.

Darüber hinaus sollten im Jahr 2023 ebenfalls Grundlagen dafür gelegt werden, dass ab 2024 eine systematischere Selbstbeobachtung der Freien Wohlfahrtspflege durch ein Monitoring wesentlicher Indikatoren möglich wird, die über Entwicklungen im Zuge der Umsetzung des Förderprogramms - aber auch darüber hinaus - Auskunft geben können und damit Aussagen zum Stand der Digitalisierung in der Freien Wohlfahrtspflege ermöglichen.

Entsprechend sieht die wissenschaftliche Begleitung für das Jahr 2023 zwei Schwerpunkte vor:

1. Unterstützung der Verbände bei der Entwicklung verbandsübergreifender Kooperationen für Projekte ab 2024
2. Entwicklung eines Konzepts und von Indikatoren für die Programmevaluation ab 2024 unter Einbezug der bereits geleisteten Vorarbeiten der Verbände

Für die Begleitung eines Prozesses zur weiteren Vertiefung verbandsübergreifender Kooperationen insbesondere für eine Förderphase ab 2024 könnten Themenworkshops zur Erarbeitung gemeinsamer Zielperspektiven und Planung der Vernetzung von Aktivitäten beitragen. Wichtig wäre zudem die Prozessbegleitung der Antragsentwicklung zur optimalen Verzahnung der Themen in den Projektanträgen. Diese könnte für alle Beteiligten transparent gemacht werden in einer Matrix, die die jeweiligen Verbindungslinien systematisch darstellt.

Konzept und Indikatoren für Programmevaluation ab 2024 sollten aufsetzen auf Vorüberlegungen aus einem Gutachten, das 2016 erstellt wurde um die „Möglichkeiten, Wirkungen (in) der Freien Wohlfahrtspflege zu messen“ systematisch zu beschreiben und zu

bewerten (Kehl et al. 2016). Das Gutachten bietet eine gute Folie zur Einordnung bereits vorliegender Aktivitäten der Projekte im Förderprogramm. Diese sollten systematisiert erfasst werden durch eine Sichtung und Zusammenstellung der im Rahmen des Digitalisierungsprogramms durch die Verbände bereits entwickelten und genutzten Indikatoren und Evaluationsinstrumente. Ergänzt werden sollte dies durch eine systematische Recherche weiterer Indikatoren und Instrumente, um auf diesen Elementen aufbauend dann Konzept und Erhebungsinstrumente für ein kontinuierliches Programmmonitoring in einem iterativen Abstimmungsprozess mit BMFSFJ und Verbänden entwickeln zu können. Einzelne Elemente davon könnten bereits 2023 explorativ zur weiteren evaluativen Begleitung des Förderprogramms eingesetzt werden und dann ab 2024 zur Umsetzung im Rahmen eines regelmäßigen Programmmonitorings kommen, das idealerweise die Entwicklung entsprechender technischer Lösungen abgebildet wird. Dabei ergeben sich zudem Synergien zum Thema „Daten“, insofern hier auch prototypisch Infrastrukturen aufgebaut werden könnten, die dann auch über das Digitalisierungsprogramm hinaus für ein Monitoring und eine Selbstbeobachtung der Freien Wohlfahrtspflege einsetzbar wären. Wichtig wäre in diesem Zusammenhang dann, die konzeptionellen Klärungen hierzu so weit voranzutreiben, dass im Laufe des Jahres 2023 auf dieser Grundlage auch konkrete Abschätzungen möglich werden, welche Ressourcen hierfür ab 2024 erforderlich und damit ggf. zu beantragen wären.

9 ZUSAMMENFASSUNG UND EINORDNUNG DER ERGEBNISSE

9.1 Bilanzierung der Arbeit im Förderprogramm

Die wissenschaftliche Begleitung hat im Sinne einer formativen Evaluation bereits während der Programmlaufzeit Impulse für die erfolgreiche Umsetzung und Weiterentwicklung des Förderprogramms geliefert. Zugleich zielt sie darauf, Analysen zum Grad der Zielerreichung, den Effekten und den Wirkungen des Programms vorzunehmen. Aussagen zu Outputs und Outcomes der einzelnen Projekte und des Förderprogramms als Ganzes, die im Rahmen dieses Berichtes getroffen wurden, stützen sich auf Einschätzungen und Selbstauskünfte der Wohlfahrtsverbände und der Verantwortlichen und Mitarbeitenden in den geförderten Projekten, da vor dem Hintergrund des Förderumfangs und der Vielgestaltigkeit der Projektansätze keine quasi-experimentellen Kontrollgruppendesigns oder Messungen von Outcomes auf der Ebene der adressierten Zielgruppen möglich waren.

Trotz der genannten Einschränkungen konnte in belastbarer Weise Wissen hinsichtlich der bisherigen Umsetzung des Förderprogramms generiert und auf dieser Grundlage Empfehlungen für dessen fachliche Weiterentwicklung abgeleitet werden. Zugleich wurden im Zuge der Analyse auch relevante gesellschaftliche, politische, gesetzliche und finanzielle Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche digitale Transformation der Freien Wohlfahrtspflege und der Sozialen Arbeit jenseits der unmittelbaren Programmumsetzung in den Projekten erkennbar, die als Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung auch über den unmittelbaren Programmkontext hinaus von Bedeutung sind und die dazu beitragen können, die Zukunftsfähigkeit der Freien Wohlfahrtspflege zu stärken.

Bezogen auf die zentralen Zielsetzungen des Förderprogramms sind seit dessen Start wichtige Schritte hin zu einer intensiveren und systematischeren Auseinandersetzung mit und Verankerung von Digitalisierung bei den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege zu konstatieren. Insgesamt hat das Thema im Verlauf der bisherigen Förderphasen sowohl an Relevanz als auch Beachtung gewonnen. Die in den Projekten befragten Personen nahmen ein verstärktes Bewusstsein für die **Digitalisierung als Schlüsselthema** innerhalb ihres Verbandes wahr, Digitalisierung wird als Querschnittsthema der Freien Wohlfahrtspflege also zunehmend relevanter.

Dies konnte wünschenswerte organisationale Dynamiken und Initiativen in den Verbänden auslösen. Allerdings gilt es dabei langfristig, die heterogenen Anforderungen der verschiedenen Arbeitsbereiche ernst zu nehmen und zu berücksichtigen, um verbandsweit akzeptierte Lösungen zu erarbeiten. Gelingt es nicht, die Vorteile digitaler Angebote für den jeweiligen Arbeitsbereich zu verdeutlichen, kann dies zu einer Ablehnung der Angebote durch die adressierten Zielgruppen innerhalb und außerhalb der Organisationen führen.

Ein Verständnis von **Digitalisierung als Querschnittsaufgabe** ist angesichts der weitreichenden Relevanz der Digitalisierung für Auftrag, Zweck und Arbeitsweise der Freien Wohlfahrtspflege von der höchsten Strukturebene bis hin zur leistungserbringenden Ebene von zentraler Bedeutung. Gesamtverbandliche Leitlinien in Form von Strategiepapieren zu zentralen Transformationsthemen, die ein aktives Handeln der Projekte zu organisationalen und gesellschaftlichen Herausforderungen rahmen können, lagen vereinzelt bereits als

Ausgangs- und Bezugspunkt vor, wurden aber auch erst im Kontext des Förderprogramms entwickelt.

Entscheidenden Vorschub erhielten verbandliche Digitalisierungsvorhaben in den Förderjahren 2020 und 2021 durch die **Covid-19-Pandemie**. Videokonferenzen und virtuelle Veranstaltungen ermöglichten trotz physischer Kontakteinschränkungen Austausch und Vernetzung und halfen den Verbänden, ihre Arbeitsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Die Projekte trugen in dieser Situation zu einem Aufbau hierfür notwendiger digitaler Kompetenzen der Mitarbeitenden bei und stellten in diesem Zusammenhang eine wichtige Ressource der Verbände dar. Der Auf- und Ausbau von leistungsfähiger technischer Ausstattung und Infrastruktur in den Bundesverbänden war dabei ebenfalls von Bedeutung, um die besonderen Anforderungen der Pandemie zu bewältigen.

Neben dem Aufbau und der Einrichtung technischer Infrastrukturen war auch ein Kompetenzaufbau bei den Nutzer:innen förderlich, der nicht nur die Mitarbeitenden der Projekte in den Bundesverbänden betrifft. Eine **digitale Infrastruktur** hat dabei für die Zusammenarbeit und Kooperation das Potenzial, die erläuterten hemmenden Auswirkungen der strukturellen Bedingungen der Wohlfahrtsverbände zu überwinden, womit aber auch ein Spannungsfeld zwischen informellen Netzwerken und formellen Gremien entstehen kann.

Auch Veränderungen im formalen Programmumfeld, etwa durch die Gesetzgebung beeinflussen die Arbeit der Projekte. Das **Onlinezugangsgesetz** wurde bspw. als „Treiber“ für die Projektarbeit wahrgenommen wird. Gleichzeitig verursachten **datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen** für die Projekte mitunter intensive Anstrengungen, um gute Lösungen im Spannungsfeld von Privatheit und Datenschutz auf der einen Seite, sowie Gebrauchstauglichkeit und Niedrigschwelligkeit auf der anderen Seite zu entwickeln.

In der Umsetzung der formulierten Leitziele, entstehen **hohe Anforderungen** an die geförderten Projekte. Die innovativen Ideen, die im Rahmen der Projektaktivitäten entstehen, verlangen eine kontinuierliche Überprüfung der Maßnahmenplanung und Prioritätensetzung vor dem Hintergrund begrenzter finanzieller Ressourcen. Im Spannungsfeld technischer Innovationen, fachlicher Weiterentwicklung und neuen verbandlichen Organisationsformen ergibt sich ein Ebenen-übergreifender Koordinierungsbedarf für die Bundesverbände, der die verhältnismäßig kleinen Teams der Projekte zusätzlich belastete.

Kurze Wege und eine **strukturelle Verankerung auf zentraler Ebene** wurden in den Interviews als wichtige Gelingensbedingungen für eine effektive Arbeit im Verband genannt. Hinsichtlich der Verortung betonten die Interviewten, dass je zentraler („näher“) das entsprechende Projekt am Vorstand des Verbandes auf Bundesebene angesiedelt sei, desto effektiver könne die Kommunikation verlaufen und dadurch die gesamte Wirksamkeit der Maßnahmen gesteigert werden. Gründe für die gesteigerte Wirksamkeit waren beispielsweise die kurzen Abstimmungswege, dynamische und schnelle Möglichkeiten der Reflexion sowie das flexible Einbringen neuer Inputs in die verbandlichen Entscheidungsgremien.

Eine weitere zentrale Gelingensbedingung für die Vorhaben des Förderprogramms waren die **interdisziplinären Teamstrukturen** in den geförderten Projekten. Die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden aus verschiedenen Professionen und mit unterschiedlichen Arbeitsbiografien trug zu produktivem Austausch bei. Die im Fragebogen erhobenen Aussagen weisen auf eine **hohe Flexibilität und Eigeninitiative** der Mitarbeitenden, sowie eine gute **Lern- und Unterstützungskultur** hin, die Anzeichen einer hohen Arbeitsmotivation sein können. Dazu gehörten die gemeinsame Reflexion von Projektzielen und -fortschritten, sowie eine **konstruktive Fehler- und Feedbackkultur** in den Projektteams. Entsprechende Effekte bestanden auch verbandsübergreifend in der Zusammenarbeit mit anderen Verbänden.

Der regelmäßige Austausch innerhalb der Teams verbesserte den Informationsfluss und konnte Identifikation und Sensibilität für aktuelle Verbandsentwicklungen und strategische Entscheidungen schaffen. Die kollegiale Beratung unterstützte die Entwicklung gemeinsamer und individueller (Projekt-)Ziele, die Analyse von Unterstützungs- und Entwicklungsbedarfen sowie die Entwicklung neuer Produkte. Die oftmals **ortsungebundene Zusammenarbeit** war geprägt von neuen, flexiblen Arbeitsweisen. Ansätze wie das **agile Projektmanagement** können eine hohe Reaktionsfähigkeit auf neue Bedingungen, Befunde und Bedarfe begünstigen. Der entsprechende Kompetenzerwerb durch Schulungen und Beratungen, die über das Förderprogramm ermöglicht wurde, kann Voraussetzungen für eine gelingende innovative Zusammenarbeit schaffen. Hier eröffnete das Förderprogramm **Erprobungsräume**, um neue Denkansätze und Themen auf experimentelle Weise zu behandeln und nutzer:innenzentriert zu erarbeiten.

Solche Freiräume für innovative Ideen und neue Arbeitsweisen machten die Arbeit im Förderprogramm auch attraktiv für Mitarbeitende mit Digitalisierungskompetenzen, die kein typisches „Wohlfahrtsprofil“ haben. **Personal ohne Verbandshintergrund** brachte wiederholt neue Expertise aus anderen Arbeitsfeldern in die Projekte ein, die sich besonders in einer veränderten Austauschmentalität widerspiegelte. Als vorteilhaft für die Projektmitarbeitenden werden spezifisches Wissen, etwa über technische Funktionalitäten, aber insbesondere auch fachliche Kompetenzen im Projektmanagement, in der Methodenarbeit oder in der Kommunikation angesehen. Darüber hinaus erscheinen auch Kenntnisse über den Verband bzw. vergleichbare gemeinnützige (Verbands-)Strukturen als wünschenswerte Voraussetzungen. Förderlich gelten in der Praxis auch ein hohes Maß an Empathie, die Identifikation mit den Werten des Verbandes und die Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf die programmimmanente Themenvielfalt und die heterogene Verbandslandschaft einzulassen.

Als besondere Schwierigkeit erwies sich für die Verbände jedoch, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der geförderten Projekte mit entsprechender Expertise zu gewinnen und im Verband zu halten. Als zentrales Hemmnis wurde verbandsübergreifend die einjährige Befristung der ausgeschriebenen Stellen benannt. Die **fehlende Planungsperspektive** und die tariflichen und vergaberechtlichen Rahmenbedingungen minderten die Attraktivität der ausgeschriebenen Positionen für geeignete Fachkräfte, deren Kompetenz ohnehin auf dem Arbeitsmarkt gefragt ist.

Bleiben Stellen in den Projekten infolgedessen unbesetzt, oder verlassen verantwortliche Mitarbeitende den Verband, kann es zu Verzögerungen und Abbrüchen in den Projektvorhaben kommen, wodurch die angestrebte Qualität der Arbeitsergebnisse nicht erreicht und eine nachhaltige, langfristige Entwicklung von Lösungen eingeschränkt wird. Das Onboarding neuer Mitarbeitender führte außerdem zu Reibungsverlusten in der Projektarbeit und bedeutete einen beträchtlichen Administrationsaufwand. Der **volatilen Personalsituation** haftet somit das Risiko an, die innovativen Potentiale der Verbände aufgrund mangelnden Personals und fehlender Expertise nicht ausschöpfen zu können. Die hier beschriebenen Bedarfe und Schwierigkeiten betreffen die geförderten Verbände ebenso wie die Koordinierungsstelle der BAGFW. Es gilt deshalb gemeinsam neue **Konzepte zur Personalbindung und -finanzierung** zu prüfen, um die personelle Kontinuität in den verbandlichen Digitalisierungsprojekten sicher zu stellen.

Wie zuvor ausgeführt, sind die geförderten Projekte eine wichtige Ressource für die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, die es fortlaufend als fest integrierten Bestandteil ihrer Organisationen zu etablieren gilt. Auch für eine nachhaltige Verankerung und Verbreitung von Ergebnissen und Erkenntnissen im Verband stellt die einjährige Förderdauer ein Hemmnis dar, welche eine Konzeptionierung und Umsetzung langfristiger Entwicklungs- und Implementierungsstrategien in den geförderten Projekten erschwert. Sie evoziert zudem eine Schnelllebigkeit, die stetig neue innovative Aktivitäten und Projekte erfordert, wodurch der

Raum für nachhaltige Transfer-, Evaluations- und Reflexionsmaßnahmen schrumpft.

Können initiierte Prozesse und entwickelte Produkte nicht kontinuierlich und angemessen betreut werden, um technische Bedarfe, Erwartungen von Nutzenden und der beteiligten Multiplikator:innen zu berücksichtigen, kann dies einer Verstetigung abträglich sein. Brüche in der personellen Zuständigkeit gefährden zudem die langfristige Fortführung von Teilprojekten durch den Wegfall notwendiger Expertise und Begleitung.

Dies verdeutlicht die **Relevanz einer guten Dokumentation des Projektverlaufs**, um einen Überblick über Arbeitsergebnisse der Verbandsprojekte und Optionen zu deren Fortführung und Nachnutzung zu ermöglichen. Technische, fachliche und strategische Leitlinien bieten einheitliche Rahmenwerke die der Verbreitung der Projekterkenntnisse zuträglich sein und die innerverbandliche Anschlussfähigkeit der Projekte erhöhen können. Die standardisierte Dokumentation der erarbeiteten Ergebnisse kann auch projektexternen Akteuren die Identifizierung von potenziellen Mehrwerten und **transferierbaren Bestandteilen** erleichtern. Mit der punktuellen Anwendung von Open Source-Leitlinien in geförderten Projekten existiert bereits eine solche formalisierte **Logik der Nachhaltigkeit im Umgang mit Projektergebnissen**. Deren Grundsatz einer kostenfreien Nachnutzung und seine Vorteile für den gemeinwohlorientierten Einsatz und die verbandsübergreifende Implementierung innovativer Produkte, können die im Förderprogramm intendierte niederschwellige Multiplikation und Adaption von Arbeitsergebnissen befördern.

Die hohe Bereitschaft zum **Teilen von Wissen im Förderprogramm** bildete eine wichtige Grundlage für die breite Streuung von Ergebnissen inner- und außerhalb der Verbände. In besonderer Funktion unterstützte die Koordinierungsstelle der BAGFW diese Transferbemühungen zwischen den Projekten mit synchronen und asynchronen Austauschformaten. Eine Schwierigkeit für die Projekte bestand jedoch in der zielgruppen- und bedarfsgerechten Kommunikation der Ergebnisse. Kommen die Informationen zu Angeboten und Erkenntnissen der geförderten Projekte zum Beispiel wegen fehlender Zugangskanäle nicht bei den adressierten Zielgruppen an, verringert dies die Wirkung einzelner Projekte und somit des gesamten Förderprogramms.

Für die Verbreitung von im Projekt gewonnenen Wissensbeständen, Ergebnissen und Produkten nutzten die Verbände **vielfältige Kanäle**, wie etwa:

- Social Media-Plattformen
- Workshops
- Kommunikationsformate und Plattformen mit anderen Verbänden
- niederschwellige digitale Informationsangebote
- etablierte Mailverteiler
- Netzwerke
- Websites
- Handbücher
- Veranstaltungen vor Ort
- Konferenzen

Gelingt die Verbreitung, etwa durch die öffentlichkeitswirksame Präsentation von **Best-Practice-Beispielen**, können zum einen innerverbandliche Fürsprecher:innen und Kooperationspartner:innen gewonnen werden und durch die gute Sichtbarkeit der Arbeit im Förderprogramm zum anderen Multiplikationseffekte im Sinne einer innerverbandlichen Nachnutzung und Kooperation über Verbandsgrenzen hinweg entstehen.

In der **digitalen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit** konnten positive Effekte für eine Berücksichtigung der Zielgruppen festgestellt werden. Die Sichtbarkeit der Projekte kann

interessierte inner- und außerverbandliche Akteure einladen, sich an den Projekten und Angeboten zu beteiligen, wodurch Mehrwerte in den Vorhaben geschaffen werden können.

In der Beschreibung der Projektvorhaben und -umsetzungswege wurden unterschiedliche zivilgesellschaftliche Akteure und Personenkreise erwähnt. Zielgruppen können beispielsweise *Senior:innen, Kinder und Jugendliche*, beziehungsweise Unterstützungsbedürftige verschiedener Sozialräume sein. Auf organisationaler Ebene wurden ergänzend verschiedene *Organisationen und Verbände* genannt. Die Zielgruppen *Führungskräfte, Fachkräfte* sowie *Ehren- und Hauptamtliche* wurden häufig erwähnt und weisen somit auf eine hohe Relevanz und Nähe zur Praxis hin. Hervorzuheben ist, dass die **große Vielfalt** der von den Verbänden und der BAGFW genannten Zielgruppen, auf die Komplexität der Projekte hindeutet.

Die Analyse der Förderanträge und Sachberichte offenbart eine hohe Diversität der von den Projekten **adressierten Zielgruppen**. In Form einer visualisierenden Wortwolke werden die genannten Zielgruppen in Abbildung 14 abhängig von der Häufigkeit in unterschiedlicher Größe dargestellt. Dabei wurden relevante Textsegmente zunächst häufigkeitsbezogen aufbereitet und in einem weiteren Schritt zusammengefasst. Begriffe ohne thematische Relevanz wurden in der Darstellung herausgefiltert.



Abbildung 14: Wortwolke Zielgruppen der geförderten Projekte

Im Zuge der Projektarbeit besteht die Herausforderung, die Interessen **verschiedener Anspruchsgruppen** und Ansprechpartner:innen zu berücksichtigen und einzubinden. Die Distanz zur leistungserbringenden Ebene erschwert dabei die schnelle Bedarfserhebung, Evaluation und das Einholen von Feedback der fachlichen Ebene für die Produktentwicklung. Die Berücksichtigung der Zielgruppen in der Projektarbeit gilt somit zwar als Gelingensbedingung, war zugleich jedoch eine wesentliche Herausforderung der Projektarbeit.

Die Berücksichtigung von Zielgruppen wird wiederholt vom Mittelgeber eingefordert. Dies entspricht auch den selbstgesetzten Digitalisierungszielen (vgl. BMFSFJ 2021: 72) des Ministeriums. Die Verbände äußerten hier immer wieder Schwierigkeiten, in ihrer Rolle als übergeordneter Bundesverband auf Ebene der Adressat:innen durchzudringen. Gleichzeitig unterstützen die Verbände in ihrer Funktion jene Akteure in Digitalisierungsfragen, die direkten Kontakt mit Zielgruppen haben.

9.2 Effekte, Grenzen, Chancen – Ein Ausblick

Dem Bundesförderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) liegen **ambitionierte Zielsetzungen** zugrunde, das Thema Digitalisierung mit seinen verschiedenen Facetten über die Ebene der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege stärker voranzubringen und die damit verbundenen Potenziale besser zugänglich und nutzbar zu machen. Diese Ziele konnten in den Förderjahren 2019 bis 2022 bereits mit beachtlicher Wirkung angegangen und verfolgt werden, wie die Ergebnisse zu den einzelnen Leitzielen differenziert zeigen.

Sowohl die einleitende Skizzierung der Besonderheiten der Organisationsform der Wohlfahrtsverbände wie auch die Darstellung der Ergebnisse konnten verdeutlichen, dass die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege im Kontext der Digitalisierung spezifische Herausforderungen zu bewältigen haben, da insbesondere zentralisierte Top-Down-Steuerungsmöglichkeiten in den föderalen Strukturen kaum realisierbar bzw. erfolgsversprechend sind. Diese Herausforderungen konnten aber in den geförderten Projekten zunehmend produktiv gewendet werden, indem mit fortschreitender Förderdauer immer mehr hierarchie- und organisationsübergreifende Formen der Zusammenarbeit sowie des Teilens von Ergebnissen als Commons realisiert wurden, die als Gemeingut allen uneingeschränkt zur Verfügung stehen.

Im Förderprogramm haben Kulturen aus dem digital- und netzpolitischen Raum, die Wert auf offene und geteilte Commons legen, und die ebenfalls auf gemeinsame Teilhabe ausgerichteten Wertekulturen der Wohlfahrt prinzipiell zusammengefunden. Dies hat sicherlich auch in Teilen zu einem Aufbrechen vormals stark bürokratisierter Arbeitsformen geführt. Die vielleicht bedeutsamste Nebenwirkung des Förderprogramms liegt daher in dem sich hier immer deutlicher abzeichnenden - und auch in den Interviews beschriebenen - **Kulturwandel**, der sich sowohl innerhalb der Verbände in der Entwicklung **agiler Arbeitskulturen und Teamstrukturen** zeigt wie auch hinsichtlich einer sich **sukzessive ausweitenden Kollaboration über Verbandsgrenzen hinweg**. Diese richtet sich primär an gemeinsamen Aufgaben- und Themenstellungen aus und nicht an organisationalen und strukturellen Einbindungen, wodurch bislang nicht genutzte Synergien freigesetzt wurden. Hier ist im Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz bei der **Kooppkurrenz** (Schönig 2015) der Verbände untereinander ein auch über das Förderprogramm und das Digitalisierungsthema hinaus wichtiger Schritt hin zu intensiverer Kooperation gelungen.

Insgesamt konnten in Relation zu den eingesetzten Mitteln mit einzelnen Aktivitäten und Ergebnissen **bereits beachtliche Skalierungseffekte** erreicht werden. Gleichwohl zeigt sich, dass das Förderprogramm angesichts seiner Zielsetzungen, die auf die gesamte Breite der Wohlfahrtspflege ausgerichtet sind, in vielen Bereichen bislang lediglich **Impulse und Anstöße** liefern konnte, die die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten des Digitalisierungsthemas initiieren und vorantreiben sollen. Will das Programm in der Breite und nicht nur punktuell Wirkungen bis auf die Ebene der unmittelbaren Dienstleistungserbringung in den vielfältigen Leistungsangeboten vor Ort erzielen, wären Mittel in anderen Größenordnungen erforderlich.

Die im Rahmen des Digitalisierungsprogramms geförderten Projekte erfüllen also in erster Linie eine **wichtige explorative, initiiierende und impulsgebende Funktion**. Vor dem Hintergrund der finanziellen Ausstattung des Programms stehen jedoch nicht ausreichend Mittel zur Verfügung, die für einen nachhaltigen Aufbau und Betrieb übergreifender digitaler Infrastrukturen erforderlich wären. Daher gilt es auch im Rahmen des Förderprogramms mit allen Beteiligten darauf hinzuwirken, dass auf gesellschaftlicher wie auf politischer Ebene die **Notwendigkeit eines solchen Auf- und Ausbaus einer sozial-digitalen Infrastruktur**

einschließlich der dafür erforderlichen Rahmenbedingungen und Finanzierungsmittel erkannt wird. Parallel zur Exploration im Förderprogramm sollten daher **Finanzierungsinstrumente für den Aufbau von Infrastrukturen** in entsprechender Breite entwickelt und auf den Weg gebracht werden. Andernfalls besteht das Risiko, dass die sich zu Recht entwickelnden Erwartungen der beteiligten Akteure aus den Verbänden wie der verschiedenen Zielgruppen nachhaltig enttäuscht werden, mit weitreichenden Folgen für andere zukünftige Vorhaben im Bereich der Digitalisierung.

Insgesamt wurde die hohe **inhaltliche Offenheit des Förderprogramms** als positiv hervorgehoben, weil damit ein hohes Maß an Freiheit besteht, die Vorhaben an den unterschiedlichen Bedarfen auszurichten und auch jeweils kurzfristig auf veränderte Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen zu reagieren. Besonders hervorgehoben wurde auch die Flexibilität des Fördermittelgebers im Hinblick auf kurzfristig erforderliche Änderungen und Anpassungen in den Projekten, die im Zuge der Covid-19-Pandemie erforderlich wurden.

Diese Offenheit könnte sich als eine wichtige Schlüsselfunktion für die Weiterführung des Programms erweisen, da die gesellschaftlichen Entwicklungen in naher Zukunft einerseits von einer hohen Dynamik und andererseits von einer ausgeprägten Krisenhaftigkeit geprägt sein dürften. Die Rahmenbedingungen des Förderprogramms sollten es ermöglichen und nahelegen, **aktuelle krisenhafte Entwicklungen** in den Projekten aufzugreifen und zu adressieren.

War es in den letzten beiden Förderjahren insbesondere die Covid-19-Pandemie, die es erforderlich machte, auch mit den Digitalisierungsprojekten einen Beitrag zur Bewältigung der kurzfristig neu entstandenen Herausforderungen zu leisten, denen sich die Wohlfahrtspflege mit ihren Angeboten gegenüber sah, so könnten dies zukünftig immer stärker Herausforderungen in Verbindung mit der notwendigen **sozial-ökologischen Transformation** unserer Gesellschaft sein - aktuell verschärft durch zusätzliche politische, ökonomische und soziale Herausforderungen durch den Angriffskrieg Russlands in der Ukraine. Diese **multiplen Krisen** und die Antworten darauf sollten nicht isoliert voneinander betrachtet und bearbeitet werden, vielmehr sollten zur Bewältigung zukünftig Maßnahmen zugleich auf die verschiedenen Herausforderungen einzahlen.

Die Freie Wohlfahrtspflege kann einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung zukünftiger gesellschaftlicher Herausforderungen leisten, wenn es ihr gelingt **als "Expertin für das Soziale" den digitalen Wandel mitzugestalten** und zugleich die ökologische Dimension gesellschaftlicher Entwicklung in den Blick zu nehmen. Solche thematischen Öffnungen und Perspektiverweiterungen sind zunehmend notwendig und bereits erkennbar. So hat sich jüngst etwa der wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem Hauptgutachten „Unsere gemeinsame digitale Zukunft“ (2019) intensiv mit den Entwicklungen und Akteurskonstellationen des digitalen Zeitalters auseinandergesetzt und diese in Verbindung zu den Fragen und Transformationsnotwendigkeiten im Nachhaltigkeitskontext gesetzt.

Der Innovationscharakter des Förderprogramms hat bereits und kann auch weiterhin dazu beitragen, **die gemeinnützige Wohlfahrtspflege als innovative Kraft zu stärken**, die einen wichtigen Beitrag zu sozialer Gerechtigkeit und Teilhabe in der digitalen Gesellschaft und zugleich zu einer dringend notwendigen sozial-ökologischen Transformation leistet.

10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Kopplung der Wohlfahrtsverbände auf vertikaler und horizontaler Ebene.....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 2: Programmbaum nach Univation (2016).....</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 3: Leitziele des Förderprogramms und deren Ebenen.....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 4: Mittlerziele der geförderten Projekte nach Projektjahren.....</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 5: Mittlerziele der geförderten Projekte nach Verband.....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 6: Mittlerziele der Projekte der AWO.....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 7: Mittlerziele der Projekte der Caritas.....</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 8: Mittlerziele der Projekte des DRK.....</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 9: Mittlerziele der Projekte der Diakonie.....</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 10: Mittlerziele der Projekte des Paritätischen Wohlfahrtsverbands.....</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 11: Mittlerziele der Projekte der ZWST.....</i>	<i>47</i>
<i>Abbildung 12: Mittlerziele der Projekte der BAGFW.....</i>	<i>50</i>
<i>Abbildung 13: Wortwolke - Externe Akteure der geförderten Projekte.....</i>	<i>66</i>
<i>Abbildung 14: Wortwolke Zielgruppen der geförderten Projekte.....</i>	<i>97</i>

11 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Anh.	Anhang
AWO	Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.
BAFzA	Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben
BAGFW	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMUV	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
DNA	Digitalisierungs- und Innovationsnetzwerk der AWO
DCV	Deutscher Caritasverband e. V.
DIAK	Diakonie Deutschland - Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.
DPWV	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Kap.	Kapitel
KPI	Key Performance Indicator
Kom.sd	Kompetenzzentrum Soziale Dienste
LMS	Learning Management System
MVP	Minimal Viable Product
OER	Open Educational Ressources
PARI	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband - Gesamtverband e. V.
Tab.	Tabelle
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
ZWST	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.

12 LITERATURVERZEICHNIS

Ahrne, Göran / Brunsson, Nils (2008): Meta-organizations. Cheltenham and Camberley: Edward Elgar Publishing.

AWO (o.D.): Über uns. Die Arbeiterwohlfahrt. [www. https://awo.org/ueber-uns](https://awo.org/ueber-uns)

Baecker, Dirk (2018): 4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt. Leipzig: Merve.

BAGFW (o.D.): Über uns. www.bagfw.de/ueber-uns

Bartsch, Samera; Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie (2016): Der Programmbaum als Evaluationsinstrument. In: Susanne Giel, Katharina Klockgether und Susanne Mäder (Hg.): Evaluationspraxis. Professionalisierung ; Ansätze ; Methoden. 2. Auflage. Münster: Waxmann, S. 89–112.

Beck, Claudia (2020): Soziale Arbeit im digitalen Wandel. Abrufbar unter: <https://www.caritas.de/magazin/kampagne/sozial-braucht-digital/hintergrund/soziale-arbeit-digitalen-wandel> [20.01.2023]

Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie (2009): Der Programmbaum. Landmarke wirkungsorientierter Evaluation. In: Wolfgang Beywl und Melanie Niestroj (Hg.): Das A-B-C der wirkungsorientierten Evaluation. Glossar -Deutsch. 2. vollst. bearb. u. erg. Aufl. Köln: Univention Inst. f. Evaluation.

Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (2008): Soziale Arbeit in Gesellschaft. Eine Einleitung zur Werkschau. In: Bielefelder Arbeitsgruppe 8 (Hg.): Soziale Arbeit in Gesellschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11–21.

BMFSFJ (2021): Agenda für eine smarte Gesellschaftspolitik. Gemeinsam im Wandel. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/agenda-fuer-smarte-gesellschaftspolitik-gemeinsam-im-wandel-179104>

BMFSFJ / BAGFW (2017): Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Pressemeldungen/PM_2017/Digitalisierung_9_2017_neu/strateg._Partnerschaft_Digitalisierung_BAGFW_BMFSFJ_070917.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2022

BMFSFJ / BAGFW (2020): Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Gemeinsame Erklärung von BMFSFJ und BAGFW zur Wohlfahrts-pflege in der Digitalen Gesellschaft. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Stellungnahmen/2020/GemeinsameErkl%C3%A4rung_BMFSFJ_und_BAGFW.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2022.

Bonazzi, Guiseppa (2008): Geschichte des organisatorischen Denkens. Wiesbaden: VS-Verlag

Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (2005): Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel. In: Global ideas - How ideas, objects and practices travel in the global economy. Malmö: Liber [u.a.]

Diakonie (o.D.): Über Uns. Was ist die Diakonie? <https://hilfe.diakonie.de/ueber-uns>

DRK Wohlfahrt (o.D.): Die DRK-Wohlfahrt: Menschen helfen, Gesellschaft gestalten. www.drk-wohlfahrt.de

DRK Wohlfahrt (o.D.): Unser Service für das DRK. www.drk-wohlfahrt.de/unser-service-fuer-das-drk/

Grohs, Stephan (2017): Fragen und Antworten im Kontext föderaler Organisationen. Chancen und Lösungsansätze in den Spannungsfeldern der föderal organisierten Wohlfahrtspflege. In: Nowoczyn, Tobias (Hrsg.): Die Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen. Das Leistungspotential durch Innovationen sichern. Springer VS: Wiesbaden, S. 21-38.

Hasenfeld, Yeheskel (1992): The nature of human service organizations. In: Hasenfeld, Y. (Ed.): Human Services as Complex Organizations. Newbury Park: Sage, S. 3-23.

Kehl, Konstantin / Glänzel, Gunnar / Then, Volker / Mildenberger, Georg (2016): CSI-Transparenzgutachten: Möglichkeiten, Wirkungen (in) der Freien Wohlfahrtspflege zu messen, Herausgeber: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), Berlin.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Mack, Oliver / Khare, Anshuman (2016): Perspectives on a VUCA world. In: Mack, Oliver / Khare, Anshuman / Krämer, Andreas / Burgartz, Thomas (Hrsg.): Managing in a VUCA world. Wiesbaden: Springer, S. 3–19.

Nassehi, Armin (2019): Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft. München: C. H. Beck.

Nowoczyn, Tobias (2017): Föderalismus in der Sozialwirtschaft: Hindernisse überwinden und Chancen nutzen. Innovative Antworten auf die Herausforderungen der föderalen Wohlfahrtsverbände. In: Ders. (Hrsg.): Die Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen. Das Leistungspotential durch Innovationen sichern. Springer VS: Wiesbaden, S. 3-19.

Paritätischer (o.D.): Über uns. Der Verband. www.der-paritaetische.de/verband/

Paritätisches Positionspapier (2022): Paritätisches Positionspapier: Digitalisierung fördern, Zivilgesellschaft stärken, digitale Teilhabe für alle ermöglichen. <https://www.der-paritaetische.de/alle-meldungen/paritaetisches-positionspapier-digitalisierung-foerdern-zivilgesellschaft-staerken-digitale-teilhabe-fuer-alle-ermoeglichen/>

Schönig, Werner (2015): Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz. Weinheim: Beltz Juventa.

Schöttler, Roland (2018): Zwischen Euphorie und Widerstand. Digitale Innovation erfolgreich gestalten. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen, Strategien, Praxis. Baden-Baden: Nomos, S. 145-163

Schrape, Jan-Felix (2021): Digitale Transformation. Bielefeld: transcript.

Thévenot, Laurent (1984): Rules and implements: Investment in forms. In: Social Science Information, 23 (1), S. 1–45

Univation (2016): Der Programmbaum. Online verfügbar unter <https://www.univation.org/programmbaum>, zuletzt geprüft am 31.05.2022.

Walgenbach, Peter/ Meyer, Renate (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.

Kohlhammer Verlag

WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
(2019): Unsere gemeinsame digitale Zukunft. Berlin: WBGU.

ZWST (o.D.): Über uns. www.zwst.org/de

ANHANG

- Anh. 1: Fragebogen
- Anh. 2: Interviewleitfaden ID1 B01 u. B02
- Anh. 3: Interviewleitfaden ID2 B03, B04 u. B05
- Anh. 4: Interviewleitfaden ID3 B06
- Anh. 5: Interviewleitfaden ID4-ID10 B07-B14

Alle Untersuchungsinstrumente werden zur verbesserten Lesefreundlichkeit in verkürzter Form dargestellt.

Fragebogen an die geförderten Projekte

Befragungszeitraum vom 25.03.2022 - 13.04.2022 als Onlinebefragung

1. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf **Gewinnung und Entwicklung von Personal und Kompetenzen im Projekt** auf?
2. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf **Kollaboration und operative Arbeit im Projekt** auf?
3. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf **Kooperationen innerhalb ihres Verbandes** auf?
4. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf die **Zusammenarbeit mit anderen Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege** auf?
5. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf die **Zusammenarbeit mit externen Akteuren** auf?
6. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf eine **nachhaltige Verankerung der Ergebnisse des Projektes** auf?
7. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf die **Verbreitung von im Projekt gewonnenem Wissen, Ergebnissen und Produkten** auf?
8. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf **Ressourcen und Finanzierung des Projektes** auf?
9. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf **administrative Vorgaben im Förderprogramm** auf?
10. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. Gelingensbedingungen und förderlichen Faktoren treten in Bezug auf die **Zusammenarbeit mit den adressierten Zielgruppen des Projektes/ des Verbandes** auf?
11. Welche sonstigen **Herausforderungen und Schwierigkeiten** treten in der Umsetzung ihres Projektes auf?
12. Welche **sonstigen förderlichen Faktoren** treten in der Umsetzung ihres Projektes auf?
13. Worin sehen Sie bislang die stärkste **Wirkung** des Förderprogramms bezogen auf **Ihr Projekt/Ihren Verband**?
14. Wo sehen Sie bezogen auf Ihr Projekt / Ihren Verband weitere **wichtige Bedarfe und Zielperspektiven**, die im Rahmen des Projektes nicht bearbeitet werden können?

15. Worin sehen Sie bislang die stärkste **Wirkung** des Förderprogramms bezogen auf das **gesamte Förderprogramm**?
16. Welche **Risiken und negativen Wirkungen**, die nicht-intendiert sind, könnten mit dem Förderprogramm einhergehen? Gibt es Ideen, wie ein solches Risiko **reduziert** werden kann?
17. Welche Veränderungen wünschen Sie sich für das **Antrags- und Förderverfahren** des Förderprogramms?
18. Wie kann eine noch stärkere **verbandsübergreifende Kooperation** ermöglicht werden?
19. Welche **inhaltlichen Schwerpunkte** sollten in Zukunft neu gesetzt oder intensiviert werden?
20. Welche **Ideen bezogen auf das Förderprogramm und die wissenschaftliche Begleitung** möchten Sie uns sonst noch mitteilen?

Leitfaden für Interview ID1 mit B01 u. B02

Januar 2022 per Videokonferenz

Stichpunkte zur Aufrechterhaltung sind jeweils eingerückt.

1. Einsteigend interessiert uns das Förderprogramm des BMFSFJ und die gemeinsame Erklärung mit der BAGFW aus ihrer Perspektive. Können Sie uns bitte den Hintergrund und den Werdegang des Programmes und der Vereinbarung erläutern?
 - Rolle der Person im BMFSFJ
2. Wie verhält sich das Förderprogramm zu anderen Aktivitäten und Initiativen des BMFSFJ?
 - Welche Referate sind beteiligt?
 - Relevanz der Agenden 2017& 2021
3. Wie verhält sich das Förderprogramm zu anderen Aktivitäten und Initiativen der Bundesministerien?
4. Welche Veränderungen kommen durch den Regierungswechsel auf das Förderprogramm zu?
 - Herausforderungen
 - Chancen
5. Wie würden Sie Digitalisierung definieren und welche Bedeutung hat diese?
 - für das Förderprogramm
 - für die Freie Wohlfahrtspflege
 - für Adressat:innen
6. Welche Ziele und welchen möglichen Impact verbinden Sie mit dem Förderprogramm "Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung"?
 - Charakter des Programms
 - Besonderheiten
 - Rolle der Adressat:innen
7. Wo sehen Sie die Entwicklungsschritte zwischen den beiden Vereinbarungen und was könnte der nächste Schritt sein?
8. Wie sieht Ihre Vision für eine erfolgreich digitalisierte Wohlfahrtspflege aus?
 - Einzubeziehende Akteure
 - Umfang des Programms in der Zukunft
 - Bedingungen für möglich Vision
9. Welche Schwierigkeiten sind in der bisherigen Umsetzung des Förderprogramms aufgefallen?
 - in Bezug auf die BAGFW
 - in Bezug auf die Spitzenverbände
10. Wie bewerten Sie die bisherigen Resultate des Programms?
 - Woran machen Sie das fest?
11. Was möchten Sie dem Förderprogramm mit auf den Weg geben?
12. Gibt es etwas, was Sie mir noch ergänzend erzählen bzw. thematisieren möchten?

Leitfaden für Interview ID2 mit B03, B04 u. B05

Januar 2022 per Videokonferenz

Stichpunkte zur Aufrechterhaltung sind jeweils eingerückt.

1. Welche Rolle habt ihr in dem Projekt?
 - Prüfprozess der Förderanträge
2. Das Ziel des Förderprogramms ist es, die Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung sicherzustellen. Wie schätzt Ihr dafür die aktuellen Bedingungen ein und was sollte sich in der Zukunft ändern.
 - in Bezug auf den Kontext
 - in Bezug auf Inputs
 - in Bezug auf die Strukturen
 - in Bezug auf Incomes
 - Wo seht Ihr dabei hemmende und fördernde Faktoren?
3. Innerhalb des Förderprogramms sind unterschiedlichste Projekte beantragt und durchgeführt worden. Welche Ziele werden aus eurer Sicht bisher nicht oder nur wenig verfolgt und sollten in der Zukunft fokussiert werden? Wo seht Ihr dabei Unterschiede zwischen den Verbänden?
4. Welche Aktivitäten in den einzelnen Projekten sollten in der Zukunft fokussiert werden und welche Akteure sind dafür relevant?
 - in der Wohlfahrt im Allgemeinen
5. Welche Outputs, Outcomes und Impacts aus den Projekten habt Ihr bisher wahrgenommen und welche fehlen Euch bisher?
 - Wo seht Ihr dabei hemmende und fördernde Faktoren?
6. Wenn es euer Geld wäre: Was würdet ihr in der Ausgestaltung des Förderprogramms ändern?
 - in Bezug auf Themen
 - in Bezug auf Bedingungen
7. Gibt es etwas, was ihr noch ergänzend erzählen bzw. thematisieren möchtet?

Leitfaden für Interview ID3 mit B06

Februar 2022 per Videokonferenz

Stichpunkte zur Aufrechterhaltung sind jeweils eingerückt.

1. Einsteigend interessiert uns die gemeinsame Erklärung zwischen der BAGFW und dem BMFSFJ aus deiner Perspektive und wie daraus das Förderprogramm entstanden ist. Kannst Du uns bitte den Hintergrund und den Werdegang des Programms und der Vereinbarung erläutern.
 - Rolle der BAGFW
 - Rolle der Spitzenverbände
2. Wie verhält sich das Förderprogramm zu anderen Aktivitäten der BAGFW und den Spitzenverbänden in Bezug auf Digitalisierung?
3. Welche Ziele verfolgt die BAGFW mit der Teilnahme an dem Förderprogramm "Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung"?
4. Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen sind in der bisherigen Umsetzung des Förderprogramms aufgefallen?
 - in Richtung des BMFSFJ
 - in Richtung der Spitzenverbände
5. Wie bewertest Du die bisherigen Resultate des Programms?
 - für die BAGFW
 - für die Spitzenverbände
 - für das BMFSFJ
6. Was möchtest Du dem Förderprogramm mit auf den Weg geben?
 - der BAGFW
 - der Spitzenverbänden
 - der BMFSFJ
7. Gibt es etwas, was Du mir noch ergänzend erzählen bzw. thematisieren möchtest?

Leitfaden für Interviews ID4-ID10 mit B07-B14

Oktober und November 2022 per Videokonferenz
Stichpunkte zur Aufrechterhaltung sind jeweils eingerückt.

1. Können Sie mir bitte erläutern, welche Funktion Sie in ihren Verband und in den Projekten übernehmen?
 - Berufserfahrung
 - Abteilung etc.
2. In der Vereinbarung zwischen der BAGFW und dem BMFSFJ wurden verschiedene Themenschwerpunkte definiert: Können Sie mir darstellen, was die Schwerpunkte der Projekte in ihrem Verband sind?
 - Was heißt das für sie konkret?
 - Wo hat das nicht funktioniert?
3. Was waren für Sie die wichtigsten Aspekte innerhalb des Schwerpunktes?
 - Woran machen sie das fest?
 - Was meinen Sie, was die Gründe dafür sind?
4. Was haben Sie in Bezug auf den Themenschwerpunkt nicht gemacht und würden Sie noch gerne machen?
 - in Richtung BMFSFJ
 - in Richtung Spitzenverbände
5. Wenn Sie auf den Prozess seit der ersten Förderphase schauen: Wie haben sich die Schwerpunkte für Sie seitdem entwickelt?
 - Woran machen sie das fest?
6. Haben Sie das Gefühl, dass sich bei den Themen der Projekte ein - wie es häufig formuliert wird - Kulturwandel eingestellt hat? Woran sich das konkret festmachen lässt und wie das ggf. weiter forciert werden kann
7. Der Begriff ‚sozial-digitale Infrastruktur‘ stammt aus der Vereinbarung zwischen BAGFW und BMFSFJ und wurde schon an unterschiedlichsten Stellen im Rahmen des Förderprogramms thematisiert. Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚sozial-digitale Infrastruktur‘?
8. Wo haben Sie das Thema sozial-digitale Infrastruktur schon bearbeitet? Wo soll es womöglich bearbeitet werden?
9. Was braucht es für eine ‚sozial-digitale Infrastruktur‘ auch über das Förderprogramm hinaus?
10. Im Gespräch ist eine noch stärkere auch strukturelle Verzahnung der Arbeit der Verbände ab 2024. Wie schätzen Sie diese Zielsetzung ein?
 - Wie könnte das gut strukturell und organisational unterstützt / befördert / abgesichert werden?
 - Wo sehen Sie Hürden und Schwierigkeiten dafür?
 - Wie könnte bezogen auf den eigenen Schwerpunkt das konkret aussehen, wenn der ab 2024 eher kooperativ mit anderen Verbänden bearbeitet würde?

11. Wie sehen ihre Wünsche für die Arbeit ab 2024 (also einer langfristigen Förderperiode) aus?
 - Wo lägen die Themenschwerpunkte bei einer langfristigen Förderung?
12. Stellen sie sich vor, Sie hätten unbegrenzte Ressourcen, wie sähe das ideale Förderprogramm in ihren Augen aus?