



Kompetenzzentrum Soziale Dienste

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesförderprogramms

„Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“

**des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
(BMFSFJ)**

Prof. Dr. Udo Seelmeyer
Konstantin Rink
Hannes Breder
Holger Heppner
Ella-Magdalena Feldmann
Kira Schüren

22. Dezember 2023

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/>



Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	1
1 Einleitung.....	5
2 Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“	7
2.1 Ziele des Förderprogramms.....	8
2.2 Digitalisierung im Kontext der Wohlfahrtspflege.....	11
2.3 Projektschwerpunkte der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege und der BAGFW.....	14
3 Wissenschaftliche Begleitung.....	23
3.1 Aufgaben und methodisches Vorgehen im Verlauf des Förderprogramms	23
3.2 Inhaltsanalyse von Dokumenten und Erhebungen.....	24
3.3 Entwicklung eines Monitoring-Konzepts.....	26
4 Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms	35
4.1 Zugänglichkeit & Teilhabe.....	37
4.2 Kommunikation & Interaktion im Digitalen.....	43
4.3 Fachanwendungen & Datenbasiertes Arbeiten	47
4.4 Kompetenzen & Qualifizierung	53
4.5 Organisations- & Strategieentwicklung.....	59
4.6 Technische Ausstattung & Infrastruktur	66
4.7 Verbandsübergreifender Transfer	70
5 Fazit und Empfehlungen	77
Abbildungsverzeichnis	84
Tabellenverzeichnis.....	84
Abkürzungsverzeichnis	84
Literaturverzeichnis.....	85

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 Maßnahmen und Ergebnisse sowie fördernde und hemmende Bedingungen analysiert, bilanziert und darauf aufbauend Empfehlungen für eine Weiterentwicklung der Digitalisierung der Wohlfahrtspflege entwickelt.

Hierzu wurden Dokumentenanalysen von Förderanträgen und Sachberichten aus dem Förderprogramm vorgenommen, schriftliche Befragungen der geförderten Projekte 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 im Rahmen des Förderprogramms durchgeführt wurden, konnten weitere Eindrücke von der Umsetzung gewonnen werden. In den Projektjahren 2021-2022 durchgeführte Interviews, Leitfaden-Fragebogen sowie Förderanträge und Sachberichte wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Im Projektjahr 2023 wurde diese Datenbasis erweitert durch ein interviewbasiertes Wirkungsmonitoring sowie eine standardisierte Online-Befragung zu den Transferpotentialen.

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. Das Förderprogramm konnte bei den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege – in Relation zu den eingesetzten Mitteln – das Thema der Digitalisierung in den Bereichen

Strategie, Organisation und Kompetenzaufbau deutlich vorantreiben und gut verankern.

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 – 2023 einen wichtigen Beitrag zum Kompetenzaufbau zu Digitalisierungsthemen in den Verbänden leisten. Im Laufe dieser Zeit erhielt das Thema eine zunehmende Relevanz in den Verbänden, die sich auch durch eine strategische Anbindung und Einbindung der Projekte in den Verbänden ausdrückte. Vor allem die (stärkere) strukturelle Verankerung des Themas in den Verbänden wie in der BAGFW bleibt aber auch noch eine Aufgabe, die es weiter zu bearbeiten gilt.

Der vielfältige Aufbau von Kompetenzen zu Digitalisierungsfragen in den Projekten und darüber auch in den Verbänden 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 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.

Die jeweils nur einjährigen Förderphasen im Programm haben die Personalgewinnung und -bindung wie auch längerfristige Vorhaben erschwert. Für eine stärkere strukturelle Verankerung von Digitalisierung als Querschnittsaufgabe sollten – soweit nicht ohnehin schon geschehen – entsprechende Aktivitäten (der Projekte) in vorhandene oder aufzubauende organisationale Strukturen der Verbände eingegliedert werden, die eine nachhaltige Integration im Verband sicherstellen.

Die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege sollten die sozialanwaltschaftliche Vertretung im digitalpolitischen Raum weiter vertiefen, die in einigen Verbänden

bereits laufende Auseinandersetzung mit Datenstrategien auf alle Verbände ausweiten, onlinebasierte Weiterbildungsformate und –inhalte ggf. in einer föderierten Struktur teilen und zusammenführen und schließlich Innovationsräume für die fachliche Mitgestaltung von Technikentwicklungen als dauerhafte Strukturen etablieren. Die digitale Transformation sollte als gemeinsame Entwicklungsaufgabe wo immer möglich arbeitsteilig nach dem „Einer für alle“-Prinzip ausgestaltet werden.

Die BAGFW sollte aus den Verbandsstrukturen heraus Bedarfe im Hinblick auf die digitale Transformation zusammentragen, bündeln und in den politischen Prozess einbringen. Gleiches gilt auch für die gesellschaftliche Positionierung der Wohlfahrtspflege im Hinblick auf digitalpolitische Debatten. Um dies dauerhaft leisten zu können, wird dringend eine organisationsstrukturelle Verankerung des Themas „Digitalisierung“ empfohlen.

Dem BMFSFJ wird die Weiterführung des Förderprogramms mit einer weiteren auch strukturell in der Förderung vorgegebenen Stärkung der Zusammenarbeit der Verbände empfohlen. Insbesondere neuere Entwicklungen rund um die Themen Daten und KI sollten – ggf. über eine neue Vereinbarung – mit adressiert werden. Jenseits des Förderprogramms wird empfohlen, Handlungsbedarfe im Themenfeld KI etwa mittels einer Expertise eruieren zu lassen, um hier angesichts der dynamischen Entwicklung gerade bei den großen Sprachmodellen wie ChatGPT schnell Maßnahmen ergreifen zu können.

Für die weitere strukturelle Absicherung und breite Umsetzung der erprobten Lösungen und entwickelten Impulse wird der Aufbau einer verbandsübergreifenden, dauerhaft institutionalisierten und staatlich finanzierten Unterstützungsstruktur im Sinne eines „Kompetenzzentrums Digitalisierung“ verbunden mit einer Akademie für digitale Weiterbildung empfohlen. Das BMFSFJ sollte im Rahmen einer Machbarkeitsstudie Realisierungsmöglichkeiten hierfür einschließlich möglicher Aufgaben, Umsetzungsformaten, Organisationstrukturen und Governance sowie Kostenabschätzungen und Finanzierungsmöglichkeiten klären.

Flankierend dazu sollten einrichtungs- und arbeitsfeldübergreifend benötigte digitale Anwendungen wie Kommunikationsdienste (wie z.B. Messenger, Videochat), Fachanwendungen zur Planung und Dokumentation von Hilfen, Onlineberatungsplattform, E-Learningplattform o.ä. als ein umfassendes Open-Source-Anwendungsportfolio (weiter-)entwickelt werden. Die Ergebnisse zumeist projektförmiger Förderansätze auch anderer Ressorts wie etwa dem BMBF sollten dazu stärker gebündelt werden. Die bislang vorherrschenden innovationsgetriebenen Wettbewerbe sollten um bedarfsorientierte, föderal in der Wohlfahrtspflege abgestimmte Technikentwicklungen ergänzt werden. Für entsprechende Strukturen, in denen dies geschehen kann, können Erfahrungen aus der Umsetzung des

Onlinezugangsgesetzes aufgegriffen werden. Zentrale Anwendungen sollten für die gesamte Wohlfahrtspflege datenschutzkonform als sozial-digitale Infrastrukturen im Bereich der Daseinsvorsorge betrieben und bereitgestellt werden.

Schließlich bedarf es eines umfassenden Investitionsprogramms des Bundes vergleichbar zum Krankenhauszukunftsgesetz, um die nachholende Entwicklung bei der Ausstattung im Bereich der Digitalisierung bei Trägern und Einrichtungen der Wohlfahrtspflege zu ermöglichen.

1 Einleitung

Das Kompetenzzentrum Soziale Dienste (Kom.sd) als wissenschaftlicher Arbeitsbereich im Institut für Innovationstransfer an der Universität Bielefeld GmbH erhielt zunächst für den Zeitraum 01. Juli 2021 bis 31. Dezember 2022 eine Zuwendung für die wissenschaftliche Begleitung des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ des Bundesministeriums für Frauen, Senioren, Familien und Jugend (BMFSFJ). Aufbauend auf den Ergebnissen dieser ersten Förderphase setzte Kom.sd dann im Zeitraum von 01. Januar 2023 bis 31. Dezember 2023 die wissenschaftliche Begleitung im Rahmen einer weiteren Zuwendung fort. Dieser Bericht beinhaltet die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung erarbeiteten Ergebnisse sowohl für das Projektjahr 2023 wie auch rückblickend für das gesamte Förderprogramm.

Zunächst werden in Kapitel 2 die Grundlage des Förderprogramms beschrieben, basierend auf den beiden Erklärungen des Bundesministeriums für Familie, Senioren und Jugend (BMFSJ) und der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (BMFSFJ/BAGFW 2017 & 2020). Darauf folgt eine fachliche und theoretische Einordnung des Themenfeldes Digitalisierung im Kontext der freien Wohlfahrtspflege, welche die gesellschaftliche Rolle der Digitalisierung sowie Besonderheiten der freien Wohlfahrtspflege skizziert. Zudem werden die Schwerpunkte skizziert, die die Wohlfahrtsverbände mit ihren Projekten im Rahmen des Förderprogramms bearbeitet haben.

In Kapitel 3 werden Ziele und Aufgaben sowie das methodische Vorgehen im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung erläutert. Schwerpunkt der wissenschaftlichen Begleitung im Projektjahr 2023 war die Entwicklung eines Monitoring-Konzepts, welches an dieser Stelle dargestellt wird. Im Rahmen des Monitorings wurden Ergebnisse und Wirkungen der verbandlichen Maßnahmen erfasst und für ausgewählte Maßnahmen erhoben, inwieweit diese auch für einen Transfer in andere Wohlfahrtsverbände geeignet waren.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse und Auswirkungen der einzelnen Maßnahmen auf der Grundlage der verschiedenen Erhebungen und Dokumentenanalysen ausführlich beschrieben. Hierzu werden die Daten aus dem Jahr 2023 mit den Analysen aus den vorherigen Jahren zusammengeführt. Entsprechend nimmt dieser Bericht eine bilanzierende Betrachtung der gesamten Laufzeit des Förderprogramms vor. Die Erkenntnisse wurden in sechs zentrale inhaltliche Themenfelder gegliedert, die fokussierend auf den Zuschnitt des Förderprogramms relevante Dimensionen der Digitalisierung der freien Wohlfahrtspflege abbilden. Neben diesen sechs inhaltlichen Themen werden außerdem Ergebnisse und Wirkungen im Hinblick auf die

projektübergreifende Kooperation und den verbandsübergreifenden Transfer im Rahmen des Förderprogramms beschrieben. In jedem Themenbereich erfolgt zunächst eine Darstellung der im Förderprogramm durchgeführten Aktivitäten und deren Ergebnisse, eine Darstellung der von den Verbänden beschriebenen Wirkungen sowie abschließend eine bilanzierende Einordnung und Bewertung durch die wissenschaftliche Begleitung.

In Kapitel 5 folgt ein einordnender Gesamtblick auf die Ergebnisse des Förderprogramms, der auch die Möglichkeiten und Grenzen des Förderprogramms und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung und Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege reflektiert und Empfehlungen für den weiteren Prozess zur Zukunftssicherung der freien Wohlfahrtspflege im Kontext von Digitalisierung entwickelt.

Um einen Gesamtüberblick über das Förderprogramm geben zu können, greift dieser Bericht Ergebnisse aus bisherigen Zwischenberichten sowie dem Abschlussbericht¹ aus 2022 (Seelmeyer et al. 2022) auf. Hierzu wurden Textpassagen – teilweise in überarbeiteter Form – aus diesen Berichten übernommen.² Diese wurden seinerzeit unter Mitarbeit von Philipp Waag und Baptiste Egelhaaf erstellt.

Als Mitarbeitende der wissenschaftlichen Begleitung möchten wir an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für die offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten aussprechen. Dieser Dank gilt den Verbänden für die gute Kooperation und vor allem den Mitarbeitenden aus Verbänden und Ministerium, 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 ermöglicht hat.

¹ Der Abschlussbericht kann unter folgendem Link heruntergeladen werden: <https://komsd.de/wissenschaftliche-begleitung-bmfsfj-programm-zukunftssicherung-der-freien-wohlfahrtspflege-durch-digitalisierung/>

² Kapitel 2 wurde mit kleineren redaktionellen Bearbeitungen weitgehend übernommen und in 2.3 um Ergebnisse aus 2023 ergänzt. Kapitel 3 wurde in gekürzter Fassung mit redaktionellen Bearbeitungen übernommen und um das methodische Vorgehen im Jahr 2023 ergänzt. Die Kapitel 3 und 4 greifen auf Teile des vorhergehenden Berichtes zurück, binden diese aber in neuer inhaltlicher Struktur ein. Hier sind umfassendere Überarbeitungen und Ergänzungen erfolgt.

2 Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“

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 Deutschland (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. Als zentrale Handlungsfelder der Wohlfahrtspflege, die hierbei adressiert werden sollten, wurden sozialraumorientierte soziale Arbeit, freiwilliges Engagement und Selbsthilfe, Beratung und Therapie, aber auch allgemeine und organisationale Felder wie Qualifikation und Bildung, Management und Innovation, sowie die generelle Nutzung und Implementierung digitaler Innovationen durch Personal- und Organisationsentwicklung benannt.

Auf Grundlage dieser Erklärung hat das BMFSFJ die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege seit 2019 im Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ 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 im Jahr 2020 (BMFSFJ/BAGFW, 2020) wurden bereits erzielte wichtige 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 sollten:

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 die Skalierung und Weiterentwicklung, die Förderung von Wissensaustausch und Kompetenzentwicklung sowie den Ausbau und die bedarfsgerechte Nutzung von Netzwerken.

Die Förderung der einzelnen Verbände erfolgte in jeweils auf ein Jahr angelegten Projekten. Anträge für das Folgejahr bauten dabei mit angepassten, erweiterten oder auch ergänzten Schwerpunktsetzungen auf den bereits erreichten Arbeitsstand im Projekt auf. Gerade in der Anfangsphase haben die einjährigen Förderphasen eine Personalbindung und Konsolidierung der Projekte zum Teil erschwert, die Unsicherheiten, die die Aufstellung des Regierungsentwurfes zum Bundeshaushaltes 2024 mit sich brachten, führten erneut zu Fluktuationen und hat die Arbeit der Projekte in dieser Phase mit geprägt.

Besondere strukturelle Merkmale des Förderprogramms waren die verbandsübergreifende und kollegiale Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und Projekten, sowie eine hohe Flexibilität des Fördermittelgebers hinsichtlich der Fördermodalitäten insbesondere im zeitlichen Zusammenhang mit der Corona-Pandemie.

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 „Digitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft“ (BMFSFJ 2018) und „Gemeinsam im Wandel. Agenda für eine Smarte Gesellschaftspolitik“ (BMFSFJ 2021).

2.1 Ziele des Förderprogramms

Die genannten Vereinbarungen von BMFSFJ und BAGFW von 2017 und 2020 beschreiben die zentralen Zielperspektiven des Förderprogramms, um den digitalen Transformationsprozess für die Wohlfahrtspflege auf gesellschaftlicher, fachlicher, politischer und verbandlicher Ebene zu gestalten und zu organisieren - unter Berücksichtigung der für die Wohlfahrtspflege durchaus auch spezifischen Themen und Aufgaben:

Digitale Teilhabe soll für alle Menschen entlang der Grundprinzipien von Meinungsfreiheit, Netzneutralität, Datensouveränität und Informationsfreiheit verbessert werden. Durch die Übernahme von **sozialer Anwaltschaft** soll die Berücksichtigung der Interessen und Rechte benachteiligter Gruppen im digitalen Transformationsprozess gefördert werden. Der digitale Wandel der Gesellschaft soll sozial und partizipativ mitgestaltet werden. Deshalb sollen für Zielgruppen digitale Betätigungs- und Beteiligungsmöglichkeiten für ihre Interessenvertretung

geschaffen werden. Zivilgesellschaftliches und ehrenamtliches Engagement für mehr gesellschaftlichen Zusammenhalt in der digitalisierten Gesellschaft soll aktiviert und durch den Auf- und Ausbau entsprechender Infrastrukturen vorangetrieben werden. Zielgruppenspezifische, etwa generations- und milieubezogene Zugangsbarrieren sollen identifiziert und abgebaut werden. Niedrigschwellige, virtuelle Erfahrungsräume sollen in Kooperation mit verbandlichen und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren erschlossen werden. Die Arbeit im Förderprogramm soll präventive Ansätze berücksichtigen, um bekannten und neuen sozialen Risiken der digitalen Transformation vorzubeugen.

Die analogen Angebote der Spitzenverbände sollen durch **innovative digitale Lösungsansätze** ergänzt werden, welche die neuen technischen Möglichkeiten aufgreifen und dem veränderten Nutzungsverhalten der Adressat:innen sowie den Ansprüchen der Mitarbeiter:innen Rechnung tragen. Um innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen, sollen geeignete Verbandsstrukturen, Umsetzungskonzepte und Dienstleistungsmodelle entwickelt werden. Digitale (Modell-)Vorhaben sollen unter Berücksichtigung der Nutzer:innenperspektive aktuelle soziale Risiken adressieren, neue Formen der Zusammenarbeit fördern und von den Verbänden insbesondere fachlich-konzeptionell begleitet werden. Zu deren Umsetzung und Entwicklung sollen auch neue Kooperationspartner eingebunden werden.

Maßnahmen zur **Kompetenzentwicklung** sollen Menschen inner- und außerhalb der Verbände befähigen, digitale Angebote zu nutzen. Die Qualität der sozialen Arbeit soll gesichert werden, indem haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende auf allen Verbandsebenen im Umgang mit neuen digitalen Lösungsansätzen und damit verbundenen Anforderungen an eine professionelle Praxis qualifiziert werden. Dazu sollen Qualifizierungskonzepte und Weiterbildungsformate entwickelt werden.

Um organisationale Transformationsprozesse nachhaltig zu gestalten, sollen **verbandliche Strategien** und Agenden erarbeitet werden, die Entwicklungsbedarfe bei zentralen Organisationsprozesse berücksichtigen. Dazu sollen bestehende Kommunikationswege, Angebotsformen und Arbeitsweisen der bundesverbandlichen Strukturen überprüft und im Zuge agiler Prozesse weiterentwickelt werden. Auch sind die Bundesverbände gefordert, als Ansprechpartner für innerverbandliche Anfragen zur Entwicklung und Umsetzung von (digitalen) Innovationen zur Verfügung zu stehen.

Sozial-digitale Infrastrukturen, also sozio-technische Infrastrukturen, die an den spezifischen Herausforderungen und Rahmenbedingungen der Wohlfahrtspflege ausgerichtet sind, sollen vor dem Hintergrund neuer Bedarfe an verbandliche Dienstleistungen zur Entwicklung einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Gesellschaft beitragen. Dazu sollen u.a. Kommunikationsplattformen,

Informationszugänge oder Struktureinheiten entlang der Bedarfe von Zielgruppen auf- und ausgebaut werden.

Im Rahmen des Förderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ sollen die Bundesverbände als **Katalysatoren für die digitale Transformation** in ihren Verbänden wirken. Die im Förderprogramm erfolgreich erprobten Projektansätze sollen innerhalb der Verbände transferiert und verbreitet werden. Durch die **Skalierung** sollen die digitalen Lösungen zunächst einer breiteren verbandsinternen Zielgruppe zur Verfügung gestellt werden, in einem zweiten Schritt aber auch über die Verbandsgrenzen hinausgetragen und schließlich von der gesamten Wohlfahrtspflege genutzt werden können. Dadurch sollen Synergieeffekte erzielt und der Wissensaustausch zwischen den Verbänden gefördert werden. Die Verbände sollen einen übergreifenden Wissenstransfer und ein übergreifendes Wissensmanagement anstreben, was eine entsprechende verbandliche Kommunikation voraussetzt. Es gilt, den Wissens- und Theorie-Praxis-Transfer kontinuierlich zu gestalten und gewonnenes Wissen zur nachhaltigen Nutzung aufzubereiten. Im Sinne der strategischen Zusammenarbeit zwischen dem BMFSFJ und den Verbänden nimmt die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) eine koordinierende Rolle in der verbandsübergreifenden Zusammenarbeit ein.

Das Förderprogramm ist 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.

Das Förderprogramm ergänzt damit weitere Aktivitäten der öffentlichen Hand, die sich zum Ziel setzen, die Zivilgesellschaft sowie öffentliche Institutionen auf die digitale Zukunft vorzubereiten und sie zu befähigen an dieser Zukunft mitzuwirken. Zu nennen sind hier u.a. das Zukunftsprogramm „Digitales Leben“ des BMFSFJ (Schwerpunkt: Digitalisierung der Verwaltung z.B. durch Förderung von sicherer digitaler Behördenkommunikation), die ressortübergreifende Initiative „Civic Coding – Innovationsnetz KI für das Gemeinwohl“ des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) und BMFSFJ (Schwerpunkt: Stärkung der Daten- und KI-Kompetenzen der Zivilgesellschaft), aber auch das ESF-Förderprogramm „rückenwind³“, dessen Regiestelle bei der BAGFW angesiedelt ist (Schwerpunkt: Fachkräftesicherung und -qualifizierung in sozialen Berufen mit Blick auf Herausforderungen durch demografischen und digitalen Wandel).

2.2 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 Gesundheitswesen 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 Einflussnehmenden Prinzipien“ (Evers/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).

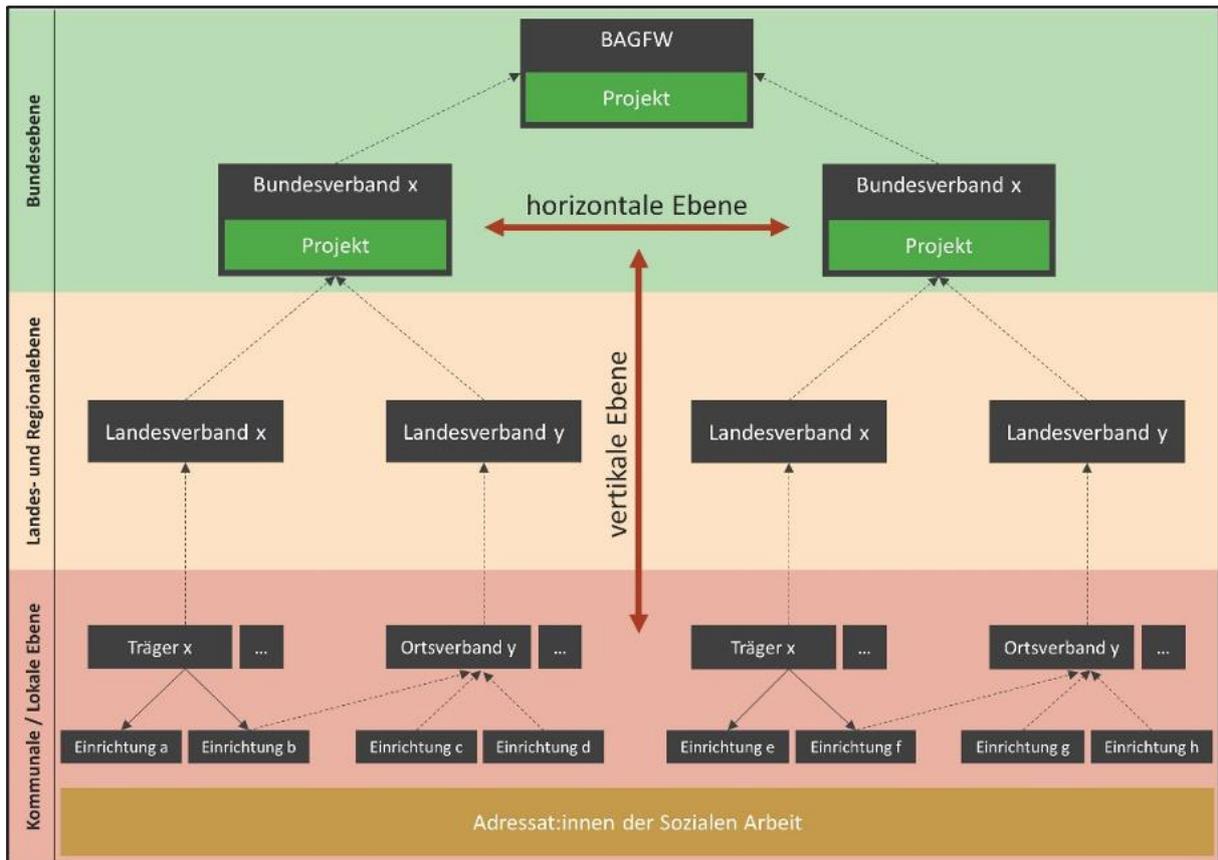


Abbildung 1: Kopplung der Wohlfahrtsverbände auf vertikaler und horizontaler Ebene

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.

2.3 Projektschwerpunkte der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege und der BAGFW

Im Laufe des Förderprogramms haben die verschiedenen Verbände in ihren Maßnahmen unterschiedliche Schwerpunkte gelegt und bearbeitet, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

2.3.1 Arbeiterwohlfahrt

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. Durch Multiplikator:innen-Schulungen wurden auf gesamtverbandlicher Ebene die digitalen Grundkompetenzen von Mitarbeitenden gestärkt.

Im Bereich der zielgruppenspezifischen Angebote wurden Webseiten und Angebote optimiert und teils neu entwickelt z.B. hinsichtlich des digitalen Wissenstransfers oder der Onlineberatung. Um Transfer zu ermöglichen, wurde auch anderen Verbänden ein einfacher Zugang zu erarbeiteten Ergebnissen oder Workshops ermöglicht. Die Weiterentwicklung und Etablierung von Methoden und Abläufen zur quantitativen und qualitativen Wirkungsmessung war ein weiterer Schwerpunkt der AWO, um Erfolge festzuhalten und Prozesse zu optimieren. Im Projekt „AWO digital“ wurden datengestützte Verfahren zur Evaluation der Öffentlichkeits- und Projektarbeit erarbeitet.

Schließlich zielte der AWO-Bundesverband darauf ab, das Potential im Bereich Datennutzung weiter auszuschöpfen und eine starke Stimme im gesellschaftlichen Daten-Diskurs zu entwickeln. Die dazu entwickelte Workshopreihe brachte Mitarbeitende und Daten-Expert:innen zusammen, um Perspektiven und Potenziale für die wirkungsvolle Erhebung und Verwendung von Daten zu entwickeln und gleichzeitig die Kompetenzen im Umgang mit Daten zu schulen.

Im Jahr 2023 standen im Teilprojekt Digitalpolitik Grundlagenarbeit, Netzwerkarbeit und die Begleitung von Policy-Prozessen im Fokus, um eine digitalpolitische Sprechfähigkeit zu entwickeln, den Austausch mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren zu forcieren und schließlich eigene Positionierungen nach außen zu tragen. In der Communityarbeit lag der Schwerpunkt auf der Entwicklung neuer Organisationsformen und dem Aufbau hierarchiearmer Strukturen. In einer Großveranstaltung wurden kollaborativ Perspektiven aus der Verbandslandschaft gesammelt. Im Bereich Wissenstransfer wurde mit dem Aufbau einer webbasierten Wissensplattform die Nachnutzung wichtiger Ergebnisse der vergangenen Förderjahre verbandsübergreifend sichergestellt und Themen von anderen Verbänden eingebunden. So konnten etwa zuvor entwickelte Instrumente zur Wirkungsorientierung von Maßnahmen neu aufbereitet zur Verfügung gestellt werden. Auch der Kompetenzaufbau durch Workshops und die Beratung und Begleitung von Gliederungen wurde 2023 fortgesetzt. Einen wesentlichen Schwerpunkt stellte der Umgang mit Daten dar. Ausgehend von Erkenntnissen der letzten Förderjahre wurden Use-Cases als konkrete Ansatzpunkte für die Erprobung von Datenprojekten identifiziert und eine Workshopreihe zum Thema Daten organisiert sowie Tools für die strategische Ausrichtung entwickelt. Die Ergebnisse wurden in einem Bericht aufbereitet und mit den anderen Wohlfahrtsverbänden im Rahmen eines Roundtables diskutiert. Bei einem Hackathon zu den Themen Nachhaltigkeit, veränderte Arbeit und Inklusion & Integration wurden innovative Lösungen für soziale Probleme entwickelt.

Projektseite: <https://diewohlfahrt.digital/awo/>

Verbandsseite: <https://digital.awo.org/>

2.3.2 Deutscher Caritasverband

Schwerpunkte der Caritas waren die Gestaltung der Beratungskommunikation durch digitale Medienkanäle und das Anstoßen von Organisationsprozessen zur innovativen Weiterentwicklung der Wohlfahrtspflege. Mit ihrer Online-Beratungsplattform bietet die Caritas in vielen verschiedenen Bereichen Menschen in Not digitale

Zugangsmöglichkeiten für Hilfe und Beratung – bundesweit und trotzdem regional. Die Plattform wurde darüber hinaus auch cross-medial in der analogen Beratung von Ratsuchenden und Berater:innen genutzt.

Die Caritas setzte sich zum Ziel, ein strategisches Datenmanagement zu etablieren und Probleme der Datenqualität aufzuzeigen und zu bearbeiten. Fragen an der Schnittstelle von Technik, Recht und Ethik wurden im Dialog mit Expert:innen bearbeitet. Bei der Modifizierung von Angeboten wie auch der Entwicklung neuer Angebote wurde die Perspektive von Adressat:innen sowie von Berater:innen stets einbezogen. Um digitale Beratungsangebote langfristig im Verband zu nutzen, wurde ein weiterer Schwerpunkt auf den Aufbau und die Weiterentwicklung von beratungsbezogenen Kompetenzen bei Fachkräften gelegt. Unterstützend wurden Maßnahmen zur Evaluation und Qualitätssicherung ergriffen, z.B. durch die Dokumentation der Beratungsprozesse.

Im Jahr 2023 war die Ausweitung der Kommunikation zur Onlineberatungsplattform und dem Konzept „Blended Counseling“ ein Schwerpunkt – weitere Einrichtungen sollten für die Nutzung und Umsetzung gewonnen werden. In Bezug auf die Plattform selbst wurden einerseits technische Konsolidierungsbedarfe, andererseits softwarestrategische Fragen zur langfristigen Entwicklung adressiert. Dazu gehörten die fachliche Weiterentwicklung des Beratungskonzeptes, die weiterführende Entwicklung des Trägerkonstrukts, wie auch die Bearbeitung neuer Aspekte im Kontext von Datenschutzfragen. Zudem wurden im Rahmen der Onlineberatung strukturiert Daten erfasst und ausgewertet.

Projektseite: <https://diewohlfahrt.digital/caritas/>

Verbandsseite: <https://www.caritas-digital.de>

2.3.3 Deutsches Rotes Kreuz

Das DRK fokussierte in seinen Projekten die Unterstützung der Organisation und ihrer Gliederungen beim Einsatz innovativer, digitaler Lösungen sowie der Vermittlung von Werkzeugen, Kontakten und Kompetenzen, um Digitalisierungsprojekte vor Ort durchführen zu können. Um den Verband im Bereich Digitalisierung strategisch aufzustellen, wurden Fortbildungen für u.a. Fach- und Führungskräfte umgesetzt und neue, digital gestützte Arbeitsformen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur etabliert. Mit der „Digital-Check-Reihe“ wurden webbasierte Selbsttests zur Messung des digitalen Reifegrads von Gliederungen entwickelt und für einzelne Arbeitsfelder auch angepasste Varianten erstellt.

Zur Entwicklung und Vertiefung von digitalen Kompetenzen nutzte das DRK eine E-Learning-Plattform, über die in Zweierteams aus Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen des DRKs, sog. Tandems, zeit- und ortsunabhängig digitale Kompetenzen zu unterschiedlichen Themen sowie der innerverbandliche Zusammenhalt ausgebaut werden sollten.

Wissenstransfer und -management wurden partizipativ umgesetzt. Ein wichtiges Mittel waren dabei Netzwerkstrukturen für Digitalisierungsinteressierte und -verantwortliche auf verschiedenen Verbandsebenen. (Online-)Communities boten einen Ort des gemeinsamen Lernens und Raum, um Lösungen für Herausforderungen gemeinsam neu zu denken. Dazu baute das DRK gezielt Kooperationen mit externen Akteuren aus anderen Wohlfahrtsverbänden, der Politik oder der öffentlichen Verwaltung auf. Zur Verbesserung von Angeboten wurden existierende Produkte evaluiert und weiter spezifiziert.

Im Jahr 2023 wurde die Netzwerkarbeit durch verschiedene Austausch- und Transfermaßnahmen – hierzu zählen Barcamps und Netzwerktreffen - sowie gezielte Öffentlichkeitsarbeit gestärkt und mit neuen Formaten ausgebaut. Es wurden weitere E-Learning-Inhalte mit stärkerem fachlichem Bezug entwickelt und über die E-Learning-Plattform ausgespielt. Hierzu fand auch ein Austausch mit anderen Verbänden statt.

Die Ableger der „Digital-Check-Reihe“ wurden überarbeitet und mit neuen Inhalten veröffentlicht. Dazu wurden umfangreiche, frei zugängliche Handlungsempfehlungen, Leitfäden und Best-Practice-Materialien herausgegeben. Im Rahmen eines digitalen Beratungsangebots für Jugendliche in Krisensituationen wurden Peer-Beratende (also Jugendliche) über eine entsprechende Plattform qualifiziert, um Peer-to-Peer Beratungen durchführen zu können. Hierzu wurden Lehr- und Lernmaterialien entwickelt. Im Bereich Digitalpolitik lagen Schwerpunkte auf Stellungnahmen und Infoveranstaltungen zu Digitaler Teilhabe und dem Onlinezugangsgesetz. Daneben wurden monatliche Newsletter, Blogs und Social-Media-Postings erstellt, die das Ziel hatten, niedrigschwellige Zugänge zu Informationen für Adressat:innen und Fachkräfte zu schaffen.

Projektseite: <https://diewohlfahrt.digital/drk/>

Verbandsseite: <https://drk-wohlfahrt.de/kompetenzzentrum/>

2.3.4 Diakonie Deutschland

Der Schwerpunkt der Diakonie lag auf der Organisationsebene. Neue Arbeitsformen und eine neue Arbeitskultur wurden etabliert, die eine offene Fehlerkultur stärken und dabei stets die Bedarfe der Nutzer:innen im Blick behalten sollten.

Im Sinne einer „Digital Readiness“ sollten Mitarbeitende aus allen Ebenen und Organisationsstrukturen zur digitalen Transformation befähigt werden. Für eine umfassende Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden wurde ein Lernmanagementsystem erprobt und unter Einbezug von eigens entwickelten Lehr- und Lernszenarien zur Weiterbildung und Schulung von Fachkräften und Multiplikator:innen eingesetzt. Flankierend sollten Beratungsangebote die Mitarbeiter:innen der Diakonie bei der Planung und Umsetzung digitaler Lösungen unterstützen.

Zur konkreten Unterstützung von Digitalisierungsprojekten hat der Verband mehrere Produkte erarbeitet, etwa in Form eines Kompendiums zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Digitalisierung oder einer plattformbasierten Datenbank mit praxisbezogenen datenschutzrechtlichen Bewertungen von Technologien für die Verbandspraxis. Die Diakonie förderte den innerverbandlichen Austausch über schon bestehende Ansätze im Bereich der Digitalisierung und baute überdies neue Netzwerke auf, um Innovationen, Kollaborationen und Kooperationen zu fördern.

Mit der Innovationsplattform EASY, wurde darüber hinaus auch eine interne Kommunikationsplattform entwickelt und eingeführt, was zur Entwicklung einer Strategie für ein institutionelles Innovationsmanagement führte.

Im Jahr 2023 wurde eine interne Evaluation durchgeführt, um die Zugangswege und Wirkungen der Maßnahmen der vergangenen Förderjahre zu analysieren. Daneben wurden die Ergebnisse und das Projektwissen aus den Vorjahren nachhaltig nutzbar gemacht, beispielsweise durch die Aufbereitung in Checklisten und Handreichungen. Um eine Digitalstrategie zu erarbeiten, wurde eine umfassende Bedarfserhebung mit den Mitarbeitenden aus dem gesamten Verband (aus allen Hierarchieebenen) durchgeführt. Darauf aufbauend wurde eine ‚Digitale Roadmap‘ mit konkreten Maßnahmen zur Verbandskommunikation erarbeitet. Im Schwerpunkt Innovationsentwicklung wurden Fortbildungen zu Innovationsmethoden angeboten und Projektideen identifiziert, die in den kommenden Jahren weiter vorangetrieben werden sollen. Eine Innovationskonferenz bot hierbei die Möglichkeit, Best-Practice-Beispiele aus Verbandsgliederungen vorzustellen. Die soll in den nächsten Jahren in regelmäßigen „Innovationsstammtischen“ weitergeführt werden. Nachdem die E-Learning-Plattform in den letzten Jahren kontinuierlich aufgebaut wurde, wurde im Jahr 2023 an einer breiteren Nutzung innerhalb und außerhalb des Verbands gearbeitet. Die Plattform soll in einen Regelbetrieb übergehen, wofür sich in 2023

unter der Leitung des Bundesverbandes mehrere Gliederungen zusammengeschlossen und ein entsprechendes Geschäftsmodell entwickelt haben.

Projektseite: <https://diewohlfahrt.digital/diakonie/>

Verbandsseite: <https://www.diakonie.de/informieren/die-diakonie/digitalisierung>

2.3.5 Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband

Zentrales Anliegen des Paritätischen 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 wurde eine geeignete Infrastruktur entwickelt und bestehende Strukturen ausgebaut, hierzu gehörte auch die Etablierung passgenauer Qualifizierungsangebote durch Weiterbildungen, regelmäßige Schulungen und eine Veranstaltungsreihe.

Neben dem Aufbau von Kompetenzen strebte der Verband einen strukturierten inner- und zwischenverbandlichen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch an. Durch die Entwicklung einer neuen Plattform wurden die Projekte und Organisationen im Verband sichtbarer gemacht. Zudem wurde ein Schwerpunkt auf die Entwicklung von Beratungsangeboten und neuen Tools, wie onlinebasierten Informations-, Arbeits- und Kollaborationswerkzeugen, gesetzt. Materialien und Tools wurden dabei so aufbereitet, dass sie auch von Externen genutzt werden konnten.

Ein weiterer Fokus des Verbands lag in der Stärkung digitaler Teilhabe mit dem Schwerpunkt, Zugangsbeschränkungen abzusenken, digitale Teilhabe zu fördern und den digitalen Raum nach Kriterien der Inklusion und Gleichberechtigung mitzugestalten. Mit einem größeren Maßnahmenbündel wurde hier in den Vorjahren ein partizipativer Kongress zum Thema Teilhabe und Armut durchgeführt, bei dem Zielgruppen zur Vertretung ihrer Interessen befähigt wurden. Nicht zuletzt hat sich der Paritätische in diesem Sinne auch verstärkt in digitalpolitische Debatten insbesondere im Themenfeld der digitalen Teilhabe eingebracht.

Im Jahr 2023 wurde eine Neuauflage des Kongresses durchgeführt. Teilnehmende des Armutskongresses waren die Betroffenen und Politiker:innen, mit dem Ziel, eine Vernetzung der verschiedenen Akteur:innen herzustellen. Im Nachgang des Kongresses wurde eine Studie veröffentlicht, die die digitale Teilhabe Armutsbetroffener untersuchte. Daneben lag der Schwerpunkt im Jahr 2023 auf der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen. Hierzu wurde ein Newsletter in leichter Sprache und ein webbasierter Test für barrierefreie Online-Veranstaltungen entwickelt und angeboten. Ein weiterer Schwerpunkt in 2023 war die Stärkung und

der Ausbau der Communitystrukturen durch digitale Sprechstunden und Workshops. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf dem Thema KI. Hierzu wurde eine Veranstaltungsreihe durchgeführt, die mit Digitalisierungsreferent:innen der Landesverbände geplant und erarbeitet wurde und im Austausch mit externen Partnern stattfand. Im Bereich der Organisationsentwicklung wurden Maßnahmen für papierloses Arbeiten durchgeführt. Außerdem wurde eine Umfrage zum Thema New Work im Bundesverband geplant und durchgeführt. Die breite Öffentlichkeitsarbeit der vergangenen Jahre wurde auch in 2023 fortgeführt, indem unter anderem ein TikTok-Aktionsmonat realisiert wurde, um Jugendliche besser zu erreichen.

Projektseite: www.diewohlfahrt.digital/der-paritaetische/

Verbandsseiten: www.wir-sind-paritaet.de/

www.der-paritaetische.de/themen/bereichsuebergreifende-themen/gleichimnetz

2.3.6 Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland

Zentrale Anliegen der ZWST im Rahmen des Förderprogramms bestanden in der Förderung von Engagement und Innovation, der Organisationsentwicklung sowie der Stärkung der digitalen Teilhabe von Zielgruppen.

Maßnahmen der Organisationsentwicklung zielten darauf, einen Kulturwandel im Verband einzuleiten. Dazu wurden Themen wie Ressourcenplanung, neue Arbeitsformen sowie der Bereich Personalmanagement und -entwicklung – etwa mit Blick auf Führungskonzepte – adressiert. Hinsichtlich der Erweiterung von Kompetenzen strebte der Verband an, ein auf unterschiedlichen Ebenen ansetzendes Qualifizierungsangebot zu etablieren: Es wurden Multiplikator:innen qualifiziert, um digitale Kompetenzen weiterzugeben, zum Beispiel im Bereich Online-Migrationsberatung. Die im Projekt generierten Erkenntnisse wurden inner- und zwischenverbandlich ausgetauscht. Darüber hinaus strebte der Verband jedoch auch eine stärkere Kooperation mit anderen Projekten aus externen, interdisziplinären Teams im Digitalisierungsbereich an.

Digitale Teilhabe wurde auf unterschiedlichen Ebenen adressiert. So wurden einerseits netzpolitische Themen, wie der Umgang mit Hate Speech, bearbeitet und die technische Infrastruktur ausgebaut. Andererseits wurden Zielgruppen direkt angesprochen; neuen Problemlagen sollte begegnet, Zielgruppen befähigt und Zugangshürden gesenkt werden. Dabei wurde auf barrierefreie Zugänge und Kanäle geachtet.

Im Jahr 2023 wurde als Maßnahme der Organisationsentwicklung ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) eingeführt, in dem Kontaktdaten innerhalb der Organisation verwaltet werden. Weiterhin wurden die digitalen Trainings in 2023 weiter fortgeführt, die bedarfsorientiert Wissen zu aktuellen Themen vermittelten. Ergänzend wurden Fachtage mit Fach- und Führungskräften veranstaltet, die primär das Thema Organisationsentwicklung adressierten. Verbandliche Bedarfe wurden durch Erhebungen mit Fach- und Führungskräften eruiert, um eine stärkere strategische Ausrichtung zu erreichen. Die Kooperation mit verbandsnahen Digitalisierungsexpert:innen wurde weiter fortgesetzt. Daneben entstanden im Jahr 2023 Broschüren zu Netzpolitik, Cyberkriminalität und Jugendschutz. Zusätzlich wurden Workshops für Jugendliche und Kinder angeboten, in denen es (u.a.) um KI, AR oder den Einsatz von Alltagsdrohnen ging. Das Ziel der Workshops war die Verbesserung der Digital Literacy. Ende des Jahres 2023 fand zudem eine Wochenendveranstaltung für junge Erwachsene statt, bei der in Zusammenarbeit mit Gründer:innen und Investor:innen das Thema StartUps von der Idee bis zur Umsetzung behandelt wurde.

Projektseite: <https://diwohlfahrt.digital/zwst/>

Verbandsseite: <https://zwst.org/de/angebote/digitalisierung>

2.3.7 Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

Ziel der BAGFW-Koordinierungsstelle war es, die Freie Wohlfahrtspflege als starke und wirkungsvolle Akteurin im gesamten Ökosystem der Digitalisierung nach innen und außen bekannter zu machen. Sie kümmerte sich um Fachaustausch, Kommunikation, Netzwerkausbau und darum, die strategische Weiterentwicklung des Förderprogramms zu begleiten. Aufgabe der BAGFW-Koordinierungsstelle war es, die Akteure der Freien Wohlfahrtspflege weiter zu vernetzen, die Weiterentwicklung der entstandenen Ansätze zu unterstützen, Projektergebnisse zu bündeln und über die Verbandsgrenzen hinweg in die Fläche zu bringen. Wissenstransfer und Öffentlichkeitsarbeit erfolgten einerseits über die Erstellung und Pflege einer entsprechenden Webseite und andererseits über Veranstaltungen, insbesondere die jährlich durchgeführte Fachveranstaltung „WOHLFAHRT Digital“.

Auch im Jahr 2023 hat sich die Koordinierungsstelle mit ihren Projekten und Maßnahmen auf die Verbesserung der Vernetzung und den Austausch zwischen den Wohlfahrtsverbänden konzentriert. Monatliche Netzwerktermine, wie der Jour Fixe dienen dem Überblick über den aktuellen Stand von Projekten und der Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Verbänden. Ein informellerer Fachaustausch

zwischen Mitarbeitenden der Projekte erfolgt über den DigiLunch, der thematisch ausgerichtet oder offen gestaltet ist. Zusätzlich fanden in 2023 spezifische Prozessbegleitworkshops statt, wie auch die Wohlfahrt Digital-Tagung im Herbst.

Projektseite: <https://diewohlfahrt.digital/>

Verbandsseite: <https://www.bagfw.de/themen/wohlfahrt-digital>

3 Wissenschaftliche Begleitung

Das Kompetenzzentrum Soziale Dienste (Kom.sd) unterstützt das Förderprogramm seit Juli 2021 als wissenschaftliche Begleitung. Kom.sd ist ein wissenschaftlicher Arbeitsbereich im Institut für Innovationstransfer (IIT) an der Universität Bielefeld GmbH. Das Kompetenzzentrum Soziale Dienste führt Evaluationen und anwendungsbezogene Forschung im Bereich der Sozialen Arbeit und sozialer Dienstleistungen durch, begleitet Modellprojekte und unterstützt Prozesse der Qualitäts-, Konzept- und Organisationsentwicklung. Durch die zielgruppen- und kontextorientierte Aufbereitung des generierten Wissens unterstützt das Kompetenzzentrum die Professionalisierung sozialpädagogischer Praxis und sozialer Dienstleistungen.

3.1 Aufgaben und methodisches Vorgehen im Verlauf des Förderprogramms

Die Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung im Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ umfassen die **formative Evaluation** der Maßnahmen der Verbände und die **Bilanzierung der Fortschritte und Ergebnisse** des Gesamtprogramms bezüglich der Digitalisierung der Wohlfahrtspflege. In Zusammenarbeit mit allen Beteiligten sollte prozessbegleitend die Weiterentwicklung des Förderprogramms unterstützt werden. Das methodische Vorgehen der wissenschaftlichen Begleitung wurde im Programmverlauf kontinuierlich weiterentwickelt (Abbildung 2).

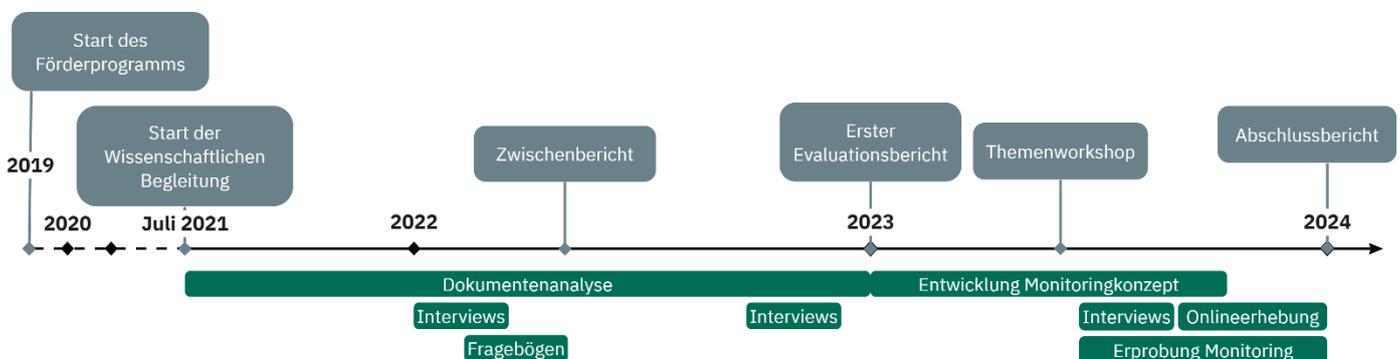


Abbildung 2: Zeitstrahl zu Vorgehen und Meilensteinen der wissenschaftlichen Begleitung

Zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitung wurden die bereits vergangenen Programmjahre retrospektiv betrachtet. Dazu wurde eine umfassende Dokumentenanalyse von Anträgen und Sachberichten durchgeführt, die um Interviews und eine Fragebogenerhebung ergänzt wurde. Im Anschluss wurden Evaluationsinstrumente für ein begleitendes Monitoring entwickelt. Während der Laufzeit wurden verschiedentlich Zwischenergebnisse dem Ministerium und den Spitzenverbänden in Webkonferenzen zurück gespiegelt.

3.2 Inhaltsanalyse von Dokumenten und Erhebungen

Um alle zur Evaluation notwendigen Informationen zu erfassen, begann die Wissenschaftliche Begleitung mit einer **Dokumentenanalyse**, die alle seit Beginn des Förderprogramms bis dahin erstellten Förderanträge und Sachberichte der geförderten Projekte sowie die zugrundeliegenden Vereinbarungen zwischen BMFSFJ und BAGFW umfasste. Zusätzlich wurden die Programmverantwortlichen in den Verbänden und der BAGFW in **Interviews und Fragebögen** befragt und deren Transkripte ebenfalls inhaltsanalytisch ausgewertet (Tabelle 1). Während die Vereinbarungen, Förderanträge und Sachberichte vor allem inhaltlich-sachliche Informationen zu den bisherigen Maßnahmen und deren Zielen, Vorgehensweisen und Ergebnissen lieferten, konnten die Fragebögen und Interviews vertiefende Informationen zu intendierten und erreichten Wirkungen, Herausforderungen, Wünschen und Bedarfen aus Sicht der Projektverantwortlichen in den Verbänden liefern.

Zur Auswertung wurde die **qualitative Inhaltsanalyse** nach Kuckartz (2018) angewendet, bei der mehrere Personen auf der Grundlage eines vorher deduktiv festgelegten Codierschemas Textpassagen klassifizieren und Kategorien zuweisen. Als **deduktives Kategoriensystem** für die qualitativen inhaltsanalytischen Auswertungen diente das **Modell des Programmbaums** nach Wolfgang Bewyl und dem „Univation – Institut für Evaluation“ (Beywl und Niestroj 2009; Bartsch et al. 2016). Damit konnten Elemente wie Ressourcen, Aktivitäten, Outputs, Outcomes und Wirkungen systematisch erfasst und strukturiert werden. 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 worden waren, weiter ausdifferenziert wurden.

Art der Daten	Jahr	Anzahl	Quelle für Daten	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, Berater:innen	Kontext, Wirkannahmen, Struktur, Outputs, Outcomes, Wünsche und Vorschläge für eine Weiterentwicklung

Tabelle 1: Inhaltsanalytisch ausgewertete Dokumente, Fragebögen und Interviews

Die **leitfadengestützten Interviews** im Zeitraum Januar bis Februar 2022 wurden mit Vertreter:innen des 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 Programmbaums strukturiert**. Die Tonaufzeichnungen der Interviews wurden zunächst transkribiert (GAT 2-Standard) und daraufhin mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die **Fragebogenerhebung** bei den geförderten Projekten erfolgte im März und April 2022 und hatte zum Ziel, die **Perspektiven der Projektmitarbeiter:innen** schon für einen ersten internen Zwischenbericht einbeziehen zu können. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen, die insbesondere Herausforderungen und Schwierigkeiten bzw. **Gelingsbedingungen** und förderliche Faktoren aus der Perspektive der Projekte

thematisieren. Insgesamt wurden acht Fragebögen mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse dieser Inhaltsanalysen wurden Anfang 2023 in einem umfassenden Evaluationsbericht veröffentlicht, der die Ergebnisse der Dokumentenanalysen, Fragebögen und Interviews zusammenfasst und eine Evaluation des Förderprogramms bis zu diesem Zeitpunkt bietet. In diesem Bericht werden die Ergebnisse erneut aufgegriffen und in die weiteren Entwicklungen und Anschlussmaßnahmen eingeordnet.

3.3 Entwicklung eines Monitoring-Konzepts

Ausgehend von den Erkenntnissen der Inhaltsanalyse wurden die Methoden für das Jahr 2023 mit dem Ziel weiterentwickelt, ein **kontinuierliches Monitoring³ für die Digitalisierungs- und Transferaktivitäten** der Wohlfahrtsverbände im Rahmen der geförderten Projekte zu konzipieren. Ziel des Monitorings ist eine kontinuierliche Erfassung von Maßnahmen, Ergebnissen und Wirkungen innerhalb der Verbände sowie deren Transferfähigkeit in die anderen Verbände. Das Monitoring Konzept besteht entsprechend aus drei Säulen:

- 1) **Ergebnismonitoring:** Feststellung der Maßnahmen und Ergebnisse innerhalb der zentralen Themen
- 2) **Wirkungsmonitoring:** Evaluation und Wirkungsanalyse der durchgeführten Maßnahmen und Ergebnisse
- 3) **Transfermonitoring:** Erhebung von quantifizierten Indikatoren für die Übertragbarkeit und Skalierung von Maßnahmen über den eigenen Verband hinaus

Jede dieser drei Säulen wird mit unterschiedlichen Erhebungs- und Auswertungsmethoden bearbeitet, die sich sinnvoll ergänzen. Hierzu wurde im Projektjahr 2023 das nachfolgend beschriebene Monitoring Konzept ausgearbeitet. Für das Transfermonitoring wurde ein standardisiertes Erhebungsinstrument entwickelt und eingesetzt. Für das Ergebnismonitoring wurden gemeinsam mit den Verbänden in einem Workshop thematische Cluster für ein Erhebungsinstrument diskutiert und entwickelt. Das Ergebnismonitoring soll ab 2024 weiter operationalisiert und auch mit standardisierten Erhebungen durchgeführt werden.

³ Das Monitoring-Konzept ist ein wesentliches Ergebnis der Arbeit der wissenschaftlichen Begleitung. Es dient als Grundlage für die weitere Ergebnisdarstellung (Kapitel 4.).

Das Wirkungsmonitoring ist als qualitativ-exploratives Verfahren angelegt und wird mittels Interviews umgesetzt.

Für das Ergebnis- und Wirkungsmonitoring wurden im Jahr 2023 mit den Projektleitungen der Verbände und der BAGFW Interviews durchgeführt (n=7). Grundgesamtheit für das Transfermonitoring waren alle Projektmitarbeitenden aller Verbände, von denen 10 Personen an der Befragung teilgenommen haben (Tabelle 2). Der Link zur Onlinebefragung wurde über die Projektleitungen versandt.

Art der Daten	Jahr	Anzahl	Quelle für Daten	Datengrundlage vorwiegend für
Interviews	2023	7	AWO, Caritas, DRK, Diakonie, Paritätischer, ZWST, BAGFW	Ergebnisse und Wirkungen
Fragebogen	2023	10	AWO, Caritas, DRK, Diakonie, Paritätischer, ZWST, BAGFW	Verbandsübergreifender Transfer

Tabelle 2: Explorative Erprobung einzelner Elemente des Monitorings im Jahr 2023

3.3.1 Ergebnismonitoring

Grundlage jeder Evaluation oder jedes Monitorings ist eine Erfassung von Zielen, durchgeführten Maßnahmen und der erzielten Ergebnisse, um die Fortschritte in der Bearbeitung der gestellten Aufgaben einschätzen zu können. Mit dem generellen Ziel, Aussagen zur Digitalisierung der Wohlfahrtspflege im Kontext des Förderprogramms zu ermöglichen, betrachtet das Ergebnismonitoring, mit welchen Maßnahmen und in welcher Form und Intensität **zentrale Themen** der Digitalisierung der Wohlfahrtspflege **bearbeitet und entwickelt wurden**.

Diese zentralen Themen basieren auf den Zielsetzungen der Vereinbarungen von BMFSFJ und BAGFW sowie den in der Inhaltsanalyse identifizierten Leitzielen der Projekte und wurden auf Grundlage einer wissenschaftlichen Literaturrecherche zu relevanten Themen der Digitalisierung in Sozialer Arbeit und Wohlfahrtspflege ergänzt und systematisiert. Die so festgestellten Themen wurden im Frühjahr 2023 in einem Workshop mit den Projektverantwortlichen aller Verbände vorgestellt, diskutiert und angepasst. Als Resultat konnten **17 zentrale Themen** identifiziert und definiert werden, in die durchgeführte Maßnahmen bzw. erzielte Ergebnisse eingeordnet werden können. Alle zentralen Themen und deren Definitionen sind in Tabelle 3 und 4 dargestellt.

Zentrale Themen	Definition
Teilhabe und digitale Barrierefreiheit	Uneingeschränkte und gleichberechtigte Nutzbarkeit von digitalen Technologien, sowie die Ermöglichung zur aktiven Beteiligung an und Mitgestaltung der digitalen Gesellschaft. Dies umfasst u.a. Zugangsmöglichkeiten, Barrierefreiheit und Unterstützungsangebote, aber auch die Vermittlung notwendiger Kompetenzen.
Digitalpolitik & Policy Monitoring	Nachverfolgung, Bewertung und Einflussnahme in Entwicklung, Verabschiedung und Umsetzung von Gesetzen, die direkt oder indirekt mit der Digitalisierung der Wohlfahrtspflege zusammenhängen. Das anwaltschaftliche Monitoring von Gesetzesvorhaben im Bereich der Digitalpolitik sorgt dafür, dass Gesetze transparent, menschenzentriert und an die Anforderungen der digitalen Transformation entwickelt werden.
Blended Counseling	Blended Counseling umfasst eine bedarfsgerechte Kombination von Beratungstreffen in Präsenz mit digitalen Kommunikationstechnologien wie Videochat, Telefon, Messenger, E-Mail. Genutzt werden synchrone als auch asynchrone Formate sowie textgebundene und audiovisuelle Formen zur Gestaltung des Beratungsprozesses.
Digitale Öffentlichkeitsarbeit	Strategische Kommunikation im Netz unter Verwendung moderner und digitaler Formate, um Informationen und Produkte wie Presseinformationen, Projekte, Angebote oder Geschäftsberichte zu verbreiten.
Fachsoftware	Entwicklung, Anschaffung und Bereitstellung von Software für fachspezifische Aufgaben in Praxis und Organisation.
Datennutzung	Systematische Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Auswertung von Daten. Beinhaltet insbesondere die Analyse von Daten, um weiterführende Informationen zu gewinnen und damit fundierte Entscheidungen zu treffen.
Emerging Technologies	Erprobung und Monitoring von radikal neuartigen, schnell fortschreitenden Entwicklungen und technischen Lösungen, denen künftig die größten Auswirkungen auf die Gesellschaft und Fachpraxis unterstellt werden.
Digital Literacy	Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen, um digitale Technologien effektiv und zielgerichtet nutzen, verstehen und kritisch bewerten zu können.
Fachbezogene Digitalität	Reflexion und Umgang mit den Veränderungen des fachlichen Handelns unter den Bedingungen der Digitalisierung.

Tabelle 3: Zentrale Themen der Digitalisierung der Freien Wohlfahrtspflege

Zentrale Themen	Definition
Digitale Lehr- und Lernformate	Die Nutzung von elektronischen Medien und digitalen Technologien für Lehr- und Lernprozesse, z. B. in Form von Webinaren, angeleitetem Selbststudium, interaktiven Übungen und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch. Auch Mischformen mit konventionellen Lernmethoden sind möglich.
Fachnetzwerke "Digitalisierung"	Aufbau regions- und verbandsübergreifender Netzwerke zu fachlichem Austausch und Zusammenarbeit im Kontext der Digitalisierung.
Agile Arbeitsformen und New Work	Erprobung und Implementierung von modernen Arbeitsstrukturen und -modellen zur Erfolgs- und Produktivitätssteigerung. Diese werden meistens durch digitale Technologien unterstützt und fördern räumliche und zeitliche Flexibilität, Autonomie und Enthierarchisierung, sowie Sinnhaftigkeit von Arbeit, um den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt gerecht zu werden.
Entwicklung und Begleitung von Digitalstrategien	Strategische Ausrichtung der verbandlichen Ziele, Leitlinien und Kontrollstrukturen im digitalen Transformationsprozess, die als übergeordneter Rahmen zur Koordination der verschiedenen Digitalisierungsaktivitäten fungiert. Die Digitalstrategie beinhaltet eine digitale Unternehmensvision und drückt die Ziele und Prioritäten der Geschäftsstrategie in Digitalisierungsvorhaben aus.
Digitale Grundausstattung	Beschaffung oder Bereitstellung von Endgeräten, Software und Internetzugang für Adressat:innen und Fachkräfte einschließlich der Inbetriebnahme und Wartung, um die Nutzung digitaler Technologien zu ermöglichen.
Schnittstellenmanagement & Interoperabilität	Einrichtung und Verwaltung der Schnittstellen zwischen allen digitalen Systemen (Hardware und Software), um eine reibungslose Kommunikation und effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen. Dies erfordert vor allem eine vollständige Vernetzung und konsistente Softwarenutzung, sowie einheitliche Datenformate und Datenstrukturen.
Datensicherheit und Datenschutz	Maßnahmen, um Computer, Server, Mobilgeräte, elektronische Systeme, Netzwerke und Daten gegen böswillige Angriffe zu verteidigen. Dazu gehören unter anderem Netzwerksicherheit, Programmsicherheit, Informationssicherheit, Betriebssicherheit, aber auch Endbenutzer-Aufklärung.
Digitales Produkt- und Dienstleistungsmanagement	Entwicklung fachlicher Kompetenzen für das Produktmanagement, die Auswahl von Software und notwendigen Infrastrukturen, sowie Anforderungsanalysen und -management.

Tabelle 4: Zentrale Themen der Digitalisierung der Freien Wohlfahrtspflege (Fortsetzung)

Im Rahmen des Ergebnismonitorings werden die **Maßnahmen und Ergebnisse** der Projekte **diesen zentralen Themen zugeordnet**. In den Interviews, die im Rahmen des Ergebnis- und Wirkungsmonitorings durchgeführt wurden, wurde diese Sammlung überprüft. Das Ergebnismonitoring kann in der zukünftig vorgesehenen standardisierten Form die Entwicklung der Bedeutsamkeit unterschiedlicher Themen über die Anzahl und den Umfang der durchgeführten Maßnahmen in den jeweiligen Themen dann auch in einer objektiveren und valideren Form erfassen.

Neben der Entwicklung dieser Systematik für die *thematische* Kategorisierung gibt es Vorarbeiten für eine **indikatorenbasierte Kategorisierung von Ergebnissen**, die eine standardisierte und quantifizierende Erfassung von *Art und Umfang* der durchgeführten Maßnahmen bzw. der resultierenden Ergebnisse ermöglichen. So kann dann beispielsweise für den Ergebnistyp „Veranstaltungen“ nicht nur eine thematische Zuordnung erfolgen, sondern dieser Ergebnistyp auch hinsichtlich weiterer Merkmale spezifiziert werden, wie etwa: Art der Veranstaltung, Dauer, Teilnehmendenzahl oder adressierte Zielgruppen.

Basierend auf den Vorarbeiten soll das Ergebnismonitoring **zukünftig** nicht mehr auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews, wie noch im Jahr 2023 erfolgen, sondern **auf Basis einer standardisierten Onlineerhebung**. Die systematische Erfassung der Projektergebnisse im Ergebnismonitoring stellt den Ausgangspunkt dar für das Wirkungsmonitoring, welches auf diese Ergebnisse Bezug nimmt.

3.3.2 Wirkungsmonitoring

Ein Ergebnismonitoring stellt dar, was getan wurde, um ein Thema zu bearbeiten („Outputs“). Eine weitergehende Wirkungsanalyse ist erforderlich, um die **Effekte und Erfolge von Maßnahmen** zu erfassen. „Wirkungen“ („Outcomes“) sind tatsächliche, positive und nachvollziehbare Veränderungen bei Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft, aber auch in den Organisationen, die direkt oder indirekt aus den durchgeführten Maßnahmen folgen (Kurz & Kubeck, 2021).

Wirkungen können sehr unterschiedlich sein: Maßnahmen streben in der Regel gezielt Wirkungen an, doch auch unvorhergesehene Folgeeffekte können relevante Wirkungen sein. Um sehr unterschiedliche und auf sehr verschiedenen Ebenen liegende wie auch unerwartete Wirkungen gut erfassen zu können, bieten sich insbesondere **qualitative Methoden der Wirkungsmessung** an. Sind die zu erwartenden Wirkungen überschaubar und vorhersehbar, klar auf einen zudem gut zu messenden Wirkungsbereich zu beziehen und auch eindeutig den Maßnahmen zuzuordnen, weil sonst keine relevanten Einflüsse wirksam gewesen sein können, dann lassen sich Indikatoren entwickeln, mit denen Wirkung in standardisierter Weise erfasst und gemessen werden kann.

Wirkungsanalysen können sehr umfassend sein und beziehen im besten Fall auch Zielpersonen und Durchführende direkt mit ein. Aufgrund des Umfangs des Förderprogramms über viele verschiedene Maßnahmen, die sehr unterschiedliche Wirkungsziele und Wirkungsebenen adressieren (Kompetenzaufbau bei einzelnen Personen, Abbau von Zugangshürden bei Zielgruppen, bessere Teilhabechancen für Zielgruppen in der digitalen Gesellschaft, Kampf gegen Hate Speech, Entwicklung von Digitalstrategien in Einrichtungen oder bei Verbänden auf unterschiedlichen Ebenen u.v.m.) musste für die Wirkungsanalyse in diesem Förderprogramm ein effizientes Modell entwickelt werden, das möglichst alle Maßnahmen berücksichtigt, einen ausreichenden Tiefgang erreicht und mit deutlich begrenztem personellen Aufwand bei allen Beteiligten durchführbar ist.

Vor diesem Hintergrund wurde für das Wirkungsmonitoring ein **Interviewleitfaden** zur qualitativen Datenerhebung gestaltet, mit dem anhand der Aufbereitung aus dem Ergebnismonitoring **Wirkungen systematisch erfragt** und herausgearbeitet werden können. Für die Erstellung des Interviewleitfadens dienten einzelne konzeptionelle Elemente aus Verfahren der Wirkungsanalyse wie dem Outcomeharvesting⁴ als Anregung.

Der Interviewleitfaden wurde entsprechend darauf ausgerichtet, möglichst konkrete, positive Wirkungen zu erfragen, die in den Verbänden aus den jeweiligen Maßnahmen und dem Programm insgesamt resultierten. Dies wurde durch gezieltes Nachfragen nach konkreten Situationen und dem Verhalten von involvierten Personen erreicht. Als Orientierung wird entsprechend der Definition von Wirkung auch gezielt nach erworbenen Kompetenzen, Handlungsveränderungen und Veränderungen von Lebenslagen und Organisationsstrukturen gefragt, die Indikatoren für Wirkungen sind. In Tabelle 5 ist das Interviewkonzept mit einigen Beispielfragen veranschaulicht. Wichtig ist, dass Nachfragen sehr spezifisch zu den besprochenen Maßnahmen formuliert werden sollten. Die generischen Fragebeispiele dienen der Orientierung.

⁴ Mit der Methode des Outcome Harvesting sollen retrospektiv Outcomes erfasst werden, die nicht quantifizierbar sind. Diese Outcomes können dabei sowohl positiv und negativ, intendiert wie nicht intendiert, erwartet oder nicht erwartet sein. Das Outcome Harvesting eignet sich besonders bei Interventionen, für die wenige Informationen existieren und quantitative Erhebungen an ihre Grenzen kommen. Insbesondere bei Zielen, die nicht oder nicht klar definiert waren, kann das Outcome Harvesting Hinweise auf Veränderungen geben (Blundo-Canto 2023).

Art der Fragen	Beispiele
Einleitende Fragen	Woran sieht man, dass die Maßnahme erfolgreich war? Wie wird die Maßnahme angenommen? Wer nutzt die Maßnahme?
Konkretisierende Fragen	Was war der größte Erfolg der Maßnahme? Beschreiben Sie ein Beispiel, das die Wirkung der Maßnahme beschreibt.
Wirkungsspezifische Fragen	Haben Personen durch die Maßnahme neues Wissen oder neue Fertigkeiten erworben? Haben Personen ihr Handeln oder Verhalten verändert durch die Maßnahme? Hat sich die Lebenslage von Personen verändert?

Tabelle 5: Konzeptionelle Befragungsstruktur des Interviews zum Wirkungsmonitoring

3.3.3 Transfermonitoring

Wegen der **besonderen Bedeutung von verbandsübergreifender Zusammenarbeit** sowie Skalierung und Transfer der Maßnahmen zwischen den Verbänden im Förderprogramm wurden Indikatoren entwickelt, die das Potential für verbandsübergreifenden Transfer erfassen. Diese wurden per **Fragebogen** erhoben und ermöglichen eine **quantitative Einschätzung zum verbandsübergreifenden Transferpotential**. Ziel des Transfermonitorings ist vor allem eine Einschätzung des verbandsübergreifenden Transferpotentials im Programm insgesamt, sowie den Impuls zu geben, dieses gezielt zu verfolgen.

Indikator	Beschreibung	Item
Bekanntheit	Indiziert wie gut die bewertenden Personen die Maßnahme kennt	„Die Maßnahme ist mir bekannt“
Relevanz	indiziert wie bedeutsam eine Maßnahme und deren Ergebnisse und Wirkungen für andere Verbände ist	„Die Ergebnisse sind für meinen Verband nützlich“ „Die Maßnahme sollte in meinem Verband auch verfolgt werden“
Übertragbarkeit	indiziert wie leicht eine Maßnahme in andere Verbände übertragen werden kann	„Die Maßnahme kann leicht auf meinen Verband übertragen werden“
Zugänglichkeit	indiziert wie gut Ergebnisse, Vorgehen und zugehörige Materialien dokumentiert und verfügbar sind	„Die Ziele und Ergebnisse wurden klar und nachvollziehbar dokumentiert und präsentiert“ „Es sind Informationen, Materialien und/oder Unterstützung verfügbar, um die Maßnahme in meinem Verband umsetzen zu können“
Impact	indiziert wie sehr die Durchführung der Maßnahme selbst Wirkungen auf andere Verbände hatte	„Die Maßnahme hat in meinem Verband etwas verändert“

Tabelle 6: Indikatoren für verbandsübergreifendes Transferpotential

„Verbandsübergreifendes Transferpotential“ von Maßnahmen ergibt sich aus den vier Indikatoren **Relevanz, Übertragbarkeit, Zugänglichkeit** und **Impact** (Tabelle 6).

Als ergänzender Indikator ist **Bekanntheit** einer Maßnahme Voraussetzung dafür, eine Maßnahme überhaupt bewerten zu können, indiziert aber auch, ob diese basale Voraussetzung für „verbandsübergreifenden Transferpotential“ gegeben ist. Mit dem Indikator „Impact“ ist auch eine Form von operationalisierter Wirkung enthalten, die sich allerdings auf unspezifische Wirkungen in den anderen Verbänden bezieht.

Jeder Indikator für verbandsübergreifendes Transferpotential wird gemessen mit jeweils ein oder zwei Aussagen (Items), die auf einer 6-stufigen Likert Rating Skala bewertet werden (trifft überhaupt nicht zu, trifft nicht zu, trifft eher nicht zu, trifft eher zu, trifft zu, trifft voll und ganz zu).

Die Indikatoren sind bewusst allgemein gehalten, um der Unterschiedlichkeit der Maßnahmen gerecht zu werden. Nicht für jede Maßnahme ist jeder Indikator sinnvoll umsetzbar und abhängig von der Art und Gestaltung einer Maßnahme sind verschiedene Dinge umzusetzen, um verbandsübergreifenden Transfer zu ermöglichen und zu erleichtern. So erfordert eine Veranstaltung oder Schulung eine andere Dokumentation als eine Softwarelösung.

4 Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms

Im Folgenden werden die Ergebnisse und Wirkungen des Förderprogramms in für die gesamte Laufzeit von 2019 bis 2023 berichtet. Die Darstellung gliedert sich in sechs übergreifende Themenbereiche, die sich aus den bereits erläuterten 17 zentralen Themen des Ergebnismonitorings ergeben (Tabelle 7). Die Themenbereiche dienen als strukturierende Heuristik für die Darstellung der Aktivitäten, Ergebnisse und Wirkungen.

Die durchgeführten Maßnahmen und erzielten Ergebnisse und Wirkungen werden zwar schwerpunktmäßig einem Themenbereich zugeordnet, berühren aber in aller Regel auch weitere Themenbereiche: so umfasst etwa ein Projekt rund um das Thema Onlineberatung sowohl die Kommunikation und Interaktion mit Adressat:innen, die Einführung von Fachanwendungen wie auch den Aufbau digitaler Infrastrukturen.

Zentrale Themen aus Ergebnismonitoring	Themenbereiche
Teilhabe und digitale Barrierefreiheit Digitalpolitik & Policy Monitoring	Zugänglichkeit & Teilhabe
Blended Counseling Digitale Öffentlichkeitsarbeit	Kommunikation & Interaktion im Digitalen
Fachsoftware Datennutzung Emerging Technologies	Fachanwendungen & Datenbasiertes Arbeiten
Digital Literacy Fachbezogene Digitalität Digitale Lehr-Lernformate Fachnetzwerke "Digitalisierung"	Kompetenzen & Qualifizierung
Agile Arbeitsformen und New Work Entwicklung und Begleitung von Digitalstrategien	Organisations- & Strategieentwicklung
Digitale Grundausstattung Schnittstellenmanagement & Interoperabilität Datensicherheit und Datenschutz Digitales Produkt- und Dienstleistungsmanagement	Technische Ausstattung & Infrastruktur

Tabelle 7: Zentrale Themen und Themenbereiche

Im Rahmen eines **Workshops mit Projektmitarbeitenden** der Verbände wurden die identifizierten 17 zentralen Themen jeweils **in ihrer aktuellen Relevanz eingeschätzt** (Abbildung 3). Die Darstellung ist das Ergebnis einer Einschätzung durch die Projektleitungen der Verbände, die die aktuelle Relevanz von Themen auf einer Skala von 0 bis 7 eingeschätzt haben. Dargestellt in Abb. 3 sind die Mittelwerte aus allen Einschätzungen. Es ist anzunehmen, dass die Bedeutsamkeit der Themen sich mit der Zeit verschieben wird, z. B. wenn ein Thema hinreichend bearbeitet wurde oder neue Entwicklungen bestimmte Themen in ihrer Relevanz erhöhen.

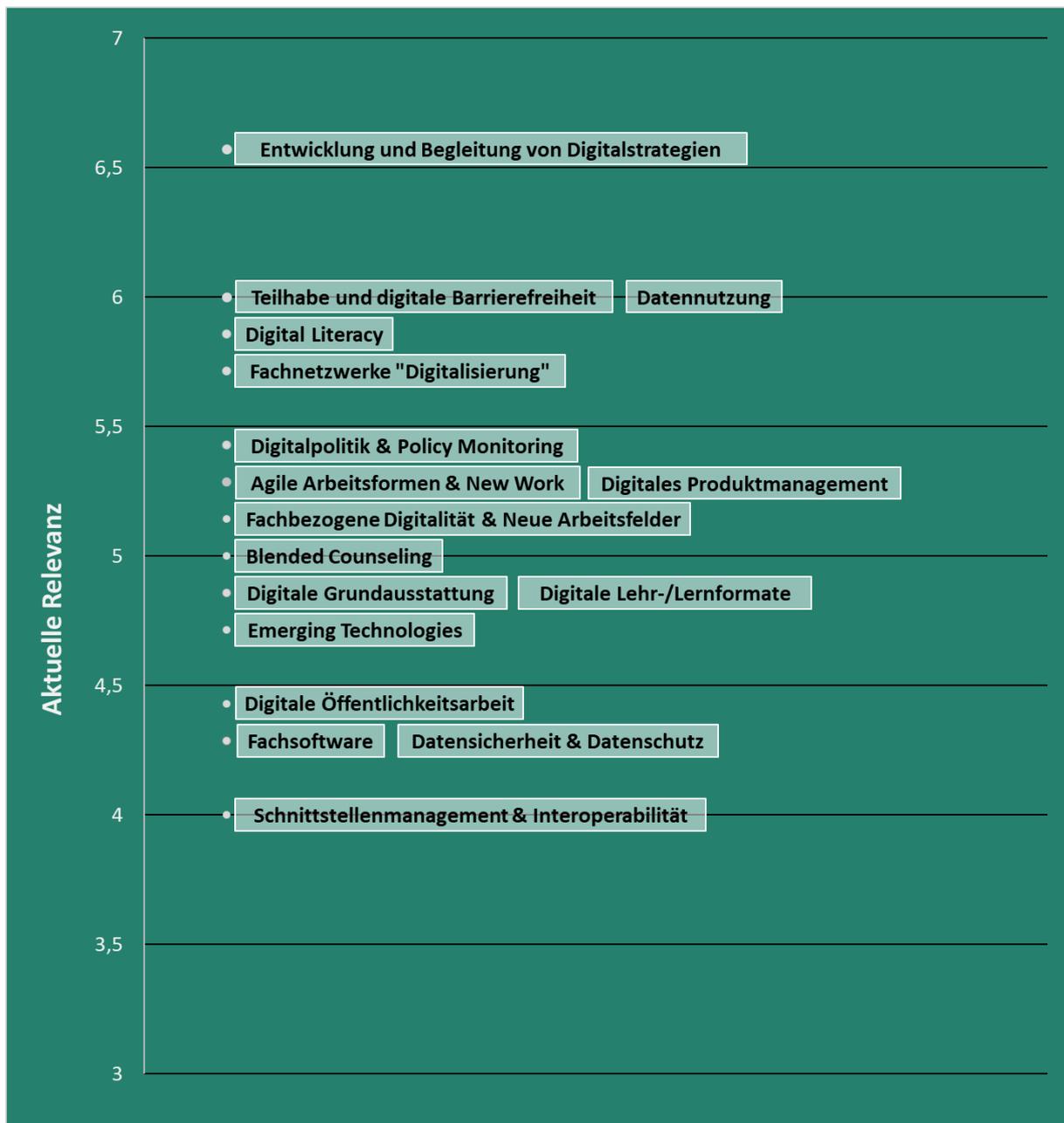


Abbildung 3: „Thementhermometer“ zur Visualisierung der aktuellen Relevanz der zentralen Themen (Bewertung durch die Projektleitungen auf einer Skala von 0-7)

Deutlich erkennbar wird, dass Themen, die auf lokaler und operativer Ebene der Träger und Einrichtungen eine höhere Relevanz besitzen dürften, wie etwa Auswahl, Einführung und Nutzung von Fachanwendungen, Datensicherheit und Datenschutz oder Interoperabilität unterschiedlicher Systeme im verbandlichen Kontext auf Bundesebene geringere Bedeutung haben und hier stattdessen eher strategische und politische Themen eine höhere Relevanz besitzen.

Vor diesem Hintergrund geben die folgenden Kapitel einerseits einen nach Themenfeldern systematisierten Überblick über das Förderprogramm, andererseits werden immer wieder die vielfältigen Verschränkungen und Zusammenhänge zwischen den Themenfeldern deutlich. Im Anschluss an die **Ergebnisse und Wirkungen in den sechs Themenbereichen** werden schließlich in Kapitel 4.7 die Ergebnisse und Wirkungen auf der Ebene der **verbandsübergreifenden Kooperation** unter Einbezug der Daten des Transfermonitorings beschrieben.

Die konkreten Maßnahmen, Ergebnisse und Wirkungen der im Rahmen des Förderprogramms durchgeführten Projekte werden im Folgenden nun entlang der sechs Themenbereiche „Zugänglichkeit & Teilhabe“ (4.1), „Kommunikation & Interaktion im Digitalen“ (4.2), „Fachanwendungen & Datenbasiertes Arbeiten“ (4.3), „Kompetenzen & Qualifizierung“ (4.4), „Organisations- & Strategieentwicklung“ (4.5) und „Technische Ausstattung & Infrastruktur“ (4.6), sowie des Querschnittsaspekts „Verbandsübergreifender Transfer“ (4.7) im Detail vorgestellt. Die **Ergebnisse** basieren auf den durchgeführten Dokumentenanalysen und Interviews, bei den **Wirkungen** handelt es sich insbesondere um die Einschätzungen der Projektverantwortlichen, die in den Interviews im Rahmen des Wirkungsmonitorings erhoben wurden. Jedes Kapitel schließt ab mit einer **Bilanzierung** der Ergebnisse und Wirkungen im jeweiligen Themenfeld aus der Perspektive der wissenschaftlichen Begleitung.

4.1 Zugänglichkeit & Teilhabe

In einer Zeit der umfassenden Digitalisierung ist die Nutzung digitaler Technologien scheinbar unumgänglich, um aktiv am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Digitale Technologien spielen eine zentrale Rolle bei der Informationsvermittlung und erleichtern die Kommunikation erheblich. Es zeigt sich, dass die digitalen Potenziale aufgrund **fehlender Infrastruktur, mangelnder technischer Kenntnisse** bzw. Fähigkeiten oder **unzureichender Barrierefreiheit** nicht von allen Menschen gleichermaßen genutzt werden können. Dies kann zu einer wachsenden Exklusion von bereits vulnerablen und marginalisierten Bevölkerungsgruppen führen, die sich mit fortschreitender Digitalisierung weiter verstärken könnte. Bestehende Ungleichheiten und Wissenslücken werden häufig auch in den digitalen Raum

übertragen. Personen, die aufgrund von digitalen Barrieren oder mangelndem Zugang oder Kenntnissen von Technologien ausgeschlossen sind, erfahren eine Einschränkung ihrer gesellschaftlichen und politischen Teilhabemöglichkeiten. Die Wohlfahrtspflege hat die wichtige Aufgabe, der potenziellen **'digitalen Spaltung'** und der Ausgrenzung von Teilen der Bevölkerung entgegenzuwirken. Es soll sichergestellt werden, dass auch diejenigen, die möglicherweise digital benachteiligt sind, eine angemessene Chance auf politische Partizipation erhalten.

4.1.1 Maßnahmen & Ergebnisse

Befähigung von Zielgruppen

Einzelne Verbände konzipierten eigene bzw. öffneten bestehende Angebote für ihre Adressat:innen. Neben Schnittmengen mit den **Workshopangeboten** für Fachkräfte wurden auch eigens ausgewiesene Projekte umgesetzt: Die ZWST legte in ihren Veranstaltungen einen Schwerpunkt auf **Digitale Sicherheit**. Zudem wurden plattformbasierte Prototypen für Online-Kursangebote im Kontext der Eltern- und Familienbildung durch die AWO auf- und ausgebaut und **medienpädagogische Qualifizierungsformate** für Eltern und Fachkräfte durch das DRK durchgeführt.

Vom paritätischen Verband wurde im Rahmen des Schwerpunktes Digitale Kommunikation (#GleichImNetz) ein größeres Projekt zur digitalen Teilhabe benachteiligter Menschen angestoßen. Hierzu wurden 2021 zunächst an etwa 80 Standorten in Paritätischen Mitgliedsorganisationen **Computerarbeitsplätze** für von **Armut betroffene Adressat:innen** eingerichtet. Unter Beteiligung sozialpädagogischer Fachkräfte und Adressat:innen vor Ort wurden 2021 und 2023 mehrtägige digitale Kongresse zum Thema Armut durchgeführt. Beteiligte waren Menschen mit Armutserfahrungen, Aktivist:innen, Politiker:innen und Organisationen der Sozialen Arbeit.

Digitalpolitik & Policy Monitoring

Anknüpfend an die beschriebene Thematik hat der Paritätische eine **Kurzstudie zu Armut und digitaler Teilhabe**⁵ durchgeführt und veröffentlicht. Der Bericht wurde als Buchbeitrag veröffentlicht und wird insbesondere im Bereich der Lobbyarbeit genutzt. Auch in anderen Maßnahmen wurde die **sozialanwaltschaftliche Aufgabe** der Wohlfahrtsverbände in **digitalpolitischen Fragen** adressiert. Die Bandbreite an digitalpolitischen Positionierungen umfasst sowohl fachbezogene Fragen zur Veränderung von Arbeitsprozessen und der Finanzierung innovativer sowie

⁵ Die Studie kann unter folgendem Link abgerufen werden: https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Seiten/Presse/docs/Kurzexpertise_digitaleTeilhabeArmut.pdf [Letzter Zugriff am: 19.02.2024]

dezentraler Dienstleistungen wie auch zielgruppenbezogene Aspekte zur digitalen Teilhabe. (Digital-)Politische Stellungnahmen der Verbände erfolgten sowohl online, z.B. in Blogbeiträgen, als auch offline, z.B. auf Fachveranstaltungen.

Gemeinsam mit den anderen Bundesverbänden und der BAGFW arbeitet die AWO an einem Eckpfeilerpapier zu ihrer digitalpolitischen Haltung und Ausrichtung für die kommenden Jahre. Hierzu hat bereits ein Austausch mit anderen Wohlfahrtsverbänden und diversen Akteuren stattgefunden. Das Ziel des Verbandes ist es, den Prozess weiter voranzutreiben und in einem Workshop zu prüfen, wie in Zukunft gemeinsam digitalpolitisch agiert werden kann. Neben dem Workshop ist auch ein Erklärvideo zum Eckpfeilerpapier geplant. Die Diakonie beschäftigt sich außerdem mit den Themen 'Sozialökologische Transformation', 'Krisen und Resilienz' sowie 'Zukunftsfestigkeit'. In Zukunft soll ein Konzept zur Krisenfähigkeit von Sozialunternehmen und Einrichtungen veröffentlicht werden.

Ein starkes **netzpolitisches Engagement** zeigte insbesondere die ZWST im Kontext von **Hate Speech** und **Antisemitismus** in sozialen Medien. Zuletzt wurde das Thema digitale Gewalt zudem durch das Projekt der AWO durch die Begleitung eines Policy-Prozesses aufgegriffen. In beiden Maßnahmen wurden Kooperationen mit unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Akteuren eingegangen, um die Wohlfahrtsperspektive in den Diskurs einzubringen.

Abbau von Zugangsbarrieren

Darüber hinaus wurden weitere konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Barrierefreiheit umgesetzt. Newsletter-Beiträge wurden zusätzlich in **Leichter Sprache** veröffentlicht und es wurden Standards für die **Barrierefreiheit digitaler Dokumente** aufbereitet und ein webbasiertes Tool zur **Überprüfung der Barrierefreiheit** der eigenen Website entwickelt und bereitgestellt.

Im Bereich der digitalen Teilhabe hat der Paritätische Verband auch im Jahr 2023 Veranstaltungen für Menschen mit Beeinträchtigungen durchgeführt. Dazu wurden Fachgruppen gebildet, die Betroffene und Anbieter (vermeintlich) barrierefreier Software zusammenbringen, um ein direktes Feedback aus **Betroffenenperspektive** zu ermöglichen. Im Rahmen des Paritätischen Projekts wurde ein Leitfaden zur Durchführung von **inklusiven und partizipativen Online-Veranstaltungen** erstellt. Im Projekt der ZWST lag ein Schwerpunkt auf Maßnahmen zur Verbesserung des Zugangs für Zielgruppen. Es wurden umfangreiche Maßnahmen umgesetzt, um die Zugangsmöglichkeiten zu verbessern. Die **WLAN-Versorgung** wurde nicht nur in den eigenen Einrichtungen ausgebaut, sondern auch durch das Verteilen von mehr als **250 Endgeräten** wurden Grundvoraussetzungen für digitale Teilhabe geschaffen.

Berücksichtigung von Nutzer:innen

Wiederkehrendes Motiv in den Projekten war eine hohe Nutzer:innenorientierung in der Ausrichtung der einzelnen Maßnahmen, die über die Jahre in wachsendem Maße umgesetzt wurde. Beispielhaft ist hier die allgemeine Erhebung zur alltäglichen Mediennutzung und Bedarfen von Adressat:innen und Fachkräften in AWO-Gliederungen zu nennen, die zum Auftakt des Förderprogramms umgesetzt wurde. Eine besondere Relevanz bei der Etablierung des hybriden „Blended Counseling“-Beratungskonzeptes der Caritas hatte die kontinuierliche **Bedarfserhebung**, die die Perspektive sowohl der Berater:innen als auch der Ratsuchenden berücksichtigt. Im Rahmen von **Nutzendenforschung** wurden das Verhalten der Ratsuchenden, ihre Bedürfnisse und Motivationen durch Interviews, Umfragen, Analyse der Nutzungsfreundlichkeit und andere Formen von Feedback-Methoden erforscht. Die Ergebnisse dienten einerseits als Grundlage für die technische Weiterentwicklung, etwa im Hinblick auf die Nutzungsfreundlichkeit und Barrierefreiheit der Plattform. Andererseits sollten die Ergebnisse Auskunft über die Zugänge der Ratsuchenden und ihre Fragen geben. Auf dieser Grundlage wurde auch an einer besseren Durchlässigkeit der verschiedenen Fachbereiche der Beratung mit Blick auf die Bedarfe der Ratsuchenden gearbeitet.

Im Bereich Zugänglichkeit und Teilhabe führte die Diakonie **Evaluations- und Wirkungsmessungen** durch, um Gründe zu identifizieren, warum bestimmte Maßnahmen von Zielgruppen nicht angenommen werden. Dies führte zu der Erkenntnis, dass Kommunikationsprobleme und Informationsverluste bei der Weitergabe aufgrund komplexer Verbandsstrukturen mögliche Gründe für die mangelnde Akzeptanz sein können.

4.1.2 Wirkungen

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. Einige Verbände entwickelten dazu eigene Angebote oder öffneten bestehende Programme zur Kompetenzentwicklung (s. Kap. 4.4) für ihre adressierten Zielgruppen. Im Rahmen von Workshops und regelmäßigen Veranstaltungen konnten Adressat:innen **neues Wissen** niedrigschwellig erlangen und mit digitalen Tools experimentieren. Für einige Menschen, insbesondere aus sozial schwachen Verhältnissen stellten diese Workshops den ersten und einzigen **fachlich fundierten Zugang zu digitalen Technologien** dar.

Die Einführung neuer digitaler Kommunikations- und Transferformate in den vergangenen Jahren führte naturgemäß zu verbesserten Zugangs- und Beteiligungsmöglichkeiten für die Zielgruppen der Wohlfahrtsverbände. Durch eine

umfassende **Öffentlichkeitsarbeit** wurden über alle Verbände hinweg systemisch Inhalte zu **wohlfahrtsrelevanten Politikfeldern und Veranstaltungen** geteilt, um verschiedene Zielgruppen rezipient:innenfreundlich über aktuelle Themen zu informieren. Diese Initiative zeigte Wirkung, indem sie die **niederschwellige Interaktion** mit den Verbänden auf Social Media ermöglichte und eine **weiterführende Beteiligung** der Zielgruppen in digitalen Vorhaben anregte.

An dieser Stelle konnten Zielgruppen ihre Perspektiven in Entwicklungsvorhaben einbringen. Dabei spielten **Tests mit den Nutzer:innen** eine bedeutende Rolle, um die verbesserte Auffindbarkeit und Zugänglichkeit digitaler Produkte sicherzustellen. So konnten etwa durch entsprechende Maßnahmen die Zugangsbarrieren für die Nutzer:innen der Beratungsplattform abgebaut werden und es wurde möglich, dass mehr Beratung aus einer Hand hin zu einer systemisch-ganzheitlichen Beratung stattfinden konnte.

Punktuell wurde durch die Bereitstellung von Hardware überhaupt erst Zugangsmöglichkeiten für benachteiligte Zielgruppen eröffnet und damit eine grundlegende Voraussetzung für digitale Teilhabe geschaffen.

Durch gezielte Arbeit von Fachgruppen, insbesondere in Bezug auf **inklusive Veranstaltungsplanung und -durchführung** für spezifische Adressat:innengruppen wie Menschen mit Beeinträchtigungen sowie das Prüfen von **Website-Barrierefreiheit** und die Bereitstellung von Ressourcen in „Leichter Sprache“, konnten Zugangsbarrieren erfolgreich transparent gemacht werden. Diese Konzentration auf barrierefreie Zugänge und ein leicht verständliches Angebot hatte eine aufklärende Wirkung und sensibilisierte den umsetzenden Verband in besonderem Maße für die Bedeutung dieser Thematik.

Hervorzuheben ist der digitale Armutskongress, der gezielt die **partizipative Einbindung** armutsbetroffener Personen ermöglichte. Während des dezentral organisierten Kongresses 2023 konnten Teilnehmer:innen, die bereits 2021 daran teilgenommen hatten, politischen Entscheidungsträger:innen persönliche Einblicke in ihre Erfahrungen mit Armut und den Herausforderungen der Digitalisierung vermitteln. Diese Teilnehmer:innen übernahmen auch die Leitung eigener Gruppen und entwickelten sich zu eigenständigen, vernetzten Unterstützer:innen und aktiven Mitgestalter:innen. Eine **begleitende Kurzstudie** zur Thematik ermöglichte ein tieferes Verständnis der Herausforderungen, insbesondere zur digitalen Benachteiligung von Menschen in Armut, und befähigte die Verbände, politische Anwaltschaft für diese Gruppe zu übernehmen.

4.1.3 Bilanzierung

Die **Verbesserung von Zugänglichkeit und Teilhabe** von Menschen an der Digitalisierung wurde im Förderprogramm besonders im Rahmen der breit

angelegten **Öffentlichkeitsarbeit** (s. Kap 4.2) adressiert. Es fehlte bislang jedoch an **sozialanwaltschaftlicher Vertretung im digitalpolitischen Raum** durch **gemeinsames Lobbying** und **Vernetzung** mit anderen digitalpolitischen Akteuren, um die erkannten Problemlagen auch konsequent in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs einzubringen. Besonders im Jahr 2023 wurden diesbezüglich jedoch neue Projektstränge angestoßen, die es weiter auszubauen gilt. Vor diesem Hintergrund könnten die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege zukünftig entsprechend ihrer jeweiligen inhaltlichen Expertise verschiedene digitalpolitische Themen federführend bearbeiten, um letztlich arbeitsteilig für alle relevanten digitalpolitischen Themen sprechfähig zu werden. Darauf aufbauend könnte die Koordinierungsstelle der BAGFW als gemeinsames Gremium schließlich verstärkt der **Bündelung und gemeinsamen Erarbeitung digitalpolitischer Positionen** dienen und auf die Erarbeitung einer neuen Vereinbarung zwischen den Verbänden, dem Ministerium und der BAGFW hinwirken.

Die punktuell angestoßenen Erhebungen innerhalb der Verbände konnten bereits wertvolle Erkenntnisse, beispielsweise über die **Erreichbarkeit** und **Bedarflagen von Zielgruppen** liefern. In einem nächsten Schritt gilt es nun, diese gewonnenen Einsichten über die unmittelbaren Maßnahmen hinaus stärker in die digitalpolitische Arbeit zu integrieren.

Auf organisatorisch-inhaltlicher Ebene wurden Zugangsbarrieren erfolgreich analysiert und mit **praktischen Empfehlungen** sinnvoll angegangen, um die **Barrierefreiheit der verbandlichen Arbeit** über die Projekte hinaus für Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen zu verbessern.

Auf technologisch-infrastruktureller Ebene konnten Maßnahmen zum Abbau von Zugangsbarrieren gemessen am Bedarf allerdings nur **geringe Wirkungen** entfalten. Zwar wurden im Rahmen des Förderprogramms Maßnahmen zur Ausstattung von Adressat:innen mit Technik umgesetzt, diese sind jedoch vor dem Hintergrund der **Gesamtmenge der diesbezüglich Bedürftigen** in Summe kaum von Bedeutung. Offen blieb zudem häufig auch, mit welchen **Konzepten** ggf. digitale Ausstattung so angeboten und bereitgestellt werden kann, dass sie digitale Teilhabe auch in Alltagssituationen erhöhen kann. Limitierend wirkt sich hier die strukturelle Verortung der Bundesverbände aus, deren Dienstleistungsfunktion zumeist genuin in der Arbeit mit Fachkräften der verschiedenen Hierarchieebenen besteht (vgl. Kap. 2.2), nicht aber mit den Zielgruppen der Wohlfahrtspflege auf lokaler Ebene. Um hier strukturelle Ungleichheiten zu beseitigen, wären **umfangreiche Maßnahmen** vor allem auf der Ebene der Einrichtungen erforderlich, die im Rahmen hier untersuchten Förderprogramms nicht geleistet werden können. Sehr wohl sollten die Bundesverbände jedoch Bedarfe (z.B. im Hinblick auf technische Ausstattung) der Zielgruppen, sowohl Adressat:innen als auch von Fachkräften und Ehrenamtlichen

erheben und an entsprechenden Stellen in den politischen Diskurs einbringen. Erfolgreiche Initiativen wie der Armutskongress zeigen, dass es möglich ist, betroffene **Zielgruppen** ganz direkt **auf Bundesverbandsebene** zu involvieren und zur **Vertretung ihrer Interessen** zu befähigen.

4.2 Kommunikation & Interaktion im Digitalen

Kommunikation und Informationsaustausch finden inzwischen zum größten Teil durch digitale Technologien statt. So auch in der Wohlfahrtspflege: **Webseiten, Blogs, Social-Media-Auftritte** informieren über die Angebote und Leistungen der Sozialunternehmen, digitale Plattformen ermöglichen es den Adressat:innen, Leistungen auszuwählen und zu beauftragen. Auch in fachlich-professionellen Kontexten tritt **digitale Kommunikation** in den Vordergrund und ist zunehmend ein zentraler Bestandteil der direkten Kommunikation zwischen Adressat:innen und Fachkräften. Mediale Kommunikation ergänzt oder ersetzt vielfach analoge Kommunikation, die gesellschaftliche Kommunikation verlagert sich zunehmend in den digitalen Raum. Die **Funktionslogiken der großen Plattformen** (Meta, Alphabet, Amazon, Apple, Microsoft), die sich aus ihren Geschäftsmodellen ergeben, strukturieren das Miteinander durch das Setzen technischer Standards und die 'Unausweichlichkeit' ihrer Angebote. Dabei stehen allerdings nicht die Bedürfnisse und Interessen der Nutzenden im Vordergrund, sondern das wirtschaftliche Interesse der Digitalkonzerne, die Reichweite und Nutzungsdauer zu erhöhen und immer mehr Daten der Nutzenden abzuschöpfen. Auch unter den Fachkräften hat sich die Kommunikation und Arbeitsweise immer stärker auf die Nutzung solcher kostenlosen Alltagsmedien ausgerichtet. Instant Messenger wie WhatsApp und Telegram haben sich in der dienstlichen Kommunikation – auch im Hilfekontext mit Adressat:innen – etabliert, da **datenschutzkonforme Alternativen** wenig verbreitet und teilweise auch weniger komfortabel sind. Auch wenn dies de jure nicht erlaubt ist, wird es de facto in der Berufspraxis zumeist geduldet.

4.2.1 Maßnahmen & Ergebnisse

Digitale Öffentlichkeitsarbeit

Zur **öffentlichkeitswirksamen Verbreitung** der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse, Ergebnisse und Produkte nutzten alle Verbände digitale Kommunikationskanäle wie Social-Media-Plattformen, eigene Websites und Newsletter. Zur Verstetigung der eingeführten Blogging- und Social-Media-Formate wurden zielgruppengerechte Kommunikationskonzepte sowie mittel- und langfristige Redaktionspläne umgesetzt und so **die allgemeine verbandliche**

Öffentlichkeitsarbeit auf digitalen Kanälen nachhaltig professionalisiert. Zu aktuellen (digital-)politischen Themen wurden verbandliche Stellungnahmen in den digitalen Diskurs eingebracht und in Form von konzertierten Hashtag-Aktionen (z.B. #EchtGut des Paritätischen) überdies eigene inhaltliche Schwerpunkte gesetzt. Die Projekte setzten dabei nicht nur auf etablierte Kanäle, sondern erprobten punktuell auch Formate auf neuen Plattformen, wie z.B. der TikTok-Kanal des Paritätischen Verbandes, der sich mit Kurzvideos insbesondere an Jugendliche richtet.

Auch die Teilnahme an **fachöffentlichen Veranstaltungen, Konferenzen und Austauschplattformen** mit anderen Verbänden sowie der Austausch mit zivilgesellschaftlichen Akteuren und Branchenverbänden waren Teil der Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Förderprogramms. Bei Verbandstagungen und Fachveranstaltungen wurde auch interne Öffentlichkeitsarbeit betrieben, um Projektergebnisse wie Digitalstrategien, Konzepte und Plattformen zu verbreiten.

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Fachkräftemangels wurden im Jahr 2023 im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit auch neue Maßnahmenstränge rund um das Thema Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) eröffnet. Mehrere Verbände haben sich mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Wohlfahrtspflege für potentielle Arbeitnehmer attraktiver werden kann.

Verbandsinterne Kommunikation

Verbandliche Gliederungen wurden bei der Entwicklung eigener Kommunikationskanäle und der Verbreitung ihrer Digitalprojekte über Plattformen und Workshops unterstützt. Das DRK hat hierfür eine **Innovationskarte** erstellt, auf der mittlerweile 60 Digitalisierungsprojekte im DRK aufgelistet sind. Hier werden erprobte Tools und Best-Practice-Beispiele von Einrichtungen und Verbänden präsentiert und Ansprechpartner:innen für den Kontakt genannt. So wird die Skalierung der Innovationen durch einfachere Übertragbarkeit auf den eigenen Verband oder die eigene Einrichtung befördert.

Zu den neu geschaffenen bzw. erprobten Angeboten gehört auch die digitale **Kommunikations- und Kollaborationsplattform** COYO der Diakonie, die als EASY relaunched wurde und bereits in eine eigenständige Trägerschaft mit eigenem Finanzierungsmodell überführt wurde.

Der Paritätische Verband baute im Rahmen des Förderprogramms eine Online-Plattform für seine Mitgliedsorganisationen auf und aus. Über 700 **Mitgliedsorganisationen** sind bisher mit einem eigenen Profil vertreten und geben Einblicke in ihre Arbeit. Die Plattform dient auch als zentrale Schnittstelle zur Mobilisierung von Mitgliedsorganisationen durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit zu Querschnittsthemen. Die Paritätischen Mitgliedsorganisationen haben 2023 unter Federführung des Bundesverbandes Best-Practice-Beispiele und Beiträge z.B. zu den

Themen „Gemeinnützigkeit“ oder „Verschwörungstheorien“ gesammelt und für die Öffentlichkeitsarbeit aufbereitet.

Fachkonzept „Blended Counseling“ für die Beratungskommunikation

Mit der Vision, langfristig eine hybride Durchlässigkeit zwischen digitaler und analoger Beratung zu erreichen, wurde im Projekt des DCV ein Fachkonzept für ‚Blended Counseling‘ erarbeitet. Das Konzept diente als Zielrahmen für die Umsetzung und Nutzung der Online-Beratungsplattform, die ebenfalls maßgeblich im Rahmen des Förderprogramms entwickelt und ausgebaut wurde (vgl. dazu das nachfolgende Kapitel 4.3). Das Konzept integriert sowohl die Anforderungen und Möglichkeiten der Face-to-Face-Beratung vor Ort als auch der digitalen Beratung in einer bedarfsgerechten und barrierefreien **Kombination von kopräsenten Beratungsgesprächen und digitalen Kommunikationstechnologien**. Das Konzept wurde durch eine eigens eingerichtete Personalstelle verbreitet und auf Veranstaltungen vorgestellt.

Die **Verbreitung** und **interne Lobbyarbeit** für das Blended Counseling waren fest im Projekt des katholischen Wohlfahrtsverbandes verankert und wurden im Jahr 2023 fortgesetzt. Während das Fachkonzept und die Beratungsplattform in einigen Fachbereichen, wie der Schwangerschaftsberatung bereits sehr umfassend genutzt werden, wenden andere Arbeitsbereiche diese Möglichkeiten noch nicht, oder nur eingeschränkt ein. Wie auch die technische Komponente der Onlineberatung (s. Kap 4.3) wird auch das Fachkonzept kontinuierlich weiterentwickelt und für weitere Arbeitsbereiche adaptiert.

4.2.2 Wirkungen

Durch die Aufbereitung und die digitale Bereitstellung von Ergebnissen in Form von Blogs, Websites, Leitfäden usw. konnten viele **Ergebnisse des Förderprogramms in die Breite** getragen werden. Projekteigene Newsletter und Websites trugen dazu bei, interessierte Leser:innen durch praxisorientierte Anleitungen zur **eigenständigen Umsetzung** ähnlicher Projekte zu ermutigen und somit eine Skalierung der Projektergebnisse zu befördern. Durch die hohe Sichtbarkeit der Projekte wurden interessierte inner- und außerverbandliche Akteure eingeladen, sich proaktiv an den Projekten und Angeboten zu beteiligen. Insbesondere durch die öffentlichkeitswirksame Präsentation von Best-Practice-Beispielen wurden Unterstützer:innen und Kooperationspartner:innen innerhalb der Verbände gewonnen. Die führte in den Verbänden insgesamt zu einer Öffnung für digitale Lösungen auf verschiedenen Ebenen, die in der Verbandskultur vor dem Förderprogramm noch nicht in der Form etabliert war.

Die Spitzenverbände sind mittlerweile mit eigenen Profilen auf mindestens einem, häufig mehreren Social-Media-Kanälen aktiv. Auch die Landes- und die Ortsverbände sind vielfach mit eigenen Profilen vertreten. Arbeits- und Projektgruppen mit den verbandsinternen Referaten für Öffentlichkeitsarbeit zur gemeinsamen digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit wurden initiiert und gefördert und Soziale Medien haben sich zu einem festen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit entwickelt. Die vor allem vom Paritätischen erarbeiteten Arbeitshilfen unterstützten die Verbände mit ihren Gliederungen und Einrichtungen bei der Professionalisierung ihrer **digitalen Öffentlichkeitsarbeit**. Die Projekte des Förderprogramms waren in unterschiedlichem Maße in die Social-Media-Präsenzen ihres Bundesverbandes eingebunden. Einige Projektteams haben neben der Präsenz des Bundesverbandes eigene Kanäle und Websites aufgebaut, um spezifische (verbandsinterne) Zielgruppen - meist Digitalisierungsverantwortliche aus Mitgliedsorganisationen - direkt anzusprechen.

Darunter fällt auch der besondere Ansatz der Mitgliederplattform des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, die die Mitgliedsorganisationen für digitale Öffentlichkeitsarbeit sensibilisierte und durch **gemeinsame Kampagnen** die Identifikation mit dem Bundesverband stärkte. Die Einrichtungen können auf der Mitgliederplattform niederschwellig eigene Profile anlegen und pflegen. Im Austausch der Akteure hat sich ein Community-Bewusstsein entwickelt. Die Veranstaltungen zu den Querschnittsthemen trugen positiv zur nachhaltigen Sichtbarkeit und Mitgliedergewinnung bei. Dies zeigt sich beispielsweise in der gestiegenen Beteiligung an Facebook-Gruppen sowie in den Abonnements des Digitalmagazins und des Newsletters.

Im Rahmen der Kooperation ‚Blended Counseling‘ haben sich alle Verbände der Caritas Deutschland zu einem **gemeinsamen Trägerkonstrukt** zusammengeschlossen. Dies wäre durch die bisherigen Strukturen nicht möglich gewesen. Die Online-Beratung konnte somit zu einem gemeinsamen Leuchtturmprojekt der Caritasverbände in Deutschland entwickelt werden. Durch stetige Entwicklung und Bildungstätigkeiten ist bei den Beratenden im Vergleich zu den Vorjahren mehr Experimentierfreude und Zutrauen entstanden, dass eine Beratungsbeziehung auch digital entstehen kann.

4.2.3 Bilanzierung

Der Themenbereich ‚Kommunikation & Interaktion im Digitalen‘ wurde in den beiden genannten Schwerpunkten insbesondere von zwei Verbänden vertiefend fokussiert. Im Falle des Paritätischen korrespondiert dies mit der Anbindung des Projektes an die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und im Falle der Caritas mit der hohen

Bedeutung, die das Feld der (Online-)Beratung und damit auch die digitale Kommunikation in diesem Kontext für den Verband insgesamt hat. Während alle Verbände eine breite **Öffentlichkeitsarbeit** betrieben, dienten die Aktivitäten des Paritätischen insbesondere auch der **Stärkung der Identifikation** mit dem Gesamtverband, der im Vergleich zu den anderen Verbänden historisch erst spät als Zusammenschluss verschiedener kleinerer Verbände entstanden ist.

Kritisch anzumerken ist, dass gerade im Zusammenhang mit der Nutzung von Social Media und Messengern eine **kritische Reflexion** über die damit einhergehenden Abhängigkeiten und Problematiken – etwa im Hinblick auf Datenschutz – zu häufig fehlte oder nur gering ausgeprägt war. Vor diesem Hintergrund sollte die Erarbeitung und Aufbereitung entsprechender kritischer Perspektiven integraler Bestandteil werden, wenn öffentliche Fördermittel zum Einsatz kommen. Dazu gehört die gezielte Auseinandersetzung mit möglichen Risiken und Herausforderungen der digitalen Kommunikation, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz, Ethik und die Nutzung kommerzieller Plattformen. Auf diese Weise kann der Bedarf an innovativen Lösungen besser artikuliert und langfristig hoffentlich durch die Bereitstellung entsprechender Mittel als öffentliches Gut vorangetrieben werden.

Positiv hervorzuheben ist die Ausarbeitung von datenschutzkonformen Grundsätzen und Standards für Onlineberatung, die nicht nur als technische Infrastruktur umgesetzt, sondern auch fachlich-konzeptionell im Konzept des Blended Counseling reflektiert wurden.

Die intensive Betreuung von Blogs und Social-Media-Auftritten führte insgesamt zu einer **zunehmenden Sichtbarkeit der Aktivitäten** im Themenfeld Digitalisierung, nicht nur der Projekte des Förderprogramms, sondern auch anderer Verbandsakteure. Damit wurde der Wissenstransfer im Themenfeld erheblich gefördert.

4.3 Fachanwendungen & Datenbasiertes Arbeiten

In verschiedenen Feldern der Wohlfahrt, wie der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung oder der Sozialen Arbeit, wird seit vielen Jahren Software eingesetzt – nicht nur in der Verwaltung und Organisation, sondern auch in fachlichen Arbeitskontexten. Beispiele hierfür sind **elektronische Akten** von Adressat:innen, **Diagnosetools**, **Dokumentationssoftware** oder Anwendungen zur **digitalen Beratung**. In den nächsten Jahren wird diese Entwicklung mit dem voraussichtlich zunehmenden **Einsatz KI-gestützter Anwendungen** und Verfahren auch in den sozialen Berufen noch einmal eine verstärkte Dynamik erfahren. Damit zusammenhängend ist es eine der Zukunftsaufgaben der Freien Wohlfahrtspflege, **Daten systematisch zu erfassen, zu verarbeiten und auszuwerten**, um weiterführende Informationen zu gewinnen und auf dieser Basis fundiertere

Entscheidungen treffen zu können – sei es nun auf organisationaler Ebene oder in der Fallbearbeitung.

Die zunehmende Bedeutung des Themas Daten in den geförderten Projekten spiegelt auch den gesellschaftlichen Diskurs - zuletzt haben ausgehend vom Thema (generativer) KI im Anschluss an die Veröffentlichung von ChatGPT auch die Themen rund um Daten, Datenanalyse, Datenspeicherung und Big Data an Relevanz gewonnen. Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen verarbeiten soziale Einrichtungen und Wohlfahrtsverbänden aber überwiegend sensible, personenbezogene Daten, für die **besondere Datenschutzerfordernisse** gelten, wodurch sich besondere Herausforderungen ergeben.

4.3.1 Maßnahmen & Ergebnisse

Entwicklung & Erprobung von Softwarelösungen

Im Rahmen des Förderprogramms wurden auch **Softwareanwendungen** für die fachliche Arbeit erprobt und implementiert. Bestehende Marktlösungen wurden entweder durch eigene Entwicklungsleistungen oder durch Softwaredienstleistern bzw. -anbietern für die jeweiligen fachlichen Anwendungsbereiche in der Wohlfahrt adaptiert und weiterentwickelt.

Als Leuchtturmprojekt des Förderprogramms kann die **Beratungsplattform** des DCV genannt werden, die seit Beginn des Programms von Grund auf neu entwickelt wurde und digitale Beratungsformate für verschiedene Beratungsfelder ermöglicht. Um die verbandsübergreifende und externe Zusammenarbeit zu fördern und eine bessere Verbreitung und auch Vernetzung zu schaffen, wurde der Code der Online-Beratungsplattform **Open Source auf GitHub** zur Verfügung gestellt. Im Rahmen einer verbandsinternen Kooperationsgemeinschaft können sich Gliederungen dem Entwicklungsvorhaben anschließen. In Bezug auf die Trägergemeinschaft für die Onlineberatungsplattform wurden im Jahr 2023 Fragen der Governance und der rechtlichen Verantwortlichkeit des Konstrukts thematisiert, die durch die bestehenden Vereinsstrukturen nicht gelöst werden konnten. Die flächendeckende Regelfinanzierung der Onlineberatung ist ein weiteres Entwicklungsthema, das in Zukunft adressiert werden soll.

Schwerpunkte lagen zuletzt auch auf softwarestrategischen Fragen in Bezug auf die Plattform. Nachdem in den letzten Jahren viele technische Neuerungen umgesetzt wurden, spielte zuletzt die **technische Konsolidierung** eine zunehmend größere Rolle. Dabei geht es einerseits um die Bereinigung und Optimierung der entwickelten Module, andererseits um die Frage, inwieweit fachliche Anforderungen, die sehr individuell bereichsspezifisch sind, künftig abgebildet werden können, weil dadurch die Komplexität steigt und dies die Gebrauchstauglichkeit einschränken kann.

Fachliche Spezialfälle wie die U25-Peerberatung, bei der sich junge Menschen unter ständiger Supervision von Fachkräften als Berater:innen für andere Gleichaltrige engagieren, stellen technische Herausforderungen dar, die Kernfunktionalitäten der Software betreffen, wie beispielsweise die Ende-zu-Ende-Verschlüsselung.

Modellprojekte & Soziale Innovationen

Im Rahmen des Förderprogramms wurden neben plattformbasierten Lösungen auch weitere neuartige Technologien in Modellprojekten erprobt. Im DRK wurden innovative Marktlösungen zum Thema ‚Ambient Assisted Living‘ **Assistenzsysteme für ältere Menschen** auf ihre Eignung für altersgerechtes Wohnen und in Pflegeeinrichtungen getestet. Auch in anderen Verbänden wurde der Einsatz moderner Technologien im Kontext der fachlichen Arbeit genutzt. Prototypische Ansätze nutzten beispielsweise Virtual-Reality-Brillen oder rudimentäre Robotiklösungen. Die Erprobungen wurden ebenfalls auf Einrichtungsebene durchgeführt.

Die Erprobung neuer Technologien und Arbeitsweisen wurde auch durch institutionalisierte Formate wie den jährlichen Ideenwettbewerb der ZWST zur Mikroförderung innovativer Maßnahmen auf Einrichtungsebene gefördert.

Die **Innovationskonferenz** der Diakonie in Kooperation mit dem Digital Urban Center for Aging and Health (DUCAH) brachte 2023 relevante Akteure aus der Praxis zusammen, um Best-Practice-Beispiele zu diskutieren und wählte eine Idee zum Konzept der ‚integrierten Sozialberatung‘ aus, dass nun gemeinsam zu einer skalierbaren Lösung aufbereitet werden soll.

Nutzung von Verbandsdaten

Insbesondere die **Nutzung von Verbandsdaten** für Argumentations- und Prognosezwecke war in jüngster Zeit ein verbandsübergreifendes Desiderat und wurde von mehreren Verbänden in größeren Projekten bearbeitet. Dabei wurde vor allem über die Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten und möglichen Rahmenbedingungen diskutiert und in Form von verschiedenen Maßnahmen erarbeitet. Wohl aufgrund der Breite der Zugänge zum Thema unterschieden sich die Herangehensweisen zwischen den Verbänden deutlich und reichen von einer rudimentären Auseinandersetzung mit den neuen Möglichkeiten künstlich intelligenter Textprogramme über die versuchsweise Auswertung selbst generierter Daten bis hin zur strategischen und Erarbeitung von langfristigen Einsatzmöglichkeiten. Besonders zu nennen ist hier die **AWO-Datenreise**, die in den letzten Jahren entsprechende Workshops und einen verbandsübergreifenden (digitalpolitischen) Roundtable mit Expert:innen organisiert und die Ergebnisse in

einem Themenpapier und zuletzt in „Kurzgeschichten“ aus einem Szenarioworkshop zur Einordnung der theoretischen Überlegungen aufbereitet hat.

Eine stärkere operative Ausrichtung wurde im Projekt des DCV ausgehend von der verbandlichen Zentralstatistik, bzw. der Beratungsplattform entwickelt. Bei Inbetriebnahme der Software wurden zunächst Beratungsdaten für die ohnehin vorgeschriebene **Beratungsstatistik** erhoben. In den letzten Jahren wurden jedoch durch neue Funktionalitäten und Entwicklungen weitere Möglichkeiten zur strukturierten Datenerhebung und -auswertung erarbeitet. Insbesondere im Hinblick auf Schnittstellen der Anwendung - etwa zu bestehenden Datenstrukturen oder im Kontext des Onlinezugangsgesetzes - wurden Entwicklungsleistungen angestoßen und Bedarfe eruiert.

Die jüngsten Entwicklungen in der **generativen künstlichen Intelligenz** haben zuletzt zu einer intensiven Diskussion in den Verbänden geführt, die von entsprechenden Formaten gerahmt waren. Es wurde offen über Herausforderungen und Risiken, aber auch Chancen und Potenziale dieser Schlüsseltechnologie für die Wohlfahrtsarbeit diskutiert. Zum weiten Themencluster „Daten“ wurden verbandsübergreifend und in wechselnder Zusammensetzung Arbeitsgruppen und Kooperationen mit etablierten sowie neuen zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Akteuren wie dem Civic Data Lab oder der Bertelsmann Stiftung gebildet.

4.3.2 Wirkungen

Die Bereitschaft zum Einsatz von Fachsoftware war in den Organisationen anfangs mit Skepsis verbunden. Im Laufe des Förderprogramms wurden die Vorhaben und Konzepte jedoch bekannter und zugänglicher, so dass Akzeptanz und Nutzung stiegen. Dabei wurde aber auch die Notwendigkeit einer iterativen Begleitung bei der Einführung von Softwareprodukten deutlich. Nach der ersten Hürde, die vielfältigen verbandlichen Bedarfe zu artikulieren, gilt es auch den **Prototyping-Prozess** bis zur Erprobungsreife zu begleiten, Partner für die Erprobung zu gewinnen und anschließend wiederum die Rückmeldungen der Anwender:innen zu sammeln und als **veränderte Bedarfe** an die entwickelnde Instanz zurückzumelden.

Die Erprobung neuer digitaler Lösungen im Förderprogramm war das Ergebnis umfangreicher Vorüberlegungen und Auswahlprozesse, die aktiv die Beteiligung von Nutzer:innen berücksichtigten. Die Einführung digital gestützter Lösungen implizierte unterschiedliche Anforderungen zwischen der Organisation und den Nutzer:innen, die in ihrer Ausrichtung weit auseinander lagen. Im Rahmen dieser Prozesse wurde nicht nur die Implementierung neuer Technologien betrachtet, sondern auch ein Wissenstransfer über verschiedene Zugangswege, fundierte **Auswahlstrategien und verfügbare Unterstützungsstrukturen** ermöglicht. Dies diente dazu, den

Mitgliedsorganisationen einen schnellen und barrierefreien Zugang zur Unterstützung zu ermöglichen.

Die im Rahmen eines größeren Vorhabens im Fachbereich erprobte **Kita-Software** im DRK wurde zur Verwaltung, Dokumentation und Kommunikation und vor allem zur effizienten Gestaltung der Arbeitsabläufe in den Modelleinrichtungen genutzt und hatte dort einen erkennbaren Mehrwert für die fachliche Arbeit. So konnte die Anwendung beispielsweise auch über mobile Endgeräte genutzt werden, wodurch eine zeit- und ortsunabhängige Bearbeitung der Prozesse möglich wurde. Durch die Finanzierung im Rahmen des Förderprogramms konnten in diesem und anderen Modellprojekten fachlich-technische Innovationen erprobt werden, die aus den finanziellen Mitteln der durchführenden Einrichtung nicht finanzierbar gewesen wären.

Durch die **Beratungsplattform der Caritas** wurden niederschwellige Zugangsmöglichkeiten für Ratsuchende geschaffen. Nach umfangreichen Tests und Auswertungen wurden Entwicklungserfordernisse ermittelt und umgesetzt, wie beispielsweise die Verbesserung der Auffindbarkeit der Anwendung oder die Anpassung von Zugängen und Funktionen für Ratgebende. Dadurch konnte die Beratungsplattform insgesamt einen guten technischen Stand erreichen. Durch die Veröffentlichung des Quellcodes auf der Online-Plattform GitHub können andere Institutionen und Interessierte das System theoretisch frei zugänglich nutzen und an der Weiterentwicklung mitwirken. Bisher wurde diese Möglichkeit jedoch aufgrund recht hoher technischer Anforderungen wenig genutzt. Es sollen jedoch zeitnah erste Anwendungsfälle außerhalb des Caritasverbandes starten.

Mit der Einführung der Software im Rahmen des Förderprogramms wurden punktuell auch verbandliche Strukturen verändert bzw. neu geschaffen. In Arbeitskreisen und Kooperationsgemeinschaften wurden außerhalb der regulären Verbandsstrukturen **gemeinsam Lösungen diskutiert und erarbeitet**. In der Zusammenarbeit mit Praxisvertreter:innen wurde einerseits die Komplexität der fachlichen Anforderungen deutlich, andererseits aber auch die Herausforderung, solche Strukturen zu etablieren und fortlaufend zu organisieren und zu fördern.

Insgesamt haben sich die Projekte im Bereich der Fachsoftware und der fachlich-professionellen Technologieentwicklung positiv auf die Einstellung und **Offenheit der Organisationen gegenüber digitalen Technologien** ausgewirkt. Die Modellprojekte haben gezeigt, welchen Mehrwert neue Technologien für die Wohlfahrtspflege haben können. Es wurde aber auch deutlich, dass einmal eingeführte Lösungen einer ständigen Überprüfung und Anpassung bedürfen.

4.3.3 Bilanzierung

Kennzeichnende Merkmale der Wohlfahrtspflege, etwa besondere fachliche Bedarfe, etablierte Finanzierungslogiken und verbandliche Strukturen verdeutlichen die

Komplexität der Anwendungsfelder und begründen den **Entwicklungsdruck**, neben einem technisch korrekt entwickelten Produkt auch die **weitere Eignung der Anwendung** zu untersuchen, um bestenfalls im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung auch Optionen zur Überführung in den verbandlichen Regelbetrieb zu prüfen.

Mit der Entwicklung der Beratungsplattform wurde ein positives Beispiel für gelungene Eigentümerschaft und ‚Non-Profit-Software‘ im Sinne einer Eigenentwicklung aus der Wohlfahrtspflege umgesetzt, die insbesondere die fachlichen Bedarfe der Freien Wohlfahrtspflege berücksichtigt. Andere Anwendungen, die im Rahmen des Förderprogramms erprobt wurden, hatten entweder einen proprietären Hintergrund oder einen geringeren fachlichen Bezug (der auch der infrastrukturellen Ausstattung zugerechnet werden könnte (s. Kap. 4.6)). Positiv hervorzuheben ist jedoch, dass an mehreren Stellen durch die breite Einführung über Sammellizenzen oder Rahmenverträge eine kostengünstigere Bereitstellung für die Mitgliedsorganisationen ermöglicht werden konnte.

Im Bereich der **Datenerhebung und -nutzung** ist in jüngster Zeit eine besonders hohe Entwicklungsdynamik zu beobachten, die durch neue Technologien und Möglichkeiten grundlegende gesellschaftliche Auswirkungen hat. Insbesondere in den letzten beiden Projektjahren wurden in diesem Zusammenhang nennenswerte Maßnahmen umgesetzt, die je nach Verband eher **konzeptionell-strategischen oder modellhaft-erprobenden Charakter** hatten. Einer flächendeckenden Diskussion im Förderprogramm standen aber punktuell auch förderpolitische Herausforderungen entgegen, da es bei dem Thema Daten und KI gleich mehrere förderpolitische Anknüpfungspunkte gibt. Hier besteht zukünftig ein großer Bedarf und auch ein großes Potenzial, das durch eine Verknüpfung mit Förderaktivitäten an anderer Stelle erhebliche Synergien erzeugen kann.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Daten bleibt eine bedeutende Aufgabe für die zukünftigen Entwicklungen im digitalen Transformationsprozess. Für eine substanziierte Daten- und Digitalstrategie in den Verbänden ist allerdings noch eine umfassende inhaltliche Auseinandersetzung und Entwicklungsarbeit erforderlich. Für die mittel- und langfristige Nutzung dürften **einheitliche Datenstandards** sowohl für verbandsinterne als auch für verbandsübergreifende Anwendungen eine entscheidende Rolle spielen. Die Herausforderung besteht darin, übergreifende Standards zu definieren, die gleichzeitig **lokale Anforderungen** zulassen. Bislang fehlen konkrete Lösungen, und verbandliche Datenbestände liegen - wenn überhaupt - in den Bundesverbänden nur äußerst heterogen in Art und Umfang vor. Um die verbandlichen Datenbestände langfristig interoperabel und nutzbar zu machen, sollten in Zukunft weitere gemeinsame datenstrategische Schritte unternommen werden.

Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sehen über die Nutzung eigener Daten hinaus auch ihre besondere **sozialanwaltschaftliche Rolle** und betonen die Notwendigkeit, fundierte Positionen zur datengestützten Arbeit zu entwickeln und in die entsprechenden (digital-)politischen Diskussionen einzubringen.

4.4 Kompetenzen & Qualifizierung

Für den zunehmenden Einsatz von Fachanwendungen oder Assistenztechnik sowie für digitale Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit müssen Fachkräfte in sozialen Berufen über **spezifisches Wissen und Fähigkeiten** im Umgang mit diesen Technologien verfügen. Dies ist notwendig, um die gesellschaftliche Teilhabe und Partizipation der Adressat:innen zu fördern, Ungleichheiten zu verhindern und mit neuen Technologien Unterstützungsbedarfe und Problemlagen angemessen bearbeiten zu können. Bei der Nutzung von digitalen Anwendungen und Diensten ist Wissen darüber notwendig, welche Daten erhoben werden und wie Persönlichkeitsrechte und Selbstbestimmung durch Datenerhebung und -verwertung möglicherweise eingeschränkt werden.

Um die Entwicklung und die Nutzung digitaler Systeme fachlich bewerten und reflektieren zu können müssen Fachkräfte über eine **reflexive** – und nicht rein instrumentelle – **technische Bildung** (vgl. Wensierski / Sigeneger 2015) verfügen. Auch **Data Literacy** gewinnt als neue Kompetenzanforderung mit der weiteren Ausbreitung von KI-Anwendungen und datenbasiertem Arbeiten zunehmend an Bedeutung. Entsprechende Kompetenzen sind notwendig nicht nur für einen fachlich angemessenen Einsatz digitaler Anwendungen, sondern auch dafür, dass Fachkräfte befähigt werden, ihre fachlichen Perspektiven bei der **Entwicklung, Auswahl und Anpassung digitaler Anwendungen und Informationssysteme** zukünftig besser einbringen zu können. Die Vermittlung von Digitalisierungswissen zur Entwicklung einer umfassenden technischen Reflexivität und Data Literacy bedient sich im E-Learning und Blended Learning dabei häufig auch **neuer Lehr- und Lernformate und digitaler Systeme**.

4.4.1 Maßnahmen, Ergebnisse

Workshops & Veranstaltungen

Im Förderprogramm wurden Bildungsangebote zur Entwicklung digitaler Kompetenzen mit verschiedenen thematischen Ausrichtungen umgesetzt. Einen Schwerpunkt innerhalb der Maßnahmen bilden **Qualifizierungsangebote für Fachkräfte** der freien Wohlfahrtspflege in Form von Workshops.

Hierarchieübergreifend und auch verbandsübergreifend fanden zahlreiche **Webinare** statt. Die behandelten Themengebiete reichten von digitalpolitischen Themen über kreative Projektmethoden, Kommunikation und Social Media bis hin zum Einsatz innovativer Technik wie Virtual Reality oder KI in den Arbeitsbereichen der freien Wohlfahrtspflege.

Von mehreren Verbänden wurden „**Barcamps**“ als ein spezifisches, besonders offenes Workshopformat zu unterschiedlichen Themen umgesetzt. Dabei kommen die Teilnehmer:innen ohne festgelegte Abläufe zusammen und gestalten partizipativ das Programm mit. Sie teilen hierarchiefrei ihr Wissen, diskutieren Fragen, sammeln neue Erfahrungen, Erkenntnisse und Kontakte. Der Paritätische bot in Form des **Digitalfestivals** 2021 und 2022 eine öffentliche Plattform für Mitgliedsorganisationen, um Erfahrungen und Erkenntnisse zur Digitalisierung auf Einrichtungsebene im Rahmen einer Aktionswoche zu teilen. Teilnehmende des Paritätischen Verbandes konnten Workshops, Diskussionen oder Präsentationen zu eigenen Projekten der digitalen Öffentlichkeitsarbeit, Online-Kollaboration, Organisationswandel und digitaler Sozialarbeit beitragen.

Zusätzlich zu allgemeinen Fortbildungen setzten mehrere Verbände auf die gezielte **Ausbildung von Multiplikator:innen**, die ihre Kompetenzen innerhalb ihrer Mitgliedsorganisationen weitergeben. Schwerpunkte legten hier zum Beispiel die ZWST mit den wöchentlichen „Digitalen Trainings“ für Haupt- und Ehrenamtliche in den jüdischen Gemeinden. Die „Digital Agents“ der ZWST sind Ehrenamtliche, die in ihren Gemeinden konkrete Projekte rund um die Digitalisierung ausloten und gemeinsam mit anderen Gemeindemitgliedern umsetzen. In begleitenden Seminaren wurden sie zu Change Agents ausgebildet und mit den Werkzeugen und der Herangehensweise der digitalen Transformation vertraut gemacht.

Der Paritätische Verband veranstaltete monatlich den 'DigiDienstag' als **kollegiale Beratung** von und für Mitarbeiter:innen rund um das Thema Digitalisierung. Erweitert wurde das Konzept um eine kollegiale Sprechstunde zum Thema Social Media. Rund um die Themen des 'DigiDienstags' wurden Protokolle, Präsentationen, Handreichungen, Factsheets und Blogbeiträge erstellt, die frei zur Verfügung gestellt wurden. Gelegentlich fanden auch in der AWO Workshops im Format "Café Digital" statt, die sich unter Einbindung externer Impulsgeber:innen mit digitalen Themen, Methoden und Tools sowie mit Digitalpolitik beschäftigten. Ähnliche Workshops fanden auch im DRK statt, und auch die Diakonie führte entsprechende Webkonferenzen sowie vertiefende Fachveranstaltungen durch. Zuletzt fand eine interne Weiterbildung zum Thema 'Sustainable Innovation' (z.B. über Business Model Canvas) statt. In deren Folge fanden alle 6 Wochen 'Methodenwalks' statt, bei denen die erlernten Methoden kollegial vorgestellt wurden. In einem zentralen Projekt des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes wurden in mehreren Kohorten über 150

Mitarbeiter:innen 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 Projekts fungierten.

E-Learning & Train-the-Trainer

Zur Institutionalisierung asynchroner Qualifizierungsformate wurden in mehreren Verbänden **Lernplattformen** aufgebaut und entsprechende **Curricula** sowie konkrete **Lerninhalte** entwickelt. In verschiedenen Verbänden wurden Learning Management Systeme (LMS) erprobt. Mehrere Verbände nutzten z.B. Moodle, wozu ein reger Austausch zwischen den Wohlfahrtsverbänden initiiert wurde. In der Diakonie wurde die Implementierung einer E-Learning-Plattform mit über 500 Nutzenden umgesetzt.

Zur Vermittlung mediendidaktischer Kompetenzen für die Erstellung von E-Learning-Angeboten wurden Arbeitshilfen, Schulungskonzepte und -formate entwickelt. Unter Federführung des Bundesverbandes der Diakonie haben mehrere Gliederungen gemeinsam ein **Geschäftsmodell** für die E-Learning-Plattform entwickelt, mit dem diese zukünftig in den **Regelbetrieb** überführt werden soll. Im Jahr 2023 wurden die Inhalte geteilt (OER) und Einrichtungen und Gliederungen in das System eingeführt. Auch bei der AWO wurden in Kooperation mit der zentralen Weiterbildungsabteilung des Verbandes Maßnahmen zum Thema E-Learning umgesetzt. Neben der Erprobung vorhandener Marktlösungen im Bereich Learning Management System (LMS) und dem anschließenden Aufbau einer eigenen Lernplattform wurden Dozierende in Fragen der **digitalen Didaktik** und der **Umwandlung von Präsenzlehre in digitale Formate** sowohl „hands-on“ als auch durch Arbeitshilfen und Tutorials geschult. Im DCV wurden für Schulungen und Weiterbildungen zum Konzept des Blended Counseling Multiplikator:innen nach dem 'Train-the-Trainer'-Prinzip qualifiziert, aber auch Handreichungen und Lernressourcen in verschiedenen Formaten bereitgestellt. Diese wurden im weiteren Verlauf des Förderprogramms kontinuierlich ergänzt und überarbeitet.

Für ein Tandem-Programm (s. Kap. 4.5) wurden im DRK spezifische E-Learning-Module mit Kursmaterialien entwickelt und auf einer digitalen Lernplattform zur Verfügung gestellt. Hauptamtliche wie auch Ehrenamtliche aus dem gesamten Verband konnten Kurse zu Themen wie Soziale Innovation, Neue Arbeitswelten, Künstliche Intelligenz u.v.m. wählen.

Fachnetzwerke und Communities

Der Wissenstransfer erfolgte über verschiedene Vernetzungsformate, wie zum Beispiel niedrigschwellige Austauschformate zwischen den geförderten Projekten, Kommunikation in Arbeitskreisen sowie die Einbindung von Entscheidungsebenen oder Fachgruppen in sozialen Medien. Im DRK wurden mit dem Netzwerk „**Digitale Wohlfahrt**“ für Digitalisierungsverantwortliche aus den Landesverbänden (ca. 15 Mitglieder) und der hierarchieübergreifenden „**Social Innovation Community**“ (ca. 200 Mitglieder) zwei Netzwerke gegründet. Nicht zuletzt wurde auch in der Arbeiterwohlfahrt ein **Digitalisierungs- und Innovationsnetzwerk** (DNA) gegründet. Der selbstorganisierte, verbandsweite Zusammenschluss von mittlerweile rund 80 Fachreferent:innen diente als Plattform für kollegiale Beratung und war an der Organisation der in den Jahren 2022 und 2023 durchgeführten Barcamps beteiligt. Einen Überblick über die Relevanz von Netzwerken in der Wohlfahrtspflege bietet auch eine Broschüre, die von der AWO erstellt wurde.

Wissenstransfer und -management

Um den Nutzen des erarbeiteten Wissens im Förderprogramm sicher zu stellen, wurde dieses in unterschiedlichen Formaten aufbereitet: In internen Berichten und Wissensressourcen ebenso wie in öffentlich zugänglichen Handreichungen und Informationsveranstaltungen.

Im Sinne eines Schaufensters zur Digitalisierung der Freien Wohlfahrtspflege wurden verbandsübergreifend **Websites als Speicher- und Transferplattformen** für Projektergebnisse entwickelt. Die dort geteilten Informationen zu Fördermöglichkeiten, Handlungsleitfäden und Informationsbroschüren, sowie Testberichte und datenschutzrechtliche Einschätzungen zu digitalen Lösungen im Wohlfahrtskontext konnten als Entscheidungs- und Umsetzungshilfen für Digitalvorhaben genutzt werden. Relevante Lösungen und Informationen zur Unterstützung der Praxis wurden in einem ersten Schritt analysiert und die gewonnene Expertise und Erkenntnisse in Form von **Wissensdatenbanken** für den Transfer in andere Kontexte aufbereitet. So wurden im Zuge der Covid-19-Pandemie **Werkzeuge** vorgestellt, um die Verbandsarbeit auch in digitalen Formaten umzusetzen. Dies umfasste zum einen methodisches Wissen im Umgang mit Videokonferenzen und kollaborativem Arbeiten, aber auch die Erprobung und Vorstellung entsprechender Softwareanwendungen.

Dieser Ansatz wurde im Paritätischen in Form des öffentlichkeitswirksamen „**Webzeugkoffers**“ weitergeführt. Hier sind auch mehrere **Handreichungen** zum Umgang mit verschiedenen Social Media-Plattformen und den entsprechenden Datenschutzbestimmungen erschienen. In ähnlicher Vorgehensweise wurden auch das „**Wissenslabor**“ der AWO und das „**Toolkit**“ des DRK gestaltet. Über alle

Verbände hinweg wurde das gewonnene Wissen auch in **blogartigen Beiträgen** dokumentiert.

Maßnahmen dieser Art erfuhren im Jahr 2023 neue Relevanz zur langfristigen Sicherung der Ergebnisse. In Teilprojekten, wie dem AWO ‚Wissenshub‘, oder dem Handbuch der Diakonie wurden bestehende Handreichungen, Blogbeiträge und Veranstaltungsergebnisse themenspezifisch neu geordnet und adressatengerecht aufbereitet.

Im Gesamtvorhaben der Diakonie Deutschland stellten Innovationen rund um den verbandsinternen Wissenstransfer und -erwerb einen Schwerpunkt 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 und fortlaufenden Betrieb im Förderjahr 2021.

4.4.2 Wirkungen

Durch die vielfältigen Bildungs-, Transfer- und Erprobungsformate konnten Mitarbeitende für digital gestütztes Arbeiten in unterschiedlichen Anwendungsszenarien befähigt werden. Fachkräfte erwarben **Kompetenzen sowohl im strategischen als auch im praktischen Umgang mit Technik**. Die Teilnehmenden wirkten häufig als Multiplikator:innen innerhalb ihrer regionalen Organisation und trugen so zu einem weiteren Wissenstransfer bei. Das erworbene Wissen über digitale Technologien wurde in die alltäglichen Arbeitsprozesse integriert und die Angebote wurden an die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst. Im Verlauf des Förderprogramms wurde nicht nur das Angebot erweitert, sondern auch die Reichweite der Veranstaltungen erhöht, um den gestiegenen Anforderungen an nachhaltiges Handeln gerecht zu werden.

Die entwickelten Qualifizierungsreihen für Fachkräfte haben dazu beigetragen, die digitale Kompetenzentwicklung und -stärkung organisational zu verankern. Durch **Workshops, Einzelveranstaltungen und Fortbildungen** konnten Impulse zur digitalen Transformation gesetzt werden. Die Vermittlung von Best-Practice-Beispielen hat einen Kulturwandel angestoßen, der zu einer Öffnung für digitale Lösungen auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Verbände geführt hat. Insgesamt entstand durch die Vermittlung von Wissen in Qualifizierungsmaßnahmen oder durch das Aufzeigen von praktischen Handlungsansätzen der Digitalisierung zunehmend eine digitale Organisationskultur.

Mit Hilfe von **E-Learning-Plattformen** wurden einerseits die Verbände und Gliederungen für den Einsatz digitaler Fortbildungsmöglichkeiten sensibilisiert, andererseits konnten durch Kooperationen Vernetzungen zwischen den

Gliederungen geschaffen und durch die gezielte Kompetenzentwicklung von Fach-, Nachwuchs- und Führungskräften die Bindung an die Verbände erhöht werden. Der Bundesverband der Diakonie übernahm die Trägerschaft einer eigenen Moodle-Instanz, in der eine Kultur des Teilens für erarbeitete Materialien etabliert werden konnte.

Die Referent:innen des Förderprogramms fungierten innerverbandlich als **zentrale Anlaufstelle** und Ansprechpartner:innen für Fragen und Hilfestellungen zu digitalen Angeboten und unterstützten das Fachpersonal durch Beratung und Begleitung. Zudem agierten sie auch jenseits des eigenen Verbandes als Ansprechpartner:innen für die Digitalisierung der Wohlfahrtspflege, etwa in Fachpodcasts, themenspezifischen Arbeitsgruppen mit anderen Akteuren, oder als Panelgäste und Sprecher:innen bei Tagungen und Messen.

Die geförderten Projekte begünstigten den Wissenstransfer durch den Aufbau und die Begleitung von Netzwerkstrukturen, die je nach Ausrichtung Digitalisierungsverantwortliche oder -interessierte aus der Verbandslandschaft miteinander verbanden. Der so geschaffene, themenspezifische Wissenstransfer in **Netzwerken und Communities** war unabhängig von bestehenden Hierarchien und regionaler Verankerung und konnte durch themenspezifische Fortbildungsmaßnahmen und die Verbreitung von Best-Practice-Beispielen Impulse in die Verbandsstrukturen und auch darüber hinaus setzen.

4.4.3 Bilanzierung

Die **Kompetenzentwicklung** zu Fragen der Digitalisierung bildete im Berichtszeitraum einen **Schwerpunkt der Projektaktivitäten** auf allen Hierarchieebenen und in allen Verbänden. Die rasanten technologischen Entwicklungen der letzten Jahre erfordern zukünftig umso mehr eine kontinuierliche Bildungsarbeit zu Digitalisierungsthemen in den Verbänden. Daher gilt es, den Aufbau verbandseigener Kompetenzen weiter zu stärken, und z.B. interne Stellen als Ansprechpartner für spezifische Methoden und Tools zu etablieren, wie es bei den Referent:innen des Förderprogramms bereits häufig der Fall war. So könnte eine nachhaltige Wissensvermittlung gewährleistet und die Abhängigkeit von externen Impulsen in diesem Bereich abgebaut werden.

Wichtige Schritte für eine verbesserte Nachhaltigkeit wurden hier durch die Erprobung und den Einsatz asynchroner Lehr-Lernformate gemacht, die sowohl allgemeines Organisationswissen als auch Fachwissen aus den zentralen Weiterbildungsstellen der Verbände in ansprechender Form zur Verfügung stellen. Insbesondere die **Bündelung verschiedener E-Learning-Initiativen** (etwa durch geteilte Plattformen), verknüpft mit dem Einsatz von OER-Standards, dürfte

langfristig zu wesentlichen Skalierungseffekten in der Aus- und Weiterbildung zum Thema Digitalisierung in der Wohlfahrtspflege führen. In der stark ausdifferenzierten Weiterbildungslandschaft der Verbände können Weiterbildungsträger und Akademien auf regionaler Ebene angesichts der rasanten Entwicklungen nicht die erforderlichen neuen Inhalte zu Digitalisierungsthemen entwickeln und vorhalten. Neben förderierten Formen der Kooperation im Weiterbildungsbereich sollte daher auch über ggf. arbeitsteilige Strukturen zur Entwicklung von Inhalten nachgedacht werden. Insbesondere onlinebasierte Weiterbildungsformate und -inhalte bieten sich zudem für **zentralisierte Formen der Bereitstellung** im Sinne einer digitalen Weiterbildungsakademie an.

Eine Besonderheit des Förderprogramms im Vergleich zu anderen Förderinstrumenten ist die **Betonung des übergreifenden Wissenstransfers** zwischen den einzelnen geförderten Projekten. Insbesondere durch strukturierte Fachnetzwerke aus verbandlichen Digitalisierungsverantwortlichen konnten Ergebnisse aus der bundesverbandlichen Ebene nachhaltig in die Breite getragen werden.

Um die Wirksamkeit der Workshops und Trainingsprogramme zu verbessern, haben die Verbände sowohl eigene Evaluationsansätze und -instrumente entwickelt und regelmäßig thematische Bedarfe identifiziert als auch externe Evaluationen in Anspruch genommen. Nach Einschätzung der wissenschaftlichen Begleitung besteht jedoch noch Potenzial, die gewonnenen Erkenntnisse aus solchen Evaluationen transparenter und für alle Verbände besser nutzbar zu machen.

4.5 Organisations- & Strategieentwicklung

Die skizzierten vielschichtigen Prozesse der Digitalisierung produzieren für die Freie Wohlfahrtspflege auf organisationaler Ebene **widersprüchliche Anforderungen**: Einerseits zeichnen sich die Wohlfahrtsverbände durch eine tief verankerte Werteorientierung sowie tradierte Organisationsstrukturen und -kulturen aus. Andererseits müssen sie angesichts der zunehmenden gesellschaftlichen Dynamik, insbesondere in den aktuellen krisenhaften Zuspitzungen, flexibel und anpassungsfähig genug sein, um auf die damit verbundenen Veränderungen und Herausforderungen schnell genug reagieren zu können.

Dies erfordert neue **Strategien mit kürzeren Innovationszyklen**, Offenheit für neue Geschäftsmodelle und die Bereitschaft, auch disruptiven und radikalen Innovationen Raum zu geben, sofern diese dazu beitragen, die aktuellen gesellschaftlichen, sozialpolitischen und organisationalen Herausforderungen besser zu bewältigen. **Digitalstrategien** dienen als übergeordneter Rahmen, um die verschiedenen Digitalisierungsvorhaben zu koordinieren, d.h. die Ziele, Leitlinien und

Kontrollstrukturen der Organisationen auf den digitalen Transformationsprozess auszurichten. Eine Digitalstrategie beinhaltet eine digitale Organisationsvision und drückt die Ziele und Prioritäten der Geschäftsstrategie in Digitalisierungsvorhaben aus.

Die Organisationsstrukturen in der Wohlfahrtspflege und der Sozialwirtschaft sind einerseits von föderalen Organisationsprinzipien geprägt, zugleich aber auch eher hierarchisch und zentralistisch organisiert, so dass Entscheidungswege lang sein können. Innovationen gehen vor allem von kleinen, flexiblen und stark vernetzten Einheiten mit interdisziplinärer Ausrichtung aus. Auch im Förderprogramm sind solche **agilen „Nischen“** in der Wohlfahrtspflege gewachsen. Hier stellt sich die Frage, wie Verbände, Träger und Einrichtungen agile Prinzipien in ihrer Organisationskultur, ihren Führungskonzepten und Steuerungsinstrumenten sowie ihrer Personalpolitik stärker verankern könnten. Digitale Technologien können in diesem Zusammenhang dazu eingesetzt werden, räumliche und zeitliche **Flexibilität, Autonomie und Enthierarchisierung, sowie Sinnhaftigkeit von Arbeit** zu unterstützen und zu fördern, und dazu beitragen, den Anforderungen einer modernen Arbeitswelt besser gerecht zu werden. Zudem ist im Kontext der Digitalisierung der Aufbau regions- und verbandsübergreifender Netzwerke zu fachlichem Austausch und Zusammenarbeit besonders relevant, um **Synergieeffekte** zu schaffen. Solchen Netzwerken kommt im Innovationsgeschehen und der Digitalisierung eine herausragende Bedeutung zu.

4.5.1 Maßnahmen, Ergebnisse

Entwicklung und Begleitung von Digitalstrategien

In allen Verbänden wurde die Beratung einzelner Mitgliedsorganisationen durch die verschiedenen Spitzenverbände in unterschiedlichen Formaten und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen umgesetzt. Es wurden sowohl umfassende **Strategieprozesse** mit Akteuren der Kreis- und Landesebene durchgeführt als auch einzelne Verantwortliche hinsichtlich der strategischen Aspekte digitaler Transformation beraten.

Die im Förderprogramm erarbeiteten Konzepte boten als Grundlagenpapiere bereits einen Orientierungs- und Handlungsrahmen für Digitalisierungsvorhaben. Darüber hinaus wurden Empfehlungen und Strategien ausgearbeitet und in verbandsinternen Leitungsgremien vorgelegt, diskutiert und realisiert. Konkrete Analysen und Maßnahmenkataloge, etwa zur Optimierung zentraler Organisationsprozesse oder dem Qualitätsmanagement, wirkten so in die Strukturen der Bundesverbände hinein. Die Professionalisierung der Unterstützung von Verbandsgliederungen bei der Erarbeitung eigener Digitalstrategien war ein besonderer Schwerpunkt im Projekt des

DRK. Durch **Leitfäden und Methodensammlungen** zur Erarbeitung von Digitalstrategien im „**Handbuch Digitalstrategie**“ ergänzt um Online-Tools zur Selbsteinschätzung des digitalen Reifegrades von Organisationen konnte der Beratungsaufwand verringert werden. Organisationen innerhalb und außerhalb des DRK konnten unter Nutzung der entwickelten Tools und Materialien selbst die einzelnen Schritte zur Entwicklung von Digitalstrategien gehen. Mit dem „**Digital-Check**“ wurde ein öffentliches Tool für die Freie Wohlfahrtspflege entwickelt, um den digitalen Reifegrad der eigenen Organisation zu messen. Der im Jahr 2021 gestartete DRK Digital-Check wurde in den Jahren 2021 und 2022 speziell für den Bereich der Kindertagesstätten weiterentwickelt. Mit dem **Kita Digital-Check** wurde so ein erster fachspezifischer Ableger des Digital-Checks veröffentlicht. Mit praxisnahen Fragestellungen und Handlungsempfehlungen sollte er gezielt Fach- und Leitungskräfte aus Krippen, Kindergärten und Horten im digitalen Transformationsprozess unterstützen. 2023 wurde als zweite Erweiterung der DRK-**Diversity-Check** eingeführt, um Vielfalt, Antidiskriminierung und Teilhabe in den Mitgliedsorganisationen zu evaluieren und Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Im Sinne einer gesamtverbandlichen Strategieentwicklung hat auch die Diakonie Deutschland ab 2019 zunächst die Vision digital „bereiter“ Verbandsstrukturen unter Berücksichtigung der bestehenden digitalen Initiativen des Verbandes in Form einer „**Digitalen Agenda**“ erarbeitet. Davon ausgehend wurde ein Maßnahmenkatalog mit Handlungsempfehlungen formuliert, der als Orientierung für die weitere verbandliche Zielsetzung dienen sollte. 2021 wurde der Entwurf in einem Beteiligungsprozess inhaltlich überarbeitet und zu einem „**Digitalen Wegweiser**“ aufbereitet, der als Leitfaden für die Grundprinzipien der Digitalisierung im Verband dient. Darauf aufbauend wurde schließlich in partizipativen Formaten ein Maßnahmenpaket zum Thema „Verbandskommunikation“ operationalisiert. Eine Besonderheit stellt dabei die strukturstufenübergreifende Einbindung der Mitarbeiter:innen dar.

Die Verbände haben mit unterschiedlichen Methoden den Status quo der etablierten Organisationsprozesse ermittelt und eigene Bedarfe identifiziert. Die Diakonie führte Interviews zum Thema "**Verbandskommunikation**" mit Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen („vom Präsidenten bis zur Pflegekraft“) durch, die in einem Workshop zunächst geclustert und dann auf 18 Punkte verdichtet wurden. Diese werden nun verbandsintern umgesetzt. Die ZWST hat den **digitalen Reifegrad** ihres Verbandes auf der Basis von Befragungen der Mitarbeiter:innen, Vorstände und Geschäftsführungen der Mitgliedsorganisationen analysiert.

Außerdem wurden Werkzeuge entwickelt, die sowohl den Mitgliedsorganisationen als auch den geförderten Projekten dienen. Dazu gehören beispielsweise die **Fördermitteldatenbanken** des Paritätischen und des DRK sowie das **Handbuch für Fördermittelmanagement** des Diakonischen Verbandes. Ein Excel-Dashboard, das

als Kalkulationshilfe diente und an andere Verbände weitergegeben wurde, wurde als kleine Lösung für das interne Management der Programmmittel entwickelt. Darüber hinaus wurden Projekte zur digitalen Umsetzung von Qualitätsstandards durch die Erprobung von Software für das Qualitätsmanagement in der AWO bzw. die Digitalisierung von Onboarding-Prozessen für neue Mitarbeitende in der Diakonie umgesetzt.

Agile Arbeitsformen & New Work

Seit 2021 wurden im Projekt der AWO verstärkt Prozesse und Aufgaben der Organisationsentwicklung in den Projektmaßnahmen adressiert. Für Themen wie dezentrale Zusammenarbeit, neue Formen der Governance und Qualitätsmanagement wurden **Experimentierräume** für innovative Ansätze geschaffen. In kleinen Teams wurden hier Themen der Organisationsentwicklung bearbeitet und neue Lösungen und Methoden erprobt. Die Erkenntnisse aus den Experimentierräumen wurden in Form von Berichten zur Verfügung gestellt. Auch in anderen Verbänden wurden Anregungen für agile Arbeitsweisen und New-Work-Ansätze als Wissensressource aufbereitet und zur Verfügung gestellt.

In Verbindung mit der Communityarbeit der AWO wurde das Thema '**Neue Formen des Organisierens**' behandelt. Dazu fand in Zusammenarbeit mit anderen Verbänden und Agenturen ein Barcamp mit etwa 60 Teilnehmenden in Berlin statt. Das Barcamp wurde communitybasiert organisiert, wobei 40% der Teilnehmenden aktiv in die Organisation und Durchführung eingebunden waren. Im Rahmen des Barcamps fand ein Austausch zu verschiedenen Themen statt, wie zum Beispiel Scrum, Gewaltfreie Kommunikation, IT-Sicherheit und Gestaltung von physischen Räumen. Die Ergebnisse wurden dokumentiert, u.a. auch in Form von Kurzpodcasts zu Themen des Barcamps.

Auch in anderen Verbänden wurden ähnliche Maßnahmen im Kontext neuer Arbeitsformen durchgeführt. Die in den Workshopreihen der Diakonie erarbeiteten Ergebnisse wurden 2023 zu einem Handbuch mit Vorlagen und Checklisten für die eigene **Umsetzung von New Work-Ansätzen** aufbereitet. Der Paritätische setzte Maßnahmen für ein papierloses Büro um, begleitet von einer partizipativ gestalteten Mitarbeiterbefragung zum Thema New Work. Über die Verbände hinweg war New Work und agile Führung ein Thema, welches in verschiedenen Workshopreihen (s. Kap. 4.4) behandelt wurde.

Personalentwicklung & Strukturen

Einen weiteren Schwerpunkt der Maßnahmen bildeten Projekte zur Personalentwicklung. Zur Stärkung der Digital- und Zukunftskompetenz entwickelte das Kompetenzzentrum das **DRK-Tandem-Programm**. Dessen Ziel war es, dass sich Ehren- und Hauptamtliche im DRK verstärkt mit Digital- und Zukunftsthemen auseinandersetzen, Wissen auf- und ausbauen und so die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen und des Gesamtverbandes vorantreiben. Die dreimonatige Arbeit in Tandems sowie der Austausch mit der gesamten Learning Community waren ein wichtiger Bestandteil des Programms und förderten nicht nur den Wissenstransfer innerhalb des Verbandes, sondern auch die verbandsübergreifende Vernetzung. Darüber hinaus wurde ein **Mentoring-Programm insbesondere für weibliche Führungskräfte** initiiert, die neben dem Training als Nachwuchsführungskräfte auch an der Konzeption weiterer Teilprojekte des Gesamtprojekts beteiligt waren. Über die Verbände hinweg wurden auch die vom Förderprogramm finanzierten Mitarbeiter:innen in den Projekten durch Fortbildungen fachlich weitergebildet.

Die Einführung der Beratungsplattform des DCV zu Beginn der ersten Förderperiode erforderte strukturelle Veränderungen innerhalb des Verbandes. Es wurde eine stärkere verbandsübergreifende Zusammenarbeit in einer „**Kooperation Blended Counseling**“ aus mehreren verbandsinternen Akteuren vereinbart. Auch in anderen Verbänden wurden insbesondere zu Beginn die Verortung und Kooperationsmöglichkeiten des geförderten Projektes innerhalb der verbandlichen Strukturen ausgelotet. 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. Die Projekte des Förderprogramms waren organisatorisch in unterschiedlicher Weise in die jeweiligen verbandlichen Organisationsstrukturen sowie in zentrale Bundesgremien, strategische Abteilungen und Stabsstellen, aber auch in nachgeordnete operative Ebenen eingebunden. Zudem waren sie in unterschiedlichen Abteilungen bzw. Arbeitsbereichen angesiedelt, von Digitalisierungsreferaten über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Weiterbildungsbereichen oder einzelnen Handlungsfeldern wie der Demokratiebildung. Diese Beispiele verdeutlichen den **querschnittlichen Charakter** der Arbeit im Programm, der sowohl große Verantwortungsbereiche als auch mögliche Handlungsfelder mit sich bringt. Im Rahmen des Förderprogramms wurden veränderte Kommunikationsstrukturen geschaffen, die im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten niedrigschwelligere und partizipativere Zugänge zu den Angeboten der Bundesverbände ermöglichen.

4.5.2 Wirkungen

Das Förderprogramm hat bei den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege einen durchaus erkennbaren 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 wurden als gesamtverbandliche Vorhaben verstanden und unterstützt, was durch die Einbindung diverser innerverbandlicher Strukturen und die Relevanzsetzung auf allen Verbands- und Entscheidungsebenen sichtbar wurde. Beispielhaft dafür steht die Entwicklung der Beratungsplattform und des korrespondierenden Fachkonzeptes für Blended Counseling, sowie die Bereitstellung als Open-Source-Software. Die zu diesem Zweck gegründete Trägergemeinschaft hat eine Kooperation zwischen den Landesverbänden bewirkt, die auch ihre Untergliederungen aktiv in die (Weiter-)Entwicklung einbeziehen. Dadurch wurde die Vernetzung untereinander gestärkt und auch eine bessere Verbindung zwischen den unterschiedlichen inhaltlichen Fachbereichen ermöglicht. Auf der Ebene der Mitgliedsorganisationen trug das Förderprogramm zu einer **Sensibilisierung für den digitalen Wandel** in organisationalen Kontexten bei. Agile Arbeitsformen wurden verfolgt und es kam im Rahmen der Projektarbeit bei den Verbänden zu einer **Neuorganisation von Strukturen und Prozessen**. In diesem Zusammenhang sind einerseits die Entwicklung innovativer Arbeitsweisen wie mobiles Arbeiten und agile Projektmethoden, andererseits die Reflexion und Innovation der Verwaltungsabläufe im Sinne einer digitalen Organisationsentwicklung zu nennen. Auf Basis solcher Erkenntnisse konnten zentrale Organisationsprozesse und -aufgaben effektiver, schneller und partizipativer digital gestaltet werden. Viele Maßnahmen im Bereich New Work, die im Rahmen des Förderprogramms durchgeführt wurden, wurden von den Mitarbeitenden offen angenommen und trugen zu einem Kulturwandel in der Organisation bei. Mitarbeiter:innen auf Bundesverbandsebene fragten flexible Methoden der Zusammenarbeit aktiv nach und brachten sich in deren Entwicklung ein. Das Maßnahmencluster 'papierloses Büro' führte im Paritätischen Verband zu einer Verringerung der Bürofläche und zur Einführung von Homeoffice-Optionen. Die Zufriedenheit der teilnehmenden Mitarbeitenden aus Verwaltung, Fachabteilungen und Abteilungsleitungen mit mobilen Arbeitsformen konnte so gesteigert werden. Ihre Motivation, neue Medien und Tools auszuprobieren, wurde erhöht. Entscheidungsträger:innen sind nun besser in der Lage, den New-Work-Ansatz fundiert zu begleiten.

Die **Strategiebegleitung** war verbandsübergreifend ein wichtiges Werkzeug für die digitale Transformation der Verbandsmitglieder. Die entwickelten Materialien zur strategischen Ausrichtung der Organisationen im Kontext von Digitalisierung vermittelten erfolgreich Methoden, um Visionen zu entwickeln, strategische Ziele zu formulieren und Digitalisierungsvorhaben anzugehen. Damit wurden die Verantwortlichen in die Lage versetzt, Digitalisierungsprojekte nachhaltig zu strukturieren, umzusetzen und zielgruppengerechte Angebote bereitzustellen. Zudem konnten durch Erhebungen wie den Digital Checks des DRK der digitale Reifegrad oder Personal- und Organisationsentwicklungsaspekte der Mitgliedsorganisationen identifiziert, bewertet und entsprechende Empfehlungen ausgesprochen werden. Durch die Entwicklung und Umsetzung von Digitalstrategien konnten die Verbände digitale Transformationsprozesse gestalten und deren Auswirkungen auf die Organisation bewerten.

Im Kontext der Maßnahmen der Spitzenverbände wurden **zivilgesellschaftliche Netzwerke** aufgebaut, die sich anwaltschaftlich für die Bedürfnisse vulnerabler Gruppen einsetzen. Wissen wurde zwischen den Akteuren ausgetauscht und aufgebaut, kreative Lösungen und neue Methoden, auch für den organisatorischen Wandel, wurden gemeinsam erprobt. Durch regelmäßige Treffen wurden Strukturen geschaffen, die auch über den Förderzeitraum hinaus Bestand haben und somit langfristig und nachhaltig wirken können. Ein Barcamp hat zur Bildung eines verbandsübergreifenden Netzwerkes beigetragen, das sich mit neuen Organisationsformen auseinandersetzt. Der Abbau hierarchischer Strukturen innerhalb der Organisation wurde gefördert und hierarchiearme Methoden und Organisationsformen innerhalb des Netzwerkes erprobt.

Im Rahmen des Förderprogramms haben die geförderten Projekte verbandliche Prozesse analysiert und hinterfragbar gemacht und damit agiles Denken und den Aufbau von Transformationskompetenz in den Bundesverbänden gefördert.

4.5.3 Bilanzierung

Insgesamt zeigt sich, dass die **Organisationsentwicklung als Schlüsselthema** identifiziert wurde, jedoch in ihrer praktischen Umsetzung und Auswirkung zwischen den Verbänden variiert. Während einige Verbände dies als zentralstes Entwicklungsfeld betrachteten und entsprechend grundlegende Strategien für ihre Verbände erarbeiteten, waren bei anderen Verbänden strukturierte Überlegungen zu erkennen, die allerdings in weniger formalisierter Form in den Verband hineingetragen werden. Wieder andere Verbände benannten zwar Überlegungen zur Organisationsentwicklung, diese sind insgesamt aber weniger konkret oder operationalisiert. Die geförderten Projekte konnten erfolgreich Erprobungsräume für neue Formen der Zusammenarbeit, agile Führung und weitere Methoden im Rahmen

von New Work schaffen und die erprobten Methoden für eine weitere Nutzung in den Verbänden aufbereiten.

Einige Verbände haben im bisherigen Förderzeitraum Digitalisierung auf der obersten Leitungsebene als ein zentrales Querschnittsthema verankern können. Im Projektverlauf zeigte sich, dass Projekte, die auf obersten Leitungsebenen strategisch angekoppelt sind, tendenziell eine stärkere Wirkung in den Verband hinein entfalten können. Insgesamt bleibt es in vielen verbandlichen Organisationseinheiten noch eine ausstehende Aufgabe, das Thema Digitalisierung nicht nur operativ zu bearbeiten, sondern bis in die höchsten Leitungsgremien hinein **auch strukturell – etwa durch entsprechende Ressorts, Stabsstellen, Ausschüsse o.ä. – anzubinden** und zu verankern. Gleiches gilt auch für die BAGFW als Dachorganisation der Verbände.

Vor dem Hintergrund der begrenzten Mittel, die hier eingesetzt werden konnten, hat das Förderprogramm dennoch bereits eine erhebliche Hebelwirkung für die stärkere organisationale und strategische Verankerung des Themas Digitalisierung entfalten können.

4.6 Technische Ausstattung & Infrastruktur

Digitale Grundausstattung, die eine erfolgreiche Digitalisierung ermöglicht, umfasst nicht nur die **Beschaffung oder Bereitstellung** von Endgeräten, Software oder Internetzugang für Adressat:innen und Fachkräfte, sondern auch deren **Inbetriebnahme und Wartung**, sowie einen angemessenen **Support** für Mitarbeiter:innen, um deren dauerhafte und nachhaltige Nutzung zu ermöglichen. Weitere Aufgaben liegen in der Einrichtung von **Schnittstellen** zwischen digitalen Systemen, um eine reibungslose Kommunikation, effektive Zusammenarbeit und den Austausch von Daten zwischen den Systemen zu ermöglichen. Dies erfordert auch möglichst **kompatible Datenformate und Datenstrukturen**.

Der Aufbau einer technischen Infrastruktur ermöglicht es Verbänden, ihren Gliederungen sowie sozialen Einrichtungen zum Beispiel ihre Prozesse effizient durchzuführen, digitale Kommunikation unter Mitarbeitenden wie auch mit Adressat:innen zu ermöglichen, digitale Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben oder Gremienarbeit zu flexibilisieren. Weiterhin ist der Aufbau einer technischen Infrastruktur im Bereich des Wissensmanagements und der Fort- und Weiterbildung eine grundlegende Bedingung, um neue digitale Formate zur Vermittlung von Wissen und Kompetenzen bei Fachkräften und Adressat:innen nutzen zu können. Schließlich benötigen Adressat:innen Zugang zu digitalen Infrastrukturen, um neben vor-Ort-Kontakten auch niedrighschwellige digitale Zugänge nutzen und an digitalen Prozessen partizipieren zu können.

4.6.1 Maßnahmen, Ergebnisse

Technische und räumliche Infrastrukturen

In den frühen Förderphasen wurden oft zunächst **Internetauftritte und Kommunikationstechnik** ausgebaut und modernisiert. Vielfach wurde dem zum Teil erheblichen Modernisierungsbedarf der technischen Infrastruktur der Verbände Rechnung getragen. Das Förderprogramm konnte insbesondere kurz nach seinem Start einen wichtigen Beitrag dazu leisten, beim Ausbruch der **Corona-Pandemie** kurzfristig auf die **neu entstehenden Bedarfe an digitaler Kommunikation** zu reagieren. So konnten Mittel umgewidmet werden und Investitionen im Bereich der Kommunikationstechnik erfolgen, wie beispielsweise die Anschaffung von Technik für die Durchführung von Videochats und Videokonferenzen. Die ZWST konnte bspw. für einzelne Einrichtungen WLAN-Netze einrichten. In späteren Phasen wurde u.a. daran gearbeitet, die Interoperabilität bestehender Systeme in den Bundesverbänden zu verbessern.

In der Diakoniezentrale wurde mit der **Innovationswerkstatt (D-Lab)** ein physischer Raum für kokreative Zusammenarbeit konzipiert und eingerichtet, um hier soziale Innovationen zu entwickeln. Das Konzept basiert auf Grundsätzen agiler Verwaltungsformen und Formen von New-Work (s. Kap. 4.5). Auch auf Einrichtungsebene wurden infrastrukturelle Maßnahmen in Pilotprojekten umgesetzt, wie ein Teilprojekt des DRK zur Digitalisierung in Kitas. Hierfür wurden Hardware-Boxen zusammengestellt, die das medienpädagogische Arbeiten unterstützen. Nach Projektabschluss wurden diese aus eigenen Ressourcen weiter betrieben.

Dienstleister- & Stakeholdermanagement

In der prozesshaften Entwicklung und Erprobung technologischer Lösungen entwickelten die Verbände Kenntnisse in der Erhebung und Analyse verbandlicher Bedarfe, in der Erstellung von **Anforderungsprofilen und Prototypen** und in der **Koordination von Dienstleistern**, die für die Umsetzung der Vorhaben eingebunden waren.

An der Schnittstelle zwischen Anwender:innen und Entwickler:innen wurden konkrete Anforderungen an technologische Lösungen erhoben. Dazu wurden einerseits klassische empirische Methoden wie Fragebögen und Interviews im Rahmen von Nutzer:innenstudien eingesetzt, andererseits aber auch eher explorative Zugänge gewählt, wie z.B. **Design-Thinking-Workshops**. Entsprechende Methoden wurden über die Verbände hinweg und teilweise auch nachgelagert zu Evaluationszwecken eingesetzt. Der untersuchte Bezugsrahmen beschränkte sich dabei nicht nur auf die im Projekt geförderten Mitarbeiter:innen, sondern ging vielfach

auch darüber hinaus. Die Bedarfe, die erhoben wurden, umfassten ganz unterschiedliche Dimensionen und erstreckten sich von den rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Datenschutz & Onlinezugangsgesetz) über die strategische & strukturelle Passung (Anforderungen der eigenen Struktur; Schnittstellen) bis hin zu den adressierten Nutzer:innen (Bedarfe der Fachkräfte und Adressat:innen).

Datenschutz

Der Einsatz digitaler Technik erfordert von den Einrichtungen und Verbänden einen hohen Aufwand bei der **Prüfung datenschutzrechtlicher Fragen** und der **Abwägung des Nutzens** für die praktische Arbeit. Im Rahmen des Förderprogramms wurden daher in mehreren Teilprojekten Handreichungen erarbeitet, die Werkzeuge für die Verbandsarbeit vorstellen und Orientierung für eine datenschutzkonforme Implementierung technischer Lösungen bieten. Ein entsprechendes **juristisches Nachschlagewerk**, das unter Beteiligung von Datenschutzexpert:innen der Diakonie erarbeitet wurde, beschreibt umfassend die rechtlichen Rahmenbedingungen für wohlfahrtstypische Digitalisierungsvorhaben. Das Nachschlagewerk konnte somit als datenschutzrechtlicher Orientierungsrahmen für die im Rahmen des Förderprogramms entwickelten Softwareprodukte genutzt werden.

Im Förderprogramm wurden dort, wo Daten erhoben und verarbeitet wurden, entsprechende **Datenschutzfolgeabschätzungen, Löschkonzepte sowie Verarbeitungsverzeichnisse** für sensible Daten erstellt. Darüber hinaus wurden die an der Entwicklung der einzelnen Teilprojekte beteiligten Fachkräfte zu Themen des Datenschutzes und zu relevanten Datenschutzfragen geschult. Wiederholt wurden aufgrund der zumeist besonders schutzwürdigen Daten vertiefte und umfassende datenschutzrechtliche Prüfungen durchgeführt.

4.6.2 Wirkungen

Die Arbeit im Förderprogramm hat gezeigt, dass der Aufbau organisationaler digitaler Kompetenzen eine leistungsfähige technische Infrastruktur und eine Qualifikation der Fachkräfte erfordert. Beides muss parallel und aufeinander abgestimmt sichergestellt werden. Mit dem Aufbau einer technischen Infrastruktur im Bereich der Learning Management Systeme wurden auch Voraussetzungen für den Aufbau von digitalem Wissen geschaffen.

Durch die Einführung neuer technischer Ausstattung konnte, insbesondere in den Pandemie Jahren, die **Arbeitsfähigkeit** der Bundesverbände gesichert und auch **Effizienzsteigerungen**, beispielsweise bei Abrechnungen, erzielt werden. Die finanzierte technische Ausstattung ermöglichte den Verbänden eine Flexibilisierung

der Gremienarbeit, die Umsetzung neuer Tagungskonzepte und die Entwicklung von neuen Fortbildungsformaten.

Neben dem Ausbau der technischen Infrastruktur bei den Bundesverbänden wurde in Modellvorhaben punktuell auch die **Ausstattung auf Einrichtungsebene** der Mitgliedsorganisationen durch das Förderprogramm finanziert. Durch den Einsatz mobiler Endgeräte und Anwendungen konnte eine zeit- und ortsunabhängige Bearbeitung der Prozesse ermöglicht werden. Dadurch hatten die Fachkräfte mehr Zeit für die Interaktionsarbeit mit Adressat:innen. Im Themenschwerpunkt Armut und digitale Teilhabe des Paritätischen Verbandes war die Schaffung der technischen Infrastruktur in den Einrichtungen die Grundvoraussetzung für die Umsetzung der digitalen Teilhabe.

Die Implementierung von Fachsoftware, E-Learning-Plattformen, Onlineberatung, Websites, Social-Media-Kanälen und digitalen Kommunikationstools bedeutet auch, diesen großen technischen und inhaltlichen Anforderungen mit einer **datenschutzsicheren Umsetzung** zu begegnen. Durch Weiterbildungsmaßnahmen und Beratungsangebote zu Cybersecurity, Datenschutz und dem praktischen Umgang mit der DSGVO wurden Mitarbeitende und ehrenamtlich Engagierte in den Mitgliedsorganisationen entsprechend qualifiziert. Dass der Bedarf an Begleitung und Unterstützung weiterhin hoch ist, zeigt die rege Nutzung der Projektwebseiten und Leitfäden, die die Auswahl datenschutzkonformer Softwarelösungen erleichtern sollen.

4.6.3 Bilanzierung

Bei der technischen Ausstattung ist es zunächst wichtig, zwischen der Infrastruktur auf der Ebene der lokalen Einrichtungen und Träger einerseits und übergreifenden Infrastrukturen wie der Online-Beratungsplattform andererseits zu unterscheiden.

Auf **Ebene der lokalen Organisationen** kann (und soll) das Förderprogramm sowohl *strukturell* mit seiner Ausrichtung auf die Bundesebene der Spitzenverbände wie auch *finanziell* aufgrund einer dafür viel zu geringen Ausstattung keinen wahrnehmbaren Beitrag leisten. Vereinzelt in den Projekten durchgeführte Ausstattungen auf lokaler Ebene sind vor dem Hintergrund des Bedarfs nachvollziehbar, aber kritisch zu sehen, da sie keine Hebelwirkung entfalten. Stattdessen müssten für die Ebene der unmittelbaren Dienstleistungserbringer sozialgesetzliche Refinanzierungsmöglichkeiten geschaffen oder aber Ausstattungsoffensiven als Infrastrukturprogramme aufgesetzt werden. Im Rahmen des Förderprogramms wurden Kompetenzen aufgebaut, die eine hierfür als Ausgangspunkt erforderliche Bestandsaufnahme und Bewertung vorhandener Infrastrukturen, Hardware- und Softwareausstattungen unterstützen können.

Hinsichtlich **übergreifender Infrastrukturen** sollten die bereits erfolgten Ansätze für die Entwicklung und Veröffentlichung quelloffener Open-Source-Software auf weitere Anwendungen ausgeweitet und aus einer verbandsbezogenen Förderung herausgelöst werden. Analog zu dem im Kontext des Onlinezugangsgesetzes praktizierten Einer-für-Alle-Prinzip sollten für verschiedene Anwendungen kooperative Beteiligungsstrukturen unter Federführung jeweils eines Akteurs entstehen. Für die Entwicklung und den Betrieb dieser Anwendungen als Software-as-a-Service (SaaS) sollten entsprechende Fördermittel bereitgestellt werden, um den hier immer deutlicher werdenden Bedarf an Infrastrukturen für die öffentliche Daseinsvorsorge zu decken.

4.7 Verbandsübergreifender Transfer

Angesichts der umfassenden und komplexen Anforderungen an eine Modernisierung der Wohlfahrtspflege im Bereich der Digitalisierung in Verbindung mit begrenzten Ressourcen ist eine Zusammenarbeit erforderlich, die einen besonderen Schwerpunkt auf den verbandsübergreifenden Transfer legt. Dieser Transfer soll den **Wissens- und Erfahrungsaustausch** zwischen den Verbänden, aber auch mit den Trägern und Einrichtungen auf lokaler Ebene erfolgreich gestalten. So kann die gesamte Wohlfahrtspflege von den Erfahrungen profitieren und durch die gemeinsame Nutzung von Wissen und Ressourcen gestärkt werden.

4.7.1 Maßnahmen

Die übergreifende Zusammenarbeit der geförderten Wohlfahrtsverbände im Förderprogramm erfolgte gleichsam in **formellen Austauschformaten und Kooperationen**, wie auch in **kollegial-informellen Treffen**. Die Koordinierungsstelle der BAGFW initiierte und unterstützte Transferbemühungen zwischen Projekten, um niederschwellige Formate für den fachlichen Austausch zu verbändeübergreifenden Themen und digitalpolitischen Fragen zu schaffen. Aufgrund der gestiegenen Komplexität, Dynamik und Agilität der Verbandsprojekte setzte die BAGFW-Koordinierungsstelle auf niedrigschwellige und flexible Formate zum Austausch, Wissenstransfer und zur Vernetzung. Die Referent:innen der geförderten Projekte konnten sich im Jahr 2023 beispielsweise über einen von der BAGFW organisierten monatlichen „Jour fixe“ vernetzen und von aktuellen Impulsen aus den Projekten anderer Verbände profitieren. Auch der Fachaustausch 'Digi Lunch', der regelmäßig monatlich stattfindet, bot einen Austausch zwischen den Verbänden, der teils themenspezifisch und teils themenoffen war. Die Verbände hatten die Möglichkeit,

über die Projektteams hinaus weitere Mitarbeiter:innen einzubeziehen, die von den jeweiligen Themen profitieren konnten.

Die geförderten Projekte haben eine **gemeinsame Kommunikationsplattform** für den niederschweligen Austausch zwischen den geförderten Stellen organisiert. Im Laufe der Projektjahre wurden zahlreiche Tools und Materialien produziert, die teilweise als Open-Educational-Ressourcen frei zugänglich, übertragbar und auch für externe Akteure aus dem sozialen Bereich nutzbar sind (zugänglich unter <https://diewohlfahrt.digital/transferwissen/>). Die hohe Bereitschaft zum Teilen von Wissen im Förderprogramm bildete eine wichtige Grundlage für die breite Streuung von Ergebnissen inner- und außerhalb der Verbände.

Der Transfer von gewonnenem Wissen über die individuellen Projekte hinaus wurde durch die von der Koordinierungsstelle organisierte jährliche Fachveranstaltung **„WOHLFAHRT digital“** gestärkt, bei der sowohl die Projekte der Spitzenverbände, als auch weitere Projekte aus den Verbänden und dem zivilgesellschaftlichen Sektor ihre Digitalisierungsvorhaben in Workshops präsentieren konnten und die bislang jeweils von ca. 100 - 300 Teilnehmenden aus der gesamten Sozialwirtschaft besucht wurden.

Ergebnisse des Transfermonitoring

In Bezug auf die Gestaltung und Aufbereitung der konkreten Maßnahmen zeigen die Indikatoren des Transfermonitorings, in welchen Aspekten Transferpotential besteht bzw. realisiert wurde. Die Ergebnisse sind als „Transferprofile“ für die erfassten Maßnahmen in Abbildung 4 dargestellt. Die konkreten Maßnahmen werden hier nicht im Detail beschrieben, sondern nur grob charakterisiert, da primär die Analysemöglichkeiten anhand des explorativen Einsatzes des Instruments demonstriert werden sollen. Bei der Interpretation der Daten ist zu berücksichtigen, dass es sich um eine relativ kleine Stichprobe handelt, die keine objektive Beurteilung des Transferpotentials der bewerteten Maßnahmen zulässt. Es wird jedoch erkennbar, welche Auswertungsmöglichkeiten sich bei einer zukünftigen breiteren Umsetzung des Transfermonitorings ergeben.

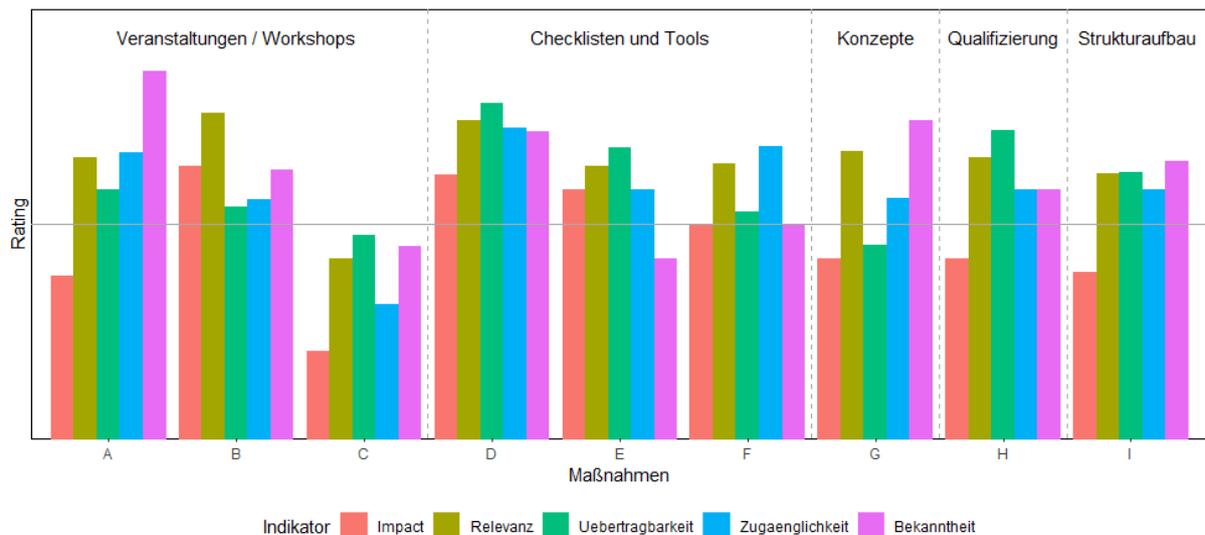


Abbildung 4: Transferprofile der erfassten Maßnahmen

Bei den Maßnahmen A, B und C handelt es sich um Veranstaltungen und Workshops zur Erarbeitung von Digitalisierungsthemen mit Fachkräften oder anderen Zielgruppen. Maßnahmen D, E und F sind entwickelte Checklisten und Tools, die als Unterstützung zur Planung, Umsetzung und Bewertung von Digitalisierungsvorhaben dienen. Maßnahme G umfasst die Erarbeitung von Konzepten zur Digitalisierung und dem Aufbau entsprechender Infrastruktur. Maßnahme H beinhaltet den Aufbau von Inhalten zur Qualifizierung zu Digitalisierungsthemen. In Maßnahme I ging es um die Vernetzung und den Strukturaufbau zu Digitalisierungsthemen im Verband.

Als minimaler „Soll-Wert“ ist ein Wert über der Mitte erwünscht, was bedeutet, dass die Bedingungen eines Indikators (eher) zutreffen. Generell demonstrieren die Daten, dass für die meisten erfassten Maßnahmen ein Transferpotential als gegeben eingeschätzt wurde, auch wenn teilweise keine hohen Werte erreicht wurden. Da die erfassten Maßnahmen solche sind, die von den Verbänden selbst als besonders nützlich und übertragbar für die anderen Verbände ausgewählt und benannt wurden, wären höhere Werte allerdings wünschenswert. Auf Grundlage von Gesprächen und Diskussionen unter anderem im Rahmen des Workshops und der Interviews wurde deutlich, dass eine bessere Anleitung oder Hilfestellung für die Gestaltung von verbandsübergreifendem Transfer hilfreich gewesen wäre.

Zur Verdeutlichung der Analysemöglichkeiten des Transfermonitorings werden die einzelnen Indikatoren und die Ergebnisse hierzu im Folgenden reflektiert.

Impact bedeutet eine direkte Wirkung der Maßnahme auf andere Verbände, also einen unmittelbaren positiven Effekt durch die Durchführung der Maßnahme selbst. Daher sollten Werte im mittleren Bereich nicht zu streng bewertet werden. Die Maßnahmen sind in der Regel **Prototypen**, die intern im Verband durchgeführt werden und nicht auf eine Wirkung über den Verband hinaus ausgelegt sind.

Insbesondere Checklisten und Toolboxes haben erwartungsgemäß einen vergleichsweise hohen Impact, da sie speziell mit dem Ziel des Transfers konzipiert wurden. Aber auch eine Maßnahme aus dem Bereich Veranstaltung / Workshop hatte einen vergleichsweise hohen Impact. Diese Maßnahme zeichnete sich durch eine hohe thematische Relevanz auch für andere Verbände, eine stark verbandsübergreifende Ausrichtung in der Durchführung und eine umfassende Aufbereitung und Bereitstellung der Ergebnisse aus.

Relevanz stellt einen wichtigen Indikator dar und ist die Voraussetzung dafür, dass die Maßnahmen überhaupt für den eigenen Verband aufgegriffen werden sollten. Ohne Relevanz der Maßnahme spielen auch Übertragbarkeit oder Zugänglichkeit keine Rolle. Der Wert für den Transferindikator *Relevanz* ist im Durchschnitt am höchsten ausgeprägt, was sicherlich auch die starke inhaltliche Profilschärfe des Förderprogramms insgesamt zum Ausdruck kommt - etwa im Unterschied zu Förderlinien, die z.B. das Thema KI behandeln, aber mit Projekten in ganz unterschiedlichen Branchen mit nicht übertragbaren Anwendungsfällen.

Damit andere Verbände solche relevanten Maßnahmen für sich nutzen können, sind *Übertragbarkeit* und *Zugänglichkeit* erforderlich. Während die **Übertragbarkeit** auch stark von strukturellen Aspekten und Rahmenbedingungen abhängt (z.B.: „Haben wir im Verband ähnliche Zielgruppen, Problematiken oder Verbandsstrukturen für die diese Maßnahme auch gut passen würde.“) lässt sich die **Zugänglichkeit** durch eine entsprechende Aufbereitung sehr stark beeinflussen: Ein Teil jeder Maßnahme betrifft immer interne organisationale Umstrukturierungen und Veränderungen, die teilweise sehr spezifisch für die internen Strukturen der verschiedenen Verbände sind und erst auf die anderen Verbände übertragen werden müssen. Die Zugänglichkeit für andere Verbände kann dadurch aktiv gestaltet werden, indem z. B. systematische Dokumentationen, Ablaufpläne und Materialien nachvollziehbar aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Die Zugänglichkeit war bei den verschiedenen abgefragten Maßnahmen bei Checklisten / Handreichungen besonders hoch und bei der abgefragten Veranstaltung für Zielgruppen besonders niedrig.

Bekanntheit ist eine Voraussetzung für eine Einschätzung der Maßnahmen, stellt aber auch einen Aspekt von verbandsübergreifendem Transfer dar, da die Kommunikation, Präsentation und Vermittlung der Maßnahmen im Rahmen des Förderprogramms ein wichtiger Bestandteil ist. In unserem Beispiel zeigt sich, dass die Bekanntheit bei Veranstaltungen sehr unterschiedlich ausfallen kann - dies ist nicht nur von der Größe und Überregionalität einer Veranstaltung abhängig, sondern auch davon, auf welche Zielgruppen Veranstaltungen ausgerichtet sind und ob sie eher verbandsintern oder verbandsübergreifend konzipiert wurden.

Die Maßnahme mit dem insgesamt stärksten verbandsübergreifenden Transfer war Maßnahme D. Hierbei handelt es sich um einen Digital Check der einen webbasierten

Test zur Einschätzung des Digitalisierungsstandes von (sozialen) Organisationen bietet, sowie frei zugängliche Handlungsempfehlungen, Leitfäden, Materialien und Best Practice Beispiele bereitstellt. Diese Maßnahme zeigt in allen Indikatoren positive Einschätzungen, was auf die gute Aufbereitung und Bereitstellung aller Elemente zurückzuführen ist.

4.7.2 Wirkungen

Unter dem Leitsatz "Collaborate to Innovate" wurden die Vernetzung unterschiedlicher Akteure innerhalb der Wohlfahrtspflege und die Bündelung ihrer Ressourcen und Kompetenzen als zentrale Ziele erfolgreich adressiert. Die Maßnahmen der Koordinierungsstelle, insbesondere der Auf- und Ausbau interner und externer Kommunikationsstrukturen sowie die Organisation von öffentlichen Fachveranstaltungen und programminternen Austauschformaten, etablierten eine vorherrschende **Kooperationskultur** im Förderprogramm. In diesen Kontexten beförderte die Koordinierungsstelle durch zahlreiche Netzwerkveranstaltungen 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. Durch den regelmäßigen Austausch zwischen den Verbänden konnte jeder Verband bereits im Prozess anhand der Maßnahmen der anderen prüfen, inwieweit und mit welchen möglichen Variationen das Projekt in den eigenen Verband integriert werden kann.

Eine bedeutende Nebenwirkung des Förderprogramms besteht in der sich stetig ausweitenden Zusammenarbeit über Verbandsgrenzen hinweg. Im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Projektergebnissen wurden mehrfach Arbeitsgruppen initiiert, die sich auch über die Veröffentlichung der Projekterkenntnisse hinaus regelmäßig zum Wissensaustausch trafen. Dieser Austausch richtet sich primär an gemeinsame Aufgaben- und Themenstellungen aus und nicht an organisatorische und strukturelle Einbindungen. Dadurch konnten bislang nicht genutzte Synergieeffekte freigesetzt werden. Das Förderprogramm hat somit **neuartige, verbandsübergreifende Vernetzungsstrukturen** etabliert, die durch die „versäulten“ Regelstrukturen nicht entstanden wären. Anhand des Beispiels der Lernplattform Moodle zeigt sich eine große thematische Schnittmenge der Verbandsinteressen. Dies führte zur Etablierung von vertiefenden, verbandsübergreifenden Austauschformaten.

In Projektkonstellationen, in denen Projektergebnisse frei lizenziert erarbeitet und geteilt wurden, entstand ein Bewusstsein für Wissen als gemeinsame Ressource in den Wohlfahrtsverbänden. Dadurch, dass die Beratungsplattform als quelloffene **Open Source-Software** zur Verfügung gestellt wurde, gab es viel Interesse auch von

anderen Verbänden an der Anwendung: Erste Organisationen außerhalb der Caritas machten sich auf den Weg die Software für sich zu nutzen und entsprechende Organisationsstrukturen einzurichten. Die frei nachnutzbaren Ergebnisse haben somit einen Beitrag zur Professionalisierung der freien Wohlfahrtspflege im Bereich des digitalen Wandels geleistet und nachhaltige Skalierungseffekte durch die erweiterte Verbreitung ausgelöst.

Die geförderten Projekte haben mit ihren Aktivitäten im betrachteten Förderzeitraum auch Wirkungen in Kontexten jenseits der Wohlfahrtsverbände erzielt. 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 **Expertisen ausgetauscht** und wechselseitige **Multiplikationseffekte** in Bezug auf die Reichweite und Öffentlichkeitswirksamkeit der Aktivitäten erzielt werden.

4.7.3 Bilanzierung

Im Förderprogramm wurden sukzessiv steigende Bemühungen unternommen, den Transfer zu fördern. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Projektteams divers aufgestellt sind und Mitarbeiter:innen ohne Verbandshintergrund wiederholt neue Expertise aus anderen Arbeitsfeldern in die Projekte einbrachten. Dies spiegelte sich besonders in einer veränderten Austauschmentalität wider. Allerdings konnte in nur wenigen Fällen eine tatsächliche und umfassende Übertragung von Projektergebnissen erreicht werden. Oftmals fehlten zeitliche Kapazitäten für einen strukturierten und flächendeckenden Transfer sowie für die Bearbeitung von gemeinsamen Bedarfen der Verbände.

Im Rahmen des Transfermonitorings deuteten sich **unterschiedliche Profile der Maßnahmen in Bezug auf ihre Übertragbarkeit** auf andere Verbände an. Einflussfaktoren scheinen hier insbesondere die adressierte Verbandsebene und die Art der Aufbereitung zu sein. Der Transfer war vor allem dann erfolgreich, wenn das Produkt bereits für die eigene Projektarbeit anderer Verbände geeignet war oder nur geringfügige Anpassungen erforderte. Auch in bilateralen Kooperationen gab es punktuelle Erfolge. Möglicherweise wäre es sinnvoll, im Rahmen des Programms Strukturen zu entwickeln, die einen systematischen Austausch und Peer-Feedback zu Fragen der verbesserten Übertragbarkeit ermöglichen (z.B. durch Transferworkshops). Hier könnten Vertreter:innen verschiedener Verbände kritisch die Maßnahmen der anderen Verbände im Hinblick auf ihre Übertragbarkeit reflektieren und Vorschläge für eine bessere Umsetzung mit Fokus auf eine

verbesserte Übertragbarkeit formulieren. Bei der Projektplanung und Beantragung von Mitteln sollten immer angemessene personelle Ressourcen für den Transfer von Ergebnissen vorgehalten bzw. bereitgestellt werden, um das umfangreiche Transferpotenzial optimal zu nutzen.

Das Förderprogramm „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ hat neben der Bereitstellung finanzieller Mittel auch einen Rahmen geschaffen, in dem die **verbandsübergreifende Zusammenarbeit als wesentlicher Motor für Innovation und nachhaltigen Wandel etabliert** werden konnte.

5 Fazit und Empfehlungen

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 2023 mit beachtlicher Wirkung angegangen und verfolgt werden, wie die in den sechs Themenbereichen dargestellten Ergebnisse zeigen.

Bezogen auf die zentralen Zielsetzungen des Förderprogramms sind seit dessen Start wichtige Schritte hin zu einer intensiven und systematischen 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 an Beachtung gewonnen. Angesichts der weitreichenden Relevanz, die Digitalisierung für Auftrag, Zweck und Arbeitsweise der Freien Wohlfahrtspflege hat, hat sich innerhalb der Verbände ein Bewusstsein für Digitalisierung als Schlüssel- und Querschnittsthema entwickelt. Vor Start des Förderprogramms lagen gesamtverbandliche Leitlinien oder Strategiepapiere zu zentralen Digitalisierungsthemen nur vereinzelt als Ausgangs- und Bezugspunkt vor, wurden aber zu unterschiedlichen Themen 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

Sowohl die Skizzierung der Besonderheiten der Organisationsform der Wohlfahrtsverbände (Kap. 2.2) wie auch die Darstellung der Ergebnisse (Kap. 4) 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. erfolgversprechend 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 zusammengefunden. Dies hat sicherlich auch in Teilen zu einem Aufbrechen vormals stark bürokratisierter Arbeitsformen geführt. Die vielleicht bedeutsamste Nebenwirkung des Förderprogramms liegt daher in einem sich deutlich abzeichnenden **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.

Angesichts immer begrenzterer Mittel wird es zunehmend wichtig sein, übergreifende Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben für die Wohlfahrtspflege auch strukturell in Form von gemeinsamer Planung, Entwicklung und Umsetzung anzugehen und umzusetzen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang etwa der **Umgang mit Daten** und der Aufbau einheitlicher Datenstrukturen. Unabhängig von Größe und Ausrichtung der Verbände liegt ein gemeinsamer Umgang mit Sozialdaten im Interesse aller Verbände und sollte entsprechend auch gemeinsam vorangetrieben werden – zusammen mit anderen zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Vorhaben wie beispielsweise dem Civic-Data-Lab, oder den Initiativen, die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft gestalten, wie etwa VEDISO oder FINSOZ. Digitalisierung kann so als **Werkzeug und Chance zur Professionalisierung** und gemeinwohlorientierten Effizienzsteigerung sozialer Dienstleistungen genutzt werden. Dabei bleibt fortlaufend kritisch zu prüfen: Trägt Digitalisierung auf gesellschaftlicher Ebene zu sozialer Gerechtigkeit bei und erhöht sie die Teilhabe von Menschen? Unterstützt sie professionelles Handeln, Fachlichkeit und Qualität von Leistungen? Entlastet sie Fachkräfte in ihrer Arbeit und stärkt sie Autonomie und Arbeitszufriedenheit? Unterstützt sie Verbände und Sozialunternehmen darin, ihre Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten, um ihre Organisationsziele besser zu erreichen? Und eröffnet sie den Adressat:innen zusätzliche Zugänge, statt Zugänge

zu erschweren und führt Digitalisierung für sie zu einem höheren Gebrauchswert der Leistungen und zu einem Mehr an Lebensqualität?

Insgesamt konnten in Relation zu den eingesetzten Mitteln mit einzelnen Aktivitäten und Ergebnissen **bereits beachtliche Skalierungseffekte** erreicht werden. Im Laufe des Förderzeitraums wurden vermehrt auch weitere Mittel eingeworben, um Digitalisierungsvorhaben auf der verbandlichen Ebene umzusetzen. Hierdurch konnten weitere Synergien entstehen, insbesondere, wenn in den Verbänden die verschiedenen projektförmigen Umsetzungen auch organisationsstrukturell zusammengeführt wurden.

Das Förderprogramm mit seinen Zielsetzungen, die auf die gesamte Breite der Wohlfahrtspflege ausgerichtet sind, konnte in vielen Bereichen **Impulse und Anstöße** liefern, die die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten des Digitalisierungsthemas initiieren und vorantreiben können. Die im Rahmen des Digitalisierungsprogramms geförderten Projekte erfüllen eine **wichtige explorative, initiierende 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 Investitionsmittel erkannt wird.

Die in den einzelnen Themenfeldern in den Bilanzierungen bereits herausgearbeiteten **Empfehlungen** für eine weitere Stärkung der Zukunftssicherung der Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung sollen im Folgenden noch einmal bezogen auf die jeweils adressierten Akteursgruppen zusammenfassend dargestellt werden.

Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege

- Im Rahmen des Förderprogramms wurde zunehmend die **sozialanwaltschaftliche Vertretung im digitalpolitischen Raum** durch gemeinsames Lobbying und Vernetzung mit anderen digitalpolitischen Akteuren als wichtige Aufgabe erkannt. Hier gilt es nun, systematischer und auch in gemeinsamen Kampagnen die identifizierten Problemlagen konsequent in den gesellschaftlichen und politischen Diskurs einzubringen. Im Jahr 2023 wurden hierzu neue Projektaktivitäten angestoßen, die weiter auszubauen wären (siehe Kap. 4.1.3).

- Für die weiteren Entwicklungen im digitalen Transformationsprozess bleibt die Auseinandersetzung mit dem Thema Daten eine wichtige Aufgabe. Allerdings bedarf es für fundierte **Datenstrategien** in einigen Verbänden noch einer stärkeren inhaltlichen Auseinandersetzung und Entwicklungsarbeit. Bislang fehlen konkrete Lösungen, und verbandliche Datenbestände liegen - wenn überhaupt - in den Bundesverbänden nur äußerst heterogen in Art und Umfang vor (siehe Kap. 4.3.3). Sollen langfristig gemeinsame, kompatible Datenstrukturen angedacht werden, gilt es heute entsprechende systematische Überlegungen zu entwickeln.
- In den letzten Jahren wurden von den Verbänden verschiedene Lern- und Lehrformate entwickelt. In der stark ausdifferenzierten Weiterbildungslandschaft der Verbände ist die Entwicklung und Bereitstellung der notwendigen neuen Inhalte zu Digitalisierungsthemen durch die Weiterbildungsträger und Akademien auf regionaler Ebene angesichts der rasanten Entwicklungen jedoch nicht ohne weiteres leistbar. Daher sollten die erarbeiteten **onlinebasierten Weiterbildungsformate und -inhalte** über eine gemeinsame, ggf. föderierte Struktur für alle Verbände bereitgestellt werden (siehe Kap. 4.4.3). Dabei bietet sich die einheitliche Aufbereitung und thematische Abstimmung untereinander an.
- Um die wachsenden Herausforderungen auf den verschiedenen Ebenen in den kommenden Jahren bewältigen zu können bedarf es auch einer verstärkten **Mitgestaltung von Technikentwicklungen**, damit diese den fachlichen Anforderungen der Wohlfahrtspflege entsprechen und Fachkräfte in Arbeits- und Entscheidungsprozessen entlasten und unterstützen. Die Bundesverbände sollten die Gelegenheit nutzen, aus einer professionellen Perspektive heraus Impulse für Technikentwicklungen und durch Technik veränderte Arbeitsprozesse zu geben. Um transdisziplinär an entsprechenden Fragestellungen und Entwicklungen arbeiten zu können, sollten entsprechende Innovationsräume, die teilweise bereits im Rahmen des Förderprogramms initialisiert wurden, als dauerhafte Strukturen etabliert werden (siehe Kap. 4.6.3).
- Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege stehen in vielen Fragen der digitalen Transformation unabhängig von ihrer Größe und Ausrichtung vor sehr ähnlichen Herausforderungen. Dies sollte noch stärker als gemeinsame Entwicklungsaufgabe verstanden werden, woraus die konsequente Kooperation und auch arbeitsteilige Erarbeitung von Ergebnissen im Sinne eines **„Einer-für-alle“-Prinzip** die logische Schlussfolgerung ist.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege

- Ausgehend von den digitalpolitischen Aktivitäten der Verbände sollte die Koordinierungsstelle der BAGFW als gemeinsames **Organ zur Bündelung und Ausarbeitung digitalpolitischer Positionen** dienen. Gemeinsam mit den Verbänden könnten Positionen erarbeitet und in den politischen Diskurs eingebracht werden. Die BAGFW sollte die Erarbeitung und Positionierung koordinieren und unterstützen und anschließend in ihrer Rolle als Sprachrohr der Freien Wohlfahrtspflege auch vertreten.
- Zugleich sollte die BAGFW sich auch bezüglich der weiteren Ausgestaltung von Digitalisierung in den Verbänden, wie auch in der Wohlfahrtspflege insgesamt stärker koordinierend **Bedarfe zusammentragen und bündeln** und dies auch in den politischen Raum hinein vertreten, wie dies etwa mit den beiden mit dem BMFSFJ entwickelten Erklärungen geschehen ist, die vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen und Bedarfe ggf. zu aktualisieren wären.
- Um diese Aufgaben jenseits des Förderprogramms dauerhaft sicherzustellen, ist unbedingt eine auch **organisationsstrukturelle Verankerung** des Themas „Digitalisierung“ erforderlich, die bislang nicht gegeben ist.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

- Eine **Weiterführung des Förderprogramms** erscheint angesichts der vorhandenen Bedarfe, der begrenzten eigenen Mittel der Verbände und der starken Impulse und Wirkungen, die bislang mit der Förderung erzielt werden konnten, dringend geboten. Zukünftig sollte der Fokus noch stärker auf Aspekte **überverbandlicher Zusammenarbeit** und **Nachhaltigkeit** ausgerichtet werden, idealerweise durch Projekte, die als Konsortialvorhaben von Verbänden gemeinsam umgesetzt werden. Dies und neue thematische Schwerpunkte – etwa im Bereich Daten und KI – könnten Gegenstand einer **neuen gemeinsamen Vereinbarung** zwischen dem Ministerium, den Verbänden und der BAGFW sein.
- Schließlich wäre über das Förderprogramm hinaus eine intensive ministerielle Befassung mit Fragestellungen rund um das **Thema KI** geboten. Hier wäre – ggf. durch **Beauftragung einer Expertise** – zu klären, in welcher Weise die Wohlfahrtspflege von dem Thema bereits betroffen ist bzw. betroffen sein wird, welche Herausforderungen und Risiken hier bestehen und welche regulatorischen und infrastrukturellen Maßnahmen speziell für den Bereich der Wohlfahrtspflege angezeigt wären, für einen fachlichen und datenschutzkonformen Einsatz von KI-Anwendungen. Ohne zeitnahe intensive Befassung mit der Thematik droht eine

datenschutzwidrige Nutzung gerade generativer KI-Anwendungen wie ChatGPT in der gesamten Breite der Wohlfahrtspflege, wie sie bspw. im Bereich von Social-Messengern hinsichtlich der Nutzung von WhatsApp Normalität ist.

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege konnten im Rahmen des Förderprogramms bereits richtungsweisende Impulse zur Digitalisierung ihrer Organisationen setzen. Eine Branche, deren Kernaufgabe die gemeinwohlorientierte Unterstützung von Daseinsvorsorge ist, kann den notwendigen Aufbau der skizzierten digitalen Infrastrukturen und Anwendungen sowie die Qualifizierung der Beschäftigten jedoch nicht nur aus eigenen Kräften leisten. Wohlfahrtspflege und Sozialunternehmen fehlen im engen Korsett teils kaum oder gar nicht kostendeckender Finanzierung durch die sozialrechtlichen Kostenträger schlicht und einfach Möglichkeiten und Spielräume dafür.

Um bis auf die Ebene der regionalen und lokalen Träger und Einrichtungen nicht nur punktuell, sondern nachhaltig und breit zu wirken, sind aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung zwei Dinge von zentraler Bedeutung, die nachfolgend kurz skizziert werden: 1. Servicestrukturen im Sinne eines „Kompetenzzentrums Digitalisierung der Wohlfahrtspflege“, die übergreifend für die Wohlfahrtspflege eingerichtet und auf Dauer gestellt werden. 2. Ein Investitionsprogramm für die Ebene der Träger und Einrichtungen für Innovationsprojekte zur digitalen Weiterentwicklung und Transformation.

1. Auf Dauer gestellte Servicestrukturen im Sinne eines „Kompetenzzentrums Digitalisierung der Wohlfahrtspflege“, die Einrichtungen zu Innovationsprozessen beraten und begleiten können. Einzelne Verbände haben ähnlich ausgerichtete Servicezentren im Rahmen des Förderprogramms aufgebaut, aber nur jeweils kurzfristig refinanzieren können. Statt projektförmiger Förderung bedarf es hier zukünftig einer dauerhaften institutionellen Finanzierung. Ein solches Kompetenzzentrum sollte verbandsübergreifend institutionalisiert sein und könnte im Sinne einer Akademie für digitale Weiterbildung auch verbandsübergreifend Wissensressourcen und methodisch-didaktisch aufbereitete Bildungsinhalte als Online-Kurse bzw. Open Educational Resources zur Verfügung stellen.

2. Zusätzliche Ressourcen für die Ebene der Träger und Einrichtungen für Innovationsprojekte zur digitalen Weiterentwicklung und Transformation. Vor dem Hintergrund extremer Belastungssituationen in fast allen Bereichen sozialer Dienstleistungserbringung, für die die Pflege nur das prominenteste Beispiel ist, scheitern Digitalisierungsvorhaben dann allein schon daran, dass es niemanden gibt, der für zusätzliche Projekte freigestellt und eingesetzt werden könnte. Hier muss

dann nicht nur eine Finanzierung solcher zusätzlichen Aufgaben für das Personal erfolgen, sondern auch Lösungen dafür entwickelt, dass aufgrund des Fachkräftemangels selbst bei vorhandener Finanzierung personelle Engpässe bestehen. Neben den personellen Ressourcen für die projektförmige Bearbeitung muss dann aber auch die Finanzierung von entsprechenden Investitionen in digitale Technik und Infrastruktur und deren Betrieb und Wartung einschließlich entsprechender Supportstrukturen für Mitarbeitende sichergestellt werden. Aufgrund der nachholenden Entwicklung, die hier im Bereich der Wohlfahrtspflege noch erfolgen muss, ist ein umfangreiches staatliches Investitionsprogramm – strukturell vergleichbar zum Krankenhauszukunftsgesetz – notwendig, um die Träger und Einrichtungen in der erforderlichen Weise bei der digitalen Modernisierung zu unterstützen.

War es in den ersten 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, die durch geopolitische Krisen und internationale Konflikte und kriegerische Auseinandersetzungen verschärft werden. 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. 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.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kopplung der Wohlfahrtsverbände auf vertikaler und horizontaler Ebene.....	13
Abbildung 2: Zeitstrahl zu Vorgehen und Meilensteinen der wissenschaftlichen Begleitung	23
Abbildung 3: „Thementhermometer“ zur Visualisierung der aktuellen Relevanz der zentralen Themen (Bewertung durch die Projektleitungen auf einer Skala von 0-7).....	36
Abbildung 4: Transferprofile der erfassten Maßnahmen.....	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Inhaltsanalytisch ausgewertete Dokumente, Fragebögen und Interviews.....	25
Tabelle 2: Explorative Erprobung einzelner Elemente des Monitorings im Jahr 2023	27
Tabelle 3: Zentrale Themen der Digitalisierung der Freien Wohlfahrtspflege	28
Tabelle 4: Zentrale Themen der Digitalisierung der Freien Wohlfahrtspflege (Fortsetzung)	29
Tabelle 5: Konzeptionelle Befragungsstruktur des Interviews zum Wirkungsmonitoring	32
Tabelle 6: Indikatoren für verbandsübergreifendes Transferpotential	33
Tabelle 7: Zentrale Themen und Themenbereiche.....	35

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AWO	Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.
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.
Diakonie	Diakonie Deutschland - Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.
DPWV	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
DRK	Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Kap.	Kapitel
Kom.sd	Kompetenzzentrum Soziale Dienste
LMS	Learning Management System
OER	Open Educational Resources
Tab.	Tabelle
ZWST	Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland e. V.

Literaturverzeichnis

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

AWO (o.D.): Über uns. Die Arbeiterwohlfahrt. <https://awo.org/ueber-uns>

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

BAGFW (o.D.): Über uns. <https://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.

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: Inst. f. Evaluation.

Blundo-Canto, Genowefa (2023): Outcome Harvesting. LIEPP Methods Brief n°45

BMFSFJ (2018): Digitale Agenda für eine lebensWerte Gesellschaft. Ansätze und Werkzeuge für eine digitale Gesellschaftspolitik. Online verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/digitale-agenda-fuer-eine-lebenswerte-gesellschaft-120966>, zuletzt geprüft am 22.12.2023

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>, zuletzt geprüft am 22.12.2023

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 22.12.2023

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 22.12.2023

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. <https://drk-wohlfahrt.de/>

Evers, Adalbert; Ewert, Adams (2010): Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: Klatetzki, Thomas (Hg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 103-128 https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4

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

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

Kurz, B., & Kubek, D. (2021). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen: mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen (6. überarbeitete Auflage). PHINEO.

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 (Hg.): 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. (Hg.): Die Wohlfahrtsverbände als

föderale Organisationen. Das Leistungspotential durch Innovationen sichern. Wiesbaden: Springer VS, S. 3-19.

Paritätischer (o.D.): Über uns. Der Verband. <https://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/>, zuletzt geprüft am 15.12.2023

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

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

Seelmeyer, Udo; Rink, Konstantin; Breder, Hannes; Feldmann, Ella-Magdalena; Egelhaaf, Baptiste; Waag, Philipp (2022): Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung des Bundesförderprogramms „Zukunftssicherung der Freien Wohlfahrtspflege durch Digitalisierung“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). [<https://komsd.de/wissenschaftliche-begleitung-bmfsfj-programm-zukunftssicherung-der-freien-wohlfahrtspflege-durch-digitalisierung/>]

Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations (Foundations for Organizational Science). New York: SAGE.

Wensierski, Hans-Jürgen von; Sigenege, Jüte-Sophia (2015): Technische Bildung. Ein pädagogisches Konzept für die schulische und außerschulische Kinder- und Jugendbildung. Studien zur Technischen Bildung, Band 1. Barbara-Budrich-Verlag. Leverkusen-Opladen

ZWST (o.D.): Über uns. <https://zwst.org/de>