peDOCS
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Degel, Alexander [Hrsg.]; Liebsch, Katharina [Hrsg.]

Digitalität und Ambiguität. Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck

Weinheim ; Basel : Beltz Juventa 2025, 196 S.

Quellenangabe/ Reference:
Degel, Alexander [Hrsg.]; Liebsch, Katharina [Hrsg.]: Digitalität und Ambiguität. Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck. Weinheim ; Basel : Beltz Juventa 2025, 196 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-322656 - DOI: 10.25656/01:32265; 10.3262/978-3-7799-8012-4

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-322656
https://doi.org/10.25656/01:32265

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

http://www.juventa.de

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. der Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die neu entstandenen Werke bzw. Inhalte dürfen nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergegeben werden, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public and alter, transform or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work. If you alter, transform, or change this work in any way, you may distribute the resulting work only under this or a comparable license.

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

Kontakt / Contact:

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

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Alexander Degel | Katharina Liebsch (Hrsg.)

Digitalität und Ambiguität

Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck

BELTZ JUVENTA

Alexander Degel | Katharina Liebsch (Hrsg.)
Digitalität und Ambiguität

Alexander Degel | Katharina Liebsch (Hrsg.)

Digitalität und Ambiguität

Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck

BELTZ JUVENTA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell -** Weitergabe unter gleichen Bedingungen **4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)** veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de legalcode. Verwertung, die den Rahmen der **CC BY-NC-SA 4.0 Lizenz** überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-8011-7 Print
ISBN 978-3-7799-8012-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-7799-8013-1 E-Book (ePub)
DOI 10.3262/978-3-7799-8012-4

1. Auflage 2025

© 2025 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Einige Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel
Satz: xerif, le-tex
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag
(ID 15985–2104-100)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Einleitung – Digitalität und Ambiguität im Feld der Sozialen Arbeit
Katharina Liebsch und Alexander Degel 7

I Kontrolle und Steuerung

Neue Kontrolldynamiken im digitalen Mikro-Dispositiv. Kontrollverluste und labile Rahmungen im Kontext digitalisierter Sozialberatung
Eric Sons 22

Wie kann Change-Management die digitale Transformation im Sozialsektor vorantreiben?
Anna-Lena Leifermann 53

II Vereinfachung und Konflikt

Organisationsstrukturelle Tücken der Digitalisierung. Zur Schwierigkeit, Soziale Arbeit durch Fachsoftware zu vereinfachen
Christian Hilgert, Felix Genth, Jaromir Junne und Lukas Lahme 80

Widerstände im organisationalen Digitalisierungsprozess. Digitalität als Zustand organisationaler Unruhe und überwältigender Ambiguität
Alexander Degel 128

III Imagination und Partizipation

Zwischen Wunsch, Erwartung und Wirklichkeit. „Soziotechnische Imaginationen" der Einführung einer Kalendersoftware
Antje Masemann 158

Spannungsdynamiken und Lösungsansätze partizipativ verhandeln. Über die Arbeit mit Online-Ideenlabs zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit
Andrea Mayr, Susanne Sackl-Sharif und Sabine Klinger 168

Autor:innenangaben 194

Einleitung – Digitalität und Ambiguität im Feld der Sozialen Arbeit

Katharina Liebsch und Alexander Degel

Ausgangspunkt dieses Buchs ist der wachsende Druck auf soziale Einrichtungen, sich zu digitalisieren. Dieser Druck hat sich spätestens mit der Corona-Pandemie intensiviert. Zwar wird er in den einzelnen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit unterschiedlich aufgenommen und bearbeitet (Kutscher/Siller 2020, S. 440 f.; Steinmetz 2024), hat aber im fachpolitischen Diskurs mittlerweile einen „zentralen Stellenwert erlangt" (Seelmeyer/Kutscher 2021, S. 17). Es ist offensichtlich, dass die lebensweltliche und soziotechnische Verwobenheit von Fachkräften, Adressat:innen und digitalen Technologien nicht nur die Art und Weise von Kommunikation und Raumaneignung verändert, sondern auch professionelle Praktiken und organisationale Programmatiken. Und so werden in den Wohlfahrtsverbänden und sozialarbeiterischen Einrichtungen auf der Suche nach Anschluss an die mit der Digitalisierung verknüpften Chancen Digitalisierungsinitiativen vorangetrieben, die zumeist mit finanziell und personell knappen Ressourcen umgesetzt werden. Dabei richten sich die konkreten, oft auch spannungsreichen Prozesse der Digitalisierung sowohl auf Verwaltungsabläufe als auch auf die Einführung digital gestützter Organisation kollegialer Zusammenarbeit und die Neugestaltung der professionellen Arbeit mit Klient:innen.

An diesen Neuerungen setzen die in diesem Band versammelten Beiträge an und leuchten aus, was es konkret bedeutet, wenn Digitalisierung, Digitales, Digitalität mit den fachlichen Logiken der Sozialen Arbeit verflochten wird. Da sich neue digitale Techniken, Programme und Geräte nicht bruchlos in etablierte organisationale Ordnungen einfügen und Digitalisierungsinitiativen mit zum Teil umfänglichen sozialen, organisationsstrukturellen und -kulturellen Veränderungen einhergehen, fragt der vorliegende Band danach, welche neuen Expertisen entstehen, wo Re-Organisation von Arbeitsabläufen erforderlich wird und welche Dynamisierungen von Arbeitsbeziehungen mit der wachsenden Ausbreitung von Digitalität in den sozialarbeiterischen Alltag verbunden sind.

Die im Zuge dessen neu entstehenden sozio-technischen Konstellationen und organisational-technischen Geflechte sollen mit einem empirisch gesättigten Blick auf Entwicklungen, Widersprüche, Fragen und Herausforderungen des Einsatzes digitaltechnischer Errungenschaften in verschiedenen Arbeitsfeldern und Einrichtungen der Sozialen Arbeit veranschaulicht werden. Sie

werden in diesem Band unter jeweils unterschiedlichen begrifflich-theoretischen Perspektiven darauf hin analysiert, wie die Beteiligten ihre Rollen neu bestimmen und den Umgang miteinander, mit Klient:innen und mit neuen digitalen (Quasi-)Objekten – zum Beispiel Kalenderprogrammen und Textfeldern in Erfassungsdokumenten – aushandeln. Auch gilt es zu verstehen, wie Digitalität in der Sozialen Arbeit das organisationale Entscheidungsmanagement, Hierarchien, Arbeitsteilungen und Leitungsaufgaben und Expertise neu bestimmt und strukturiert, wie traditionell und habituell bedeutsame Gepflogenheiten und Arbeitspraktiken infrage gestellt werden und wie sich das Verhältnis von Formalität und Informalität in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit verändert.

Da viele Sozialunternehmen im digitalen Wandel die Erfahrung machen, dass passgenaue und auf ihre Anliegen abgestimmte Werkzeuge organisationaler Digitalisierung nicht selbstverständlich zur Verfügung stehen, ist Digitalität notwendigerweise mit einer Vielzahl von Ambiguitäten und Spannungen begleitet. Diese Spannungsdynamiken von Digitalisierung und Digitalität in der Sozialen Arbeit besser zu verstehen, ist Ziel und Ansinnen des vorliegenden Buchs. Dynamiken, Ambivalenzen und Strukturlogiken organisationaler Digitalisierungs- und Transformationsprozesse im Sozialen Sektor werden in den Beiträgen dieses Bandes sowohl empirisch fundiert beschrieben als auch mithilfe begrifflich-theoretischer Konzeptualisierungen fokussiert. Indem verschiedene theoretische Perspektiven auf die durch Digitalisierung initiierten, strukturellen, sozio-technischen, kulturellen und psychodynamischen Veränderungen in sozialarbeiterischen Einrichtungen angelegt werden, können die diversen Brüche und Ungleichzeitigkeiten von Digitalität multiperspektivisch erschlossen werden.

Gesellschaftspolitischer Hintergrund dafür ist der eingangs konstatierte Digitalisierungsdruck, auf den wir hier noch einmal kurz eingehen, um unser Verständnis von Digitalität darzulegen. Dann begründen wir die heuristische Funktion des Begriffs „Ambiguität“. Nicht nur bringt die Frage nach den Ambiguitäten in den Strukturen und Praktiken sozialarbeiterischer Digitalität ganz unterschiedliche Konfliktlinien in den Blick. Auch zeigt sich in den hier versammelten sechs Beiträgen, dass das jeweilige Verständnis von Ambiguität, Spannung und Widerspruch die Art und Weise der Beschreibung und Erklärung organisationaler, kultureller und interaktionaler Dynamiken von Digitalisierung im sozialarbeiterischen Alltag leitet und bestimmt.

Soziale Arbeit unter Digitalisierungsdruck

Für den Bereich der Sozialwirtschaft wurde das Thema Digitalisierung erst relativ spät zum politischen Programm gemacht. 2017 verständigten sich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) darauf, dass die Innovationskraft der Ver-

bände und die Gestaltung einer „sozialen Infrastruktur 4.0“ von herausragender Bedeutung seien für die Ausrichtung der digitalen Transformation am Gemeinwohl wie auch für eine Stärkung des sozialen Zusammenhalts durch Digitalisierung. Es gelte, so ist dem Impulspapier des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, „[d]igitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft“ vom Juni 2017 zu entnehmen, „die Chancen der Digitalisierung für eine vielfältige Gesellschaft aktiv zu nutzen“. Dabei sei entscheidend, „jene gesellschaftlichen Kräfte zu aktivieren und zu stärken, die sich in der digitalisierten Welt für gesellschaftlichen Zusammenhalt einsetzen und den digitalen Wandel entsprechend mitgestalten“ (BMFSFJ 2017).

Auch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege formulierte die mit der Digitalisierung verbundenen gesellschaftlichen und politischen Erwartungen sowie die Anforderungen im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung von Arbeit im Bereich der Sozialwirtschaft. Konstatiert wurde, dass der Einsatz digitaler Technologien Non-Profit-Organisationen dabei helfe, ihre internen Abläufe und Strukturen effizienter zu gestalten, neue Angebote für Zielgruppen schaffe sowie bei der Erhebung und Analyse von Daten unterstütze, damit das bestehende Angebot verbessert werden kann (BAGFW 2017).

Faktisch aber, so konstatierte der „digital-report 2020 – Non Profits und IT“, standen im Jahr 2020 der überwiegende Teil der mehr als 5000 befragten Organisationen der Sozialwirtschaft und des Non-Profit-Sektors erst am Anfang eines organisationalen Digitalisierungsprozesses; ihre „digitale Reife“ sei gering (Edinger-Schons / Becker / Röhrl 2020). Unterschiedlich gut für die Adaption von Digitalisierung bzw. für die Übernahme digitaler Technologien und Logiken vorbereitet, gerüstet und willens waren und sind viele Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft aufgefordert, ihre Angebote auf digitalisierte Formate umzustellen. Dafür können viele soziale Einrichtungen nur eingeschränkt auf zeitliche, personelle und informationelle Ressourcen zurückgreifen, die es ermöglichen, passgenaue Lösungen für all solche Veränderungen samt dabei auftretender Probleme zu erarbeiten, die sich bei der Umstellung von analoger zu digitaler Interaktion ergeben. Zwar wurden die großen Wohlfahrtsverbände Caritas, Diakonie, DRK-Wohlfahrt und Paritätischer Wohlfahrtsverband seit 2019 durch größere Fördersummen darin unterstützt, ihren Digitalisierungsprozess strategisch anzugehen sowie Stellen oder Abteilungen einzurichten, die Digitalisierungsanliegen unterstützen. Für ein konzertiertes, verbandliches Vorgehen in Sachen Digitalisierung aber sowie für eine gezielte Förderung und Unterstützung von Sozialunternehmen, denen die Ressourcen für ein strategisch-systematisches Vorgehen fehlen, standen lediglich punktuell Mittel und Know-How zur Verfügung. Eine Gesamtstrategie bzw. die systematische Verklammerung von Aktivitäten samt thematisch einschlägigem Wissenstransfer zwischen sozialen Einrichtungen wurde nicht gezielt verfolgt und umgesetzt. Und so mangelt es bis heute vor allem in Einrichtungen in sogenannter freier Trägerschaft an Basisaus-

stattung von Hard- und Software sowie an einer verlässlichen Betreuung des Betriebs von Hard- und Software (Becka/Evans/Hilbert 2017; Beranek/Hill/Sagebiel 2019).

Die Palette von Anwendungsfeldern digitaler Technologien in Sozialunternehmen hingegen ist breit und umfasst – stark typisiert – die in Tabelle 1 genannten Bereiche.

Tabelle 1: Anwendungsfelder digitaler Technologien für Sozialunternehmen

Dokumentation und Fallarbeit	Information und Erstkontakt	Beratung	Diagnostik	Serious Games
Erfassung von Klient:innen-Daten, Planung und Auswertung der Fallarbeit, Abrechnung von Leistungen mittels digitaler Systeme.	Klient:innenorientierte Ansprache und Schaffung neuer digitaler Kommunikationsräume in Social Media, Websites und Foren.	Soziale und psychologische Beratungs-leistungen per E-Mail, Chats und Video-Konferenz.	Digitale Systeme der Auswertung gesundheitlicher Daten von Klient:innen samt Vorschlag passender Interventionen und Maßnahmen.	Einbezug spielerischer Kontexte in Therapieaufgaben, z. B. Videospiele unter professioneller Beteiligung, Spiele- und Service-Robotik.

Die Bandbreite von Tools und Einsatzfeldern zeigt, dass Digitalisierung als übergreifende Aufgabe der Organisationsentwicklung von Trägern und Einrichtungen der Sozialen Arbeit verstanden werden muss. Dabei ist es für die Digitalisierung nicht nur erforderlich, die Kompetenz-Erweiterung von Einzelnen zu betreiben. Gleichermaßen bringen diese Neuerungen mit sich, den Prozess organisationalen Lernens eines gesamten Verbandes oder eines ganzen Unternehmens zu organisieren (z. B. Carstensen 2015).

Obschon diverse Formen Klienten bezogener Daten-Verarbeitung, Daten-Dokumentation und -Auswertung seit Längerem im Einsatz sind und gleichermaßen auch elektronische Tools zur Koordination und Administration von Arbeitsorganisation im Team, wie zum Beispiel Dienstplangestaltung und Urlaubsplanung, genutzt werden, ist davon auszugehen, dass die Bandbreite von Digital-Technologien und ihren möglichen Einsatzfelder im Bereich von Sozialer Arbeit bislang nur sukzessive genutzt wird. Während die Inanspruchnahme digitaler Anwendungen für administrative Tätigkeiten eher befürwortet wird (Deckert/Langer 2018; Pölzl/Wächter 2019), gibt es zum Einsatz von digitaler Technik in sozialen Anwendungsfeldern weiterhin Skepsis (Drda-Kühn et al. 2018; Stüwe/Ermel 2019; Matthies/Tetens/Wahren 2023).

Mit der stetigen Bereitstellung digital-technischer Neuerungen intensiviert sich der gesellschaftliche Diskurs um Digitalisierung. Die Rede von der angeblichen Unausweichlichkeit des technischen Fortschritts, die Deklaration sogenannter Leuchtturmprojekte zu Vorreitern einer neuen digitalen Agenda, Hinweise auf die weitreichenden ökonomischen Chancen und zugleich auch auf die Gefahren des Verschlafens all jener Entwicklungen erzeugen Druck, dem sich auch die So-

ziale Arbeit nicht entziehen kann. Kaum ein Träger scheint es sich heute noch leisten zu können, nicht in Sozialen Medien vertreten zu sein oder sich zumindest dazu zu verhalten. Gleichwohl stehen Adressat:innen wie auch Fachkräfte vor der Frage, wie diese Wege genutzt werden soll(t)en und welcher fachliche Klärungsbedarf sich in diesem Zusammenhang ergibt (z. B. Wunder 2021).

Darüber hinaus haben digitale Technologien auch für übergreifende organisationale Prozesse eine Bedeutung – beispielsweise beim Controlling, wenn softwarebasiert Kennzahlen im Kontext der Falldokumentation erhoben und ausgewertet werden. Die verwendete Fachsoftware – beispielsweise zur Falldokumentation – formt, wie und was als Fall dokumentiert wird, oder auch, zu welchen Entscheidungen Professionelle kommen. Die Wahl, welche Software eingesetzt werden soll, hat damit weitreichende Auswirkungen auf fachliche Prozesse (z. B. Roeske 2018).

Den Druck zur digitalen Modernisierung spiegeln zudem auch die wiederkehrenden Debatten um Online-Beratung (z. B. Gräßer/Hovermann 2020; Kühne/Hinterberger 2020; Giernalczyk/Möller 2019; Oljaca/Reule 2017; Geißler/Metz 2012). Angesichts der gesellschaftlichen und in Teilen politischen Anforderung, niedrigschwellige Zugänge für vulnerable Gruppen auch online zur Verfügung zu stellen, treten Fragen nach den Vorzügen und Nachteilen von Online-Beratung gegenüber der Face-to-face-Beratung sowie Sorgen um die Sicherheit bei der digitalen Datenerhebung und -speicherung sowie Anonymisierung zurück (Weinhardt 2022). Darüber hinaus zeigt sich im Feld der psychosozialen Online-Beratung auch die Besonderheit des Erfordernisses von kommunikativer Sensibilität als hemmender Faktor von Veränderung. Sie gilt als hohes Gut, das im Rahmen digital basierter Kommunikation nicht gleichermaßen realisiert werden könne (z. B. Scharff 2013; Lemma/Caparrotta 2016; Rietmann/Sawatzki/Berg 2019; Buschle/Meyer 2020). Zugleich ist die Frage, wie direkte menschliche Kontakte, Gespräche, Beratung, Veranstaltungen und Austausch in digitale Interaktionsformen übersetzt werden können, mit welchen Qualitätsverlusten und welchen Veränderungen von Sozialität dies möglicherweise verbunden ist, nicht nur ein Thema, das Berater:innen zögerlich gegenüber den Versprechungen der Digitalisierung werden lässt. Das Thema wirft gleichermaßen grundlegende sozialtheoretische Fragen auf (z. B. Baecker 2007; Lupton 2015; Serres 2013), beispielsweise die damit verbundene Veränderung der Begriffe und Konzepte von Anwesenheit, Kommunikation, Ko-Präsenz und Interaktion betreffend (z. B. Schmidl 2022; Klein/Liebsch 2023).

Nicht nur diese Debatten deuten an, dass Digitalität die Qualität und die Art und Weise des Arbeitens insgesamt verändert. Als zunehmende Datafizierung, also als Bedeutungsgewinn von Daten und der Zunahme von Anwendungsfeldern von Datenanalysen (von kleinen Datenmengen oder auch Big Data), und als die verstärkte Verbreitung von Automatisierung und Algorithmisierung von Entscheidungsprozessen (z. B. Schrape 2021; Stalder 2016). Demzufolge

geht es bei der Digitalisierung nicht nur um Prozesse des ‚Digital-Machens' bis dato analoger Prozesse und Erbringungsformen, sondern eben auch um die Etablierung neuer soziotechnischer Arrangements und ihrer Folgen für einzelne Akteur:innen, wie auch um die Neu-Gestaltung von Formen, Anlässen und Rahmenbedingungen sozialer Dienstleistungen (z. B. Büchner/Dosdall 2021).

Die Allgegenwärtigkeit von Digitalisierung und Digitalität verweist auf die soziale Transformationen vieler Alltagsbereiche und des gesellschaftlichen Miteinanders und betrifft deshalb auch zwangsläufig viele Aufgabenbereiche der Sozialen Arbeit: Der sich verändernde Umgang mit Daten verändert gesellschaftliche Teilhabemöglichkeiten, politische Prozesse, das Verhältnis von Beruflichem/Öffentlichkeit und Privatsphäre, Vulnerabilitäten und Ungleichheiten, professionelle Entscheidungsspielräume und organisationale Standardisierungsprozesse. Zudem bringen die digitalen Technologien in ihnen eingelagerte Logiken mit sich, die in einem kongruenten, dynamisierenden oder auch widersprüchlichen Verhältnis zu fachlichen Logiken der Sozialen Arbeit stehen können.

Der eingangs konstatierte Handlungsdruck zur Digitalisierung ist also vielfältig und fordert dazu auf, genauer zu beschreiben und zu verstehen, was Digitalität für die Arbeitsabläufe, Angebote und Entscheidungserfordernisse für die diversen Träger, Einrichtungen und Sozialunternehmen bedeutet, wie sie sich damit auseinandersetzen bzw. dazu ins Verhältnis setzen und welche Programmatiken und Urteile damit verbunden sind. Dabei spielt zudem eine Rolle, dass selbst etablierte, erfolgreiche Organisationen eine gewisse systemisch bedingte Trägheit aufweisen, sich auf die Herausforderungen der Digitalisierung einzulassen. Der Anreiz für größere strukturelle Veränderung (von Arbeitsweisen und Angeboten) ist gering, denn die Mitarbeiter:innen wissen, dass solche Veränderungen mit Investitionen, Zeiteinsatz und energieraubenden Lernprozessen verbunden sind (z. B. Kaminsky 2021). Normativ aber hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass Mitarbeitende in den Feldern Sozialer Arbeit heute in der Lage sein sollten, Rat- und Hilfe-Suchende mittels unterschiedlicher Kommunikationswege zu begleiten und zu unterstützen und dass auch Online-Angebote dazu beitragen, Klient:innen zu versorgen. Dies zeigt: Der technische Vorgang der Digitalisierung schafft eine kulturelle Digitalität, in die alle Beteiligten eingebunden sind.

Digitalisierung und Digitalität

Digitalisierung ist keine technische Entwicklung, die den sozialen Verhältnissen übergestülpt wird, „von außen" in Lebens- und Arbeitswelten eindringt, sie angreift und abrupt verändert. Digitalisierung meint den Transfer vom Analogen

zum Digitalen, die Transformation von Aktivitäten in binär codierte, statistisch auswertbare, maschinell berechenbare Vorgänge. Digitalisierung bezeichnet somit die Art und Weise, wie Daten produziert und gespeichert werden. Datenerhebung setzt aber nicht erst mit der Digitalisierung oder mit der modernen Gesellschaft und ihren bürokratischen Strukturen ein – schon zur Geburt Christi gab es Volkszählungen und mit ihnen eine institutionalisierte datengestützte Kontrolle der Bevölkerung. Zur Digitalisierung gehören auch das Wissen und die Kompetenz, digitale Technik zu nutzen. Sie ist vergleichbar mit dem Prozess der Alphabetisierung: Beide Kulturtechniken mussten zunächst ermöglicht und erlernt werden, und beide Prozesse schufen die Grundlage, um neue Wahrnehmungsformen, Denk- und Handlungsmuster zu etablieren.

Im Gegensatz zum technischen Begriff der Digitalisierung ist Digitalität ein kultur- und sozialwissenschaftlicher Begriff, der die Verflechtungen von Analogem und Digitalen zu fassen versucht und sie als Kennzeichen von Kultur ausweist. Digitalität bezeichnet also eine Kulturerscheinung der Gegenwartsgesellschaft, die einerseits an bestehende Gewohnheiten anknüpft und andererseits den Alltag der Menschen, die Art, wie sie miteinander kommunizieren und sich informieren, entscheidend verändert hat.

Digitalisierung und Digitalität verhalten sich zueinander wie Alphabetisierung und eine durch den Buchdruck entstandene Wissenskultur. Während Digitalisierung den Prozess der technischen Verbreitung bezeichnet, meint Digitalität die durch digitale Technik gestifteten Verflechtungen zwischen Menschen, zwischen Menschen und Objekten sowie zwischen Objekten. Mit diesem Verständnis knüpfen wir an den Kultur- und Medienwissenschaftler Felix Stalder an, der davon ausgeht, dass die Digitalisierung schon im Jahr 2000 so weit vorangeschritten war, dass sie die alltägliche Kultur grundsätzlich neu formte (Stalder 2016; 2021). Indem Alltag zunehmend über digitale Medien organisiert und Digitalisierung zu einem Bestandteil von Alltagswelten wurde, entstand Digitalität und mit ihr eine Kultur, die neue Kulturtechniken und andere Wissensformen mit sich bringt und erforderlich macht. Denn während die Buchkultur durch Linearität, logische Zusammenhänge, Ursache- und Wirkungsverhältnisse, kanonisches, objektiv relevantes Wissen gekennzeichnet ist, ist die Kultur der Digitalität charakterisiert durch Nicht-Linearität, Assoziativität, Parallelität, Gleichzeitigkeit und Kontextabhängigkeit. Dadurch werden Bedeutung und Sinn, also Kultur, anders generiert, und Menschen lernen, ihre Wahrnehmung und Wissensformen an diese Veränderung anzupassen.

Dabei ist Ambiguität – also Mehrdeutigkeit – unvermeidlich. Sie entsteht immer dort, wo ein Gegenstand, ein Konzept, eine Situation, eine Person, ein Verhalten, eine Handlung usw. erkannt und beurteilt werden muss.

Ambiguität als heuristisches Konzept

Ambiguität ist elementarer Bestandteil von Digitalität, die Mehrdeutigkeiten in allen gesellschaftlichen Lebens- und Arbeitsbereichen, Wissenskulturen und kommunikativen Praktiken verstärkt hat. Digitalität bringt Ambiguität mit sich, da sie Personen dazu auffordert, sich in neue sozio-kulturelle Situationen einzufinden, den neuen Geräten und Arbeitsabläufen eine Bedeutung zuzuschreiben und ihr Sprechen und ihr Verstehen daran anzupassen (Potysch/Bauer 2016). Dabei setzen Menschen im Alltag und Mitarbeitende im Beruf gezielte Strategien der Verwendung und Vermeidung, des Erkennens und Ignorierens von Ambiguität ein. Zugleich laufen aber auch unbewusste, nicht-strategische Prozesse der Ambiguitätsauflösung und -vermeidung ab (Schnurr et al. 2021; Hoffjann 2022). So bieten etwa einfache Antworten und Verweigerungshaltungen die Möglichkeit, Ambiguität zu minimieren. Sie schaffen eine psychische Entlastung und versperren zugleich die Möglichkeit, die Wirklichkeit in ihren verschiedenen Schattierungen wahrzunehmen und auch darauf zu reagieren (Bauer 2018). Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, Ambiguität auszuhalten, spielt deshalb eine wichtige Rolle für die Art und Weise, in der Personen neue Informationen verarbeiten, Bedeutungen konstruieren und mit Unsicherheit umgehen (Reis 1997). Dies ist auch für die Organisationsforschung von Interesse, die sich mit Ambiguität auseinandersetzt, um die Komplexität und Unsicherheit organisationaler Umgebungen zu beschreiben. Insbesondere neo-institutionalistische Ansätze stellen heraus, dass Organisationen mit mehrdeutigen Situationen und Anforderungen konfrontiert sind, die verschiedene Interpretationen und Reaktionen hervorrufen können (z. B. Goldenstein/Wagenbach 2016).

Ambiguität kann von unterschiedlichen Formen von Spannungen und Herausforderungen begleitet sein, die sich individuell, zwischenmenschlich und organisatorisch manifestieren. Denkbar bzw. möglich sind zum einen kognitive Spannungen, die zu Verwirrung und Stress führen, wenn Mitarbeitende versuchen, klare Informationen und Richtlinien zu finden, um Entscheidungen zu treffen oder Aktivitäten zu planen. Ambiguität kann zum zweiten auch emotionale Spannungen verursachen, insbesondere wenn es um widersprüchliche oder unklare Erwartungen, Werte oder Ziele geht. Mitarbeitende erleben dann positive und negative Emotionen gleichzeitig, fühlen sich emotional belastet und erleben innere Konflikte. Drittes kann Ambiguität zwischenmenschliche Spannungen in Teams oder Organisationen verursachen. Wenn Personen unterschiedliche Interpretationen oder Vorstellungen über eine Situation haben, kann dies zu Missverständnissen, Konflikten und Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit führen. Viertens kann Ambiguität auf organisatorischer Ebene zu Spannungen führen, wenn sie Effizienz, Koordination und Entscheidungsfindung beeinträchtigt und in Form von Unsicherheit über Ziele, Verantwortlichkeiten oder Prozesse zu ineffektiven Arbeitsabläufen, Ressourcenverschwendung und einer

allgemeinen Unruhe in der Organisation führen. Dann müssen Führungskräfte ggf. Entscheidungen treffen und Ressourcen bereitstellen, ohne vollständige Informationen über die strategischen Herausforderungen und Risiken zu haben.

Ambiguitäten im Prozess der Digitalisierung von Sozialunternehmen zu thematisieren, bedeutet demzufolge, die Mehrdeutigkeit und Unklarheit in Bezug auf die Bedeutungen und Interpretationen digitaler Neuerungen zu analysieren. Die heuristische Funktion des Ambiguitätsbegriffs besteht zum einen darin, ganz unterschiedliche Konfliktlinien in den Strukturen und Praktiken sozialarbeiterischer Digitalität in den Blick zu bekommen. Zum anderen zeigt sich in den hier versammelten sechs Beiträgen, dass das jeweilige Verständnis von Ambiguität, Spannung und Widerspruch die Art und Weise der Beschreibung und Erklärung organisationaler, kultureller und interaktionaler Dynamiken von Digitalität im sozialarbeiterischen Alltag leitet und bestimmt.

Zu den Beiträgen

Die sechs in diesem Buch versammelten Texte fokussieren die Spannungsdynamiken von Digitalisierung und Digitalität in der Sozialen Arbeit. Diese werden im Rückgriff auf empirisches Material und in Auseinandersetzung mit begrifflich-theoretischen Konzeptualisierungen thematisiert. In ihrer Betrachtung, Reflexion und Analyse von Brüchen und Ungleichzeitigkeiten der Digitalität in Sozialunternehmen legen die Autor:innen je verschiedene theoretische Perspektiven an, nehmen als Ausgangspunkt ihrer Reflexion entweder eine eher grundlagentheoretische oder eine praxisorientierte Sicht auf den Gegenstand ein und leuchten so das Themenfeld mit unterschiedlichen Blick- und Analysewinkeln aus. Thematisch setzen die Beiträge drei Schlaglichter: Sie thematisieren Digitalität mit dem Fokus auf Kontrolle und Steuerung (I), Vereinfachung und Konflikt (II) sowie Imagination und Partizipation (III).

I Kontrolle und Steuerung: Die ersten beiden Beiträge reflektieren Prozesse von Digitalisierung im Sozialsektor zwischen Kontrolle und Überwachung einerseits und organisationaler Steuerung und gezielter Gestaltung andererseits. *Eric Sons* arbeitet die Spezifika von Disziplinar- und Kontrollgesellschaft heraus, um die Kontrolldynamiken von Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit zu bestimmen. Die Terminologie des französischen Poststrukturalisten Gilles Deleuze bildet den Rahmen für sein kritisches Verständnis der grundlegenden Veränderung von Arbeitsbeziehungen durch den Einbezug digitaler Werkzeuge, die er am Beispiel der Einführung von Online-Beratung veranschaulicht. *Anna-Lena Leifermann* setzt sich aus einer anwendungsorientierten Perspektive mit dem Paradigma des „Change Management“ auseinander und analysiert den Prozess der Einführung eines Chat-Tools zur Erleichterung der Binnenkommunikation einer

Beratungsstelle. Sie zeigt, wie „Agilität“ als produktiver Bestandteil von organisationaler Steuerung wirksam wird.

II Vereinfachung und Konflikt: Die nachfolgenden zwei Beiträge betrachten Prozesse organisationaler Digitalisierung im Hinblick auf die erhofften Erleichterungen und Vereinfachung zum einen sowie hinsichtlich der damit einhergehenden Widerstände, Konflikte und Akzeptanzprobleme zum anderen. *Christian Hilgert, Felix Genth, Jaromir Junne* und *Lukas Lahme* fokussieren in ihrer Analyse der Einführung von Fachsoftware bei einem Träger aus dem Feld der Sozialen Arbeit auf systematische, organisationsstrukturelle und mikropolitische Aspekte von Digitalisierung. Sie arbeiten heraus, warum Digitalisierung ein inkrementeller Prozess ist und was es für Sozialunternehmen bei Digitalisierungsprojekten grundsätzlich wie auch zukünftig zu bedenken gilt. *Alexander Degel* interessiert sich für die latenten, nicht offensichtlichen und nicht direkt beobachtbaren Effekte von Digitalität auf die Organisationskultur. Er plädiert dafür, das Konzept der Informalität um unbewusste Aspekte der Organisationskultur zu erweitern und zeigt am Beispiel der Einführung von Personalsoftware in einem Jugendhilfeträger die Gestaltungskraft von Spannungs- und Affektdynamiken.

III Imagination und Partizipation: Im dritten Schlaglicht stehen Konzepte und Wege der Umsetzung von Digitalisierung in Einrichtungen Sozialer Arbeit. Die Autor:innen der zwei Texte fragen danach, wie kreative Zielperspektiven entwickelt und wie Beteiligung der Mitarbeitenden umgesetzt werden können. *Antje Masemann* hat die Einführung einer Kalendersoftware in einer Beratungsstelle teilnehmend beobachtet und zeigt in Auseinandersetzung mit dem Konzept der „soziotechnischen Imagination“ der US-amerikanischen Technikforscherin Sheila Jasonoff, wie die Einführung und erste Nutzungserfahrungen der neuen digitalen Technik zwischen Wunsch, Erwartung und Wirklichkeit bestimmt werden. *Andrea Mayr, Susanne Sackl-Sharif* und *Sabine Klinger* stellen Überlegungen und Einblicke ihrer partizipativen Forschung zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit vor und plädieren für eine digitale Kultur der Teilhabe und Beteiligung.

Ein Großteil der Beiträge wurden erstmalig auf einem Workshop im März 2023 in Hamburg vorgestellt und diskutiert. Diese wurden nachfolgend in mehreren Arbeitsschleifen ausgearbeitet, erweitert und fokussiert. Dabei haben die Autor:innen ihre Art der Umsetzung gendersensibler Sprache jeweils eigenverantwortlich und unterschiedlich umgesetzt.

Workshop wie auch diese Publikation sind Bestandteil des dtec.bw-Forschungsprojekts „Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Feld der Familien- und

Lebenshilfe“. Das vierjährige Projekt (2021–2024) ist angesiedelt im Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr. Hier arbeiten insgesamt 68 Projekte zu einer großen Bandbreite von Fragen der Digitalisierung und den damit verbundenen Schlüssel- und Zukunftstechnologien. Alle Projekte basieren auf Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bzw. Verwaltung und/oder zivilgesellschaftlichen Institutionen. Die Projekte sind Bestandteil der Fördermaßnahmen des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP), der finanziert wird von der Europäischen Union und seiner Förderlinie Next Generation. Wir danken dem dtec.bw für die Förderung des Projekts und dieser Veröffentlichung.

Den Leser:innen dieses Bands wünschen wir eine anregende Lektüre.

Hamburg im Juni 2024

Literatur

Baecker, Dirk (2007): Communication with Computers or how next society calls for an Understanding of form. In: Soziale Systeme 13, S. 409–420.

Bauer, Thomas (2018): Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Stuttgart: Reclam.

Becka, Denise / Evans, Michaela / Hilbert, Josef (2017): Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit: Stand, Perspektiven, Herausforderungen, Gestaltungsansätze. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e. V.

Beranek, Angelika / Hill, Burkhard / Sagebiel, Juliane Beate (2019): Digitalisierung und Soziale Arbeit – ein Diskursüberblick. In: Soziale Passagen 11(60), S. 1–18.

BMFSFJ (2017): Digitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft. Berlin https://www.bmfsfj.de/blob/121676/d7e37de51edd87025f3e2f61698a82c3/digitale-agenda-fuer-eine-lebenswerte-gesellschaft-data.pdf (Abfrage: 06.06.2024).

Büchner, Stephanie / Dosdall, Henrik (2021): Organisation und Algorithmus. Wie algorithmische Kategorien, Vergleiche und Bewertungen durch Organisationen relevant gemacht werden. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 73, S. 333–357.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2017): Organisationsentwicklung der freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung. https://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmen/positionen/detail/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien-wohlfahrtspflege-unter-den-vorzeichen-der-digitalisierung (Abfrage: 06.06.2024).

Buschle, Christina / Meyer, Nikolaus (2020): Soziale Arbeit im Ausnahmezustand?! Professionstheoretische Forschungsnotizen zur Corona-Pandemie. In: Soziale Passagen 12, S. 155–170.

Carstensen, Tanja (2015): Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. In: WSI Mitteilungen 14, S. 187–193.

Deckert, Ronald / Langer, Andreas (2018): Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen. In: Grunwald, Klaus / Langer, Andreas (Hrsg.): Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, S. 872–889.

Drda-Kühn, Karin / Hahner, Renate / Schlenk, Evelyn (2018): Mit Smartphone, Tablet und Sozialen Medien – Online-Beratung und -Therapie für die Genration der „Digital Natives“. In: e-be-

ratungsjournal.net 14(1), Artikel 3. https://www.e-beratungsjournal.net/wp-content/uploads/2018/04/drdakuehn_hahner_schlenk.pdf (Abfrage: 18.05.2024).

Edinger-Schons, Laura Marie / Becker, Marcus / Röhrl, Petra (2020): Digital-Report 2020 – Non-Profits & IT. Mannheim: Universität Mannheim.

Geißler, Harald / Metz, Maren (2012): E-Coaching und Online-Beratung. Formate, Konzepte, Diskussionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Giernalczyk, Thomas / Möller, Heidi (2019): New Work, Digitalisierung. Inner Work als Herausforderung für das Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching 26, S. 139–141.

Goldenstein, Jan / Walgenbach, Peter (2016): Der Neo-Institutionalismus als Theorie kollektiver Praxis: Emergenz, (Re-)Aktivierung und Wandel von Institutionen. In: Zeitschrift für Kultur- und Kollektivwissenschaft 2(1), S. 121–152.

Gräßer, Melanie / Hovermann, Eike (2020): Videosprechstunde. Telemedizinisch gestützte Betreuung von Patientinnen und Patienten. Die wichtigsten Fragen und Antworten. Weinheim: Beltz.

Hoffjann, Olaf (2022): Die Flucht in die Ambiguität. Strategische Kommunikation zwischen Ein- und Mehrdeutigkeiten. Wiesbaden: Springer.

Kaminsky, Carmen (2021): Digitale Transformation Sozialer Arbeit? – Ethische Orientierungen auf neuem Terrain. In: Ethik Journal 7(2), S. 1–21.

Klein, Gabriele / Liebsch, Katharina (2023): Ferne Körper. Berührung im digitalen Alltag. Stuttgart: Reclam.

Kühne, Stefan / Hinterberger, Gerhard (2020): Onlineberatung und -therapie in Zeiten der Krise. Ein Überblick. In: e-beratungsjournal 16(1), S. 33–45.

Kutscher, Nadia / Siller, Friederike (2020): Digitalisierung in verschiedenen Handlungsfeldern Sozialer Arbeit. In: Kutscher, Nadia / Ley, Thomas / Seelmeyer, Udo / Siller, Friederike / Tillmann, Angela / Zorn, Isabell (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 440–441.

Lemma, Allesandra / Caparrotta, Luigi (2016): Psychoanalyse im Cyberspace? Psychotherapie im digitalen Zeitalter. Frankfurt / M.: Brandes & Apsel.

Lupton, Deborah (2015): Digital sociology. New York: Routledge.

Matthies, Annemarie / Tetens, Jacob / Wahren, Juliane (2023): Zwischen Arbeitserleichterung und De-Professionalisierungsgefahr. Perspektiven auf Stand und Auswirkungen der Digitalisierung in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. In: Sozial Extra 47(3), S. 158–164.

Oljaca, Jelena / Reule, Jelena (2017): Onlineberatung. Ein Kooperationsprojekt der bke-Onlineberatung und der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm. Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragung der NutzerInnen der bke-Onlineberatung Dezember 2016 bis Januar / Februar 2017 https://www.eberatungsinstitut.de/wordpress/wp-content/uploads/2018/04/Bericht_bke_Endversion.pdf (Abfrage: 06.06.2024).

Pölzl, Alois / Wächter, Bettina (2019): Digitale (R)Evolution in Sozialen Unternehmen. Regensburg: Walhalla.

Potysch, Nicolas / Bauer, Mattias (Hrsg.) (2016): Deutungsspielräume. Mehrdeutigkeit als kulturelles Phänomen. Frankfurt / M.: Peter Lang.

Reis, Jack (1997): Ambiguitätstoleranz. Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstrukts. Heidelberg: Asanger.

Rietmann, Stephan / Sawatzki, Maik / Berg, Mathias (2019): Beratung und Digitalisierung – Zwischen Euphorie und Skepsis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Roeske, Adrian (2018): Digitalisierung Sozialer Arbeit: Widersprüche im fachlichen Handeln – Wahrnehmungen zur Fachlichkeit Sozialer Arbeit in einer mediatisierten Gesellschaft. In: Sozial extra 2, S. 16–20.

Scharff, Jill Savege (2013): Technology-assisted psychoanalysis. In: Journal of American Psychoanalytic Association 61, S. 491–509.

Schmidl, Alexander (2022): Relationen. Eine postphänomenologische Soziologie der Körper, Technologien und Wirklichkeiten. Weilerswist: Velbrück.

Schnurr, Ansgar / Dengel, Sabine / Hagenberg, Julia / Kelch, Linda (Hrsg.) (2021): Mehrdeutigkeit gestalten. Ambiguität und die Bildung demokratischer Haltungen in Kunst und Pädagogik. Bielefeld: transcript.

Schrape, Jan-Felix (2021): Digitale Transformation. Stuttgart: utb/transcript.

Seelmeyer, Udo / Kutscher, Nadia (2021): Zum Digitalisierungsdiskurs in der Sozialen Arbeit: Befunde – Fragen – Perspektiven. In: Wunder, Maik (Hrsg.): Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 17–30.

Serres, Michel (2013): Erfindet euch neu! Eine Liebeserklärung an die vernetzte Generation. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Stalder, Felix (2016): Kultur der Digitalität. Berlin: Suhrkamp.

Stalder, Felix (2021): Was ist Digitalität? In: Hauck-Thum, Uta / Nöller, Jörg (Hrsg.): Was ist Digitalität? Philosophische und pädagogische Perspektiven. Berlin: Metzler, S. 3–8.

Steinmetz, Eva (2024): Alternativlose Digitalisierung? Überlegungen zur argumentativen Konstruktion von Handlungsdruck. In: Mittmann, Michelle / Radeiski, Bettina (Hrsg.): Leitfaden. Projektbericht „Studium Soziale Arbeit trifft Digitalisierung“. Hamburg: HAW, S. 12–19. https://reposit.haw-hamburg.de/handle/20.500.12738/15856 (Abfrage: 02.07.2024).

Stüwe, Gert / Ermel, Nicole (2019): Lehrbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim / Basel: Beltz Juventa.

Weinhardt, Marc (2022): Offene Fragen an die Hilfeform Beratung im Spannungsfeld zwischen Digitalität und Digitalisierung. In: Ethik Journal 8(1) S. 1–15.

Wunder, Maik (2021): Digitalisierung und Soziale Arbeit – Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

I Kontrolle und Steuerung

Neue Kontrolldynamiken im digitalen Mikro-Dispositiv.

Kontrollverluste und labile Rahmungen im Kontext digitalisierter Sozialberatung

Eric Sons[1]

> „Der Glaube an die Welt, ist das, was uns am meisten fehlt; wir haben die Welt völlig verloren, wir sind ihrer beraubt worden. An die Welt glauben, das heißt zum Beispiel, Ereignisse hervorrufen, die der Kontrolle entgehen, auch wenn sie klein sind, oder neue Zeit-Räume in die Welt bringen […]. Bei jedem Versuch entscheidet sich die Frage von Widerstand oder Unterwerfung unter eine Kontrolle neu" (Deleuze 1990, S. 253).

Das sich formierende Dispositiv der Digitalität (Unger 2021, S. 51; Wimmer 2013) und die sich seit Jahrzehnten global ausbreitende „Digital-Macht" haben spätestens seit der Corona-Krise auch Organisationen der Sozialen Arbeit erreicht und stellen diese vor vielfältige neue Herausforderungen. Der französische Philosoph und Historiker Michel Foucault hat darauf hingewiesen, dass sich neue Machtformationen und Wissensordnungen wie Dispositive häufig als Antworten auf einen besonderen gesellschaftlichen Notstand herausbilden (Foucault 1994, S. 392). Aus dieser Sicht überrascht es wenig, dass die Digitalisierung (der Schule, der Sozialen Arbeit, der Wirtschaft etc.) seitens der politischen Klasse und vieler gesellschaftlicher Akteur*innen wie Führungskräften als adäquate Antwort auf die epidemische Notlage Corona betrachtet wurde (Wunder 2021, S. 10 ff.). Dabei wird in der öffentlichen und politischen Debatte um die Digitalisierung in Deutschland häufig eine technizistisch-ökonomisch verengte Rückstands- und Defizitperspektive eingenommen: Organisationen der Sozialen Arbeit wird nahegelegt, sich selbst sowie ihre Klient*innen so rasch wie möglich fit für die Digitalisierung und den globalen Wettbewerb zu machen (Unger 2021, S. 52 ff.). Dabei aber, so lautet die Ausgangsthese meines Beitrags, bilden sich im Kontext der Digitalisierung von Organisationen der Sozialen Arbeit neue transformative Kontrolldynamiken heraus. Diese werden seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte als

1 Der Autor bedankt sich für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr (Projekt PsyBeDig). dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

Kontrollverlust erlebt und sind bis jetzt zu wenig in den wissenschaftlichen Fokus geraten. Deshalb soll hier der Blick auf die Dynamisierung unterschiedlicher Dimensionen und Aspekte von Kontrolle gerichtet werden, die sich innerhalb konkreter digitalisierter bzw. digitaler Beratungspraktiken der Sozialen Arbeit zeigen. Um diese Dynamisierung von Kontrolle zu erfassen, werden die relationalen Rollen der zentralen Elemente Körper, Orte, digitale Objekte und Zeitlichkeit im Kontext digitaler Beratungspraktiken bzw. digitaler Mikro-Dispositive[2] analysiert und theoriegeleitet konzeptualisiert.

Zum Thema Kontrolle finden sich in den Sozialarbeitswissenschaften, ähnlich wie in arbeitssoziologischen Untersuchungen (zur Übersicht: Nies 2021), vereinzelte Bezüge und analytische Perspektiven (z. B. Anhorn/Balzereit 2016; Lehner 2020; Lutz 2010). In der Sozialen Arbeit wurde der Kontrollbegriff vorrangig im Kontext der Thematisierung des doppelten Mandats bzw. des Trippelmandats eingeführt (Staub-Bernasconi 2012; Urban 2004). Hier werden auf der Meso-Ebene Spannungsverhältnisse zwischen unterschiedlichen Mandatierungen, nämlich der staatlichen Kontrollfunktion, der Professionsethik der sozialpädagogischen Fachkräfte und der falladäquaten Hilfeleistungen für die Klient*innen beschrieben, die es seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte auszuhalten und ggf. auszubalancieren gilt. Thieme (2017, S. 22) weist darauf hin, dass der sozialpädagogische Kontrolldiskurs praxeologisch und normativ auf politische Professionsfragen verengt wurde und bis heute kaum datenverankerte Theoretisierungen von für die Sozialarbeitsforschung bedeutsamen Kontrolldynamiken vorliegen. Ziel meines Beitrags ist es daher, diese mandatstheoretische und professionsethische Verengung des Kontrollthemas durch eine grundlagentheoretisch-reflexive und empirisch-datenverankerte Untersuchung zu erweitern und zur Entwicklung neuer analytischer Perspektiven auf das aktuelle Thema der digitalen Transformation der Sozialen Arbeit und dessen Organisationen beizutragen.[3] Dafür greife ich auf ausgewählte poststrukturalistische Arbeiten[4]

---

2 Zum Begriff des Mikro-Dispositivs siehe die Ausführungen in Kapitel 2.1.

3 Methodologisch wird dabei auf die Forschungslogik und Forschungshaltung der Grounded Theory und auf Verfahren wie beispielsweise Gedankenexperimente oder auch auf eine Sekundärauswertung des offenen Codierens bzw. einer Codeliste (Breuer et al. 2019; Strauss 1991; Strübing 2008) zurückgegriffen. Auch wenn im Beitrag aus Gründen der Explikation vereinzelt (inter-)diskurstheoretische Aspekte und tatsächlich vorfindliche Diskurse bzw. digitale Beratungspraktiken aufeinander bezogen und aneinander erläutert werden, ist es ausdrücklich nicht das Ziel dieses Artikels eine wissenssoziologische, kulturalistische oder poststrukturalistische Diskursanalyse (Keller 2011) vorzunehmen. Vielmehr werden die diskurs-, körper-, macht- und kontrolltheoretischen Arbeiten von Foucault und Deleuze als Basis für die grundlagentheoriegeleitete Deutung von Expert*innen-Interviews bzw. der dort geäußerten Erfahrungen herangezogen, um davon ausgehend gegenstandstheoretische Reflexionen vorzunehmen und anzustoßen.

4 Innerhalb der Strömung des französischen Poststrukturalismus finden sich unzählige Varianten, Ansätze und Perspektiven, die auf unterschiedliche Weise den klassischen „rationalisti-

und Konzepte von Michel Foucault und Gilles Deleuze zurück. Diese stellen bis heute originelle und radikale gedankliche Provokationen dar, mit denen ein machtkritisches und kontrolltheoretisch informiertes Verständnis von Praktiken der sich in der digitalen Transformation befindlichen Organisationen der Sozialen Arbeit entwickelt und vorgeschlagen werden soll.[5] Mit einem solchen Blick können empirische Veränderungen, die Organisationen der Sozialen Arbeit bei ihrer Digitalisierung praktisch durchlaufen, begrifflich-analytisch erfasst, ggf. verschoben sowie weiterführende Konzepte und Forschungsfragen ausgearbeitet werden. Dies soll zugleich eine theoriegeleitete Reflexion ausgewählter Ambivalenzen, Ambiguitäten und praxeologisch-empirisch relevanter Spannungsverhältnisse leisten, die im Kontext der Digitalisierungen von Beratungspraktiken in der Sozialen Arbeit auftreten.[6] Methodologisch ist der Beitrag von der Idee inspiriert, die Foucault in seinem Buch „Die Ordnung der Dinge" (Foucault 1974, S. 10) entworfen hat, nämlich weit entfernte Elemente, die auf den ersten Blick keinen Zusammenhang aufweisen, aus Analysegründen gedankenexperimentell zusammenzuführen. Zu diesem Zwecke werden hier konkrete digitale Beratungspraktiken mit abstrakten, vom französischen Poststrukturalismus entwickelte Theorien bzw. Konzepte von Kontrolle, Macht und Disziplinierung in einen gedanklichen Zusammenhang gebracht.

Das Thema der sich in Organisationen der Sozialen Arbeit durch die Digitalisierung verändernden Kontrolldynamiken wird in vier Schritten theoretisch, inhaltlich und konzeptionell entfaltet: Zunächst soll in einem ersten Schritt mit

---

schen" Strukturalismus kritisieren (Moebius / Reckwitz 2008, S. 10 ff.). Dessen ungeachtet können folgende allgemeine Gemeinsamkeiten und Ausrichtungen der poststrukturalistischen Ansätze identifiziert werden: Die Einsicht der Unhintergehbarkeit der Sprache und ihrer materiellen Praktiken, die Verabschiedung der Metaphysik und der Suche nach universeller Wahrheit und Letztbegründungen, eine Forcierung des Differenz- und Prozessdenken statt der Suche nach einem dominanten (Macht-)Zentrum (Münker / Roesler 2000, S. 28–35), die Fokussierung auf Machtanalysen mittels theoretischer Konzepte wie Hegemonie (Laclau), Dispositiv (Foucault) oder auch der Dekonstruktion von Naturalisierungsdiskursen (Butler) sowie die Untersuchung der Materialisierung von Subjektivierungsweisen und Kultur (Moebius / Reckwitz 2008, S. 13 ff.).

5 In der Politikwissenschaft und Sicherheitsforschung wurde die Foucault'sche Perspektive bereits gewinnbringend für die Klärung von Forschungsfragen herangezogen. Für den Gegenstandsbereich der hier vorgestellten Überlegungen werden Thesen aus dem Spätwerk von Foucault und seinen Arbeiten zur Bio-Politik und Gouvernementalität (Krasmann / Volkmer 2015) außen vorgelassen, da sie für das Verstehen von mikrologischen Kontrolldynamiken eine untergeordnete Rolle spielen.

6 So verstehen sich meine Ausführungen als ein Beitrag zu einer „Poststrukturalistischen Sozialwissenschaft" (Moebius / Reckwitz 2008) und unterscheiden sich grundlegend von einer funktionalistischen und affirmativen Lesart der digitalen Gesellschaft, in der Digitalisierung als eine Aufdeckung und Entbergung von strukturellen Mustern verstanden wird, die sich hinter dem Rücken von Akteur*innen in der funktional differenzierten Gesellschaft evolutionär ausbreiten (Nassehi 2019).

Bezug zu Michel Foucaults Arbeiten zur Disziplinierung bzw. Disziplinargesellschaft (Kapitel 1.1) und Gilles Deleuzes essayistischer und visionärer Skizze zur Kontrollgesellschaft (Kapitel 1.2) eine gesellschaftstheoretische Grundlegung zur Rahmung von Beobachtungen zur Digitalisierung der Beratung in der Sozialen Arbeit erarbeitet werden. Daran anknüpfend werden Anknüpfungspunkte und konzeptionelle Bezüge zur sozialpädagogischen Beratungspraxis dargelegt (Kapitel 1.3).[7]

In einem zweiten Schritt werden die in digitalen Mikroprozessen vorfindlichen Macht- und Wissensprozesse thematisiert (Kapitel 2) und das theoretische Konzept des Mikro-Dispositivs hergeleitet und erläutert (Kapitel 2.1).

Das Konzept des Mikro-Dispositiv wird im dritten Schritt durch konkrete Auswertungsarbeit von empirischem Material angewandt und erprobt. Dazu werden Passagen bzw. Zitate aus Expert*inneninterviews mit Geschäftsführer*innen eines bundesweit agierenden Sozialverbands durch Theorie geleitete Deutungen analytisch aufgeschlüsselt (Kapitel 3).[8] Zunächst wird die Arbeitsweise der textbasierten digitalen Beratung betrachtet und die hier vorfindliche Spannung zwischen Stabilisierung, zeitlichen Verzögerungen sowie kommunikativen Abbrüchen herausgearbeitet (Kapitel 3.1). Daran anknüpfend zeige ich, dass digitale Beratungssettings durch lose Relationierungen und einen asymmetrischen Möglichkeitsraum gekennzeichnet sind (Kapitel 3.2). Wie labile Rahmungen von digitalisierter Beratung unterschiedliche Erfahrungen des Kontrollverlustes auf Seiten der sozialpädagogischen Fach- und Führungskräfte evozieren, wird im nächsten Schritt dargelegt (Kapitel 3.3), um dann die spezielle Zeitlichkeit und neue Körper/Objekt-Synthesen als zentrale Faktoren der instabilen Dynamik digitaler Beratungsgefüge zu veranschaulichen (Kapitel 3.4). Abschließend werden die erarbeiteten Ergebnisse zusammengefasst und mit Bezug zu den Spezifika des Sozialen Sektors und dessen übergreifenden Digitalisierungsdynamiken diskutiert sowie daraus resultierende Forschungsdesiderate und Forschungsfragen identifiziert (Kapitel 4).

---

7 Es sei hier angemerkt, dass es nicht der Anspruch dieses Artikels sein kann, den Werken von Foucault und Deleuze vollumfänglich gerecht zu werden. Aber es besteht der Anspruch, ausgewählte Konzepte, Ideen und Fragestellungen derselben sinnadäquat zu fokussieren bzw. so zu rekonfigurieren, dass sie heuristisch für die theoriegeleitete Sekundäranalyse von Daten fruchtbar gemacht werden können: „Über den Poststrukturalismus zu schreiben, heißt ihn zu erfinden" (Münker/Roesler 2000, S. IX). 1-zu-1-Verhältnisse zwischen Empirie und Theorie werden dabei nicht angestrebt.

8 Das empirische Material stammt aus dem an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg angesiedelten dtec.bw-Forschungsprojekt „Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Feld der Familien- und Lebenshilfe" (Liebsch et al. 2022).

1. Disziplinargesellschaft und spätmoderne Kontrolle

Die Foucault'sche Theorie der Disziplinierung schlüsselt die kausalen Zusammenhänge der hierarchischen und „analogen" industriekapitalistischen Welt des 19. und 20. Jahrhunderts auf, in welcher sich bis vor wenigen Jahrzehnten auch die sozialpädagogische Beratung vollzog. Die Theorie der „Kontrollgesellschaften" von Gilles Deleuze hingegen setzt sich mit der spätkapitalistischen digitalen Welt mit ihren neuen Unübersichtlichkeiten, Prozessualitäten und ihrer Unabgeschlossenheit auseinander, in der sich auch die Gegenwart der Online-Beratung abspielt. Beide Konzepte sind idealtypisch angelegt und ich nutze sie als gedankliches Raster, um die Veränderung von Beratung zur Online-Beratungspraxis theoretisch-konzeptionell zu fassen[9] und um die Mehrdimensionalität des empirischen Materials aufzuzeigen, das im Projekt „Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Feld der Familien- und Lebenshilfe" gesammelt wurde.

1.1 Disziplinargesellschaft

Foucault unterscheidet in seinen Arbeiten zwischen den feudalen Souveränitätsgesellschaften des Mittelalters, den hierarchischen industriekapitalistischen Disziplinargesellschaften des 18. und 19. Jahrhunderts und den sich im Laufe des 20. Jahrhunderts herausbildenden spätmodernen bzw. spätkapitalistischen Kontrollgesellschaften. Wie Foucault in einem seiner bekanntesten Werke „Überwachen und Strafen" historisch-systematisch aufgearbeitet bzw. gezeigt hat, zeichnen sich Disziplinargesellschaften dadurch aus, dass Individuen nach und nach diszipliniert werden, indem sie von einer Institution zur nächsten Institution wechseln bzw. überführt werden: von der Familie in die Schule, dann in die Kaserne, die Fabrik oder ggf. auch ins Gefängnis oder Krankenhaus (Foucault 1976, S. 173 ff.). In den von Foucault historisch rekonstruierten „Einschließungsmilieus" herrschen jeweils unterschiedliche, erlernbare soziale Regeln und die Menschen werden mit einer eindeutig strukturierten Zeitlichkeit und Räumlichkeit bzw. Raumordnung sowie hierarchischen sozialen Ordnung konfrontiert. Foucault zeigt, dass die Körper der Individuen mittels der Vorschriften einer sich herausbildenden politischen Ökonomie konzentriert, diszipliniert, dressiert, konstituiert und in kollektive Produktivkräfte verwandelt werden (Foucault 1976, S. 177). Diese disziplinierende Macht besteht in der paradoxen Gleichzeitigkeit der durch die Macht evozierten Steigerung der körperlichen Kräfte und deren sofortiger disziplinierender Einhegung. Diese Betrachtungsweise ist insofern

9 Im Sinne von Herbert Blumer (1954; 1969) verwende ich die Theorien bzw. Thesen als „sensibilisierende Konzepte".

relevant, als dass die Herausbildung moderner Subjektivität in der Geistesgeschichte und Aufklärung meistens positiv, das heißt fortschrittsoptimistisch mit der Befreiung von Zwängen, die von der äußeren Natur und den Konventionen der (vormodernen, feudalen) Gesellschaft ausgeübt werden, in Verbindung gebracht wird. Foucault hingegen betrachtet moderne Subjektivität auf provokative Weise als Ergebnis machtvoller Disziplinierung nicht primär des Geistes, sondern der Körper, und der dadurch ermöglichten Überwachung auch der intimsten Verhaltensweisen in allen denkbaren Dimensionen des Lebens (Bogdal 2014, S. 74):

> „Was in der Werkstatt, in der Schule, in der Armee überhandnimmt, ist eine Mikro-Justiz der Zeit (Verspätungen, Abwesenheiten, Unterbrechungen), der Tätigkeit (Unaufmerksamkeit, Nachlässigkeit, Faulheit), des Körpers (falsche Körperhaltungen und Gesten, Unsauberkeit), der Sexualität (Unanständigkeit, Schamlosigkeit)" (Foucault 1976, S. 229).

Im Kontext seiner genealogischen Macht-Analysen von vor allem Militär, Fabrik und Schule zeigt Foucault, wie die Macht die Zeit besetzt und eine lineare Zeit zur Erscheinung bringt (Foucault 1976, S. 207). Die Macht des 18. Jahrhunderts vermag es, gesellschaftlichen Fortschritt und die Entdeckung des nützlichen Körpers über die Einrichtung und Kontrolle von disziplinierenden Praktiken des Arbeitens, Lernens, Kämpfens, Wirtschaftens etc. miteinander zu verbinden, indem „eine einheitliche, kontinuierliche und kumulative Zeitdimension integriert" (ebd.) wird. Die Kontrolle über jeden Augenblick in Schule, Militär und Fabrik erlaubt der Macht einen permanenten disziplinarischen Zugriff und eine systematische Beurteilung und Klassifikation von Individuen. Die Macht produziert funktionale raum-zeitliche Anordnungen bzw. kohärente Gefüge, in dem sie das Prinzip des Auseinanderziehens und Zusammensetzens von Reihungen/Serien anwendet: linear-fortschreitende bzw. verfeinerte Zeitstrukturen (Stundenpläne, Manöver etc.) und Reglementierungen (Wiederholungen, Abläufe, Tabus) sowie körperlich-motorische Gesten von humanen Partialobjekten (Händen, Füßen etc.) werden zunächst getrennt entworfen, um sie dann mittels Übungen zu einer übergeordneten Kontroll-Maschine („lebende Tableaus") zu kombinieren, in der der Einzelne Glied und Teil ist. Auf diese Weise formiert sich ein individuell wirksames und kollektiv sich vollziehendes, anatomisch-chronologisches Verhaltensschema, in dem jeder einzelnen körperlichen Bewegung eine raumabhängige Richtung und eine zeitliche Dauer zugeordnet wird (Foucault 1976, S. 195).

Die Zeitordnung wird nicht nur mit dem individuellen Körper bzw. seinen motorischen Abläufen und Teilschritten abgestimmt bzw. verschränkt, sondern auch mit allen anderen, in dem Einschließungsmilieu vorfindlichen Körpern synchronisiert. Die in und zwischen den Körpern sich vollziehende, das heißt inter-

körperliche soziale Zeit, welche eine kollektive Abstimmung der verschiedenen Individuen in den unterschiedlichen, aber zugleich strukturähnlichen Maschinen wie der Lernmaschine Schule, der Arbeitsmaschine Fabrik und der Kampfmaschine Militär hervorruft und ermöglicht, wird mit hierarchischen Rangordnungen und sozialen Funktionsrollen (Vorarbeiter, Lehrer etc.) verknüpft (Foucault 1976, S. 188 ff.). Neben der verhaltensrelevanten Verknüpfung der Individuen und Körper durch eine Zeitordnung und sozialen Hierarchie findet auch eine „Zusammenschaltung von individuellem Körper und Objekt" (Foucault 1976, S. 196) statt.

Im Kontext der Sichtbarmachung der Individuen rekonstruiert Foucault eine neuartige anonymisierte Herrschaftstechnik, die sich zu Beginn des 19. Jahrhunderts in Europa institutionell etablierte (Foucault 1976, S. 251 ff.; Wolf 2014, S. 279–284). Durch eine „panoptische" Architektur wird das in den Einschließungsmilieus der Disziplinargesellschaften noch über personelle Sichtbarkeiten und mechanische Raum- und lineare Zeitordnungen regulierte Machtverhältnis zwischen herrschenden und beherrschten Subjekten fiktiv, unsichtbar sowie personell entkoppelt bzw. unkörperlich:

> „Die wirkliche Unterwerfung geht mechanisch aus einer fiktiven Beziehung hervor, so dass man auf Gewaltmittel verzichten kann. […] Die Macht wird tendenziell unkörperlich und je mehr sie sich diesem Grenzwert annähert, um so beständiger, tiefer, endgültiger und anpassungsfähiger werden ihre Wirkungen: der immerwährende Sieg vermeidet jede physische Konfrontation und ist immer schon im Vorhinein gewiß" (Foucault 1976, S. 259–261).

Die hier beschriebene Machtwirkung panoptischer Architekturen beruht darauf, dass das Zentrum der Macht seine kontrollierende Wirkung über die Fähigkeit der unbeobachteten Beobachtung entfaltet, dabei aber nicht mit konkreten Personen körperlich besetzt werden muss (ebd., S. 265). Das Machtprinzip der unbeobachteten Beobachtung, welches nicht mehr auf körperlich präsente Personen angewiesen ist, sondern in Architekturen eingeflossen und anonym und fiktiv geworden ist, liest sich wie eine Foucault'sche Vorwegnahme[10] der von Deleuze thematisierten, unsichtbaren und spätkapitalistischen Kontrollprozesse, die über Algorithmen organisiert werden: So kann das Bewusstsein der Videoüberwachung bestimmter Plätze und öffentlichen Räume einen Anreiz für Individuen darstellen,

---

10 Wie sich hier zeigt, sind die Übergänge zwischen der Disziplinargesellschaft zur Deleuz'schen Kontrollgesellschaft fließend: Das panoptische Diagramm fungiert als unruhiger Experimentierraum und als Brücke zwischen der normierenden Disziplinargesellschaft mit ihren klassischen Einschließungsmilieus und der gestreuten Kontrollgesellschaft mit ihren sublimen, unkörperlichen und indirekten Mechanismen der Kontrolle (siehe dazu Kapitel 2.3). Deleuze führt in diesem Kontext aus, dass Foucault einer der ersten war, „die sagen, daß wir dabei sind, die Disziplinargesellschaften zu verlassen, daß das schon nicht mehr unsere Gegenwart ist" (Deleuze 1990, S. 250).

ihr Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken, ohne dass daran konkrete präsente Personen beteiligt sein müssen („nudging"). Auch kann das Internet als eine solche anonyme Architektur betrachtet und thematisiert werden. Für die digitalisierte Beratung stellt sich in diesem Kontext die Frage, was es arbeitspraktisch bedeutet, immer häufiger in einem abstrakten, über Algorithmen und unbeobachtete Beobachtungen strukturierten, virtuellen Umfeld und mittels digitaler Medien und Artefakten mit den Klient*innen zu interagieren und kommunizieren.

1.2 Kontrollgesellschaft

In seinem visionären und teilweise kryptischen „Postskriptum über die Kontrollgesellschaft" (Deleuze 1990, S. 254–262) knüpft der Philosoph Gilles Deleuze an wesentliche Theoreme, Begriffe und Analyseperspektiven an, die Michel Foucault (1976; 1977; 1994) herausgearbeitet hat, und entwickelt diese zeitdiagnostisch weiter. Die körperbezogene Disziplinierung durch räumlich-institutionelle Einschließung und die damit zusammenhängende synthetische Steigerung und Einhegung der individuellen und kollektiven Körperkräfte unterscheidet sich aus Sicht von Deleuze deutlich vom Gestaltungs- bzw. „Steuerungsmodus" der sich nach dem zweiten Weltkrieg aus seiner Sicht sukzessive herausbildenden Kontrollgesellschaften (Deleuze 1990, S. 255). Um diesen Unterschied zu markieren, verwendet Deleuze eine Metapher:

> „Die Einschließungen sind unterschiedliche Formen, Gußformen, die Kontrollen jedoch sind eine Modulation, sie gleichen einer sich selbst verformenden Gußform, die sich von einem Moment zum anderen verändert" (ebd., S. 256).

Die klassischen Einschließungsmilieus des die Menschen disziplinierenden Industriekapitalismus werden von Deleuze als diskontinuierliche Formungen begriffen, die den deterministischen „Vorteil" von klarer Anordnung, Berechenbarkeit sowie der konturierten Zusammensetzung von Kollektiven für Nützlichkeitszwecke mit sich bringen. Sie sind Ausdruck einer Macht, die „gleichzeitig vermassend und individuierend [ist], das heißt konstituiert" (ebd., S. 258). Während die Körper und Individuen in Disziplinargesellschaften zu temporär stabilen und agonalen sozialen Massen geformt werden, die komplementäre Zwecke erfüllen (Klassenkampf!), ist die Kontrollgesellschaft durch das universelle und „unkörperliche Prinzip des Unternehmens" sowie das Konkurrenzprinzip gekennzeichnet:

> „In einer Kontrollgesellschaft tritt an die Stelle der Fabrik das Unternehmen, und dieses ist kein Körper, sondern eine Seele, ein Gas. Die idiotistischen Spiele im Fernsehen sind so erfolgreich, weil sie die Unternehmenssituation adäquat zum Ausdruck

bringen. […] Das Unternehmen jedoch verbreitet ständig eine unhintergehbare Rivalität als heilsamen Wetteifer und ausgezeichnete Motivation, die die Individuen zueinander in Gegensatz bringt, jedes von ihnen durchläuft und in sich selbst spaltet" (ebd., S. 257).

Individuen wie auch Organisationen der Sozialem Arbeit und ihre „Dienstleistungen" werden seit über zwanzig Jahren vom Prinzip des Unternehmens, von dem Deleuze hier spricht, affiziert (zu den damit einhergehenden Abwehr-Haltungen und Ab-Spaltungen in Organisationen siehe den Beitrag von Alexander Degel in diesem Band). So werden „Sozialunternehmen" seitens des New Public Managements als rivalisierend-konkurrierende Entitäten konzipiert, deren soziale Dienstleistungen sich auf einem deregulierten Markt der (privaten, staatlichen und freigemeinnützigen) Leistungserbringung durchzusetzen sollen und die dementsprechend möglichst vollständig nach den Prinzipien der Budgetierung, marktorientierten Output-Kontrolle und des „Effizienzmanagements" umstrukturiert werden sollten; in Teilen ist dies schon geschehen.

Während der basale Mechanismus der von Foucault analysierten Disziplinierungsmacht in der analogen Konstitution, Einhegung und vor allem Synthese von Kraftlinien, Reihungen, Serien bzw. Körpern und Objekten besteht, ist der basale Mechanismus der Kontrolle einer, der spaltet und abstrahiert. So prozessieren die sprachlichen Aussagemengen (Diskurse) der disziplinierenden Einschließungsmilieus analog, themenbezogen und konkret; die spätkapitalistische Sprache der Kontrollgesellschaft ist hingegen aus Sicht von Deleuze numerisch abstrakt,[11] das heißt sie entfaltet mittels universeller Algorithmen und Stichproben eine gesamtgesellschaftlich wirksame und komparative „variable Geometrie" (ebd., S. 258). Hier wäre zu denken an „(high)performance-Faktoren" oder auch Impact-Messungen. Steffen Mau (2018) zeigt, dass es sich bei diesen Messungen bzw. Vermessungen nicht um vereinzelte Phänomene handelt, sondern dass sich in der digitalen Gesellschaft ein quantitativ-digitales Vergleichsdispositiv herausbildet, das in der Konstruktion eines „metrischen Wir" mündet. Für die Soziale Beratungsarbeit bedeutet dies unter anderem, dass vor dem Hintergrund, dass (vor allem jugendliche) Klient*innen einen Teil ihrer Identität über virtuelle Vergleiche mit Personen aus sozialen Netzwerken beziehen, dieselben seitens der Fachkräfte auch dort aufgesucht und in ihrer sozialvirtuellen Identität („Avatare") ernst genommen und dementsprechend „pädagogisch abgeholt" werden wollen.

Deleuze weist im Weiteren darauf hin, dass sich die Einschließungsmilieus und die sichtbaren, hierarchischen und statischen Logiken der Institutionen in

11 Am Beispiel des Krankenhaus-Regimes zeigt Deleuze, dass „die neue Medizin ohne Arzt und Kranken, potenzielle Kranke und Risiko-Gruppen erfasst, was keineswegs zu einem Fortschritt hin zu Individuierung zeugt, […], sondern den individuellen Körper durch die Chiffre eines numerisch-dividuellen Kontroll-Materials ersetzt" (Deleuze 1990, S. 262).

der formierenden Kontrollgesellschaft immer mehr auflösen und durch die unsichtbare, kybernetische bzw. „unablässige Kontrolle und unmittelbare Kommunikation" (ebd., S. 250) überschrieben werden. Dies zeigt sich etwa, wenn Subjekte sowohl gewollt als auch ungewollt überall Datenspuren hinterlassen, Feedbacks zu sportlichen Leistungen über Gadgets bekommen, die verzögerungsfrei Raum und Zeit überwinden, die Subjekte jederzeit digital erreichen und sie dazu bringen, ihr Verhalten erneut daran auszurichten. Mit Blick auf die Soziale Beratungsarbeit macht dies konkrete und real erfahrene Ambivalenzen sichtbar, zum Beispiel die Erwartung einer ständigen digitalen Erreichbarkeit von sozialpädagogischen Fachkräften oder dass sich Fachkräfte und Klient*innen im Rahmen von digitalisierter Beratungskommunikation in einer digitalen Anordnung bewegen, deren Kontrollmechanismen, Algorithmen und Funktionsweisen sie nur zum Teil nachvollziehen und sich erschließen können („blackbox"), sich dieselben aber zugleich aus berufspraktisch-professionellen Gründen bzw. Erfordernissen immer häufiger aneignen müssen. Deleuze versteht Abstraktion, Algorithmisierung und Spaltung als Kontroll-Mechanismen und letztlich als Ausdruck und Ausfluss eines pekuniären, marktförmig bzw. kapitalistisch gesteuerten Kontrollsystems, in dem Kommunikation und Kapital zusammenfallen:

> „Vielleicht sind Worte und Kommunikation verdorben. Sie sind völlig vom Geld durchdrungen: nicht zufällig, sondern ihrem Wesen nach. Eine Abwendung vom Wort ist nötig […]. Das Wichtigste wird vielleicht sein, leere Zwischenräume der Nicht-Kommunikation zu schaffen, störende Unterbrechungen, um der Kontrolle zu entgehen" (Deleuze 1990, S. 252).

Hinsichtlich des erwähnten Spaltungsmechanismus betont Deleuze, dass sich die Individuen in der Kontrollgesellschaft als freigesetzte „Dividuen" begegnen, deren materieller und symbolischer Lohn von der individuellen Performance abhängt und die über alle Milieus und Institutionen hinweg die Konzepte sowie die Sprache von Weiterbildung, des Marketings und lebenslangem Lernen in vorauseilendem Gehorsam internalisieren (ebd., S. 262).[12]

Charakteristisch ist zudem, dass die Kontrollgesellschaft von einer „allgemeinen Krise aller Einschließungsmilieus" (Deleuze 1990, S. 255) gekennzeichnet ist. Der Dauerkrisenmodus zeige sich, so Deleuze, in den „chronischen" Reformen aller zentralen Institutionen. Vor allem Schule, Krankenhaus und Armee sowie die Einrichtungen des Wohlfahrtsstaats sind entlang sich abwechselnder zeitgeistabhängiger Veränderungsdiskurse (Globalisierung, Standortvorteile, Lean Management) mit ständigen Forderungen nach Veränderung, Anpassung

12 Dies zeigt sich auch in dem von mir analysierten Interviewmaterial. Dort findet Marketingsprache vielfach Anwendung, etwa wenn Online-Beratung als eine neue „Marke" und „kundenfreundliche Entwicklung" bezeichnet wird und ausgeführt wird, dass zur Bewerbung dieser Neuerung demnächst eine „frische" Internetseite und ein „Relaunch" organisiert werden.

und Reform konfrontiert, zumeist verbunden mit der Erwartung auf „mehr Effizienz“. So gesehen, reiht sich die im Kontext der Corona-Krise zum Teil erzwungene digitale Umstellung von Organisationen im Allgemeinen und der „Sozialunternehmen“ im Speziellen bei aller eruptiven Beschleunigung in einen jahrzehntelangen, chronifizierten Reform- und Krisenmodus ein, den Deleuze als „typisch“ für die spätkapitalistische Gesellschaftsformation der Kontrollgesellschaft versteht.

Im Zuge der von Deleuze postulierten, krisenhaften Veränderungspermanenz entstehen bedingt durch die (neue Sprache der) numerische(n) Abstraktion und die damit verbundene Vermessung der Dividuen neue, anonyme, indirekte und dezentrale Formen der Kontrolle. Für Deleuze wird Kontrolle nicht mehr nur oder überwiegend als sichtbare (feudale, klassenbezogene, personelle) Macht und Gewalt ausgeübt, sondern über latente, versteckte und verstreute Mechanismen. In seinem Essay veranschaulicht und diskutiert Deleuze die Genese und konkrete Wirkweise der Mechanismen Spaltung, Algorithmisierung und Abstraktion nicht im Detail, sondern thematisiert, wie erläutert, deren Konsequenzen und Artikulationen, nämlich die Herausbildung marktförmiger Dividuen und das Zusammenfallen von Sprache und Kapital. Die Mechanismen der Kontrollgesellschaft sind aufgrund ihrer Eigenschaften alltagsweltlich weniger kognitiv und sozial greifbar, weniger sichtbar, wahrnehmbar und körperlich spürbar als die, die in der Foucault’schen Disziplinargesellschaft und den dort vorfindlichen raumzeitlichen-architektonischen Strukturierungen wirksam waren. Darauf verweisen auch die drei Bilder, die Deleuze in seinem Essay heranzieht, um die „glitschige“ Flüchtigkeit, schnelle Wandelbarkeit und imaginative Quasi-Transzendenz der neuen Kontrolldynamik metaphorisch zu charakterisieren: das Gas, die Schlange und die Seele.[13]

In Kontrollgesellschaften herrscht die Logik des „unbegrenzten Aufschubs“ vor: Die Kriterien, nach denen (soziale, kognitive und biografische) Prozesse, etwa innerhalb der Erwerbsarbeit, als beendet betrachtet werden können, sind unklar, kontingent und offen und werden immer wieder verschoben. Das Leben wird zu einem Projekt, das unter ständigem Optimierungsvorbehalt steht und welches permanent performativ nachjustiert werden muss. Die durch den Optimierungsdruck geprägten Individuen müssen dabei immer häufiger auf unscharfe Losungen („leere Signifikanten“) und unbestimmte bzw. unterbestimmte Chiffren („Nachhaltigkeit“) zurückgreifen (ebd., S. 258).

---

13 Hier hat offensichtlich der Welle-Teilchen-Dualismus (vgl. dazu Barad 2012) metaphorisch Pate gestanden: So werden aus Sicht Deleuze disziplinierte Körper ab dem 18. Jahrhundert *Teilchen* sozialer Kollektive, in den Kontrollgesellschaften werden die Menschen hingegen *wellenförmig*; in den Disziplinargesellschaften wurden harte Goldmünzen geprägt, kontrolliert werden müssen heute volatile Wechselkurse; die Schlange (als Leitmetapher und Existenzweise) ersetzt die alten Maulwürfe (ebd., S. 258).

Die sich durch flüchtige und abstrakte Mechanismen auszeichnende und sich einer wissenschaftlich-begrifflichen Rekonstruktion immer wieder entziehende Kontrollgesellschaft, wie sie Deleuze entwirft, wirkt auf den ersten Blick wie ein (ätherischer) Überbau ohne gegenständliche Basis. Das Gegenteil ist allerdings der Fall. Denn für Deleuze stehen typische Artefakte und Gesellschaftsformationen in einem reziproken und konstitutiven Zusammenhang: Bestimmte Maschinentypen drücken die Charakteristika bestimmter Gesellschaften aus und wirken rekursiv auf deren Strukturmerkmale und Modulationsformen zurück. Während in den feudalen Souveränitätsgesellschaften einfache mechanische Maschinen wie Hebel und Flaschenzüge konstitutiv waren und die industriegesellschaftlichen Disziplinargesellschaften „entropische" (energetische) Maschinen der Fabrikation hervorbrachten, stehen

> „Kybernetik und Computer für die Kontrollgesellschaften. Aber die Maschinen erklären nichts, man muss die kollektiven Gefüge analysieren, von denen die Maschinen nur ein Teil sind" (Deleuze 1990, S. 251).

Einerseits sind die von Deleuze beschriebenen Kontrolldynamiken bzw. Kraftlinien diffus, gestreut, multidirektional, kurzfristig, sprunghaft, evasiv, instabil, schnell und unbegrenzt wirksam (ebd., S. 260). Andererseits ist die numerische Kontroll-Abstraktion in konkreten, gegenständlichen Objekten wie Computern und deren Netzwerken („Artefaktwelten") materiell verankert (ebd., S. 261). Die konstitutive Wechselwirkung zwischen materiellen Objekten bzw. Artefakt-Welten und den Gesellschaftsformationen bringen spezifische Kontrollmechanismen hervor, die es, so empfiehlt Deleuze, in „sozio-technischen Untersuchungen" (ebd., S. 261) zu erfassen gilt, in denen die Betrachtung der technischen Objekte und ihren Funktionen im Zusammenwirken mit sozialen Prozessen und Dimensionen erfolgt. Dies legt für die Untersuchung von digitalisierter Beratung nahe, dass sich die mit der Einführung von Online-Beratung verbundenen Kontrollmechanismen im Gebrauch der verwendeten Artefakte zeigen, etwa als gestörte, reduzierte, modifizierte Kommunikation zwischen Interaktionspartner*innen (Klient*innen und Fachkräfte) in Erscheinung treten.

1.3 Zwischenbilanz – Digitalisierte Beratung theoriegeleitet betrachten

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die entfalteten Theoriebezüge für das Verstehen des Untersuchungsgegenstand Online-Beratung drei Aspekte herausstellen:

1. Die Spezifika von – analogen – Disziplinargesellschaften bestehen erstens in einer Strukturierung der Institutionen bzw. Einschließungsmilieus durch

klare soziale Regeln, eine analoge, an die Präsenz von Personen/Körpern gekoppelte Kommunikation und zeitliche Finalität. Dies bewirkt zweitens eine lineare, einheitliche und kumulative „gesellschaftliche" Zeitlichkeit, die eine Überwachung von Subjekten ermöglicht und zur Herausbildung eines chronologisch-determinierten Verhaltensschemata führt. Drittens hat sich eine funktionale Raumordnung etabliert, welche die Individuen/Körper sichtbar macht und ihnen eindeutige Plätze bzw. Positionen zuordnet. Viertens ist von Bedeutung, dass die disziplinierten Körper zusammen mit den Objekten durchaus produktiv werden, dass aber zugleich deren erweckte Kräfte erneut eingehegt werden.

Es entsteht eine gesellschaftliche Ordnung, die sich durch eine enge Abstimmung und Verknüpfung von Zeit, Körper, Raum und Verhalten auszeichnet, die machtvolle Kohärenz, Zurechenbarkeit und Finalität erzeugt. Im Hinblick auf die digitalisierte Beratung soll nachfolgend gezeigt werden, dass sich diese, für die industriekapitalistische Disziplinierung typischen Elemente in ihrer Bedeutung und Kohärenz deutlich abschwächen.

2. Foucault analysierte anonyme Architekturen, die durch unbeobachtete Kontrolle und jenseits der analogen Präsenz von Macht ausübenden Subjekten disziplinieren. Diese panoptischen Arrangements sind historische Prototypen, Experimentierräume und Übergänge für neue entpersonalisierte, anonymisierte und über kontingente Fiktionalität organisierte Kontroll-Formen, die sich gegen Ende des 20. Jahrhunderts als Strukturprinzip in spätkapitalistischen „Kontrollgesellschaften" systematisch ausbreiten und etablieren (Deleuze 1990, S. 250). Dies ist der gesellschaftliche Rahmen von gegenwärtigen digitalisierten Beratungssettings der Sozialen Arbeit. Die großen Internetkonzerne („The Big Five") stellen Online-Tools zur Verfügung, die – übergreifend betrachtet – nicht von der Logik einer anonymisierten, quasi-panoptischen und kapitalistisch getriebenen Beobachtungslogik zu trennen sind. Für „Sozialunternehmen" ist damit neben datenschutzrechtlichen Fragen auch eine neue Form sozialer Unsicherheit verbunden, etwa dass sich Beratenden nicht sicher sein können, ob die digitale Beratungskommunikation überhaupt mit realen Personen stattfindet („Fake-Profile").
3. Kontrollgesellschaften im Sinne von Deleuze sind von numerischer Abstraktion und Algorithmisierung bestimmt, die marktförmig und kapitalistisch gesteuert werden. Für die Individuen hat dies zur Folge, dass sie zu projektförmiger und komparativ angelegter Selbstoptimierung aufgefordert sind, was zunehmende Spaltung mit sich bringt. Zudem benennt Deleuze die Herausbildung von flüchtiger, schneller und indirekter Kontrolle und Ökonomisierung von Kommunikation als ein Kernelement sowie die temporäre Logik des unbegrenzten Aufschubs bzw. der kontingenten zeitlichen Streckung von Prozessen ohne Finalität. Entsprechend spielen in der fluiden, marktgesteuerten und nicht endgültig lokalisierbaren Kontrollgesellschaft

analoge raumzeitliche Strukturierungen eine zunehmend geringere Rolle; Objekte ausgenommen. Die für Kontrollgesellschaften typische Abnahme der raumzeitlichen Strukturierung, der absente Körper und die Unabgeschlossenheit zeitlicher Prozesse führen im Kontext der sozialpädagogischen Beratung zu einer neuen herausfordernden Unübersichtlichkeit. Online-Beratung, so zeige ich, ist ein labiles, ereignisabhängiges Gefüge – ein Mikro-Dispositiv, in dem Artefakte, raumzeitliche Anordnungen sowie die Synthese von Körpern und Objekten, und damit soziale Interaktionen neu ausgerichtet werden.

Für die Frage nach den durch Digitalisierung ausgelösten Kontrolldynamiken in Organisationen der Sozialen Arbeit legen diese Überlegungen nahe, digitale Beratungspraxis als sozio-technische Konstellation, als ein „Gefüge" zu betrachten, in dem die Relationen von Subjekt/Körper, Zeit, Raum/Ort und Objekte/Artefakte neu strukturiert und ausgerichtet werden. Deshalb soll im Folgenden zuerst ein konzeptuell-begriffliches Verständnis dieses neuen „Gefüges" entworfen werden – ich spreche vom „digitalen Mikro-Dispositiv" als einem Bündel loser Zusammenhänge und Relationierungen zwischen den Elementen Zeit, Raum/Ort, Körper/Subjekte und digitalen Objekten. Empirisch fundiert soll gezeigt werden, dass diese losen Zusammenhänge dazu beitragen, die Autonomie der einzelnen Aspekte bzw. Komponenten zu erhöhen, zugleich aber die Gesamtdynamik des Gefüges zu schwächen. Das sozio-technische Gefüge der Online-Beratung ist labil und durch eine hohe Ereignisabhängigkeit charakterisiert.

2. Macht und Wissen in digitalen Mikro-Dispositiven

Digitale Transformationen von Organisationen der Sozialen Arbeit sind durchzogen von Wissens- und Machtprozessen. In den sich formierenden digitalen Gefügen ist Wissen unterschiedlich verteilt. Um die Machtdimension dieser Wissensunterschiede und Wissensdominanzen begreifen zu können, ist die von Foucault entwickelte Unterscheidung zwischen disponierten und disponierenden Subjekten hilfreich: Beide agieren im Gefüge des Dispositivs, aber Letztgenannte haben einen exklusiven Zugang zur „Klaviatur" bzw. zu spezifischem dispositivbezogenen Expert*innenwissen (Fink 2014, S. 239–241).[14]

14 Dieses Expert*innenwissen wird häufig interdiskursiv erzeugt, das heißt sich historisch zu einem bestimmten Zeitpunkt herausbildende Spezialdiskurse fließen zusammen, verstärken sich und gehen über gemeinsam Begriffsbildungen relativ stabile strukturelle Verbindungen ein. Im Kontext der Digitalisierung ließe sich an die synergetische Steigerungslogik von ökonomisch-neoliberalen, naturwissenschaftlichen und technischen Fortschrittsdiskursen denken, wie sie sich in einem modernistischen und technizistischen Verständnis von Digitalisierung zeigt (Unger 2021). Die gemeinsamen Begriffsbildungen wären zum Beispiel Mode-Konzepte

Wissensdominanzen entstehen durch Diskurssynthesen und sie fördern die Entstehung einer binären Machtdimension, die sich in dualen Zuschreibungen – zum Beispiel „Experte-Laie" oder „technikaffine vs. technikskeptische Subjekte" – zeigt. Die disponierenden Personen nutzen ihren Wissensvorsprung, um mittels Diskursverknappungen die Wahrscheinlichkeiten dafür festzulegen, was für disponierte Subjekte in welchem Kontext sagbar ist und was nicht. Bezogen auf die digitale Transformation von Organisationen der Sozialen Arbeit wirft dies die Frage nach den mit der Digitalisierung verbundenen Macht-Wissens-Verschiebungen auf. Diese zeigt sich beispielsweise in der Herausbildung von Expert*innen, die über technisch-operatives Spezialwissen hinsichtlich digitaler Tools und Instrumenten wie Software, digitale Kalender etc. verfügen und in ihrer Rolle als Berater*innen einen unilinearen Prozess des Wissenstransfers in Organisationen der Sozialen Arbeit hinein mobilisieren. Dabei wird nur auf eine bestimmte „technizistische" Art und Weise über Digitalisierung gesprochen, etwa indem die technische Funktionalität der Tools kontextlos in den Vordergrund gestellt wird. So haben wir im Rahmen unserer Forschung beobachtet, dass Wissenstransfer teilweise wenig dialogisch verläuft und die Spezifika von Organisationen der Sozialen Arbeit wenig beachtet werden. Nicht selten blenden Berater*innen aus, dass sich bei der Digitalisierung von „Sozialunternehmen" nicht nur einzelne, isolierte Aspekte (z. B. die technische Infrastruktur) verändern (müssen), sondern die gesamte Organisationskultur, Affekte und der interaktive Arbeitsalltag bzw. die Beratungsweisen der Fachkräfte in Bewegung gerät.

2.1 Organisationale Gefüge als Mikro-Dispositive

Um die Spezifika des sich formierenden Dispositivs der Digitalisierung auf der organisationalen und intersubjektiven Ebene analytisch zu fassen, schlage ich vor, die digitalen Beratungsanordnungen jeglichen Typs als digitale (sozio-technische, materiell-symbolische) Mikro-Dispositive zu verstehen. Deren Elemente – mehrere Körper/Subjekte,[15] Zeitlichkeit, Räume/Orte (früher Parzellierung)

---

wie agiler Fortschritt und digitale Adaptabilität. Wie sich Diskurse und Praktiken miteinander vernetzen und ein Dispositiv bilden, beschreibt Foucault in seiner Arbeit zum Sexualitätsdispositiv. Er zeigt, wie sich die entstehende bürgerliche Klasse in Frankreich mit Expert*innen und Diskursen aus Medizin, Hygiene, Psychologie verbündet, um die „Erbgesundheit" der Bevölkerung sicherzustellen und gleichzeitig Masturbationspraktiken zu tabuisieren (Foucault 1977, S. 144–147).

15 Ich spreche hier von Körper/Subjekten, da ich in Abgrenzung zu Foucault und seiner anti-idealistischen und gegen die Bewusstseinsphilosophie gerichteten radikalmaterialistischen Konzeptualisierung von Körperlichkeit pragmatistisch-philosophisch informiert davon ausgehe, dass sich auch im Rahmen von digitalisierter Beratungskommunikation subjektive Wahrnehmungs- und Reflexionsprozesse mit leiblich-haptischen Spüren ergänzen (Sons 2017, S. 297 ff.).

und Objekte bzw. materielle Infrastruktur (PC etc.) – bilden eine je spezifische, das heißt abgrenzbare, heterogene und fließende sowie semantisch offene Gefüge artige Anordnung. Gefüge im poststrukturalistischen Sinne zeichnen sich dadurch aus, dass sie weniger starr und verhärtet sind als eine Struktur, beweglich bleiben, und einem lockeren Zusammenhang gleichen, der gerade so fest ist, dass er einen gewissen vorübergehenden Zusammenhalt der relationierten Komponenten ermöglicht (Sanders 2008, S. 214). Das Gefüge gleicht einem dynamischen Strom von losen, sich immer wieder neu konfigurierenden Strukturierungen, die, ähnlich wie Wurzelgeflechte bzw. Rhizome „Vielheiten" darstellen, das heißt die nicht aus einer vorgängigen Einheit (System, Struktur, Organismus) identitäts- und deduktionslogisch abgeleitet werden können (Deleuze/Guattari 1977).[16]

Innerhalb der großen Gefüge, Anordnungen und Dispositive, wie sie Foucault (1994, S. 392) beschreibt, agieren Mikro-Dispositive als kleinere „fraktale" operative Kerne, in denen die Dynamiken von Kontrolle, Macht und Wissen materiell-symbolisch, gegenständlich und sozial erzeugt bzw. variierend realisiert werden. Mikro-Dispositive sind bewegliche und abgrenzbare reziproke Beziehungsgefüge, die mit weiteren Mikro-Dispositiven, Architekturen und sozialen Netzwerken verknüpft sind.

In der Kontrollgesellschaft sind die Elemente der Mikro-Dispositive (Zeit, Orte, Objekte und Körper/Subjekte) lose, beweglich und nicht-linear miteinander verknüpft. Das heißt: Die kontrollrelevante Gesamtdynamik der dispositiven Anordnung ist dadurch bestimmt, dass die einzelnen Komponenten relativ wenig voneinander abhängig sind und nur schwache Wechselwirkungen erzeugen. Im Kontrast dazu funktionieren die eng und strikt verknüpften Disziplinaranordnungen, wie sie Foucault für die französische Gesellschaft des 18. und 19. Jahrhunderts analysierte, wie aus einem mechanischen Guss: Änderte sich damals eine Komponente (z. B. die Architektur oder die Zeitordnung) hatte dies eine direkte, starke und sofortige kausale Auswirkung auf alle anderen Elemente und die Kohärenz der Anordnung wurde stabilisiert oder erhöht. Dementsprechend werden die Disziplinaranordnungen dieser Art als kausal strikte, hierarchische und kohärente Zusammenhänge („Einschließungsmilieus") bezeichnet.[17]

---

16 Anders als Rhizome, die sich durch heterogene Konnexionen von Linien reiner, das heißt flacher Immanenz und permanenter Prozessualität auszeichnen (Deleuze/Guattari 1977, S. 11 ff.), lassen sich Gefüge als temporäre Einheiten betrachten, deren Form bzw. Gestalt besser beobachtbar und identifizierbar ist.

17 Die Foucault'schen Machtanalyen sind auf vielfältige Weise in die Organisationsforschung eingeflossen. In der poststrukturalistisch ausgerichteten Organisationsforschung werden vor allem diejenigen Machtdynamiken mikrologisch erfasst, die unterhalb der formellen und offiziellen Machtformen prozessieren und die Individuen und Arbeitsabläufe spezifischen Kontroll-, Überwachungs- und Prüfungsprozeduren unterziehen (Weiskopf 2003, S. 15). Dabei werden Instrumente, Techniken und Verfahren der Informationsgewinnung und Wissensgenerie-

Die Elemente der digitalen Mikro-Dispositive in der Kontrollgesellschaft hingegen wirken nur lose zusammen und ihre übergreifende dispositive Dynamik ist stärker medial, kontingent und möglichkeitsbezogen. Der Ereignis- und Möglichkeitsraum der Mikro-Dispositive ist zudem verschränkt, das heißt die Möglichkeiten bzw. ereignisabhängigen Variationen eines Elements (z. B. Zeitlichkeit) werden durch die Möglichkeiten bzw. Variationen der Eigenschaften anderer Elemente geprägt und mitbestimmt (siehe Kapitel 3.4). Aber wie, warum und wann sich mögliche Eigenschaften spezifischer Elemente realisieren, ist aufgrund der kausal undurchsichtigen inneren Dynamik von Mikro-Dispositiven und aufgrund der losen Zusammenhänge offen und unscharf. Der Möglichkeitsraum und seine Realisationen sind für Beobachter*innen kaum bzw. nur im Nachhinein rekonstruierbar. Die genannte Möglichkeitsrealisation manifestiert sich für Beobachter*innen häufig nur als vorübergehender oder indirekter bzw. „verschobener" Effekt, etwa als Aufhebung der Differenz von Potenzialität und Aktualität in der digitalen Kommunikation (wenn Menschen immer online sind, um nichts zu verpassen).

Im Folgenden soll mithilfe dieser Konzeptualisierung des digitalen Mikro-Dispositivs empirisches Material aufgeschlüsselt werden, um die verstreuten und vielgestaltigen Kontrolldynamiken im Feld der Beratung herauszuarbeiten. Dabei werden nicht nur die von den Interviewten explizit vorgenommenen Bezugnahmen auf das Thema der Kontrolle in den Blick genommen, sondern gleichermaßen die impliziten und flüchtigen Dimensionen und Aspekte von Kontrolldynamiken und Kontrollverlusten.

3. Kontrolldynamiken digitalisierter Beratung: Empirische Beobachtungen und theoriegeleitete Lesarten

Empirische Grundlage der folgenden Überlegungen bilden 16 leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Geschäftsführer*innen eines großen deutschen Sozialverbands zum Thema der Digitalisierung ihrer Organisationen. Sie wurden zwischen 2022 und 2023 geführt und mittels des offenen und axialen Codierungsverfahrens der Grounded Theory (Strauss 1991; Strauss / Corbin 1990) ausgewertet. Die Code-Liste wies das Thema Kontrolle als eines von vielen aus. Die hier exemplarisch-explorativ vorgenommene theoriegeleitete Betrachtung ist auf fünf ausgewählte Interviews fokussiert.

---

rung keineswegs als neutral gedacht, sondern als (offen oder verdeckt) in Machtpraktiken und Machtstrategien verstrickt, „die zugleich eine subjektivierende Unterwerfung und objektivierende Vergegenständlichung der Menschen betreiben" (Kneer 2008, S. 137).

3.1 Textbasierte digitale Beratung zwischen Stabilität, Verzögerung und Abbruch

Im Bereich der sexuellen Bildung und sozialpädagogischen Sexualberatung gibt es die Online-Beratung schon seit vielen Jahren. Die Interviewte erläutert den Unterschied zwischen psychosozialer Beratung per Chat und per E-Mail:

> „Weil bei psychosozialen Anliegen ist das ein Riesenschatz, dass es möglich ist, erstens ja diese Zeitversetztheit, nach dem Schreiben kann der Ratsuchende, die Ratsuchende noch mal sich Gedanken machen. Da geschieht oft was in den Prozessen und auch mit der Antwort, die ist nachlesbar. Und eben dieses rein schriftbasierte ist auch noch mal viel weniger flüchtig als ein Chat dann. Aber eben es bietet diese Nachhaltigkeit, dass ich, wenn ich in einer Krise bin und dort Tipps bekommen habe oder Unterstützung, dass ich das nachlesen kann, dass ich schambesetze Themen eben auch schriftbasiert überhaupt an den Mensch bringen kann. Wir lesen immer wieder, oder ich lese immer wieder, auch Beratungen, wo drinsteht: Das würde ich nie jemandem ins Gesicht sagen […] es gibt eine Stabilisierung durch diesen Faden der schriftbasierten Kommunikation“ (I1, S. 13 f.).

Hier berichtet die Interviewte von der Erfahrung, dass die asynchrone Beratung per E-Mail weniger flüchtig sei als Beratungen per Chat. Anders als bei analogen Beratungsformaten sei eine synchrone Reaktion seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte nicht erforderlich. Die zeitlich flexible Streckung ermöglicht ein Nachlesen und ein Reflektieren der Textbeiträge bzw. Antworten; Anonymität ermöglicht eine Schamreduktion für die Klient*innen. Herausgestellt werden somit eine hohe Stabilität und Kontrolle der E-Mail-Beratungspraxis. Diese Stabilität der asynchronen schriftbasierten Beratungsform ist jedoch zugleich auch brüchig, unverbindlich und unsicher:

> „[…], dass aufgrund der Anonymität die Mail-Beratung insgesamt weniger Feedback ermöglicht, weil die Nutzungsgewohnheiten andere sind. Es wird nicht auf jede Antwortmail noch mal ein Dankeschön geschickt, sondern manchmal kommt gar nichts, manchmal wird auch im Postfach die Beratung gar nicht abgerufen. Dann können wir gar nichts dazu sagen. Das ist ein Teil dieser Anonymität, dieser Niedrigschwelligkeit, ist die andere Seite der Medaille eben, dass die Verbindlichkeit niedriger ist, als wenn ich einen Face-to-Face-Termin habe. Ich sage mal, es ist so, wie wenn jemand nach fünf Kontakten die Beratung auf einmal abbricht. Wenn jemand einfach aus dem Beratungs-Raum aufstehen würde, rausgehen, ohne ein Wort zu sagen. Das würde man nicht tun. Dafür sind wir mehrheitlich so erzogen, das nicht zu tun. Und in der Schriftvermitteltheit ist das möglich. Da kann ich jederzeit auf Schluss klicken, indem ich einfach auch nicht reagiere. In der Face-to-Face-Beratung gibt es das durchaus, ich kenne das aus der Beratung, Jugend-Beratung, aber auch aus anderen Beratungsstellen so, dass Termine vereinbart werden, nicht gekommen wird. […] Und

oder dass Prozesse auch dort abgebrochen werden. Aber in der Mail-Beratung ist es einfach ein Stück häufiger bei verschiedenen Themen. Und gleichzeitig kann ich aus der langjährigen Erfahrung sagen, dass ganz viele dann irgendwann schreiben: Ich habe mich schon mal vor drei oder vier Monaten bei ihnen beraten lassen. Das war super. Ich hätte gerne auch das und das jetzt" (I1, S. 14 ff.).

Offensichtlich erhöhen asynchrone, textbasierte bzw. nicht-reaktive Beratungsformen die Möglichkeiten der zeitlichen Streckung und die Freiheitsgrade auf Seiten der Klient*innen dermaßen, dass, verglichen mit Beratung in Präsenz, die stärker an sichtbare und verhaltensrelevante soziale Konventionen gebunden ist, eine erhöhte Abbrecherquote bzw. eine erhöhte Wahrscheinlichkeit entstehen, dass die Klient*innen keine oder eine stark zeitlich verzögerte Reaktion zeigen. Offenbar sind soziale Konventionen, die kommunikative Verbindlichkeit zwischen Fachkraft und Klient*innen herstellen, im virtuellen Raum trotz Netiquette weniger etabliert als in analoger Präsenz.

3.2 Lose Relationierung und ungleiche Möglichkeiten im Mikro-Dispositiv

Das Interview-Zitat zeigt, dass in der digitalisierten textbasierten Beratung die Elemente Zeit, Raum / Ort und Subjekt / Körper in Bewegung geraten. Anders formuliert: Es findet ein mittels digitaler Artefakte ermöglichtes Auseinanderziehen der vormals strikt gekoppelten Elemente statt, der Elemente also, die im analogen Raum und in der präsenten sozialpädagogischen Beratungssituation körperlich, zeitlich und sozial stark miteinander verbunden bzw. kohärent zusammengefügt waren.[18] Durch diese lose und labile Relationierung kommt es zu einer Autonomisierung und graduellen Isolierung einzelner Elemente des Mikro-Dispositivs, was dazu führt, dass die Veränderungen der Eigenschaften bestimmter Elemente lediglich schwache Auswirkungen auf bestimmte oder alle anderen Elemente haben. Beispielsweise spielt der Ort, an dem die Klientin/der Klient die Mail verfasst oder auch der Typ des digitalen Objekts, das für die Tätigkeit des Schreibens am Ort genutzt wird, für die weitere textbasierte digitale Kommunikation mit der sozialpädagogischen Fachkraft und der Entscheidung für einen möglichen kommunikativen Abbruch keine größere Rolle. Dass die Antwortmails der Klient*innen auch viele Monate später hätten geschrieben werden können, zeugt aus Sicht der Fachkräfte nicht von einer zügigen, habitualisierten und stabilen Erfahrung, sondern weist eher auf eine Art von Erfahrung hin, die einem asymmetrisch ver-

18 Der analoge Beratungstermin findet in einem gemeinsamen physischen Raum zu einem vereinbarten Termin und mit mindestens zwei präsenten Körpern statt. Das heißt nicht, dass analoge Settings völlig überraschungssicher wären. Die dynamischen Wahrscheinlichkeiten und Möglichkeiten sind hier örtlich und personell strukturiert.

schränkten Möglichkeitsraum entspricht. Der asymmetrisch verschränkte Möglichkeitsraum zeichnet sich dadurch aus, dass die Möglichkeiten zwischen Fachkräft*innen und Klient*innen ungleich verteilt und ungewiss sind und die Auswahl, welche der Möglichkeiten realisiert werden, über Ereignisse reguliert wird (siehe dazu auch Kapitel 3.3).

Während in Disziplinargesellschaften im Sinne Foucaults die materialen Arrangements bzw. Anordnungen so eingerichtet wurden, dass die unbeobachteten Beobachter*innen jederzeit die disponierten Subjekte beobachten und beurteilen konnten (aber nicht mussten, da die Kontrolldimension in die anonyme materiale Architektur selbst eingeflossen ist), haben die sozialpädagogischen Fachkräfte im Gefüge der „unkörperlichen" und „beobachtungsresistenten" digital-textbasierten Mikro-Dispositive einen stark verminderten Zugriff auf die Klient*innen und so gut wie keine Kontrollmöglichkeiten den Klient*innen gegenüber. Zugespitzt formuliert findet in der textbasierten digitalen Beratung bedingt durch den asymmetrisch verschränkten Möglichkeitsraum und die Ausweitung der zeitlichen und räumlichen Freiheitsgrade auf Seiten der Klient*innen eine Inversion der bereits veranschaulichten Akteurskonstellation statt: Aus dem disponierenden Subjekttyp (Fachkräfte/Experte) werden disponierte und aus den disponierten (Klient*innen/Laien) werden disponierende. So erscheinen die disponierenden Fachkräfte[19] der Sozialen Arbeit im Kontext des textbasierten Beratungssettings tendenziell entmachtet.[20] Die lose Relationierung der drei Elemente Zeitlichkeit, Raum/Orte und Körperlichkeit der Subjekte im mikro-digitalen Beratungsdispositiv führt dazu, dass geteilte räumlich-zeitlich-körperliche Anordnungen von den Subjekten nicht intersubjektiv erfahrbar sind. Digitale Medien eröffnen zwar einen gemeinsamen virtuell-digitalen Raum, ermöglichen aber kein gemeinsames physisches und atmosphärisches Raumempfinden mehr, auf dessen Grundlage ein „zwischenleibliches Spüren" (Klein/Liebsch 2022, S. 137) des anderen stattfinden könnte. Dies erschwert die intersubjektive Koordination von Handlungsvollzügen mittels Konsensfindung sowie differenzierte sprachliche Erläuterungen und spontane Interventionen wie auch Explikationen seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte.

---

19 Der Begriff der disponierenden Fachkräfte ist vereinfachend und idealtypisch. Faktisch enthält die Soziale Arbeit traditionell Denksysteme und Maßnahmen, die eine repressive Seite aufweisen, sodass es durchaus Argumente gibt, mit der Differenz von disponierenden und disponierten Subjekten aus machtkritischen Gründen zu arbeiten (vgl. zur „Ökonomisch-repressiven Wende" in der Sozialen Arbeit Lutz 2008, S. 44 ff.).

20 Es handelt sich hier um ein Gedankenexperiment und eine theoretische Modellierung der textbasierten digitalen Beratung. Es werden keine Aussagen darüber getroffen, wie sinnvoll bzw. wirksam diese Art der Beratung sein mag. Fragen dieser Art müssten evidenzbasierter geklärt und können keinesfalls auf der Grundlage weniger Interviews oder theoretischer Überlegungen abschließend entschieden werden. In Kapitel 4 werden die Vorteile, die diese Anordnung für die Klient*innen mit sich bringt, diskutiert.

3.3 Kontrollverlust durch labile Rahmungen

In einem anderen Interview, das die Online-Schwangerschaftskonfliktberatung reflektiert, werden zwei Aspekte von Kontrolle angesprochen: Selbstkontrolle sowie Angst vor Kontrollverlust, die bei der textbasierten Beratung bedingt durch die Anonymität und dem politischen bzw. politisierbaren Charakter sensibler Beratungsinhalte entsteht:

> „Dass eben Formulierungen zum Beispiel als Beratende sehr viel genauer geschehen müssen, als wenn man das mündlich mal so sagt, wo man davon ausgeht, dass es nicht mitgeschnitten wird. Ich muss eben jedes Wort in der Mail-Beratung so sauber formulieren, mit dem Wissen, das könnte die Bildzeitung gewesen sein […]. Das könnte jemand sein, der mir Ungutes will. Lebensschützer-Thematik oder ähnliches. Also die Abtreibungsgegner, dass die eben auch möglicherweise schreiben. Also ich muss da sehr, sehr achtsam und präsent und genau formulieren. Und wenn ich in der mündlichen Beratung davon ausgehe, dass ich einen geschützten Raum habe, wo nur die beiden Personen sind, wo nicht das Handy eingeschaltet ist zum Mitschneiden, dann kann ich da mal lapidarer oder, sagen wir mal so, im Graubereich eher andere Sachen sagen“ (I2, S. 8).

Die Interviewte weist hier auf die geringe Fehlerfreundlichkeit der textbasierten Mail-Beratung hin, die sich vor allem im Kontext sensibler politischer Inhalte zeigt und zu einer fehlenden Kontrolle über die Verwendung und ggf. Politisierung der seitens der Fachkräfte textlich ausformulierten Inhalte führt. Darauf reagiert die Fachkraft mit einer Erhöhung der Kontrolle der sprachlichen Formulierungen, die hier im Sinne einer Technologie des Selbst als erhöhte Selbstdisziplinierung gedeutet werden soll (Wortwahl, Formulierung etc.). Während sich die analoge Beratungskommunikation durch einen „Graubereich“ der sprachlichen Formulierungen, die Möglichkeit der direkten Verbesserung sowie der Erläuterung der eigenen Aussagen in der Situation auszeichnet, ist eine E-Mail, die verschickt wird, zunächst semantisch final bzw. geschlossen.

Der hier für textbasierte Beratung thematisierte Kontrollverlust von Inhalten findet sich in abgewandelter Form auch in videographischen Online-Beratungsformaten. So berichtet eine Führungskraft aus dem Bereich der Paarberatung:

> „Sie haben eine strittige Paarberatung, also Sie haben ein strittiges Paar. Wenn Sie die zu zweit schon vor so einen kleinen Bildschirm quetschen, dann haben Sie schon ein Problem einzusteigen in die Beratung. Verstehen Sie? Sie müssen dann versuchen, erst mal ja so eine Distanz und es geht ja sofort los. Da kommen Sie ja gar nicht groß dazu. Verstehen Sie? Sie müssen das Setting so gestalten, dass Sie vielleicht sagen: Nein, dann muss man zwei Zugänge jetzt machen. Und so weiter. Also diese Dinge haben wir auch alles ausprobiert, und das ist manchmal viel wichtiger. Wenn Sie im Face-to-Face sind, dann können Sie zum Beispiel sehr viel auch gestalten mit den

> Stühlen. Dann können Sie auch einen dritten Stuhl dazustellen und sagen: So. Wer sitzt denn eigentlich hier?“ (I3, S. 12)

Hier zeigt sich, dass gerade die räumliche Nähe vor einem gemeinsamen Bildschirm zu sitzen, im Kontext digitaler Paarberatung zu kommunikativen Problemen oder einer fehlenden Abgrenzung bzw. Distanz zwischen den Streitenden führen kann. Hier wäre eine räumliche Trennung nötig und die Verfügbarkeit eines weiteren Geräts mit Bildschirm in einem abgetrennten Raum erforderlich. Nicht nur die technische Infrastruktur der Beratungsorganisation, sondern auch die externe, das heißt häusliche Verfügbarkeit von technischen Endgeräten und Möglichkeiten einer räumlichen Separation von Personen stellen im Kontext von Online-Beratung wichtige Kontrollaspekte dar, die aber seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte nur bedingt gesteuert werden können und in der Situation spontan „gelöst“ werden müssen.

In einem weiteren Interview berichtet eine sozialpädagogische Führungskraft, dass Mitarbeiter*innen damit konfrontiert sind, dass sich Klient*innen in Beratungssituationen bzw. während der Beratung in der Öffentlichkeit befinden:

> „Aber sie haben manchmal auch erlebt, dass Beratungen in sehr seltsamen Konstellationen stattgefunden haben, wo sie dann das Gefühl hatten, die Leute sitzen im Café. Und es sind halt sehr viele Nebengeräusche. Oder man hatte nicht das Gefühl, dass es irgendwie ein intimer Gesprächsrahmen ist. Und wo auch Mitarbeiterinnen erst mal quasi mit klarkommen mussten und sich auch erst mal dazu verständigen mussten in der Supervision, wie sie damit umgehen wollen. Also ob sie dann auch sagen, also wir sind ja sehr Klientinnen orientiert, aber dass man halt auch sagt, es muss auch einen bestimmten Rahmen geben. Oder also eine Person hat mir jetzt berichtet, dass es eine Videoberatung gab zu einem Schwangerschaftsabbruch. Und dann lag die Dame noch im Bett, und der Partner lag quasi daneben, gekuschelt und so: So dann machen wir das jetzt mal geschwind und dann ist gut. Und genau das hat auch bei den Mitarbeiterinnen so ein bisschen zu Irritationen geführt und die haben halt auch gedacht: Also man merkt einfach, dass ja, es ändert natürlich alles. In dem Moment, wo der Beratungsrahmen sich extrem stark verändert zu dem, was hier jeder gewohnt war, ne?“ (I4, S. 9)

Die „extrem starke“ Veränderung des Beratungsrahmens stellt die sozialpädagogischen Fachkräfte vor die Herausforderung, sich über neue Kriterien und Schwellen zu verständigen, um die Frage zu klären, unter welchen Bedingungen eine professionelle und angemessene Beratung (noch) durchgeführt werden kann. Dabei ist, bedingt durch den spezifischen Reduktionismus und die Fehleranfälligkeit digitaler Medien und Geräte (Nebengeräusche, Ausschnitte, Verzerrungen, Abbrüche etc.), eine Bewertung der externen Situation seitens der Fachkräfte sehr herausfordernd, da diese nur zum Teil transparent ist: Sitzen die

Klient*innen wirklich in einem Café? Liegt neben ihr im Bett der Partner und gibt seine Kommentare zur Schwangerschaftskonfliktberatung ab? Die hier geschilderten, z. T. delikaten Situationen der Online-Beratung sind aufgrund ihrer Intransparenz von den Fachkräften schwierig zu gestalten und zu kontrollieren.

Kontrollverlust im Online-Setting bezieht sich zudem auch auf die Beratenden selbst. So warf eine Interviewte die Frage auf, wie die ins Homeoffice ausgelagerten Arbeitspraktiken der Mitarbeiter*innen kontrolliert werden können:

> „Ansonsten natürlich ist es ein gewisser Kontrollverlust, weil man natürlich nicht mehr weiß, ob der Rahmen [eingehalten wird], der eine professionelle Beratung beinhalten soll. […] Ich meine jetzt nicht die Beratungsinhalte, weil das hätte ich ja vorher auch nicht kontrollieren können. Ich weiß nicht, was hinter der verschlossenen Tür stattfindet, aber mir geht es so ein bisschen so um den Rahmen, so von wegen: Ist die Telefonverbindung von der Mitarbeiterin gut? Weil ich weiß ja, wie gut die Verbindungen hier sind. Ist die Internetverbindung wirklich gut? Dass die nicht ständig abreißt? Weil hier kenne ich die ja auch wieder, weiß ich ja, dass was wir eine gute Verbindung haben. Oder zum Beispiel: Welche Hintergrundgeräusche sind da, wenn Mitarbeiterinnen Kinder haben? Kann die wirklich in Ruhe beraten, ohne dass da jemand reinkommt? Ist es ein neutraler Hintergrund? Und so weiter. Und hat sie wirklich immer alles parat? Also unsere Beratungsräume sind ja alle ungefähr ähnlich ausgestattet, wo halt auch bestimmte Broschüren und so weiter und Unterlagen natürlich immer zur Verfügung stehen. Da weiß ich ja auch nicht, ob die Mitarbeiterin das dann digital wirklich auch alles zur Hand hat und dann immer sagt: Ja, ich schick Ihnen dann noch ein PDF mit den fünf Broschüren, die sie erfragt haben, […] die Links weiter. Das kann ich in dem Sinne auch nicht wirklich überprüfen. Vorher konnte ich es wenigstens vorhalten. […] Es ist halt extrem viel auf Vertrauen und dass die Mitarbeiterinnen sich halt selbst organisieren, ne?“ (I4, S. 10)

Hier wird problematisiert, dass die Auslagerung von digitaler Beratung ins Homeoffice mit einer Vielzahl von Problemen und Herausforderungen (technische Probleme, störende Kinder etc.) verbunden sein kann, die einem Kontrollverlust gleichkommen. Thematisiert werden Handlungsabläufe von Fachkräften, die im analogen, sichtbaren Präsenzraum von der Leitung leichter bewertet, nachvollzogen und kontrolliert werden können: So kann die Anzahl abgezählter Broschüren in den standardisiert eingerichteten Räumen der Beratungsstelle vor Ort direkt erfasst und damit die faktische Weitergabe an Klient*innen überprüft werden, während das Verschicken von PDF-Dateien im unkontrollierbaren digitalen Raum auf Vertrauensbasis erfolgt bzw. erfolgen muss.

3.4 Instabile Dynamik, Ereignishaftigkeit und neue Körper/Objekt-Synthesen

Die interviewten Führungskräfte identifizieren für den Kontext von textbasierter und Video gestützter digitalisierter Beratung einen Kontrollverlust durch labile Rahmung des Settings. Bei textbasierter Online-Beratung reagieren die Fachkräfte in politisch sensiblen Kontexten auf die fehlende Kontrolle über die Bedeutung von textuellen Inhalten und die schwindende Möglichkeit, etwaige politisch-instrumentelle Verwendung von Aussagen und Texte zu regulieren bzw. kontrollieren, mit einer erhöhten Selbstdisziplinierung. Die Selbstdisziplinierung zeigt sich in dem Versuch, strikte kognitive Relationen zwischen Informationen bzw. Sachverhalten und sprachlich-personalem Ausdruck einzurichten. Dadurch soll die polysemische Kontingenz bzw. Mehrdeutigkeit der eigenen textuellen Sprache reduziert und das Ziel erreicht werden, die Deutungsmöglichkeiten einer als gefährlich beobachteten und erlebten sozialen Umwelt einzuschränken, vor allem um die von außen kommende Manipulation politisierbarer Semantiken besser kontrollieren zu können.

Hinsichtlich des Raumaspekts bzw. der Raumelemente der digitalen Mikro-Dispositive ist es bedeutsam, dass digitale Mikro-Dispositive in die Gesellschaft räumlich hinein streuen, sich also nicht nur auf einen Ort wie beispielsweise eine spezifische Organisation der Sozialen Arbeit erstrecken, sondern ortsübergreifend wirksam sind. Dabei handelt es sich um Orte, an denen digitale Geräte Seitens der Klient*innen und Fachkräfte zum Einsatz kommen, zum Beispiel private Räume im Homeoffice oder öffentliche Cafés und Restaurants, in denen sich Klient*innen während der Beratung aufhalten. Im Falle der reaktiven Online-Beratung werden die Fachkräfte mit Situationen konfrontiert, in denen sich die Klient*innen nicht in einem geschützten und sicheren sozialen und physischen Raum befinden und die Bewertung der vorgefundenen Situation sich seitens der Fachkräfte aufgrund technischer Reduktionen und Störungen sowie psychosozialer Paardynamiken als schwierig und herausfordernd darstellt. Fragen, ob Online-Beratung unter „gestörten" bzw. unsicheren Bedingungen überhaupt durchgeführt werden kann oder sollte sowie Fragen danach, welche Mindestanforderungen an Online-Beratungen gestellt werden müssen, betreffen dabei auch das professionelle Selbstverständnis und die sozialpädagogische Identität der Fachkräfte.

Wie das Beispiel der aus Sicht der Führungskraft an die Klient*innen weiterzureichenden, abgezählten Broschüren zeigt, stellt sich die Überprüfung und Kontrolle des Verhaltens der Mitarbeiter*innen seitens der Vorgesetzen im „verborgenen", unübersichtlichen und panoptischen digitalen Raum als problematischer dar als im standardisiert ausgestatteten, einsehbaren und sichtbaren analogen Raum vor Ort. Mit Foucault gesprochen handelt es sich beim genannten analogen Ort um einen raumzeitlich klar strukturierten Disziplinarraum, in dem den

Individuen (Fachkräfte) und Objekten wie Broschüren genaue, das heißt eindeutige und abzählbare Plätze zugeordnet werden und der sich durch klare soziale Hierarchien und sichtbare bzw. sichtbar gemachte Verhaltensweisen auszeichnet, die seitens der Führungsebene eine Kontrolle der Fachkräfte und ihres Verhaltens ermöglichen.

Im digitalen Mikro-Dispositiv von textbasierter Beratung ändert sich die vorfindliche und prozessierende Zeitlichkeit[21] grundlegend: Aus der linearen, mechanischen, in klare Abschnitte unterteilten Zeit, die gemeinsam, das heißt zwischenkörperlich und sozial erlebt wird, entsteht eine individualistische, diskontinuierliche und flüssige Zeit, die seitens der Subjekte gedehnt, gefaltet und verkürzt werden kann. Zeit wird zu einem kontingenten, disruptiven, augenblicksreduzierten, medialen und probabilistischen „Ereignis",[22] welches vor allem in asymmetrisch verschränkten Möglichkeitsräumen konkrete Möglichkeiten (Verzögerung, Synchronisation, Abbruch) vorübergehend auswählt und andere Optionen verwirft.

Im Gefüge der Online-Beratung verändern sich zudem die Funktion digitaler Objekte und deren Relationierung bzw. Verflechtung mit anderen Elementen. Die Objekte einer videographischen digitalen Beratungssituation stellen digitale Tools und Apparaturen dar, die über ihre technische Struktur und Sensorik spezifische reduktionistische Ausschnitte des Gegenübers (nur: Gesichter) produzieren, aber grundsätzlich betrachtet nach wie vor ähnlich wie analoge mechanische Werkzeuge oder Bücher bedingt durch ihre analoge gegenständliche Oberfläche[23] eine äußerlich-physische Zusammensetzung von Körpern und Objekt ermöglichen. Körper und digitale Medien verschmelzen dabei auf eine neue, distanzlose und kybernetische Art und Weise, in der die Software, wirksame und versteckte Algorithmen, das technische Design (Kacheln, Funktionen) sowie die damit verbundenen Bilder, Zeichen und Symbole die Körper und Wahrnehmungen der Subjekte prägen und affizieren. Aus einer Foucault'schen Perspektive betrachtet fließen genuine Aspekte von Macht und Kontrolle in das materiale Design und die präformierte Handhabung digitaler Medien ein (funktionale Vorgaben, Kontingenzreduktion), die dann die Körper der Benutzer*innen grundlegend ge-

---

21 Hinsichtlich der zeitlichen Struktur kann hier auch von einer für Kontrollgesellschaften typischen Streckung und Flexibilisierung von Zeit im Sinne eines „unbegrenzten Aufschubs" (Deleuze) gesprochen werden.

22 Zeitliche Ereignisse, die die digitalisierte Beratung prägen, zeichnen sich dadurch aus, dass sie plötzlich erfolgen, unerwartete Zäsuren darstellen und kaum seitens der Fachkräfte antizipiert werden können. Zudem weisen sie eine asymmetrische Struktur auf, das heißt sie sind einseitig stark von den Handlungen der Klient*innen abhängig (dieselben melden sich sofort zurück, verzögert oder nie mehr). Das subjektive Zeitempfinden muss dabei keineswegs, beispielsweise wenn die Klient*innen sich erst Monate später zurückmelden, der objektiven Verzögerung entsprechen: Die Zeit wird, womöglich aus Gründen der Legitimation des eigenen Verhaltens, von den Subjekten gedehnt, gefaltet, verflüssigt.

23 Zum Unterschied von analoger Oberfläche und digitaler Unterseite siehe Baecker (2020).

stalten, besetzen und materiell-physisch (um)formen. Bei und während der Nutzung kombinieren sich einzelne motorisch-taktile Reihen (Tippen, Klicken, Wischen, Schauen/Sehen etc.) mit den technischen Reihen bzw. Erfordernissen digitaler Objekte und bilden eine neue, die spätmodernen Körper disziplinierende Synthese.[24] Innerhalb des übergreifenden losen und schwachen Gefüges des digitalen Mikrodispositivs der Online-Beratung zeigen sich zwischen den Elementen Subjekt/Körper und technischen Artefakten, allein schon wegen der häufigen Nutzung, offensichtlich festere bzw. strikte und auch (sucht)riskante Relationen. Diese strikten Relationierungen zwischen Subjekt/Körper und digitalen Objekten, so ließe sich vermuten, ersetzen oder kompensieren die vormals engen, an eine gemeinsame alltagsweltliche Zeitordnung gebundenen, sozialen Interaktionen zwischen Subjekten in der analogen Welt wie sie zum Beispiel vom philosophischen Pragmatismus als praktische Intersubjektivität vielfach beschrieben (Joas 1989; Sons 2017) und als konstitutiv für Sozialität überhaupt behauptet wurde.[25] Während also der präsente analoge Andere vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung in seiner Bedeutung für soziale Beratungsinteraktionen abnimmt, erfahren digitale Objekte, gerade weil sie weniger sichtbar sind als analoge Elemente und Entitäten („black boxes" mit digitaler Unterseite) und weil sie auf eine implizite Weise kybernetisch-synthetisch mit den Usern verbunden sind, innerhalb der digitalen Mikro-Dispositive eine massive Aufwertung und werden zu „signifikanten Anderen" (Mead 1934) einer neuen Art. Als zugespitzte These formuliert: Die zeitlich intensiven und strikten Relationen zwischen Körpern/Subjekten und den digitalen Objekten bilden das Machtzentrum des videographisch strukturierten digitalen Mikro-Dispositivs. Sie sorgen für lose Relationierungen zwischen Ort, Zeit, disponierenden Klient*innen und disponierten professionellen Subjekten und bringen kontrolldynamische Friktionen sowie kommunikative Abbrüche der digitalisierten Beratungskommunikation mit sich.

4. Fazit und Ausblick

Die Auseinandersetzung mit den Ansätzen der Disziplinargesellschaft und Kontrollgesellschaft hat verdeutlicht, dass die von Foucault beschriebenen,

24 Offensichtlich zeigen sich in Kontrollgesellschaften innerhalb von synthetischen Kontrolldynamiken disziplinierende Momente. Der Herrschaftsmodus der Kontrolle löst also den der Disziplin nicht einfach ab, sondern überlagert und integriert ihn.

25 Weiter zu untersuchen wäre in diesem Zusammenhang, inwieweit sich zwischen den Subjekten und dem digitalen Objekt eine neue, symmetrisch (?) abgestimmte Zeitlichkeit herausbildet, die dann als human-technische Gegenwart und Zeitordnung Handlungsabläufe von Beratung vorstrukturiert. In der pragmatistischen Zeittheorie nach G. H. Mead findet sich der anregende Gedanke, dass Objekte mögliche zukünftige Handlungen enthalten, die erst über die Kontaktwahrnehmungen (Tippen etc.) in die Gegenwart transportiert werden.

seit dem 18. Jahrhundert durch Disziplinarmacht erzeugten raum-zeitlichen, sozialen und körperlich eingeschriebenen Strukturierungen samt ihrer strikt verknüpften Anordnungen, durch die Digitalisierung in der spätkapitalistischen Kontrollgesellschaft immer mehr auseinandergezogen, destabilisiert und in eine flüssige, wellenförmige, labile, wahrscheinlichkeitsbezogene und ereignishafte Dynamik überführt wurden. Digitale Mikro-Dispositive sind genau davon gekennzeichnet.

Die skizzierten digitalen Gefüge sozialarbeiterischer Beratung – die nicht-reaktive textbasierte digitale Beratung, die synchron angelegte Chatberatung[26] und die interaktive Online-Beratung – unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Gefüge-Dynamik. Im Falle der textbasierten digitalen Beratung findet faktisch eine Entkopplung zwischen Ort, Zeitlichkeit und körperlicher Präsenz statt und die Anordnung im Gefüge zeichnet sich durch eine hohe Abhängigkeit von zeitlichen Dynamisierungen aus, wie etwa Streckungen oder durch Selbstbezüglichkeit produzierte Ereignisse. Bei der videographischen Online-Beratung und der Beratung per Chat spielt die in der konkreten Situation aktualisierte, strikte synthetische Relationierung zwischen Körper/Subjekten und den technisch-digitalen (Quasi-)Objekten eine herausgehobene Rolle, unter anderem weil dieselbe das Gefüge bzw. dessen gerahmte Labilität bzw. Stabilität insgesamt, aber auch die Körper/Subjekte und deren Verhaltensweisen im virtuell-kommunikativen Möglichkeitsraum digitaltechnisch wie auch symbolisch prägen und zudem den Ort variabel werden lässt.

Das Konzept des digitalen Mikro-Dispositivs stellt das dynamische Zusammenwirken des „ortlosen" digitalen Raum, der fragmentierten, variierenden und ereignishaften Zeitlichkeit, der selbstbezüglichen Körper/Subjekte sowie reduktionistisch-medialen Objekten heraus. Das Charakteristikum von schwacher und loser Relationierung kann auch in anderen Bereichen der Sozialen Arbeits- und Beratungsforschung sowie in der praxeologischen und neo-institutionalistischen Organisationsforschung beobachtet und könnte dort zum Gegenstand der Analyse gemacht werden. Beispielsweise stellt sich die Frage, inwieweit die Erfahrungen des Kontrollverlusts, die Fachkräfte im Kontext Sozialer Beratungspraktiken gemacht haben, als sektorale institutionelle Spezifika (Sozialberatung) bestätigen ließen. Darüber hinaus werfen die empirischen Darlegungen zum Kontrollverlust in der digitalisierten Sozialen Beratungsarbeit eine Reihe praktischer Fragen auf, die neben der operativen Ebene (ungestörte Durchführung der Beratung) auch die professionelle Identität und Ethik der Fachkräfte betreffen. Zudem sollten weitere Studien neben den Perspektiven und Erfahrungen von Fach- und Führungskräf-

26 Im empirischen Material finden sich wenige Ausführungen zur Beratung per Chat. Es lässt sich aber vermuten, dass wir es bei dieser Beratungsform um ein Hybrid zwischen der synchronen online- Beratung und der sich durch eine sehr schwache kausale Dynamik auszeichnende textbasierte Beratungsform handelt.

ten der Sozialen Arbeit auch die der Klient*innen erfassen und sie Teil kontrolltheoretisch informierter Konzept- und Modellentwicklungen werden lassen.

Das poststrukturalistische Denken in den losen Zusammenhängen von Gefügen bzw. Mikro-Dispositiven eröffnet gedankliche Möglichkeiten, Grundlagentheorien und empirische Befunde unter dem Gesichtspunkt von Interdependenz, Konnektivität, Verschränkung und der losen Wechselwirkung „versammelter Elemente" (Latour 2008) aufeinander zu beziehen, ohne dass dabei vorrangig auf subjektivistische, normative und rationalistisch-technizistische Theorien zurückgegriffen wird. Das Konzept der digitalen Mikro-Dispositive ermöglicht es, Veränderungen von Beratungspraktiken durch Digitalisierung prozessual zu betrachten. Aufgrund seiner Offenheit können sowohl Prozesse und Momente von Disziplinierung als auch von Kontrolle sowie deren Verhältnis in den analytischen Blick genommen werden. So werden die latente Machtfunktion, die Ambivalenz und Ambiguitäten analoger Disziplinarräume der Sozialen Arbeit, in denen das Verhalten von (untergeordneten) Fachkräften und Klient*innen üblicherweise kontrolliert wird (Stichwort: „abgezählte Broschüren"), durch den zum Teil unsichtbaren, weniger einsehbaren, „turbulenten" digitalen Raum plötzlich dialektisch sichtbar. Ambivalent sind diese analogen Räume deshalb, weil in diesen neben der Kontrolle auch eine die Beziehung förderliche zwischenleibliche Nähe zwischen Fachkräften und Klient*innen ermöglicht bzw. ein gemeinsames soziales Zeitempfinden generiert werden kann. Im Hinblick auf die konkrete Beratungspraxis ist deshalb zu vermuten, dass sich „blended counseling", also hybride Beratungsprozesse, auch während ihrer digitalen Phasen als wenig störanfällig erweisen, da die selbstbezügliche Ereignishaftigkeit von digitaler Kommunikation und die strikte Relationierung mit digitalen Artfakten seitens der Klient*innen eine verbindlichere Rahmung und andere normative Bewertung erfährt.

Für die soziale Beratungspraxis im Allgemeinen ist es daher geboten, das Verhältnis von analogen zu digitalen Räumen unter den Aspekten von Macht, Disziplin und Kontrolle immer wieder zu reflektieren. Für digitale Sozialberatung sind – bedingt durch die losen Relationierungen digitaler Mikro-Dispositive – durchaus Autonomiegewinne auf Seiten der Klient*innen zu vermuten („Ich melde mich dann zurück, wenn ich es brauche"). Insbesondere für vulnerable Klient*innen eröffnen digitale Anonymität und Autonomie bei der Bestimmung von Ort und Zeit einen raum-zeitlichen „Safe Space der Möglichkeiten", in dem sensible und schambesetzte Themen jenseits einer über Sichtbarkeiten organisierten Kontrolle zur Sprache gebracht werden können. Indem die Klient*innen die Unterstützungsleistungen entlang ihrer Bedürfnisse, ihrer Gefühlslage und ihrem subjektiven Zeitlichkeitsempfinden abfragen, können sie sich auch manchen Kontrollmechanismen der Sozialen Arbeit entziehen. Dies erzeugt allerdings auch neue Spannungsverhältnisse, etwa wenn die gewonnenen und erlebten Freiheitsgrade der Klient*innen auf Seiten der sozialpädagogischen

Fachkräfte innerhalb des asymmetrischen Möglichkeitsraumes und labilen digitalisierten Beratungsgefüges als Kontrollverlust erfahren werden. Es wäre interessant, solchen Erfahrungen des Kontrollverlusts weiter nachzugehen und beispielsweise aus mikrosoziologischer und sozialarbeitswissenschaftlicher Perspektive zu untersuchen, wie genau sozialpädagogische Fachkräfte die Kontrolle zurückgewinnen und welche themenabhängigen Formen von Selbst- und Situationskontrollen sich beobachten lassen.[27]

Übergreifend lässt sich festhalten, dass die Soziale Arbeit Beratungs- und Kommunikationsformate entwickeln muss, die eine symmetrische, transparente und zweiseitige Möglichkeitsvermehrung (Fachkräfte und Klient*innen) gewährleisten. Dabei wird es unvermeidlich sein, sich der Spannung und Ambiguität zu stellen, dass im verschränkten Möglichkeitsraum der digitalen Mikro-Dispositive neue kommunikative Möglichkeiten (Flexibilität der Orte und Zeit etc.) entstehen, deren Realisation stark ereignisabhängig, unvorhersehbar und unplanbar sind. Zur Reflexion der Ungewissheiten, Kontrollverluste, Ambivalenzen und Dynamiken, die bei der digitalen Sozialberatung entstehen, gehört deshalb auch die Frage, wie auch im digitalen Raum soziale Nähe und eine stärkere soziale Verbindlichkeit erzeugt werden kann. Schlussendlich muss Soziale Arbeit dafür Sorge tragen, dass sie Klient*innen im digitalen Raum aufsucht und abholt, ohne dass ihnen die Menschen im digitalen Raum (immer mehr) verloren gehen. Aufgrund der losen Relationierungen, probabilistischen Möglichkeitsdynamik und der Ereignishaftigkeit in labilen digitalen Mikro-Dispositiven wird die Soziale Arbeit mit Unruhe und Abbrecherquoten leben müssen. Derartige Erfahrungen von Ambiguitäten, Brüchen und Machtlosigkeit aber machen die Fachkräfte der Sozialen Arbeit nicht erst in digitalen Gefügen. Sie kennen sie bereits aus herkömmlichen, analogen Beratungsanordnungen zur Genüge.

Literatur

Anhorn, Roland / Balzereit, Marcus (2016): Handbuch Therapeutisierung und Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS.

Baecker, Dirk (2020): Form und Medium der Digitalisierung. In: Soziale Systeme 25(2), S. 476–490.

Barad, Karen (2012): Agentieller Realismus. Berlin: Suhrkamp.

Blumer, Herbert (1954): What's Wrong with Social Theory? In: American Sociological Review 19(1), S. 3–10.

Blumer, Herbert (1969): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus. In: Strübing, Jörg / Schnettler, Bernd (Hrsg.): Methodologie interpretativer Sozialforschung. Konstanz: UVK, S. 319–385.

27 Die psychodynamische Bearbeitung, Explikation und innere Einordnung solcher Erfahrungen im Analogen reflektiert Stemmer-Lück 2004, an deren Überlegungen sich ggf. konstruktiv anschließen ließe.

Bogdal, Klaus-Michael (2014): Überwachen und Strafen. In: Kammler, Clemens / Parr, Rolf / Schneider, Ulrich-Johannes (Hrsg.): Foucault Handbuch – Leben – Werk – Wirkung. Berlin: Metzler, S. 88–80.

Breuer, Franz (2019): Reflexive Grounded Theory. 4 Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Deleuze, Gilles (1990): Postskriptum über die Kontrollgesellschaft. In: Unterhandlungen. Frankfurt / M.: Suhrkamp, S. 250–262.

Deleuze, Gilles / Guattari, Félix (1977): Rhizom. Berlin: Merve.

Fink, Jürgen (2014): Dispositiv. In: Kammler, Clemens / Parr, Rolf / Schneider, Ulrich Johannes (Hrsg.): Foucault Handbuch. Sonderausgabe. Stuttgart / Weimar: J. B. Metzler, S. 237–242.

Foucault, Michel (1974): Die Ordnung der Dinge. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Foucault, Michel (1977): Der Wille zum Wissen. Frankfurt / M. : Suhrkamp.

Foucault, Michel (1994) : Dits et Écrits. 4 Bände. Paris: Gallimard.

I 1–5 (Interviews 1–5) (2022–2023): Fachkräfte-Interviews, geführt im Rahmen des Forschungsprojekts „Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Feld der Familien- und Lebenshilfe – PsyBeDig“ (dtec.bw).

Joas, Hans (1989): Praktische Intersubjektivität. Die Entwicklung des Werks von G. H. Mead. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Keller, Reiner (2011): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. Wiesbaden: Springer VS.

Klein, Gabriele / Liebsch, Katharina (2022): Ferne Körper. Berührung im digitalen Alltag. Stuttgart: Reclam.

Kneer, Georg (2008): Institution / Organisation: Über die Paradoxie des Organisierens. In: Moebius, Stephan / Reckwitz, Andreas (Hrsg.): Poststrukturalistische Sozialwissenschaften. Frankfurt / M.: Suhrkamp, S. 124–140.

Krasmann, Susanne / Volkmer, Michael (2015): Michel Foucaults „Geschichte der Gouvernementalität“ in den Sozialwissenschaften. Bielefeld: transcript.

Latour, Bruno (2008): Wie sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Lehner, Nikolaus (2020): Digitale Technologie zwischen Überwachung, sozialer Kontrolle und Fürsorge. In: Kutscher, Nadja / Ley, Thomas / Seelmeyer, Udo / Siller, Friederike / Tillmann, Angela / Zorn, Isabel (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 129–144.

Liebsch, Katharina / Degel, Alexander / Masemann, Antje / Sons, Eric (2022): Affektdynamiken und organisationale Unruhe. Sozialität und Emotionalität des Technologie-Transfers in Sozialunternehmen. In: Schulz, Detlef et al. (Hrsg.): dtec.bw-Beiträge der HSU / Universität der Bundeswehr, S. 363–367.

Lutz, Ronald (2008): Perspektiven der Sozialen Arbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 12–13, S. 3–11.

Lutz, Tilmann (2010): Soziale Arbeit im Kontrolldiskurs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mau, Steffen (2018): Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen. Berlin: Edition Suhrkamp.

Mead, George H. (1934): Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist. Chicago: University of Chicago Press.

Moebius, Stephan / Reckwitz, Andreas (2008) (Hrsg.): Poststrukturalistische Sozialwissenschaften. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Münker, Stefan / Roesler, Alexander (2000): Poststrukturalismus. Stuttgart / Weimar: J. B. Metzler.

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

Nies, Sarah (2021): Eine Frage der Kontrolle? Betriebliche Strategien der Digitalisierung und die Autonomie der Beschäftigten in der Produktion. In: Berlin Journal für Soziologie 31, S. 475–504.

Sanders, Olaf (2008): Deleuze/Guattaris „Pädagogik des Begriffs“ als bildungsphilosophische Komponente von Erziehungswissenschaften. In: Thompson, Christiane (Hrsg.): Bildende Widerstände – widerständige Bildung. Blickwechsel zwischen Pädagogik und Philosophie. Bielefeld: transcript, S. 205–222.

Sons, Eric (2017): Interaktivität und Dinge in der kulturellen Bildung. Wiesbaden: Springer VS.

Staub-Bernasconi, Silvia (2012): Soziale Arbeit und Soziale Probleme. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 267–282.

Stemmer-Lück, Magdalena (2004): Beziehungsräume in der Sozialen Arbeit. Psychoanalytische Theorien und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.

Strauss, Anselm/Corbin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park CA: Sage.

Strauss, L. Anselm (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Fink.

Strübing, Jörg (2008): Grounded Theory. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Thieme, Nina (2017): Hilfe und Kontrolle. In: Kessl, Fabian/Kruse, Elke/Stövesand, Sabine/Thole, Werner (Hrsg.): Soziale Arbeit – Kernthemen und Problemfelder. Opladen/Toronto: utb, S. 17–24.

Unger, Alexander (2021): Digitalisierung oder Mediatisierung? Ein analytischer Blick auf die Transformation sozialpädagogischer Arbeitsfelder. In: Wunder, Maik (Hrsg.): Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 50–67.

Urban, Ulrike (2004): Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle. Sozialpädagogische Entscheidungsfindung in der Hilfeplanung. Weinheim/München: Juventa.

Weiskopf, Richard (Hrsg.) (2003): Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analyse auf Management und Organisation. Wiesbaden: Westdeutscher.

Wimmer, Mario (2013): Dispositiv. In: Frietsch, Ute/Rogge, Jörg (Hrsg.): Praxeologische Begriffe. Ein Handbuch der historischen Kulturwissenschaften. Bielefeld: transcript, S. 311–317.

Wolf, Burkhardt (2014): Panoptismus. In: Kammler, Clemens/Parr, Rolf/Schneider, Ulrich Johannes (Hrsg.): Foucault Handbuch. Sonderausgabe. Stuttgart/Weimar: J. B. Metzler, S. 279–284.

Wunder, Maik (Hrsg.) (2021): Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

Wie kann Change-Management die digitale Transformation im Sozialsektor vorantreiben?

Anna-Lena Leifermann[1]

Check-In: Einführung

> „Wer sich nicht digitalisiert, wird ausgeknockt" (Wladimir Klitschko, ehemaliger ukrainischer Boxer, 1976).

In den vergangenen Jahren hat das Thema der digitalen Transformation in der Sozialwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Dringlichkeit einer Digitalisierung und Technologisierung in diesem großen Bereich mit so vielen verschiedenen Arbeitsfeldern liegt mehr denn je auf der Hand. Doch wo steht das Thema Digitalisierung der Sozialwirtschaft derzeit? Wie kann Changemanagement den digitalen Wandel in der Sozialwirtschaft voranbringen? Und was kann die Sozialwirtschaft selbst zu ihrer digitalen Transformation beitragen?

Offenkundig ist, dass Umsetzungen ins Digitale sich nicht einfach vollziehen lassen. Es gibt viele Besonderheiten im Sozialsektor, auf die man eingehen muss, wenn digitale Transformation gelingen soll. Der Soziale Sektor ist komplex und hat viele Akteur*innen, die alle bei der Digitalisierung berücksichtigt werden müssen. Oft fehlt es an Ressourcen, technologischer Basis und digitaler Infrastruktur, wie zum Beispiel einer verlässlichen Internetverbindung. Auch der Umgang mit Veränderungen und die Einführung neuer Tools und Technologien kann überfordernd sein. Oft fehlt der Blick auf die Organisationskultur, ohne die eine digitale Transformation nicht funktioniert. Um sachkundige und zeitgemäße Sozialarbeit leisten zu können, muss bei der Gestaltung der digitalen Transformation ein umfassender, ganzheitlicher Blick auf die gesamte Organisation gerichtet und eine strategische Ausrichtung bestimmt werden.

Deshalb geht dieser Beitrag der Frage nach, wie „Changemanagement" die digitale Transformation im Sozialsektor vorantreiben kann. Ich versuche die Fragen zu beantworten, die Digitalisierung selbst aufwirft, nämlich danach, wie zukünftig in Unternehmen kommuniziert werden soll, wie die Arbeit zu verwalten ist, wie Arbeitsaufgaben verteilt sein sollten und wie heute und zukünftig über Ar-

1 Die Autorin bedankt sich für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr (Projekt PsyBeDig). dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

beit nachgedacht werden kann. Dazu werde ich zunächst die Sozialwirtschaft mit ihren Besonderheiten beleuchten: Was macht sie aus und was ist Gegenstand ihrer Arbeit? Welchen Unterschied gibt es im Vergleich zur freien Marktwirtschaft? Was sind hemmende Aspekte für eine gelingende Digitalisierung und wo liegen Chancen für die digitale Transformation in der Sozialarbeit? In einem zweiten Schritt wird erläutert, wie Changemanagement arbeitet. Es werden ausgewählte Methoden und Modelle vorgestellt, die dabei helfen, digitalen Wandel zu planen und zu gestalten und es wird gezeigt, welche Rolle Akzeptanz, Widerstände und Motivationen spielen. Im dritten Teil illustriere ich anhand des Beispiels der Einführung eines Chat-Tools in einer psychosozialen Beratungsstelle, wie Aspekte des Changemanagements eingesetzt und wirksam werden. Diese werden dann im Hinblick auf ihren Beitrag zum gelingenden Wandel in der Sozialwirtschaft diskutiert und bilanziert. Dabei muss berücksichtigt werden, dass hier aus zwei verschiedenen Perspektiven auf das Thema geschaut wird. Zum einen geht es um Fachpersonal des Sozialsektors, zum anderen um Tätige in der freien Wirtschaft. Beide Tätigkeitsfelder beschäftigen sich mit digitalem Wandel. Sie nehmen verschiedene Blickwinkel ein, haben unterschiedliche Voraussetzungen und Skills und können voneinander lernen. Diese Unterschiedlichkeit betrifft auch den Umgang mit Begriffen. So sind Bezeichnungen wie „Klient", „Kundin" und „Stakeholder" im Kontext der Sozialwirtschaft nicht zufriedenstellend. Beim Wort Klient klingen Aspekte von Passivität und sozialem Anspruch auf Hilfeleistungen an, der (manchmal unfreiwillig) in Anspruch genommen wird. Kundin hingegen ist in Bezug auf den Sozialsektor nicht stimmig, weil die Bezeichnung gegenteilig zum Begriff des Klienten die freie Entscheidung eines Menschen auf ein frei gewähltes Produkt bezeichnet. Demgegenüber benennt der Begriff Stakeholder eine „Person, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält (z. B. Aktionär, Mitarbeiter, Kunde, Lieferant)" (DUDEN 2023). Wenn also diese Begriffe hier verwendet werden, dann müssen sie vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes und der Arbeitskultur gedacht und entsprechend bestimmt werden.

1. Ausgangslage: Digitalisierung und die Besonderheiten Sozialer Arbeit

Digitalisierung bringt enorme Veränderungen mit sich: „Verstanden als eine grundlegend neue und über die Assimilation einzelner innovativer digitaler Werkzeuge hinausgehende *Kulturtechnik* ist die Digitalisierung der derzeit stärkste Treiber der wohl umfassendsten gesellschaftlichen Veränderung seit Beginn der Industrialisierung" (Kopf/Schmolze-Kran 2018, S. 88). Nun ist sie mit einiger Verzögerung mittlerweile auch in der Sozialwirtschaft angekommen.

Auch wenn einige es noch hoffen: Man kann sich die Digitalisierung nicht mehr wegwünschen. Aber woran liegt es, dass sich die digitalen Transformationsprozesse im Sozialen Sektor so viel langsamer formen als in der freien Wirtschaft und in anderen mittelständigen Unternehmen? Was ist anders und besonders im Sozialen Sektor? Was bremst und was kann förderlich sein?

Übergreifend betrachtet hat die Sozialwirtschaft den Auftrag, Dienstleistungen für Menschen anzubieten, die sich in Problemlagen befinden. Dabei sind die Arbeitsfelder vielfältig: Von der Altenpflege über aufsuchende Straßensozialarbeit hin zu Beratungsarbeit mit diversen Unterstützungsmöglichkeiten, die Menschen gebrauchen können. Aufgrund der Vielzahl an Tätigkeitsfeldern kann es keine Pauschalstrategie digitaler Transformation im Sozialen Sektor geben. Vielmehr müssen diese entlang der Spezifika der jeweiligen Organisation oder Einrichtung ausgerichtet werden, wie ich am Beispiel einer psychosozialen Beratungsstelle veranschaulichen und dabei zugleich die Bedeutung der Besonderheiten für Risiken und Chancen einer erfolgreichen Digitalisierung thematisieren möchte.

„Trippelmandat" versus „Klient*in-Orientierung"

Die Sozialwirtschaft agiert in einem sogenannten Dreifachmandat (Staub-Bernasconi 2007). Die Klient*innen, mit denen sie zu tun hat, sind nicht die Geldgebenden. Klient*innen beziehen Hilfeleistungen oft nach Vorgabe staatlicher Verordnungen und kommen teilweise unfreiwillig in den Genuss einer sozialen Dienstleistung, die beispielsweise von Behörden finanziert wird. Damit eine soziale Organisation diese Finanzierung auch im Folgejahr wieder erhält, muss sie ihre Leistungen der Geld gebenden Behörde gegenüber nachweisen.

Soziale Organisationen sind gut darin, das psychosoziale Spektrum ihres Klientels zu verstehen, zuzuhören und diese zu bedienen. Was ihnen zumeist (noch) fehlt, ist die Klient*innen-Orientierung als Dienstleistungsgedanke. Dabei spielen zum Beispiel Fragen der Zugänglichkeit der angebotenen Dienstleistung eine Rolle, und diese sind heute sehr oft digital organisiert: Bieten wir Zugänge an, die technisch auf der Höhe der Zeit sind? Ist es das Ziel unserer Organisation, es Menschen durch digitale Bedienungsfreundlichkeit zu ermöglichen, einen Termin online zu vereinbaren oder nach Wahl der Möglichkeiten ihre Anliegen mit einem (KI-)Chat-Bot Fragen zu klären, zu entscheiden, ob sie lieber Vor-Ort-Beratungen annehmen, per Video oder telefonisch beraten werden möchten? „Die Sozialwirtschaft muss zusehen, dass sie sich nicht aus der digitalen Mitte der Gesellschaft verabschiedet, weil sie die entsprechenden Kulturtechniken nicht beherrscht und die Kommunikationskanäle dieser Menschen nicht bedient" (Kreidenweis 2018, S. 21).

Zeitgleich ist mit dem Dreifachmandat für eine psychosoziale Beratungsstelle der positive Aspekt verbunden, sich regelmäßig zu hinterfragen und neu aufzustellen, zum Beispiel wenn jährlich Leistungsvereinbarungen zwischen ihr und der Geld gebenden Behörde getroffen werden. Die Behörde ist hier prüfende Instanz, kalkuliert Hilfebedarf und die Finanzierung für die Leistungen der Beratungsstelle, damit diese gute Arbeit leisten kann. Wird genügend Geld gezahlt, kann die Beratungsstelle passgenaue Hilfe leisten, ist die*der Kund*in König*in! Ein weiterer Vorteil sozialarbeiterischer Tätigkeit ist die Möglichkeit, den sozialstaatlichen Auftrag und dessen Ausführung gegenüber der geldgebenden Behörde oder den politischen Entscheider*innen zu aktualisieren, neu zu gestalten und beispielsweise Finanzierung für digitale Transformation einzufordern und so zum Sprachrohr ihrer Klient*innen zu werden. Verbunden mit dem Klient*innen-Mandat ist die Doktrin der sogenannten „Hilfe zur Selbsthilfe". Diese Leitidee folgt dem Gedanken, Klient*innen zu befähigen und zu unterstützen, selbstgestärkt ihre Problemlagen anzugehen. Durch Empowerment-Strategien sollen Klient*innen gestärkt und zur Selbstermächtigung animiert werden. Auch wenn dies eine Auflage und Anforderung darstellt, so wird doch auf die Bedürfnisse der Klient*innen eingegangen und Unterstützung angeboten, solange sie gebraucht wird. Die normative Vorstellung ist, dass sich die Sozialarbeit selbst obsolet machen soll. Anders als in der sogenannten freien Marktwirtschaft steht nicht im Vordergrund, der*dem Klient*in ein Produkt zu verkaufen, mit der Intension, sie abhängig zu machen und sie nie wieder als Kund*in zu verlieren (z. B. Harmssen 2013).

„Sinn von Arbeit" versus „Purpose"

Auch „Sinn" ist ein Schlüsselmerkmal Sozialer Arbeit. Sowohl Mitarbeitende als auch Außenstehende deklarieren Soziale Arbeit oft als sinnhaft oder sinnstiftend. Und wenn die Tätigkeit auch nicht monetär lukrativ ist und nicht hoch vergütet wird, so wird sie doch mit einem hohen emotionalen Wert verbunden. In der sogenannten freien Wirtschaft hingegen ist es modern, „Purpose-Unternehmen" aufzubauen. So können Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit (rhetorisch oder faktisch) darauf ausrichten, nachhaltig, sozialverträglich oder klimafreundlich zu sein. Wenn aber der eigentliche Zweck der wirtschaftlichen Tätigkeit ein anderer ist, kann die Rede von „Purpose" schnell zu einer leeren Worthülse werden. Nichtsdestotrotz wirken Sinn und Zweck/Purpose als Hebel, um Mitarbeiter*innen-Motivation zu fördern. Sie sorgen dafür, dass diese sich für ihren Arbeitsplatz engagieren.

„Arbeit mit Menschen“ versus „technologische Unterstützung der Arbeit“

Das professionelle Selbstverständnis Sozialer Arbeit war lange daran orientiert, „etwas mit Menschen zu arbeiten“ und wurde in Abgrenzung und im Kontrast zu Tätigkeiten mit technischen Geräten gesehen. Dies trug dazu dabei, dass eine ablehnende Haltung Technologien gegenüber im Sozialsektor bis heute verbreitet ist. Dafür kann es gute Gründe geben, zum Beispiel, weil Digitaltechnik verbunden ist mit Tracken und Sammeln personenbezogener Daten, mit denen sich Geschäfte machen lassen. Dies steht im Widerspruch zu den Anforderungen des Soziale Sektors, die Persönlichkeitsrechte der Kund*innen zu wahren und auf Grundlage der 2016 in der EU verabschiedeten Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) zu arbeiten, um personenbezogene Daten zu schützen (Althammer 2018, S. 227). Andererseits mehren sich inzwischen kritische Stimmen, die sagen, „dass man sich teilweise zu lange auf den Standpunkt zurückgezogen habe, dass Technik und Digitalisierung nichts mit den Menschen und deren Problemlagen zu tun haben“ (Zink/Weber 2021, S. 2). Im Unterschied dazu haben Unternehmen der freien Marktwirtschaft es sich schon seit geraumer Zeit zu eigen gemacht, Technik als Unterstützung von Arbeitsprozessen und zur Vereinfachung von Tätigkeiten einzusetzen. Chat-Bots auf Internetseiten, die den Kund*innen Frage und Antwort stehen, gibt es dort längst.

„Tradition und Verlässlichkeit“ versus „iteratives Vorgehen“

Im klassischen Sozialunternehmen „Beratungsstelle“ wird Digitalisierung bis heute als ein Wechsel von Formularen aus Papier hin zu Software-Dokumentationen per Computer verstanden. Sie wird zumeist nicht damit in Verbindung gebracht, dass damit auch Innovationen und Veränderungen der Organisationskultur und andere Organisationsstrukturen verbunden sind: „Viele Organisationsstrukturen in der Sozialwirtschaft sind noch stark hierarchisch und zentralistisch geprägt, Entscheidungswege sind lang und betonen nicht das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen. Solche Strukturen sind aus unserer Sicht wenig dazu geeignet, die Komplexität und Dynamik der zukünftigen Arbeitswelt im Sozialen Sektor adäquat zu bewältigen“ (Kreidenweis 2017, S. 5). Iterative Prozesse und agile Methoden findet man im Bereich von organisationaler und Teamzusammenarbeit in der Sozialwirtschaft eher wenig, wohingegen sie in Unternehmen der sogenannten freien Wirtschaft oft und selbstverständlich angewendet werden. Sie heißen dort beispielweise „liberating structures“ (Harbeck 2023) und bestimmen die Meetings oder finden in Anlehnung an die agile Methode „Scrum“ Anwendung, eine Vorgehensweise, bei der Produkte in kurzen Schritten und mehreren wiederkehrenden Schleifen nach und nach erstellt werden und dessen Vorläufer und Prototypen von Stakeholdern getestet werden

(Schwaber/Shutterland 2020). Zwar ist auch das Repertoire an Methoden in der Sozialwirtschaft ebenfalls groß, viele der Anwendungen sind sogar identisch und werden in der Gruppenarbeit mit Klient*innen berücksichtigt. Jedoch werden diese Methoden zumeist nicht auf die Organisation selbst, ihr Gefüge oder auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen bezogen.

„Wenig digitales Projektmanagement" versus „CDO für den digitalen Wandel"

Der Sektor der Sozialwirtschaft verfügt über wenig Erfahrungen in Strategie-Umsetzung und Projektmanagement und es fehlt dort deshalb an eigener Kraft, um digitale Transformation voranzutreiben. Es werden selten Management-Methoden angewandt und nur eingeschränkt nach Schlüsselkennzahlen, den sogenannten KPIs, gearbeitet, weil sich „Arbeit mit Menschen" oft schwer messen lässt. Aus der sogenannt freien Wirtschaft sind hingegen „Chief Digital Officer" (CDOs) bekannt, die in der Führungsetage sitzen und für die Planung und Steuerung der digitalen Transformation eines Unternehmens verantwortlich sind. Für eine psychosoziale Beratungsstelle sind solche Personen, die die Rolle eines CDOs einnehmen, eine Herausforderung. Hier gibt es zumeist keine Erfahrungen, wie die Kompetenzen einer Change-Managerin sinnvoll eingesetzt werden können. Auch sind Sozialarbeiter*innen klassischerweise keine „ITler*innen" oder „Tekkies"[2] und die wenigsten wollen es werden. Dieses Selbstverständnis, das sich in der gesamten Profession wiederfindet, sorgt dafür, dass der überspringende Funke technischer Innovationen nicht wirklich zündet. Jedoch zeigt die Pandemie-Erfahrung, dass sich die kritische Haltung gegenüber Technik rasant veränderte und Remote Work und Videocalls auch bei den Mitarbeitenden in der Sozialwirtschaft Einzug erhielten.

„Remote Work" versus „Vor-Ort ist das einzig Wahre!"

Die Pandemie hat die Überzeugung verändert, dass Soziale Arbeit in Präsenz und vor Ort stattzufinden habe. Sie machte für Mitarbeitende Vorteile der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben erfahrbar. Für Kund*innen wurde sichtbar, dass es auch praktikabel sein kann, zu telefonieren und dabei Anonymität zu wahren oder eine Beratung per Videocall zu erhalten, ohne den Fahrweg in die Beratungsstelle zurücklegen zu müssen. Seit der Pandemie haben Konzepte wie „Blended Counseling" (z. B. Weiß 2013; Engelhardt 2018), die systematisch, konzeptionell fun-

2 Tekkie beschreibt einen Menschen, der sich für Technik und Herumtüfteln an und mit Technik begeistert.

diert und passgenaue Kombinationen aus verschiedenen analogen und digitalen Kommunikationskanälen in der Beratungsarbeit anbietet, Einzug in die Soziale Arbeit erhalten, und auch das Verständnis für Remote-Work steigt.

„Knappe Ressourcen" und „kreative Arbeitsweisen"

Der Sozialsektor ist es gewöhnt, Arbeit mit wenigen Ressourcen umzusetzen. Entsprechend fehlen auch umfangreiche Mittel für Geräte, Tools oder eine stabile Internetverbindung. Zudem fehlt es an Arbeitszeit, um sich, neben dem Tagesgeschäft, auch noch mit Technologien oder der Einführung von Neuerungen wie einer Online-Terminvergabe zu beschäftigen. Zugleich kennen die Mitarbeitenden der Sozialwirtschaft sich aus, wenn es darum geht, kreative Wege für ihre Arbeitsweisen und die Hilfearbeit für Kund*innen zu entwickeln und umzusetzen. Aus der Notwenigkeit heraus, mit geringen Bordmitteln und an den Lebenswelten der Kund*innen orientiert, werden Lösungen gefunden und ausprobiert. So gibt es in vielen Sozialunternehmen ein aus der Not geborenes Selbstbewusstsein und eine Selbstwirksamkeit, um gute Arbeit leisten zu können. Zwar taucht empfundene Hilflosigkeit hin und wieder auf, doch der Gedanke, die Arbeit dadurch nicht ausführen zu können, kommt den wenigsten in den Sinn. Stattdessen wird mit allen fachlichen Möglichkeiten geschraubt und selbst gestaltet.

Lebensweltorientierung und Einbeziehung von Klient*innen

Ein kreativer Umgang mit der Herausforderung, trotz knapper Ressourcen professionell und gelungen zu arbeiten, lässt sich auch beim Umgang mit den Klient*innen feststellen. Viele Methoden und Konzepte der Sozialarbeitsprofession sind partizipativ und basieren auf der Mitgestaltung durch ihre Zielgruppen. Dabei gehören der Umgang mit Offenheit und Unplanbarkeit der Ereignisse zum Alltag und entsprechend haben Mitarbeitende gut entwickelte Fähigkeiten, mit Ungewissheiten umzugehen. Auch das in der Sozialen Arbeit gut verankerte Konzept der Lebensweltorientierung (Thiersch 2000) bringt es mit sich, dass das Fachpersonal im Perspektivenwechsel geübt ist. Durch die Ausrichtung auf den Alltag der Klient*in und dem Bemühen, deren Lebenswelt zu verstehen und die Klient*in darin zu befähigen, den eigenen Alltag zu bestehen, aufgrund von Bildungsarbeit und Beratungskonzepten haben die Mitarbeitenden im Feld Sozialer Arbeit Haltungen und Kompetenzen entwickelt, die für Changemanagement echte Türöffner sein können, um digitalen Wandel innerhalb sozialwirtschaftlicher Organisationen voranzubringen.

Eine weitere Chance für digitale Innovation im Sozialsektor sind auch die zumeist vorfindbaren flachen Hierarchien, verbunden mit einem etablierten Mitspracherecht von Mitarbeitenden. Dies sind gute Voraussetzungen für Wandel: die Mitarbeitenden wissen sich einzubringen und mitzubestimmen, ihre Arbeitsbereiche mitzugestalten. Arbeitskreise und Teamsitzungen, in denen gemeinsam nach Lösungen gesucht wird, sind den Mitarbeitenden nicht neu und bilden eine sehr gute Ausgangslage für die konstruktive Beteiligung der Mitarbeitenden an Veränderungsprozessen.

2. Changemanagement: Methoden und Modelle

> „Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch" (Georg Bernhard Shaw, Dramatiker, Politiker, Satiriker, 1856–1950).

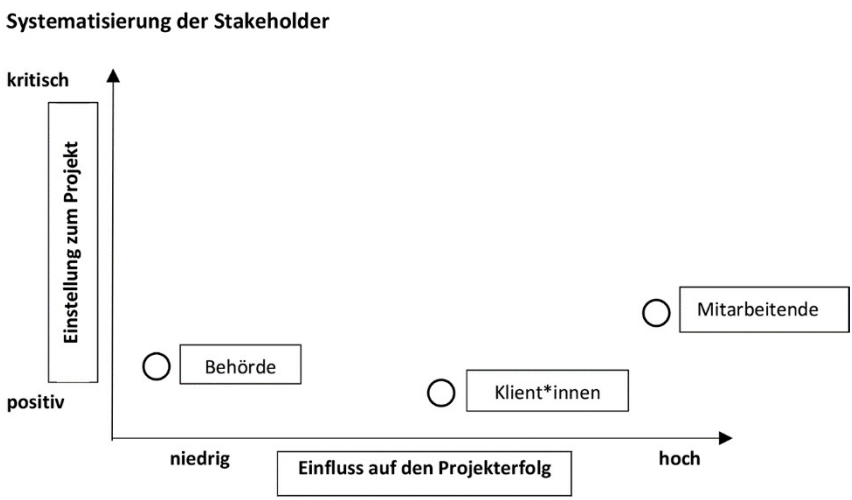
Changemanagement ist ein komplexes Vorhaben organisationaler Entwicklung, das, so soll im Folgenden anhand ausgewählter Vorgehensweisen und Methoden gezeigt werden, auch bei der Gestaltung digitaler Transformation von Sozialunternehmen hilfreich sein kann. Dabei sind drei wesentliche Ansatzpunkte in den Blick zu nehmen: die betroffenen Individuen, die Unternehmensstrukturen und die Unternehmenskultur (Lauer 2019, S. 3).

Die Managementtechnik sieht vor, bei Startschuss des Umgestaltungsprozesses in Richtung Digitalisierung eine Analyse der Geschäftsprozesse vorzunehmen. Es gelte, so schreibt Helmut Kreidenweis, „zunächst, auf Basis einer gründlichen Ist-Analyse der eigenen Stärken und Schwächen eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die in die Unternehmensstrategie eingebunden werden muss" (Kreidenweis 2018, S. 22). Changemanagement in Sachen Digitalisierung beginnt, so Kreidenweis, damit, dass zunächst der Ist-Zustand eines Sozial-Unternehmens anhand einer *Reifegrad-Analyse* ermittelt wird, die erfasst, an welchem Punkt die Organisation steht: „Hier stellt sich konkret die Frage, wie gut die Organisationen ihre Prozesse kennen und ob diese unter optimalem Einsatz von IT effizient gestaltet sind?" (Kreidenweis 2018, S. 22). Die Reifegrad-Analyse fragt danach, wie genau die technische Ausstattung ist, wie es um Datenschutz und IT-Sicherheit bestellt ist, welches Wissen über Abläufe und Gestaltung von Geschäftsprozessen in der Organisation vorhanden ist, wie die strategische Planung für das Unternehmen aussieht und ob agile Modelle bekannt sind.

Gängige Praxis nach den Wirtschaftswissenschaftlern Vahs und Weiand ist die sogenannte *Stakeholder-Analyse*, die alle Personen und Kontexte erfasst, die in und für eine Organisation relevant sind (Vahs/Weiand 2020, S. 196). Für eine

psychosoziale Beratungsstelle beispielsweise sind die finanzierende Behörde und der damit verbundene Auftrag der Organisation von Bedeutung. Zudem spielen gesellschaftliche und politische Akteur*innen eine Rolle, die als Stakeholder im Feld des Tätigkeitsbereichs der Organisation aktiv sind. Auch Klient*innen und deren individuelle Ansprüche sowie die Mitarbeitenden der Beratungsstelle nehmen Einfluss. Im Rahmen der Stakeholder-Analyse benennt die Organisation ihre relevanten Anspruchsgruppen und reflektiert sie. Dies kann nach prototypischen Interessen der Stakeholder (Thommen et al. 2017, S. 197, zitiert nach Vahs/Weiand 2020) und deren Bewertungen zum Veränderungsprojekt in Bezug auf Unterstützung und Einfluss (Kerth/Asum/Stich 2015, S. 198, zitiert nach Vahs/Weiand 2020) in gut überschaubaren Tabellen geschehen. Austausch und Überlegungen sollten vertraulich erfolgen und da es sich bei solchen Analysen immer um Momentaufnahmen handelt, sollten sie regelmäßig wiederholt werden. Auf Basis einer solchen Übersicht werden die jeweiligen Maßnahmen, Arbeitsaufgaben bzw. Aufträge der Stakeholder bestimmt und weitere erforderliche, zukünftige Maßnahmen abgeleitet samt Verantwortlichkeiten und Timelines. Eine Systematisierung von Stakeholdern kann wie in Abbildung 1 dargestellt aussehen.

Abbildung 1: Systematisierung von Stakeholdern (in Anlehnung an Vahs/Weiand 2020)



Um im Changemanagement weitere Schritte zu planen, empfiehlt es sich, eine sogenannte *Change-Architektur* aufzubauen. Sie bietet eine Übersicht von Change-Schritten, in der die Meilensteine sowie der methodische Umgang und zeitliche Einsatz der drei Kernelemente *Kommunikation, Qualifikation, Partizipation (Feedback)* des Changemanagement-Prozesses festgehalten sind. *Kommunikation*, also die transparente Darstellung der geplanten Schritte im Changemanage-

ment, muss im Veränderungsprozess gezielt geplant werden. Dies bedeutet mehr als pures Berichten von Informationen. Es müssen auch Bedingungen und Konsequenzen, die während des Change-Prozesses auf die Organisation einwirken, deutlich gemacht werden. Dabei ist es nicht nur wichtig, die richtigen Worte zu wählen, auf kulturelle Aspekte der Organisation zu achten, sondern auch auf emotionale Reaktionen einzugehen und zuzuhören und zu verstehen. *Qualifikation*, das zweite Kernelement, ist relevant, um den Beteiligten die Möglichkeit zu geben, das Neue im Prozess zu erlernen. Dafür muss Arbeitszeit eingeplant und Schulungen, Weiter- und Fortbildungen etabliert werden. Auch gegenseitiger Austausch unter Kolleg*innen ist hier relevant sowie alle Methoden, die Wissenstransfer begünstigen, zum Beispiel gemeinsame Arbeitsessen, Spaziergänge oder gegenseitiges Besuchen am Arbeitsplatz. Es geht auch darum, die Mitarbeitenden zu ermächtigen, ihr Wissen selbst zu erweitern und sich zu beteiligen. Eine Kultur der *Partizipation*, Beteiligung und Feedback hilft den Mitarbeitenden, Neuerungen auszuprobieren, den Umgang sukzessive zu erlernen, ihre Erfahrungen und ihre Kritik einzubringen. Wichtig dabei ist regelmäßig eingeholtes Feedback zu Schritten, Phasen, Tools und Methoden des Change-Prozesses, der dann selbst eine Form der Zusammenarbeit und des Austausches wird. Es gibt jedoch keinen Change-Prozess ohne Widerstände, deren Erscheinungsformen vielfältig sind. Sie zu erkennen, ihre Signalfunktion zu verstehen und aktiv zu gestalten, ist für das Gelingen von zentraler Bedeutung (Doppler/Lauterburg 2002, S. 339).

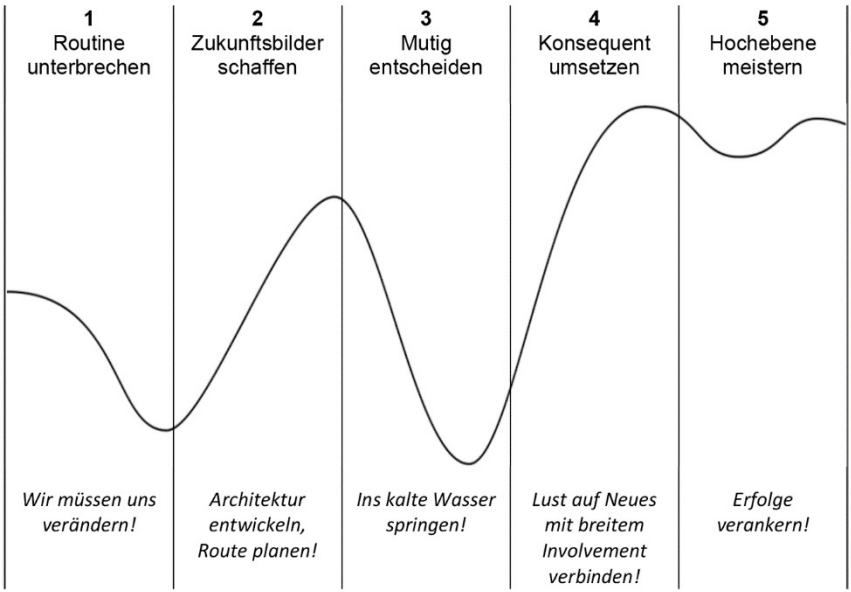
Für den Umgang mit Widerständen ist die Arbeit mit einer *Akzeptanz-Matrix* hilfreich, die die Organisationsforscher Mohr und Woehe schon 1998 in ihrem Buch präsentierten (Mohr/Woehe 1998, S. 121). Diese Methode wird gemeinsam von der Leitung und den Change-Agents aus der Gruppe der Mitarbeitenden genutzt. Sie soll zeigen, wie die Einstellungen der Beschäftigten zum angestrebten Change sind, zum Beispiel eher veränderungsskeptisch oder aufgeschlossen gegenüber Neuerungen. Mithilfe der Akzeptanz-Matrix werden vier Typen gebildet: Promotoren, Skeptiker, Bremser und Gegner.

Diese Typisierung ermöglicht es, den Change-Prozess in seinem Ablauf zu verstehen und ggf. die Beschäftigten entsprechend einzubinden und zu beteiligen. Beispielsweise können Promotoren im Change-Prozess schnell einbezogen werden. Skeptiker und Bremser müssen überzeugt und können später mit einbezogen werden. Die Integration von Gegnern ist schwer; ihre Einschätzung von persönlichen und sachlichen Risiken ist so hoch, dass sie den Wandel nicht unterstützen. Möglichweise spielen dabei verschiedene Formen von Unsicherheit eine Rolle. So ist es denkbar, dass die Einführung eines neuen Tools bei Einführung nicht verstanden wurde. Hier könnten eine Schulung oder ein Patin-System der Kolleg*innen helfen. Denkbar wäre auch, dass Zuständigkeiten nicht transparent wurden oder dass Befürchtungen vor Rationalisierung und Verlust des Arbeitsbereichs, sogar des Arbeitsplatzes eine Rolle spielen.

Solche Widerstände sollten mithilfe der drei Kernelemente Kommunikation, Transparenz, einer Feedback-Kultur und durch Abfragen der Beweggründe gezielt angegangen werden, da es für Changemanagement die intrinsische Motivation möglichst vieler Mitarbeitenden braucht, die sich dadurch definiert, dass sie aus sich selbst heraus als spannend und herausfordernd und interessant erfahren wird. Demgegenüber ist extrinsische Motivation durch äußere Faktoren motiviert, wie etwa durch Belohnungen oder das Vermeiden von Bestrafungen. Auch das kann in einer Organisation Anreiz sein, um zur Veränderung beizutragen.

Alles in allem ist Changemanagement von Auf und Ab begleitet. Abbildung 2 typisiert die Veränderungskurve und illustriert die Beweglichkeit, die Agilität dieser Phasen.

Abbildung 2: Change-Phasen entlang der Veränderungskurve (aus dem digitalen Methodenkoffer der Heldenrath GmbH 2023)



Agiles Arbeiten: „Scrum“

„Ein Unternehmen muss nicht gleich so schnell sein wie Usain Bolt über hundert Meter. Es reicht, dass es überhaupt erst einmal anfängt zu laufen“ (Glenn Gonzales, Chief Technology Officer von SAP Germany).

Agil bedeutet „Von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ (Duden 2023). Agiles Management bietet Methoden, Tools und Herangehensweisen, die Teams und Organisationen befähigen, unter hochkomplexen Bedingungen flexibel, anpassungsfähig und schnell agieren zu können (Epe 2017, S. 32). Bei allen agilen Changemanagement-Methoden geht es „im Kern […] darum, überschwängliche Regelwerke zu vermeiden, auf iterative Vorgehensweisen und schlanke, flexible Prozesse zu setzen und den Fokus auf zu erreichende Ziele zu legen bei ständiger Beachtung von Änderungen der Umweltbedingungen (etwa Kund*innenwünschen)“ (Jungtäubl 2021, S. 41). „Scrum“ gehört zu den bekanntesten Methoden agilen Arbeitens, das 2001 von 17 Software-Entwickler*innen mit dem „Agile Manifesto“ veröffentlicht wurde. Sie beschreiben Prinzipen, Werte, Verhaltensregeln und Ideen für ein besseres Vorgehen von Software-Entwicklung. Im Mittelpunkt steht die Überzeugung, dass selbstorganisierte Teamarbeit die beste Form der Gestaltung von Innovation ist. Dazu gehören regelmäßige Reflexion und daran ausgerichtete Veränderung des Verhaltens und aller Spielregeln, die im „Scrum-Guide“ (Schwaber/Shutterland 2020) beschrieben sind.

Agiles Arbeiten gehört noch nicht zum Standartrepertoire von Sozialwirtschaftsunternehmen. Für den digitalen Wandel ist Agilität jedoch unabdingbar und kann durch Changemanagement begleitend angewendet und erlernt werden. Die Sozialwirtschaft hat, mit allem, was sie mitbringt, das Potenzial dazu: „Vier wesentliche Pfeiler sichern der Sozialwirtschaft ihren Platz inmitten der Gesellschaft: der gemeinnützige Auftrag, die sozialstaatlich fundierten Geschäftsmodelle, robuste interne Strukturen, die gemeinschaftliches Handeln ermöglichen und vor allem die engagiert in ihnen wirkenden Personen“ (Kopf/Schmolze-Kran 2018, S. 81).

3. Einführung eines Chat-Tools – ein Beispiel der Digitalisierung in Sozialunternehmen

Im Folgenden werden die Abläufe in einer behördlich-finanzierten Beratungsstelle einer Großstadt vorgestellt, die unter Anleitung einer externen Beratungsfirma eine intensive Workflow-Analyse durchführte und entschied, die innerbetriebliche Kommunikation via E-Mail zu verändern. Ausgangspunkt für die Veränderung war, dass das interne Kommunizieren mit Kolleg*innen qua E-Mail-Verteiler, parallel zum Einzelverkehr im Kollegium, teilweise mehreren E-Mail-Accounts plus externem Kund*innen-Kontakt als belastend wahrgenommen wurde. In der Beratungsstelle war es üblich, dass eine erkrankte Mitarbeiterin eine Mail mit der Information ihrer Arbeitsunfähigkeit an alle Kolleg*innen schickte. Die Angeschriebenen wiederum schickten einzeln in einer „An-alle-

antworten"-Nachricht ihre besten Genesungswünschte zurück. Wer in der Erkältungszeit für zwei Wochen im Urlaub war und danach erholt zum Arbeitsbeginn das E-Mail-Postfach öffnete, wurde von einer E-Mail-Welle überschüttet und hatte Mühe, die Nachrichten von ratsuchenden Kund*innen zu finden. Es dauerte zuweilen einen halben Arbeitstag, bis man sich durch die Nachrichten-Flut gekämpft hatte.

Der Wunsch nach Veränderung bestand nun darin, die interne von der externen Kommunikation zu trennen. Dafür wurden zwei unterschiedliche Tools eingeplant: Ein E-Mail-Tool ausschließlich für den Schreibverkehr mit Externen, also Kund*innen oder anderen Beratungsstellen sowie ein kostengünstiges DSGVO-konformes, intuitives[3] Chat-Tool für die interne Kommunikation der Organisation. Ein Chat-Tool gab es vorher nicht. Es sollte neu installiert werden. Dies war das Ergebnis einer externen Beratungsfirma, die nach Auswertung der Workflow-Analysen ihre Ergebnisse mit Vorstand, Geschäftsführung, Verwaltung und Mitarbeitenden beriet. Dann entschied sich die Leitung für ein Tool und informierte alle Mitarbeitenden darüber. Im Anschluss wurden gemeinsam mit der externen Beratungsfirma und zwei Mitarbeitenden Fachteam-Chatgruppen erstellt und die technische Umsetzung vollzogen. Die Vorbereitung zur Einführung des neuen Tools bestand darin, zunächst in Kleingruppen und dann in großer Gruppe, die Features des Tools kennenzulernen und auszuprobieren. In einem explorativen Labor-Setting-Termin, bei dem alle vor Ort an verschiedenen Stellen in der Beratungsstelle saßen, ihre Profile einrichteten und teilweise mit helfenden Kolleg*innen an ihrer Seite die ersten Nachrichten versendeten, wurde das Tool kennengelernt. Lust und Experimentierfreude waren spürbar.

Kurze Zeit später wurden auf einer ersten gemeinsamen Betriebsversammlung, moderiert durch die beiden Mitarbeitenden, Erfahrungen geteilt, Fragen und Probleme gestellt, Lösungen gefunden und eine „Chatiquette"[4] erarbeitet. Mit allen Beschäftigten und den Leitungspersonen wurde diese Kommunikation und Zusammenarbeit verhandelt und das Kommunikationsverhalten besprochen. Zentrales Thema war dabei die Haltung der Organisation und der Umgang mit- und untereinander. In Abbildung 3 ist ein Auszug aus der Chatiquette dargestellt.

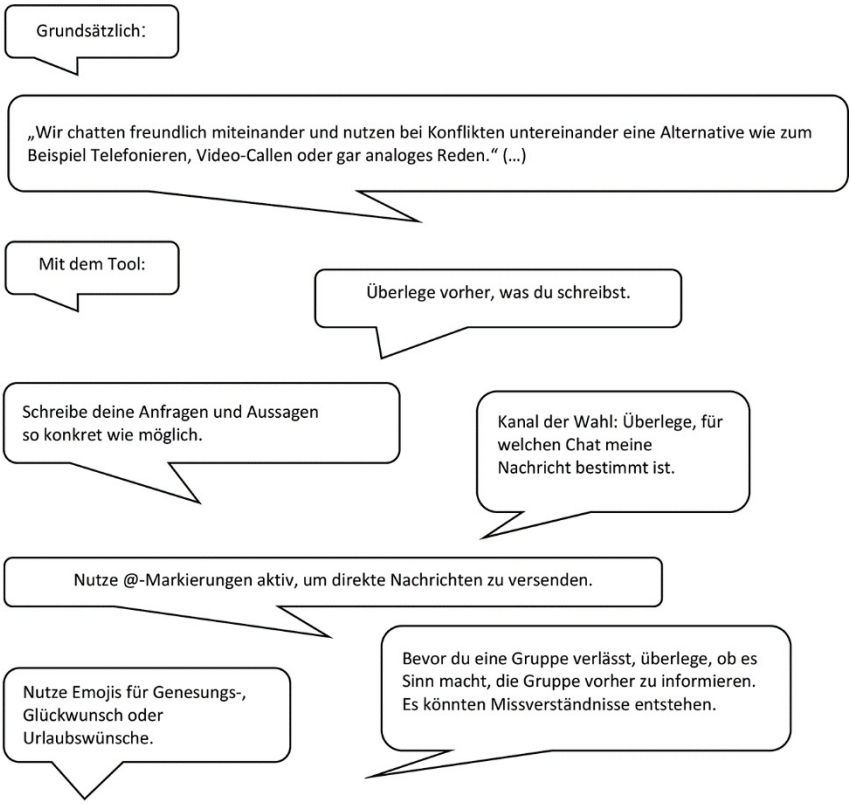
Die Einführung des Chat-Tools funktionierte reibungslos und es wurde schnell und erfolgreich umgesetzt. Dies lag nicht zuletzt an dem Leidensdruck aller Mitarbeitenden bezüglich des überfordernden E-Mail-Aufkommens und dem niedrigschwelligen Zugang zum Tool. Den meisten Mitarbeitenden war

---

3 Technik als „intuitiv" zu bezeichnen, behauptet, dass der*die Benutzer*in sich sofort auskennt und weiß, was zu tun ist, sobald er*sie das digitale Tool öffnet.

4 Zusammensetzung des Worts „Chat" aus dem Englischen für „plaudern" und „Netiquette" (wiederum zusammensetzt aus „Net" für Netz und „Etiquette" für Benimmregeln). Gemeint ist das vereinbarte Kommunikationsverhalten zwischen allen Mitgliedern innerhalb des Chat-Tools.

Abbildung 3: Auszug aus der Chatiquette des Chat-Tools der Beratungsstelle (eigene Darstellung)



das Chatten schon lang zuvor im Privatbereich mit Freund*innen und Familie bekannt und wurde deshalb auch im Arbeitszusammenhang als wenig bedrohlich empfunden. Der erfolgreiche Prozess der Einführung ist aber vor allem auf die gute Vorbereitung durch einzelne Verantwortliche, die Transparenz über die Veränderungsmaßnahmen, kommuniziert von der Geschäftsführung von Anfang bis Ende der Projektzeit, und auf die punktuelle Partizipation und Qualifikation aller Beteiligten zurückzuführen.

Eine Befragung innerhalb der Belegschaft, drei Monate nach Einführung des Tools, bestätigte dies: Nach Urlauben oder längerem Wegbleiben vom Arbeitsplatz wurde das Nachrichtenaufkommen nicht mehr als überfordernd beschrieben. Vielmehr konnte durch die neue Struktur eine überschaubare Ordnung etabliert werden. Wer nun in das E-Mail-Postfach guckte, erwartete Kontakt von Extern. Das von ausschließlich internen Mitarbeitenden genutzte Chat-Tool brachte eigene Arbeits-Chatgruppen, Verhaltens- und Verkehrsregeln

hervor. Die Chatiquette erschien jedes Mal beim Öffnen der App auf der Startseite und war so immer präsent. Die Zusammenarbeit von Gruppenkanälen und Personen konnten von nun an favorisiert werden und somit die Übersicht von Zusammenarbeit erleichtern. Es mussten nicht mehr alle Nachrichten von allen gelesen und beantwortet werden. Priorisierung von ausgewählten Fachgruppen und/oder Kolleg*innen konnten, je nach Arbeitsaufkommen, präzise angesteuert oder ignoriert werden. Genesungsgrüße wurden fortan im Kanal namens „Krankmeldung/Abwesenheit" symbolisch mit Zitronen-, Tee- und Kleeblatt-Emojis unter die Krankmeldung gesetzt. Alles in allem wurde der mit der Implementierung des neuen digitalen Kommunikationstools verbundene Wandel der internen Kommunikation der Organisation gut bewältigt.

Ein methodengeleiteter Blick auf die Einführung des Chat-Tools

> „Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen (John Maynard Keynes, britischer Ökonom, Politiker, Mathematiker, 1883–1946).

Die Umsetzung des oben beschriebenen Beispiels wurde mit den Methoden des Changemanagements organisiert. Eine *Roadmap* legte zu Beginn alle wichtigen Prozessschritte fest und *Meilensteine* wurden formuliert. Der Weg der Roadmap war in drei Phasen unterteilt: Konzeption – Implementierung – Stabilisierung.

In der *Konzeptionsphase* (siehe Abbildung 4) haben die Geschäftsführung und die Change-Agents der externen Beratungsfirma zunächst die *Auftragsklärung* abgestimmt. Daraufhin führten die Change-Agents ein erstes Treffen mit der Leitung und den für den Wandel aufgeschlossenen Mitarbeiter*innen, den sogenannten Promotor*innen, durch, bei dem *Ziele* benannt wurden. Ein in der Logik des Changemanagements vorgesehenes Treffen zur *Bestimmung einer Vision für das Unternehmen* konnte nicht stattfinden, sodass der folgende Schritt, die *Workflow-Analysen*, mit allen Fachteams innerhalb des Unternehmens durchgeführt wurden. Alle Mitarbeitenden waren einbezogen, indem sie nach ihren Bedarfen und Einschätzungen befragt wurden. Diese Informationen wurden von den Change-Agents ausgewertet und bei der Erarbeitung von *Vorschlägen zur Umsetzung* berücksichtigt. Der Vorstand und die Geschäftsführung haben die Vorschläge angenommen. Transparenz über die geplanten Neuerungen wurde in regelmäßig stattfinden Sitzungen der gesamten Belegschaft und in Form schriftlicher Mitteilung der geplanten Schritte hergestellt und auch die Mitarbeitenden, die zum Zeitpunkt der Workflow-Analysen nicht dabei waren, wurden so nachträglich ins Wissen geholt.

Die Phase der *Implementierung* (siehe Abbildung 5) umfasst die Planung, Vorbereitung und Aufbau des Tools und wurde in dem neu gegründeten Change-

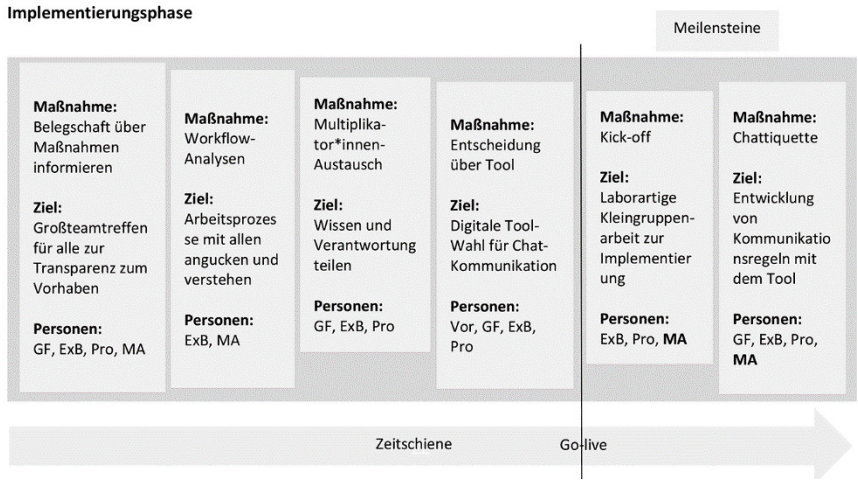
Abbildung 4: Konzeptionsphase Changemanagement zum Chat-Tool (eigene Darstellung)

Legende über Personen: (Vor) = Vorstand, (GF) = Geschäftsführung, (ExB) = externe Beratungsfirma, (Pro) = Promotorinnen, (MA) = Mitarbeitende

Team, bestehend aus Geschäftsführung, den Change-Agents der externen Beratungsfirma und zwei Promotorinnen der Beratungsstelle vorbereitet. Diese Gruppe informierte alle Kolleg*innen und führte sowohl Kleingruppen-Sessions als auch ein Großgruppentreffen durch, bei denen sich alle gegenseitig beim Ausprobieren und Experimentieren mit dem neuen Chat-Tool unterstützten. In der Labor-artigen Situation konnten Überforderungen aufgefangen werden und Lust und gute Laune zum Vorschein kommen. Während mehrerer Wochen wurden sowohl E-Mail-Kommunikation als auch Chat-Kommunikation genutzt. Das Ende dieser parallelen Nutzung wurde auf einem Treffen aller Mitarbeiter*innen der Beratungsstelle beschlossen, bei der gemeinsam die Chatiquette (siehe Abb. 3) entwickelt wurde. Mithilfe einer zusätzlich erstellten Tool-Anleitung „How to Rock“ gelang es, das Chat-Tool in die Organisationskommunikation zu integrieren.

Die dritte und abschließende *Phase der Stabilisierung* (siehe Abbildung 6) fand ohne die externen Change-Agents statt. Im Kontext mehrerer kleiner Sessions und Großteamsitzungen wurden Fragen geklärt und neue Strukturen etabliert, beispielsweise ein Chat-Kanal „technische Störungen im Chat-Tool“ eingeführt, um Komplikationen aufzufangen. Nach und nach verschwand das Thema von der Agenda der Teamsitzungen und der Kanal wurde irgendwann gelöscht bzw. um-

Abbildung 5: Implementierungsphase Changemanagement zum Chat-Tool (eigene Darstellung)

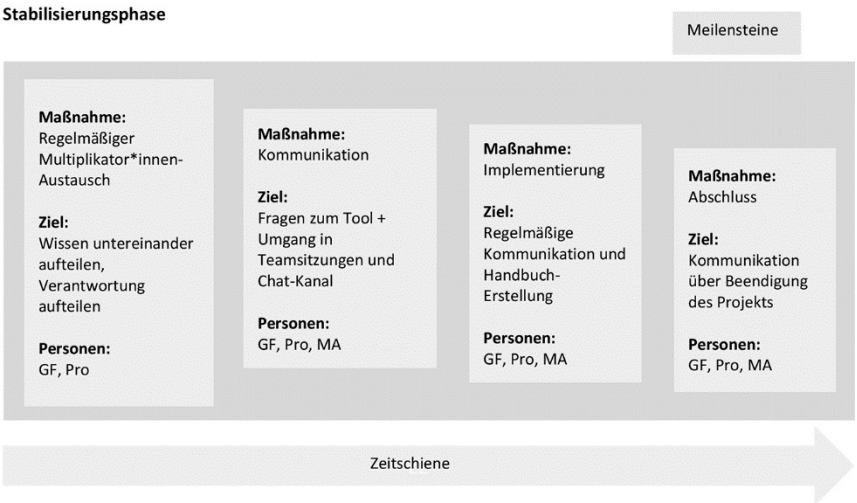


Legende über Personen: (Vor) = Vorstand, (GF) = Geschäftsführung, (ExB) = externe Beratungsfirma, (Pro) = Promotorinnen, (MA) = Mitarbeitende

gewandelt in einen allgemeinen Kanal zum Thema „Technikstörungen". Nach einem Vierteljahr gab es noch einmal eine Feedback-Runde zum Umgang mit dem Tool und auf einer Sitzung aller Mitarbeitenden erhielten die Promotor*innen Dank für ihre engagierte Arbeit und es wurde gemeinsam formuliert, dass dieses Projekt nun zu Ende sei. Der Change-Prozess zur Einführung eines Chat-Tools war abgeschlossen.

Nach einigen Monaten im Arbeitsalltag und im Umgang mit dem Chat-Tool geschah etwas Unerwartetes, Ungeplantes. Verhaltensweisen der alten Organisationskultur schlichen sich wieder ein. Eine Führungskraft fing an, vermehrt E-Mails an die Kolleg*innen zu verschicken. Das war zunächst unauffällig, wurde dann aufgrund der Anzahl der Mails sichtbarer. Später forderte sie von ihren Teams ein, doch bitte E-Mails zu versenden. Die Belegschaft war verwirrt und fragte nach. Die Führungskraft begründete ihre Forderung wie folgt: E-Mails seien wichtiger als Chat-Nachrichten. Sie wirkten seriöser und die wirklich wichtigen Informationen, wie zum Beispiel Anträge auf Weiterbildung, Urlaub, wichtige Ansagen, sollten deshalb über E-Mails verschickt oder beantragt werden. Die Mitarbeiter*innen reagierten unterschiedlich auf diese Leitungsrationale. Einige blieben beim Chat, andere wechselten in die Mail-Kommunikation. Es entstand eine Verwirrung in der Organisation darüber, was jetzt noch stimmig und gültig war. Denn die Neuerung betraf nicht alle Mitarbeitenden und viele wunderten sich, weshalb sie auf ihre Chat-Nachrichten von besagter Führungskraft keine Antwort mehr erhielten. Informationen wurden so blockiert und für die Mitarbei-

Abbildung 6: Stabilisierungsphase Changemanagement zum Chat-Tool (eigene Darstellung)



Legende über Personen: (Vor) = Vorstand, (GF) = Geschäftsführung, (ExB) = externe Beratungsfirma, (Pro) = Promotorinnen, (MA) = Mitarbeitende

tenden war nun nicht mehr klar, welche Informationen und welche Nachrichtenform wirklich wichtig waren und welche nicht. So entstanden neben Verwirrungen auch Unsicherheiten und Befürchtungen, etwas falsch zu machen.

Zur Erklärung dieses „Rückschritts" im Change-Prozess hilft es, sich das *Acht-Phasen-Modell von Veränderungsprozessen* anzuschauen, wie in Tabelle 1 dargestellt.

Die beschriebene Problemsituation kann in dem Modell in Phase 7 und 8 verortet werden: Der Sieg über die Veränderung wurde vom Change-Team zu früh ausgerufen und entsprechend groß war die Überraschung, als wieder zu alten Gewohnheiten zurückgekehrt wurde. Die Einzelentscheidung einer Führungsperson entfaltete so große Wirkmacht, dass der Umzug der E-Mail-Kommunikation hin zur Chat-Kommunikation samt korrespondierender Verkehrsregeln zu platzen drohte.

Wie konnte es dazu kommen? Während der Planung wurde in der Implementierungsphase nicht berücksichtigt, die Kommunikation weiter wach zu halten und die Vision weiter zu konkretisieren. Die Change-Agents der externen Beratungsstelle waren schon ausgestiegen und konnten die Phase nicht begleiten. Durch den Wegfall des Visionstreffens zu Beginn des Change-Prozesses war die Führungskraft nicht involviert, sie hatte also Wissenslücken bezüglich des Transformationsvorhabens. Gemäß ihrer Arbeitslogik verhielt sie sich so, als ob es keine Neuerungen gegeben hätten. Routiniert bearbeitete sie auch weiterhin den gesamten E-Mail-Verkehr. Die roten Fähnchen, die thematischen

Tabelle 1: Das Acht-Phasen-Modell (eigene Darstellung, nach Kotter 1996)

Strategische Aufgabe	Phasen	Typische Fehler
Für Veränderungsnotwendigkeit sensibilisieren	1	Zuviel Selbstzufriedenheit erlauben
Die Führungskoalition aufbauen	2	Bei der Bildung einer machtvollen Veränderungskoalition scheitern
Vision und Strategie entwickeln	3	Die Kraft der Visionen unterschätzen
Die Vision des Wandels kommunizieren	4	Die Vision wird nicht intensiv genug kommuniziert
Empowerment der Mitarbeitenden auf breiter Basis: Mitarbeitende werden zu Agent*innen des Wandels	5	Zulassen, dass Hindernisse die Realisierung der Vision blockieren
Kurzfristige Erfolgserlebnisse (short term wins) schaffen	6	Keine Generierung von kurzfristigen Erfolgen
Erfolge konsolidieren/weitere Veränderungen einleiten	7	Zu früh den Sieg ausrufen
Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern	8	Veränderung nicht zu fest in der Unternehmenskultur verankern

E-Mail-Ordner, die „ungelesen"-Anzeigen und vieles mehr, verschafften ihr einen besseren und vertrauteren Überblick als die Logik des Chat-Tools.

Das Beispiel macht deutlich, dass Digitalisierung mit der Einschränkung individueller Spielräume und flexiblen Gestaltungs- und Arbeitsformen verbunden ist. Die Organisationsforscher*innen Muster, Matthiesen und Barnutz (2023) empfehlen daher: „sich bereits in der Planung von Digitalisierungsprojekten darüber klar zu werden, welche Flexibilitätspotenziale durch welche konkreten Digitalisierungsmaßnahmen unter Druck geraten. Das heißt, 1. Sehr genau zu schauen, wo personale Entscheidungsspielräume durch Technifizierung geschlossen werden, 2. Vorzudenken, welche dieser Spielräume tatsächlich verzichtbar sind (oder möglicherweise auch schon immer unerwünscht waren), 3. Zu entscheiden, welche Spielräume erhalten bleiben sollen und 4. Zu fragen, wo neue Spielräume geschaffen werden müssen" (ebd., S. 10).

4. Schlussfolgerungen für einen gelingenden Wandel

„Wenn Sie die Art und Weise ändern, wie Sie die Dinge betrachten, ändern sich die Dinge, die Sie betrachten" (Max Planck, deutscher Physiker, 1858–1947).

Mithilfe von Changemanagement kann die Sozialwirtschaft Neuerungen im Denken und Handeln durchsetzen – zum Beispiel bei der Digitalisierung. Konkret meint dies nicht nur, digital-affine Mitarbeitende zu fördern, sondern digitale Grundkompetenzen aller Mitarbeitenden zu stärken und zu erweitern. Durch das Bereitstellen von Zeit und Räumen für Begegnung, können Akteur*innen in Unternehmen miteinander und voneinander lernen. Dies erhöht die Motivation aller Beteiligten, stärkt Neugier und Offenheit und trägt dazu bei, Veränderungen weiterzuentwickeln und Innovationen gegenüber aufgeschlossen zu sein. So kann ein Unternehmen eine lernende Organisation bleiben und ihre Klient*innen-Orientierung erweitern.

Voraussetzung dafür ist, dass sich das Sozialwirtschaftsunternehmen bereit macht, seine Organisationstrukturen umzustellen. Das bedeutet faktisch: organisationale Kulturentwicklung. Die Veränderung hin zu einer digitalen Kultur betrifft den gesamten Aufbau der Organisation, „wo flache Hierarchien und sich selbst steuernde interdisziplinäre Teams mit Freiräumen dazu beitragen, dass neue Produkte kundenorientiert entwickelt werden können" (Wolff 2018, S. 54). Zwar verfügt das Personal sozialwirtschaftlicher Unternehmen über besondere Fähigkeiten und Kompetenzen, jedoch ist in Veränderungs-Prozessen zumeist der Faktor Mensch der Bremsklotz: „Noch viel stärker als bei den in der Regel viel technikaffineren Mitarbeitern der klassischen Wirtschaft muss in der Sozialwirtschaft der Mensch mitgenommen und eingebunden werden" (Kopf/Schmolze-Kran 2018, S. 86).

Wie kann diese eher allgemeine Aussage in der Sozialwirtschaft produktiv umgesetzt werden, damit digitale Transformation gelingt? Um in Richtung Zukunft zu denken und Innovationen zu gestalten, braucht es, das zeigt das Beispiel Chat-Einführung, Räume zum gemeinsamen Ausprobieren, Kooperationen im Inneren und mit Außen, eine für Change aufgeschlossene Leitung und ein systematisches Innovationsmanagement. Dazu passt das „VOPA+"-Modell (Buhse 2014) – das Akronym dieser Management-Methode steht für „Vernetzung", „Offenheit", „Partizipation", „Agilität". Das Plus-Zeichen steht für „Vertrauen".

Hier sind die Elemente genannt, die auch im Beispiel der psychosozialen Beratungsstelle von Bedeutung waren: *Vernetzung* als interne und externe Kooperation mit allen relevanten Stakeholdern sowie *Offenheit* für einen konstruktiven und experimentierfreudigen Umgang aller Mitarbeitenden, damit komplexe Themen bearbeitbar werden. Durch *Partizipation* wird die Eigenverantwortung der beteiligten Mitarbeiter*innen gestärkt und es wird wertvolles Wissen zugänglich gemacht, damit alle relevanten Arbeitsprozesse von allen beteiligten Kolleg*innen

bearbeitet werden können. *Agilität* bezeichnet die Kompetenz einer Führungskraft, den Weg in die zukünftige, noch offene Welt in kleinen, iterativen Schritten gestalten zu können. Hierdurch werden im Unternehmen Arbeitsweisen in selbstorganisierten Teams und eine positive Fehler- und Feedbackkultur gefördert. + *Vertrauen* ist die Basis der gemeinsamen Arbeit im Change-Prozess und ist im umfassenden Sinne gemeint; Vertrauen in die eigene Arbeit als Führungskraft, in die der Kolleg*innen, der Gesamtorganisation und in die Fachlichkeit und Arbeitsweise.

Neue Organisationsformen

Wenn man die Ansätze von Changemanagement konsequent weiterdenkt, dann müssen sich Arbeit und Organisation grundsätzlich ändern – dass dazu gehörige Schlagwort lautet „New Work", das von verschiedenen Autor*innen auf ganz unterschiedliche Art und Weise begründet wurde, aber immer darum kreist, wie Kollaboration neu konzipiert werden kann. Der Begriff „New Work" (NANK Co:llaboratory 2023) basiert auf einem Konzept von Frithjof Bergmann, der bereits im Jahr 1984 das „Zentrum für neue Arbeit" gründete, um eine Antwort auf Jobverluste in Zeiten der Automatisierung von Arbeitsprozessen in der Autoindustrie zu geben. Kern von Bergmanns Überlegungen ist, dass der Mensch eine Arbeit ausführen sollte, die für ihn einen Sinn darstellt und ihn im Inneren erfüllt. Seither wird der Begriff „New Work" breit interpretiert und mit Obstkörben und Kicker-Tischen im Büro, Remote Work und agilen Strukturen, zuweilen sogar mit Einführungen von digitalen Tools verbunden. „Dabei wird oft übersehen, dass New Work – im ursprünglichen Sinne von Bergmann – gerade nicht eine höhere Produktivität oder ein besseres Geschäftsergebnis, sondern eine sinnorientiertere Arbeit in den Mittelpunkt stellt" (von Hehn et al. 2021, S. 27).

Demgegenüber verstehen die Organisationsentwicklerinnen Joana Breidenbach und Bettina Rollow (2019) „unter New Work eine Transformation der Arbeitswelt, die den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten ins Zentrum stellt, in der Hierarchien verflacht oder sogar ganz abgeschafft und von gemeinsamer Führung oder Selbstorganisation abgelöst werden" (ebd., S. V). Ihr Verständnis stellt das sinnorientierte Arbeiten aller Mitarbeitenden heraus, das nur dann gelingendes Reflektieren der Organisation ermöglicht, wenn selbstorganisierte Teams und selbstorganisierte Strukturen dies umsetzen. Dafür brauche es einen langen Atem und viel Übung, vor allem aber Transparenz und gewaltfreie Kommunikation, klare Rollen und Regeln und am besten Coaches, die begleitend tätig sind. Dies sei ein langer, auseinandersetzungsreicher Weg, der sich aber lohne. Denn: die Teams seien motiviert, treffen passende Entscheidungen, sind in Krisenzeiten belastbar und trauen sich, neue Dinge auszuprobieren (vgl. Breidenbach / Rollow 2019, S. 9–15).

Ähnlich argumentiert auch Frederic Laloux, der 2015 mit seinem Buch „Reinventing Organisations“ Berühmtheit erlangte, indem er anhand zwölf verschiedener Organisationen beobachtete und beschrieb, wie die Menschen selbstverantwortlich und mit großer Freiheit ausgestattet, das Gemeinwohl im Blick habend, arbeiten. Als Resümee seiner Beobachtung und als neue Form schlägt er ein Verständnis von Organisation als lebendiges System vor: „Das Leben hat in all seiner evolutionären Weisheit Ökosysteme von unfassbarer Schönheit geschaffen, die sich ständig zu neuen Ebenen von Ganzheit, Komplexität und Bewusstsein entwickeln. In der Natur gibt es ständig und überall Veränderungen. Darin zeigt sich der selbstorganisierende Drang, der jeder Zelle und jedem Organismus innewohnt. Dabei braucht es keine zentrale Autorität, die Befehle gibt und die Entscheidungen trifft“ (Laloux 2017, S. 54). Er versteht Organisationen als lebendige Organismen, die den drei Prinzipien „Selbstführung, Suche nach Ganzheit, Evolutionärer Sinn“ unterliegen. Das Prinzip *Selbstführung* bezeichnet eine Form der Arbeit, bei der Mitarbeitende mehr Freiheiten und gleichzeitig auch mehr Verantwortung haben und Entscheidungen treffen. Dies soll allerdings erst dann erfolgen, wenn alle Kolleg*innen an dieser Entscheidung partizipieren konnten. Das Prinzip *Suche nach Ganzheit* zielt darauf, die Fähigkeit zur gemeinschaftlichen Entscheidung zu entwickeln und zu stärken. Fragen der Teamarbeit und der Kollaboration stehen hier im Mittelpunkt (von Hehn et al. 2021, S. 33). Das Prinzip des *Evolutionärer Sinns* geht davon aus, dass Arbeit besser, intensiver und effektiver wird, wenn den Beschäftigten der Sinn ihres Tuns klar ist. Wenn die Organisationsmitglieder sich selbst nach dem eigenen und dem organisationalen Handeln fragen, leisten sie einen größeren gesellschaftlichen Beitrag.

Ähnlich stellt auch der Unternehmensberater Brian Robertson in seinem Buch „Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt“ (Robertson 2016) einen Ansatz vor, der darauf basiert, dass Mitglieder in Organisationen selbst darauf hinwirken, neue Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen zu bekommen. Dabei soll der Verzicht auf klassische Hierarchien Transparenz, Partizipation, Motivation, Kreativität und Arbeitsmoral der Mitarbeitenden steigern und ihre persönliche Entwicklung beschleunigen.

5. Bilanz und Ausblick

> „Wer nichts verändern möchte, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte“ (Gustav Heinemann, deutscher Politiker, 1899–1976).

Ganz gleich, wie sich sozialwirtschaftliche Organisationen in Sachen digitaler Transformation auf die Reise machen, es steht außer Frage, *dass* sie es tun müssen. Dieser Beitrag hat aufgezeigt, wie Changemanagement den digitalen Wandel in sozialwirtschaftlichen Organisationen unterstützend vorantreiben

kann. Dabei geht es vor allem darum, die Diskrepanz zu bearbeiten zwischen den Stärken und Handlungsansätzen der Sozialwirtschaft einerseits, die in Ausbildung und Fähigkeiten jede*r Mitarbeitenden liegen, und der kulturellen Fremdheit gegenüber Technologie, Skepsis, Befürchtungen und dem Mangel an Routinen im Umgang mit Technik andererseits. Changemanagement verlangt von den Mitarbeitenden, ihre Komfortzone zu verlassen und unterstützt sie darin, sich neu zu verorten und ins Handeln zu kommen, und treibt Lernen und Handeln der ganzen Organisation sowie der Individuen voran. Gutes Gelingen findet im Rahmen von zwei Prozessen statt – in einen soliden *Aufbau des Changemanagement-Prozesses* und durch die kontinuierliche Gestaltung von *Zusammenarbeit*. Zentraler Hebel beim Aufbau des Changemanagement-Prozesses ist zunächst die Vorbereitung des Wandels auf Ebene des Vorstands und der Geschäftsführung. Sie klären ihren Auftrag „von oben" mithilfe der analytischen Methoden zum Ist-Zustand und zum Reifegrad der Organisation und sie werden beraten von externen, professionellen Change-Agents, die sie bei der Ausführung und in ihrer konzeptuellen Arbeit zum Wandel unterstützen. Dies ist erforderlich, weil es auch auf Leitungs- und Führungsebene sowohl themenbezogene als auch interpersonelle Unsicherheiten gibt und Erfahrungen im Umgang mit digitaler Transformation nicht immer vorhanden sind. Die gemeinsam mit externer Beratung entwickelte Konzipierung einer Roadmap zum gesamten Change-Prozess, die entwirft, wo es langgehen soll, wirkt dem entgegen.

Zudem unterstützt Changemanagement die Leitungsebene bei der Gestaltung des Wandels gemeinsam mit den Beschäftigten. Zusammenarbeit ist für Wandel unerlässlich. Die Leitung weiß, dass digitale Innovation nicht verordnet werden kann. Sie muss deshalb den Mitarbeitenden Freiräume für die Entwicklung von Ideen gewähren, die Hierarchieebenen für solche Ideen durchlässig zu gestalten und Misserfolge als wertvolle Erfahrungen verbuchen (Kreidenweis 2018, S. 25). Durch die Klarheit der drei Changemanagement-Maximen Kommunikation, Qualifikation und Partizipation können Organisationen in die Lage versetzt werden, sich selbstbewusst auf den Weg zu begeben. Das gilt für jede beschäftigte Person im Unternehmen. Je besser alle Beschäftigten darüber informiert sind, was an ihrem Arbeitsplatz geschehen soll, was es für eben diesen bedeuten kann, wie sie sich selbst mit ihrem Wissen und Gedanken einbringen können und durch Workshops und Schulungen qualifiziert werden, desto offener und beweglicher werden sie. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Wandel gelingt.

Diese Beweglichkeit wird durch agile Arbeitsweisen des Changemanagements gefördert. Sie helfen dabei, darauf zu achten, dass Teammitglieder sich begegnen, ihre gemeinsamen Ziele und die jeweilige verantwortete Arbeit in Pakete schnüren und in kurzen Phasen, den sogenannten Sprints, bearbeiten, bevor sie wieder zusammenfinden und sich zu einem „Zwischenstand" austauschen. In „Retrospektiven" wird in Form eines gemeinsamen, strukturierten Rückblicks über

Erfahrungen und Zusammenarbeit reflektiert, um dann in den nächsten Sprint zu starten. Dabei kommen nicht nur positive Aspekte zutage, sondern auch Zweifel, Ängste und Widerstände tauchen auf, die nicht immer sofort auf der Hand liegen. Durch den ritualisierten, regelmäßig stattfindenden Rahmen des Austausches wird das Thema der Zusammenarbeit bewusst gestaltet, auch werden Außenperspektiven besprochen und die Optimierung von Arbeitsprozessen beraten. So können auch sich verändernde Bedingungen – beispielsweise neue Vorgaben der geldgebenden Behörde, veränderte Klient*innen-Wünsche oder das Update einer Software, die einen anderen Umgang und neue Arbeitsabläufe erfordern, besprochen werden. Egal, wie lange der Sprint geht, „(w)ichtig ist, dass die Retrospektiven *regelmäßig* durchgeführt werden. Zwar lernt man auch aus einer ersten Retrospektive, aber ein echter Lernprozess ergibt sich erst durch kontinuierliche Wiederholung" (Epe 2023).

Es braucht iterative Prozesse in der Sozialwirtschaft, um das „Zusammen" in Zusammenarbeit zu fördern, aus Problemen Lösungen zu kreieren, und agil auf eine sich schnell wandelnde Welt einzugehen. Die Chancen, dass dies gelingt, sind auch deshalb hoch, weil Methoden des Changemanagements denen vieler sozialwirtschaftlicher Organisationen ähnlich sind. Sie sind darin geübt, Talente und Vorteile herauszukitzeln, empowernd tätig zu sein und Formen der Selbstorganisation als Impulsgeberin zu stimulieren. So gesehen, ist die Sozialwirtschaft gut in der Lage, es den Unternehmen der freien Marktwirtschaft gleichzutun und sich den Veränderungen zu stellen, die Digitalisierung mit sich bringt. Sie hat viele Kompetenzen, um den digitalen Wandel aktiv zu gestalten – trotz fehlender Ressourcen, einem komplizierten Dreiecksverhältnis mit Klient*innen und Geldgebern, Widerständen auf Ebene der Akteur*innen und einem sozialen Selbstverständnis, das nicht zwingend ausschließlich positiv auf technische Erneuerungen schaut. Die Konzepte und Handlungsfelder, die Soziale Arbeit in der Arbeit mit ihren Klient*innen anwendet und die Unterstützung, Begleitung und Ermächtigung bieten, kann sie sich eigens zu Nutze machen und für den digitalen Wandel mithilfe und Begleitung durch Change-Agents auf sich selbst anwenden.

Literatur

Althammer, Thomas (2018): Datenschutz und IT-Sicherheit in Zeiten der Digitalisierung. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Augsburg / Eichstätt: Nomos, S. 225–240.

Breidenbach, Joana / Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. München: Franz Vahlen.

Buhse, Willms (2014): Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation. Kulmbach: Plassen.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2002): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt / M.: Campus.

Duden (2023): Definition Agil. https://www.duden.de/rechtschreibung/agil (Abfrage: 25.11.2023).

Duden (2023): Definition Stakeholder. https://www.duden.de/rechtschreibung/Stakeholder (Abfrage: 17.11.2023).

Engelhardt, Emily M. (2018): Lehrbuch Onlineberatung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Epe, Hendrik (2017): Agiles Management. Selbstorganisiert arbeiten. In: Wohlfahrt Intern 12(6), S. 32. https://www.wohlfahrtintern.de/suchen/newsdetails-suchen/article/selbstorganisiert-arbeiten (Abfrage: 01.12.2023).

Epe, Hendrik (2023): Retrospektiven durchführen, oder: Wie gemeinsames Lernen gelingt! https://www.ideequadrat.org/retrospektiven-durchfuehren (Abfrage: 14.03.2024).

Harbeck, Dierk (2023): Liberating Structures. Innovation durch echte Zusammenarbeit. https://www.liberatingstructures.de (Abfrage: 17.11.2023).

Heldenrath GmbH (2023): CM Digital SS2023. Methodenkoffer. Change Phasen entlang der Veränderungskurve. https://padlet.com/Heldenrat/cm-digital-ss2023-methodenkoffer-y1dz84n9f2dnk25/wish/2733847490 (Abfrage: 18.06.2024).

Jungtäubl, Marc (2021): Gestaltung von Interaktionsarbeit und professionellem Handeln bei personenbezogener Dienstleistungsarbeit zwischen (digitalisierter) Formalisierung und Selbstorganisation. In: Freier, Carolin/König, Joachim/Manzeschke, Arne/Städtler-Mach, Barbara (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft digitaler Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 29–48.

Kopf, Hartmut/Schmolze-Kran, Raimund (2018): Zwischen Tradition und Digitalisierung – Unternehmenskulturen Sozialer Organisationen im Wandel. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Augsburg/Eichstätt: Nomos, S. 79–102.

Kreidenweis, Helmut (2017): Positionspapier – Digitalisierung der Sozialwirtschaft. In: FINSOZ e. V. Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft. 2., überarbeitete Auflage, S. 1–5 https://www.finsoz.de/downloads (Abfrage: 23.04.2024).

Kreidenweis, Helmut (2018): Sozialwirtschaft im Sozialen Wandel. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Augsburg/Eichstätt: Nomos, S. 9–26.

Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organisations *visuell*. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen, S. 1–161.

Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler.

Mohr, Niko/Woehe, Jens Marcus (1998): Widerstand erfolgreich managen: professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten (wie aus Mitarbeitern engagierte Mitstreiter werden). Frankfurt/M.: Campus.

Muster, Judith/Matthiesen, Kai/Barnutz, Sebastian (2023): Wer hat das entschieden und wer wusste davon? In: Muster, Judith/Matthiesen, Kai/Barnutz, Sebastian (Hrsg.): Der Blinde Fleck – Warum digitale Transformationsprozesse meist an der Organisation scheitern – und was man dagegen tun kann. Hamburg: Brand Eins, S. 10–27.

NANK Co:llaboratory (2023): New work. New culture. https://www.newwork-newculture.dev (Abfrage: 26.11.2023).

Padlet.com. Heldenrat GmbH (2023): Abbildung 8/18. Die Change Kurve. CM Digital SS2023: Methodenkoffer. https://www.padlet.com/Heldenrat/cm-digital-ss2023-methodenkoffer-y1dz84n9f2dnk25/wish/2675419419 (Abfrage: 03.12.2023).

Pelka, Bastian (2018): Digitale Teilhabe. Aufgaben der Verbände und Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaftliche Grundlagen – Strategien – Praxis. Augsburg/Eichstätt: Nomos, S. 57–78.

Pfannenberg, Jörg (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Frankfurt/M.: Verlag Frankfurter Allgemeine Buch.

Reiser, Birgit (2018): Flexibilisierung und Veränderung von Tätigkeiten – Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft. In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Augsburg / Eichstätt: Nomos, S. 241–258.

Robertson, Brian (2016): Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Franz Vahlen.

Schwaber, Ken / Shutterland, Jeff (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf (Abfrage: 23.04.2024).

Staub-Bernasconi, Silvia (2007): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – Ein Lehrbuch. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Thiersch, Hans (2000): Lebenswertorientierte Soziale Arbeit – revisited: Grundlagen und Perspektiven. Weinheim / Basel: Beltz Juventa.

Vahs, Dietmar / Weiand, Achim (2020): Workbook Change Management. Methoden und Techniken. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Hehn, Svea / Cornelissen, Nils I. / Braun, Claudia (2021): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.

Weiß, Stefanie (2013): Blended Counseling: Zielorientierte Integration der Off- und Onlineberatung. Hamburg: Diplomica.

Wolff, Dietmar (2018): Was kann die Sozialbranche aus der Wirtschaft lernen – was besser nicht? In: Kreidenweis, Helmut (Hrsg.): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Augsburg / Eichstätt: Nomos, S. 45–56.

Zink, Klaus J. / Weber, Harald (2021): Digitale Transformation in der Sozialwirtschaft. Von der Notwendigkeit einer eigenen Innovationskultur. In: WISO direkt, Friedrich-Ebert-Stiftung 11, S. 1–4.

II Vereinfachung und Konflikt

Organisationsstrukturelle Tücken der Digitalisierung.

Zur Schwierigkeit, Soziale Arbeit durch Fachsoftware zu vereinfachen

Christian Hilgert, Felix Genth, Jaromir Junne und Lukas Lahme[1]

1. Einleitung

Dem Selbstverständnis nach ist Soziale Arbeit zuvorderst: Interaktionsarbeit mit Klienten. Im Alltag ist der Beruf jedoch auch geprägt von zahlreichen Praktiken, die der Planung, Koordination und Dokumentation der eigentlichen Leistungen dienen. Diese Tätigkeiten sind der Tatsache geschuldet, dass Soziale Arbeit in Organisationen erbracht wird, die als *soziale Systeme eigener Art* (Luhmann 1964; 1975a) innerhalb eines differenzierten Wohlfahrtsstaates die Bedingungen zur Erbringung dieser Leistungen schaffen, insbesondere indem sie ihre Legitimation und Refinanzierung sichern (Bardmann/Hermsen 2000; Bommes/Scherr 2000; Luhmann 1975b). Die Strukturen dieser Organisationen sind maßgeblich geprägt von den Herausforderungen, kommunikativ sensible, professionelle Fallarbeit im Spannungsfeld von individuellen Klientenbedürfnissen, wohlfahrtsstaatlichen Anforderungen und professionellen Werten zu erbringen (Böhnisch/Lösch 1973; Staub-Bernasconi 2018; Bode 2023; Klatetzki 2023; Mintzberg 1979). Um die Qualität Sozialer Arbeit zu sichern und die Finanzierung zu legitimieren, werden sozialen Organisationen zum Teil aufwändige, und je nach Kostenträger unterschiedliche Dokumentationspflichten auferlegt (Ley 2021; Ley/Seelmeyer 2014; Reichmann 2022). Im Zusammenhang mit diesen Anforderungen hat sich in vielen dieser Organisationen in den letzten Jahrzehnten ein komplexes, verästeltes und mitunter dorniges Geflecht aus Papierdokumenten, Worddateien, Excellisten und Spezialprogrammen für diverse Einzelfunktionen entwickelt. Diese Dokumentations- und Planungslandschaft ist oft mehr oder weniger unübersichtlich und die damit verbundene Arbeit wird wenig geschätzt. Die gesellschaftlich ubiquitäre Klage über anwachsende Bürokratie- und Dokumentationspflichten ist auch in der Sozialen Arbeit omnipräsent.

---

1 Die Autoren bedanken sich für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr. dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

Digitale Lösungen sollen Abhilfe schaffen: Eine Vielzahl konkurrierender Fachsoftwareprodukte versprechen das Dickicht von Akten, Listen, Tabellen und Dokumenten in einem System zu bündeln und zu vereinfachen (Kreidenweis/Wolff 2023; Kreidenweis 2020; Kutscher et al. 2020). Mit der Einführung solcher Technologien sind große Rationalisierungserwartungen verknüpft (Büchner 2018a, S. 354 ff.). Hersteller werben mit Slogans wie: „Ganz gleich, ob Dokumentation, Planung, Abrechnung oder Controlling: Mit nur einer Software sind Sie in der Lage, unterschiedliche Leistungsbereiche auf dem PC, Smartphone oder Tablet komfortabel und sicher zu verwalten".[2] Die Fachsoftware fungiert in derartigen Verheißungen der großen Vereinfachung als ein Instrument, mit dem sich vielschichtige Kreisläufe der Planung und Informationsverarbeitung in Prozessen wie dem Gesamtplanverfahren oder der Zuwendungsfinanzierung wirkungsvoll orchestrieren lassen. Die erwarteten Ergebnisse: Mit weniger Aufwand sollen bessere Resultate für die interne Zusammenarbeit und die externe Leistungserbringung, Legitimation und Refinanzierung erzeugt werden.

Soweit die Hoffnung vor der Einführung einer Software – die Realität danach erweist sich oft als Ernüchterung. Die versprochene „Digitalisierungsrendite" bleibt aus oder fällt gemessen an den Erwartungen eher bescheiden aus. In unserem Forschungsprojekt, das wir weiter unten genauer beschreiben, ließen sich diesbezüglich ein weites Spektrum von Enttäuschungen beobachten: Manche Organisationen handelten sich eine über Monate oder Jahre ziehende „Leidenszeit" der Einführung ein, an deren Ende die Beteiligten aber schließlich zufrieden waren, und ihr Programm nicht mehr missen möchten. Bei anderen blieben die erhofften Effizienzsteigerungen aus, weil es nur zu einer rudimentären, den Funktionsumfang kaum ausnutzenden Anwendung kam, während sich parallel mehr oder weniger erträgliche Unzufriedenheiten verstetigten. Die Klage über das Programm gehört dann selbst zur organisationalen Routine. In einigen Fällen wurde nicht nur keine Vereinfachung erreicht, sondern die Digitalisierung führte auch zu Mehrarbeit und einem unübersichtlichen und frustrierenden Nebeneinander von digitalen und analogen Akten. Schließlich kam es in einigen Organisationen zu schwerwiegenden Akzeptanzproblemen und Widerständen, die bis hin zum vollständigen Scheitern des Digitalisierungsprojekts führten.

In diesem Beitrag möchten wir die Gründe für diese Schwierigkeiten und Ernüchterungen näher analysieren. Warum ist es so schwer, die großen Potenziale zur Vereinfachung durch Digitalisierung zu realisieren? Für unsere Analyse nutzen wir empirische Beobachtungen zu der Einführung von Fachsoftware als Ausgangspunkt, um unter Nutzung einschlägiger Studien eine systemtheoretische Erklärung für die von uns beobachteten enttäuschenden Ergebnisse von Digitalisierungsprojekten in der Sozialen Arbeit zu geben. Dabei werden wir

2 Siehe https://www.enterio.de/produkte/die-papp-software.html (Zugriff am 30.04.2024).

unsere theoretischen Schlussfolgerungen und Thesen mit praktischen Beispielen und Anekdoten illustrieren und plausibilisieren, ohne jedoch den Anspruch zu erheben, zentrale Begriffe aus der Empirie zu entwickeln oder weitreichende Aussagen über die Existenz ähnlicher Probleme in anderen Organisationen zu machen.

Für die Erschließung des empirischen Phänomens greifen wir in unserer Analyse auf Beobachtungen zurück, die im Rahmen des dtec.bw[3]-Forschungsprojektes DiWop zur Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege (2020–2024) entstanden sind. In diesem Forschungsprojekt haben wir mit Geschäftsführungen, Verwaltungskräften, Sozialarbeitern und IT-Verantwortlichen aus 13 kleineren Organisationen der Eingliederungs- sowie Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg und Umgebung ausführlich gesprochen. Im Rahmen des Projektes haben wir in diesen Organisationen Beratungsprozesse zu verschiedenen Digitalisierungs-Themen begleitet, in denen auch die jeweiligen Vorhaben bzw. Erfahrungen mit Fachsoftware thematisiert wurden.

Für die theoretische Analyse potenzieller Tücken der Digitalisierung folgen wir zunächst Muster et al. (2023), die das häufige Scheitern entsprechender Projekte auf deren ‚Blindheit' gegenüber den organisationsstrukturellen Gegebenheiten zurückführen.[4] Das Kernargument lautet hier, dass organisationsblinde Digitalisierung zu einer Formalisierung führt, die Entscheidungsspielräume verringert, funktionale informale Erwartungen untergräbt und dadurch nicht-intendierte Folgeprobleme verursacht. Büchner (2018a) und Ley (2021) haben bereits Studien vorgelegt, die intensiv den Aspekt der Formalisierung durch die Einführung von Fachsoftware untersuchen und dabei auch negative Effekte für professionelle Fallarbeit herausgestellt. An diese Arbeiten schließen wir an und setzen sie mit unserer Frage und Analyse fort. Dazu verknüpfen wir drei relevante Forschungsstränge: erstens die soziologische Systemtheorie Niklas Luhmanns (insbesondere 1964; sowie 2000), zweitens Forschungen zur Digitalisierung (etwa Huuskonen / Vakkari 2013; Ley / Reichmann 2020; White / Hall / Peckover 2009; Gillingham 2011), und drittens typologische Studien zu den Strukturmerkmalen von Professionsorganisationen (Bode 2023; Klatetzki 2023).[5]

Dabei kommen wir zu folgendem Ergebnis: Im Kern bestätigen sich die Thesen von Muster et al. (2023) auch für die untersuchten Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Die zugespitzte Antwort auf die Frage, warum es so schwer ist, Soziale Arbeit durch Fachsoftware zu vereinfachen, lautet: Wird Fachsoftware ri-

---

3 dtec steht für das Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundesehr (siehe https://www.detecbw.de).

4 Der Text ist ein anwendungsbezogener, der im Kontext einer Organisationberatung entstanden ist. Für unsere Arbeit besitzt er trotz dessen einen hohen Orientierungswert, weil er soziologisch informiert auf Schwierigkeiten der Digitalisierung in Organisationen hinweist.

5 In den Arbeiten Büchners (2018a; 2018b; 2020), denen wir konzeptionell am nächsten stehen, kommen diese drei Stränge bereits ebenfalls zusammen.

gide und ohne Rücksicht auf das grundlegend ambige Gefüge formaler und informaler Strukturen eingeführt, entstehen Folgeprobleme, die sich dann im Verlauf der Einführung rächen – und dadurch dazu beitragen, dass Rationalisierungserwartungen enttäuscht werden. Daraus folgern wir weiter:

Erstens liegt der wahrscheinlichste Fall dieser Enttäuschungen, in denen von uns untersuchten Organisationen, nicht etwa darin, dass die Fachsoftwareeinführung tatsächlich tiefgreifend die Strukturen der Organisation ändert und diese dauerhaft mit schweren Folgeproblemen für die Qualität und Autonomie der fachlichen Arbeit belastet. Häufiger scheint es vorzukommen, dass die entsprechende strukturelle Transformation durch die Software allenfalls eingeschränkt stattfindet, weil die Implementierung der Software teilweise oder ganz an Widerständen von Mitarbeitern scheitert, die die etablierten Strukturen verteidigen. Im Ergebnis wird eingeführte Fachsoftware längst nicht immer im geplanten Maße verwendet und manifeste Rationalisierungserwartungen werden enttäuscht. In der soziologischen Fremdbeobachtung ließe sich dieser Sachverhalt jedoch auch so interpretieren, dass das „Immunsystem" der Organisation (Luhmann 1984, S. 488–550) seine Strukturen erfolgreich gegen dysfunktionale Eingriffe durch organisationsblind ins Werk gesetzte Transformationsprozesse verteidigt hat.

Zweitens nehmen wir hinsichtlich des Verhältnisses von Profession und Organisation tendenziell eine komplementäre Position zu stark professionstheoretisch argumentierenden Schriften (exemplarisch Ley 2021) ein. Diese betonen im Verhältnis von Organisation und Profession sehr die Professionsblindheit organisational betriebener Digitalisierungsprozesse und die daraus resultierende potenzielle Gefahr für die Qualität der professionellen Arbeit. Diese Diagnosen nehmen wir zustimmend auf, betonen jedoch stärker den komplementären Aspekt einer Organisationsblindheit der Profession, die erheblichen Anteil an enttäuschenden Ergebnissen von Digitalisierungsprojekten trägt.

Diese Analyse werden wir wie folgt entwickeln: Zunächst führen wir in Kapitel 2 relevante Ausgangspunkte der genannten Forschungsstränge in einem systemtheoretischen Rahmen zusammen. Damit umreißen wir das titelgebende Bezugsproblem organisationsstruktureller Tücken und dessen Bezug zum übergeordneten Thema Digitalität und Ambiguität. Daraufhin führen wir die Nutzung von Fachsoftware als unseren Forschungsgegenstand ein und beleuchten die mit der Technologie verknüpften Rationalisierungserwartungen (Kapitel 3). Anschließend erörtern wir mögliche Veränderungen und Folgeprobleme durch die Einführung von Fachsoftware für bestehende formale (Kapitel 4) und informale (Kapitel 5) Strukturen. Schließlich diskutieren wir die These – und werden sie an einem Fallbeispiel illustrieren, dass sich gegen entsprechende Eingriffe in die formalen und informalen Strukturen starke Widerstände in der Organisation bilden können, die eine umfassende Einführung von Fachsoftware behindern (Kapitel 6).

Abschließend verdichten wir unsere Ergebnisse in einer Reflexion zum Verhältnis von Digitalisierung, Organisation und Profession (Kapitel 7).

2. Theoretische Ausgangspunkte: Organisationsstrukturelle Tücken der Digitalisierung

Die organisationsstrukturellen Tücken der Digitalisierung liegen in einer grundlegenden, unhintergehbaren Ambiguität von Organisationsstrukturen begründet, wie wir in dem nachfolgenden Problemaufriss zeigen werden. Aus der doppelbödigen, inhärent widersprüchlichen Realität formaler und informaler Strukturen erwachsen erhebliche Herausforderungen für Digitalisierungsprojekte, die zu Problemen, bis zum völligen Scheitern führen können (Muster et al. 2023). Von Tücken sprechen wir, weil die untersuchten Schwierigkeiten der Digitalisierung sich daraus ergeben, dass die entsprechenden Eigenschaften von Organisationsstrukturen den Projektbeteiligten oftmals zu erheblichen Teilen verborgen sind (ebd., S. 12), und sie deshalb vor unvorhergesehene Schwierigkeiten stellen.[6] Nachfolgend entfalten wir diese Problemstellung in drei Schritten. Zunächst führen wir in das dafür grundlegende systemtheoretische Verständnis von Organisationsstrukturen ein, dann diskutieren wir einschlägige Forschungen, die sich mit Problemen beschäftigen, die aus der Wechselwirkung von Digitalisierung und Organisationsstrukturen erwachsen und schließlich werden wir aus einschlägigen organisations- und professionstheoretischen Studien einige relevante Merkmale von Professionsorganisationen herausdestillieren.

2.1 Zur Ambiguität von Organisationsstrukturen

Systemtheoretisch versteht man unter sozialen Strukturen generalisierte Verhaltenserwartungen (speziell bezogen auf Organisation Luhmann 1964, S. 54–59; grundlegend 1984, S. 377–487). Dies gilt für Organisationen ebenso wie für alle anderen sozialen Systeme. Strukturwert entfaltet sich, indem Menschen sich in hohem Maße an dem orientieren, was von ihnen erwartet wird, und zwar sowohl bei konformem als auch bei abweichendem Handeln. Organisationsstrukturen bestehen immer aus einem widerspruchsvollen Nebeneinander von *formalen und informalen Erwartungsstrukturen*, das in der Organisationssoziologie zu einem klassischen, intensiv bearbeiteten Thema gehört (siehe nur die materialreiche

6 Das Wort „Tücke" verwenden wir also im Sinne der üblichen Wortbedeutung, ohne damit die Ambition zu verbinden, einen soziologischen Begriff oder gar eine Theorie der Tücke zu bilden. Der theoretische Erklärungsanspruch unserer Überlegungen stützt sich auf die Systemtheorie und ihre einschlägigen, nachfolgend eingeführten Begriffe.

Aufarbeitung dieser Forschung bei Tacke 2014). Insbesondere die Systemtheorie Niklas Luhmanns, die wir unseren Überlegungen zugrunde legen, hat in besonderem Maße die Rolle von widersprüchlichen Erwartungen für die Theoretisierung der begrifflichen Unterscheidung von Formalität und Informalität betont (in kondensierter Form zur „Tücke widersprüchlicher Erwartungen" Kühl 2020, S. 34 f.; grundlegend Luhmann 1964, S. 283 ff. und insbesondere 304 ff.). Formale Erwartungen sind solche, die offizielle Mitgliedschaftspflichten sind; Zuwiderhandlungen können arbeitsrechtliche Konsequenzen bis zur Kündigung haben. Die formale Erwartungsstruktur hat nach Luhmann das Merkmal, dass diese als möglichst widerspruchsfreie Ordnung generalisierter Verhaltenserwartungen angelegt ist, die in Situationen von Unsicherheit und Konflikt, sowie zu Zwecken einer unangreifbaren Außendarstellung, *Erwartungssicherheit* und damit *Systemvertrauen* schafft (Luhmann 1964, S. 54–72).

Gleichwohl sind Organisationssysteme elementar durch eine Vielzahl von Widersprüchen geprägt, die von der Systemtheorie, im Gegensatz zu älteren Organisationslehren, nicht als zu beseitigende Fehler betrachtet werden. Luhmann beschreibt diesen, von seiner Theorie beförderten Erkenntnisfortschritt wie folgt: „Damit […] dringt die Einsicht vor, dass Widerspruchsfreiheit, Konsens und zeitliche Stabilität nicht absolute Systemnotwendigkeiten sind, dass jedes soziale System vielmehr ein hohes Maß an Widersprüchlichkeit braucht, um in einer fremden, nicht voll beherrschbaren Umwelt zu bestehen" (Luhmann 1964, S. 269). Neben der Widersprüchlichkeit der komplexen Umwelt ist auch die interne Differenzierung von Organisationen in Untersysteme wie Abteilungen und Leistungsbereiche, die den Organisationszweck auf jeweils eigene Weise klein arbeiten, eine weitere Quelle Widersprüche produzierender Erwartungsbildung (Luhmann 1973). Diese Systemdifferenzierung produziert in den Untereinheiten jeweils eigene, sich verselbständigende, und miteinander konfligierende „lokale Rationalitäten" (Cyert / March 1963, S. 117 f.). Die Vielzahl dieser Widersprüche und Ambiguitäten kann von der Formalstruktur der Organisation nicht geordnet und aufgelöst werden. Dieser Umstand wird in der Systemtheorie als zentraler Bezugspunkt der Herausbildung einer parallelen Ordnung *informaler Erwartungen* identifiziert. Sie verhält sich komplementär zur formalen Ordnung und bleibt auf diese bezogen. Denn es handelt sich um Erwartungen, deren elementare Gemeinsamkeit darin besteht, dass sie der Bearbeitung von sich aus den widerspruchsvollen Anforderungen ergebenden Problemen dienen, die nicht durch die Formalstruktur abgedeckt werden. Es sind die ungeschriebenen Gesetze von Organisationen, die nicht explizit zur Mitgliedsrolle gehören, die niemals offiziell festgehalten und organisationsweit mitgeteilt werden, und die dennoch hochgradig das lokale Verhalten in den einzelnen Untersystemen von Organisationen prägen.

Bei informalen Erwartungen kann es sich sowohl um bloße Ergänzungen handeln, die ausbuchstabieren, wie in kniffligen Situationen zu handeln ist, die so im Handbuch nicht antizipiert und geregelt wurden. Zum Teil handelt es sich

bei informalen Erwartungen aber auch um dezidiert *abweichendes Verhalten*, das in mehr oder weniger starkem Widerspruch zur Formalstruktur steht, weil es auf existierende, aus der internen Differenzierung oder der Umwelt erwachsene widerspruchsvolle Erwartungen Bezug nimmt, die in der auf Widerspruchsfreiheit angelegten Formalstruktur nicht abgebildet werden können. Im Fall des expliziten Regelverstoßes werden informale Praktiken auch als „brauchbare Illegalität" bezeichnet (siehe grundlegend Luhmann 1964, S. 304 ff.; ausführlich Kühl 2020). Eine zentrale Pointe der Theorie liegt in der mit dem Wort brauchbar angezeigten Einsicht, dass es für Organisationssysteme funktional sein kann, gegen die eigenen Regeln zu verstoßen:[7] „Die Möglichkeit der Verletzung der formalen Ordnung ist geradezu Bedingung der Funktionsfähigkeit von Organisationen in einer widersprüchlichen Umwelt" (Kühl 2020, S. 35). Organisationsstrukturen sind durch diese Gleichzeitigkeit von formalen und informalen Erwartungen schon im Kern mit einer *unhintergehbaren Ambiguität* ausgestattet. Jede Organisation verfügt gleichzeitig über offen nachlesbare Regeln dafür, wie gearbeitet werden soll, und klandestine, der Führungsebene oder anderen Abteilungen oft selbst nicht bekannte, ungeschriebene Regeln dafür, wie knifflige Fragen im Detail zu lösen sind. Diese ambivalente Erwartungsstruktur enthält offizielle Regeln, und informale Regeln, die anleiten, wie man die offiziellen Regeln bricht oder umgeht – und dies aus guten Gründen (Bensman / Gerver 2019). Es gehört zu einer elementaren Kompetenz in Organisationen, ein gutes Gespür dafür zu haben, wie man auf die Klaviatur von formalen und informalen Erwartungen spielt, und wann man sich auf welche Regel bezieht: „Den wirklichen Sinn von Regeln erschließt der Standpunkt des Benutzers, der Standpunkt dessen, der sich auf sie beruft; und dieser Standpunkt ist typisch ambivalent" (Luhmann 1964, S. 308).

Diese grundlegende Ambiguität der Struktur lässt sich folglich nicht beseitigen, sondern nur mehr oder weniger geschickt handhaben. Und nach der Annahme von Muster et al. (2023), der wir folgen (siehe Kapitel 2.2), wird die Abstimmung der Technik mit den Organisationsstrukturen in vielen Digitalisierungsprojekten nicht sehr geschickt gehandhabt.

Für den Zweck unserer Analyse von Digitalisierungsprozessen ist es hilfreich, formale und informale Organisationsstrukturen begrifflich noch weiter zu differenzieren. Luhmann (1975a; 2000) schlägt hier vor, zwischen Kommunikationswegen, Programmen und Personal zu unterscheiden. Luhmann (1975a) bezeichnet diese Strukturen als Entscheidungsprämissen, weil es sich um Entscheidungen handelt, die für eine Vielzahl weiterer Entscheidungen als orientierende Erwartungsstruktur fungieren.

Kommunikationswege setzen durch den Zuschnitt von Teams und Abteilungen vertikale (hierarchische) und horizontale Kommunikationsbahnen, indem sie de-

7 Dies betont auch Kieserling (2012b).

finieren, welches die richtigen Ansprechpartner für bestimmte Themen und Probleme sind – die alltagsweltliche Repräsentation dieses Strukturtyps ist das Organigramm.

Programme definieren Regeln des richtigen Entscheidens. Hierbei lassen sich zwei Arten von Programmen unterscheiden, die Entscheidungen jeweils unterschiedlich strukturieren: Bei Konditional- bzw. Wenn-Dann-Programmen, werden bestimmte Informationen (Wenn) festgelegt, die bestimmte Entscheidungen (Dann) konditionieren (Luhmann 1964, S. 282 f.; 2018, S. 301 ff.). Wenn ein Sozialarbeiter im Kontakt mit seinem Klienten stand, dann muss er das Geschehene schriftlich dokumentieren. Im Gegensatz hierzu werden bei Zweckprogrammen bestimmte Ziele formuliert, ohne gleichzeitig festzulegen, wie diese Ziele erreicht werden sollen (Luhmann 1964, S. 282; 2018, S. 301 f.). Das Mitglied hat dann freie Wahl über die Mittel, wenngleich die zur Verfügung stehenden Mittel durch die Zwecksetzung eingeschränkt sind.

Die dritte Kategorie der Entscheidungsprämissen bezieht sich auf das *Personal*. Unterschiedliche Personen werden auf derselben Stelle im Rahmen desselben strukturellen Kontextes von Kommunikationswegen und Programmen im Rahmen vorhandener Entscheidungsspielräume oft unterschiedlich entscheiden. Personalentscheidungen, wie Einstellung, Versetzung, Weiterbildung und Kündigung, fungieren deshalb ebenfalls als Entscheidungsprämissen, insofern auch sie einen erheblichen Einfluss darauf haben, wie auf dieser Stelle künftig Entscheidungen getroffen werden. Obgleich hier auch sehr spezifische individuelle Fähigkeiten, Talente und Persönlichkeitsmerkmale zum Tragen kommen können, ist für eine organisationssoziologische Analyse im Allgemeinen, und speziell für das Verständnis des hier vorliegenden Organisationstypus, vor allem die Berufsausbildung der entsprechenden Personen als Eigenschaft des Personals von Interesse. In dieser Hinsicht ist es für die Organisationen Sozialer Arbeit theoretisch von besonderer Relevanz, dass deren zentrale Mitarbeiterkategorie starke Züge einer Profession trägt. Dieses Personal hat einen derartig großen Einfluss auf die Gestalt der entsprechenden Organisationen, dass man sie einen eigenen Typus der Professionsorganisationen zuordnen kann, wie wir weiter unten beschreiben werden (Kapitel 2.3).

2.2 Organisationsstrukturen als blinder Fleck der Digitalisierung

Aufbauend auf dem systemtheoretischen Verständnis von Organisationsstrukturen, haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Arbeiten mit den organisationsstrukturellen Implikationen von Digitalisierungsprozessen beschäftigt. Nach Büchners (2018b) konzeptueller Aufarbeitung des Forschungsstandes können Digitalisierungsprozesse nicht „organisationsneutral“ durchgeführt werden. Vielmehr existieren tiefgreifende Wechselwirkungen zwischen Digitalisierungspro-

zessen und Organisationsstrukturen. Digitale Technologien greifen in ihrer Anwendungspraxis in die komplexen, sichtbaren formalen ebenso wie die weniger sichtbaren informalen Entscheidungsprämissen der Organisation ein – oft mit nicht-intendierten Konsequenzen und unvorhergesehenen Folgeproblemen. Das gilt schon für einfachste Anwendungen wie eine Kalendersoftware und wiegt ungleich schwerer bei multifunktionalen Großprogrammen wie Fachsoftware.

Ein zentraler Grund für das Scheitern von Digitalisierungsvorhaben liegt darin, dass diese Wechselwirkung zwischen Technik und Organisationsstrukturen im Prozess der Einführung selbst unterschätzt und nicht bewusst gestaltet wird, wie Muster und Kollegen (2023) in ihrer aus dem Kontext einer soziologische informierten Organisationsberatungspraxis stammenden Studie überzeugend darlegen. Sie identifizieren die Organisationsstruktur als typischen „blinden Fleck" von Digitalisierungsvorhaben. Die Beteiligten unterschätzen die Herausforderungen, die aus der Abstimmung neuer Software mit den formalen und informalen Strukturen der Organisation erwachsen. Die Technik wird verhältnismäßig organisationsblind ins Werk gesetzt – und das rächt sich im Verlauf der Einführung. Aus dieser Analyse erachten wir drei Befunde als besonderes relevant: Erstens schaltet Digitalisierung die Formalstruktur scharf, indem sie vorhandenen formalen Erwartungen eine höhere Geltung verschafft bzw. neue formale Erwartungen in zuvor weniger strikt und kleinteilig geregelte Arbeitsbereiche einzieht (Muster et al. 2023, S. 5). Dadurch können fachlich nützliche, mitunter notwendige Entscheidungsspielräume verschlossen werden, woraus sich Folgeprobleme für die Arbeit ergeben können, wenn dies nicht mit der entsprechenden Vor- und Umsicht angegangen wird (ebd., S. 5 f.). Zweitens wird durch die Einschränkung von Entscheidungsspielräumen informales Handeln in der Konfiguration der Software meist vernachlässigt und infolgedessen erheblich erschwert, obwohl diese Spielräume einen wichtigen funktionalen Beitrag zur Reproduktion des Systems leisten (ebd., S. 11 ff.). Drittens greift die Digitalisierung schließlich mit ihren Änderungen in die mikropolitischen Interessenlagen und Machtverhältnisse ein, was starke Widerstände auslösen kann (ebd., S. 17 ff.).

Diese Befunde nehmen wir auf und übertragen sie auf die von uns untersuchten Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Wir gehen davon aus, dass die beschriebenen Probleme einer organisationsblinden Digitalisierung auch einen erheblichen Anteil zur Erklärung unserer Ausgangsbeobachtung enttäuschender Digitalisierungsprozesse in der Sozialen Arbeit haben. Dabei schließen wir an einschlägige Arbeiten zur Digitalisierung der Sozialen Arbeit durch Fachsoftware an, die unmittelbar auf dem systemtheoretischen Verständnis von Organisationsstrukturen aufbauen (Büchner 2018b; 2018a; 2020; allgemeiner siehe die Beiträge des Sonderhefts von Kette/Tacke 2021) bzw. gut an dieses anschließbar sind (Ley 2021; Ley/Reichmann 2020; Ley/Seelmeyer 2014; Huuskonen/Vakkari 2013; White/Hall/Peckover 2009; Gillingham 2011). Zwischen diesen Schriften lässt sich eine starke Konvergenz verzeichnen, die – in Übereinstimmung mit

der Diagnose von Muster et al. (2023) – die Digitalisierung durch Fachsoftware als spannungsreichen Prozess der Formalisierung beschreibt. Im Anschluss an Büchner (2018a, S. 247 ff.) lassen sich digitale Technologien als „integrierte Sets" formaler Erwartungen begreifen, die als potenzielle Entscheidungsprämissen tief in die etablierten Strukturen eingreifen und die Konfiguration von Programmen, Kommunikationswegen und Personal einschneidend verändern können. Nach Ley (2021, S. 198) und Büchner (2018a) führt die Formalisierung durch Fachsoftware auch zu Verschiebungen im Verhältnis von Organisation und Profession. Beide betonen in diesem Zusammenhang jeweils auch mögliche negative Folgen der Formalisierung für professionell verbürgte fachliche Prozesse der Fallarbeit. Auf diesen reichhaltigen Forschungsstand werden wir uns im weiteren Verlauf unserer Analyse intensiv stützen und einige Argumente vertiefend diskutieren.

Um die möglichen Rekonfigurationen der Organisationsstruktur und die damit einhergehenden Verschiebungen im Verhältnis von Organisation und Profession genauer rekonstruieren zu können, werden nachfolgend noch einige typische Strukturmerkmale von Professionsorganisationen aus einschlägiger Literatur referiert und mit dem eben eingeführten systemtheoretischen Vokabular verdichtet werden.

2.3 Professionelle Arbeit zwischen Programmierung und Technologiedefizit

Über einen längeren Zeitraum sind zahlreiche konzeptionelle Versuche entstanden, die sich mit den Strukturen von Organisationen beschäftigen, in deren Zentrum eine sich auf eine Profession beziehende Mitarbeiterschaft steht. Dadurch hat sich eine Reihe nicht trennscharf abgegrenzter Typisierungsvorschläge gebildet. Klassische Beiträge sind Mintzbergs konzeptionelle Überlegungen zu „professionellen Bürokratien" (Mintzberg 1979, S. 348–379) sowie Hasenfelds Arbeiten zu „human service organizations" (Hasenfeld 2010; 1983). In den letzten Jahrzenten kamen etwa „soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen" (Klatetzki 2010a), „Organisationen der Hilfe" (Bode 2023) und „professionelle Organisationen" (Klatetzki 2023) hinzu. Nachfolgend wenden wir uns nicht explizit und ausschließlich einem dieser Begriffe zu, sondern sprechen zusammenfassend von *Professionsorganisationen*. Damit geht kein eigener Typisierungsversuch auf dem Niveau der referierten Arbeiten einher. Uns geht es lediglich darum, systemtheoretisch eine gewisse Konvergenz zur Frage des Effekts von Professionen auf die Organisationsstruktur zu verdichten.

Das elementare Merkmal dieser Organisationen liegt darin, dass die für die Leistungsproduktion zentrale Mitarbeiterkategorie aus Praktikern besteht, die einer bestimmten, mehr oder weniger stark konsolidierten Profession angehören. Diese Mitarbeiter verfügen üblicherweise über eine spezifische akademische

Fachausbildung. Auf deren Grundlage besitzen sie ein hohes Maß von Expertenwissen und nutzen dieses auch als Begründung für Ansprüche auf ein vergleichsweise hohes Maß an Macht und Einfluss innerhalb der Organisation (Ley 2021, S. 126–158; Mintzberg 1979, S. 354 ff.)[8] sowie einer hohen Entscheidungsautonomie (Klatetzki 2023, S. 344).

Bezogen auf das Konzept der Entscheidungsprämissen bedeutet dies, dass in der Struktur von Professionsorganisationen ein besonderes Gewicht auf der Entscheidungsprämisse des Personals liegt. Dies gilt insbesondere dann, wenn man sie mit anderen Organisationstypen vergleicht, etwa mit der Kontrastfolie eines maschinenlastigen Produktionsbetriebs[9] oder einer Behörde.[10]

Selbstverständlich existieren die Entscheidungsprämissen Kommunikationswege und Programme auch in Professionsorganisationen. Spezifisch für die Soziale Arbeit lässt sich hervorheben, dass diese gegenüber der Umwelt der Behörden in erheblichem Maße ihre Leistungen über die Bedienung von staatlichen Programmen, insbesondere auch Konditionalprogrammen legitimieren muss. Zur modernen Form institutionalisierter Hilfe bemerkt Luhmann lapidar: „Im großen und ganzen bestimmt die Optik der Programme das, was an sozialer Hilfe geschieht, bzw. nicht geschieht" (Luhmann 1975b, S. 142). Juristisch gesehen sind es Organisationen, nicht einzelne Sozialarbeiter, die als Leistungsträger der Sozialen Arbeit gegenüber den Behörden als Kostenträgern, rechtskonforme Entscheidungen über die Feststellung der Bedürftigkeit der Klienten treffen müssen. Organisationen verbürgen die Festlegungen darüber, wer (Sozialdimension), wann (Zeitdimension), mit welchen Ressourcen und Methoden (Sachdimension) Hilfe erhält (Bardmann / Hermsen 2000, S. 103).

Zoomt man nun analytisch hinein in diese Organisationen, wird deutlich, dass in der Frage, wie die Programme der Behörden in konkrete Klientenarbeit übersetzt werden, die professionellen Mitarbeiter einen hohen Grad an Einfluss und Autonomie besitzen. Innerhalb der Organisation sind Programme und Kommunikationswege verhältnismäßig schwach ausgeprägt – zumindest formal. Es sind vor allem die professionellen Mitarbeiter selbst, die in zu erheblichen Anteilen informal strukturierten Prozessen dezentralisiert die Übersetzung der formalen Behördenprogramme in konkrete Interaktionsarbeit mit den Klienten gewährleisten. Hingegen ist die Leistungsproduktion in vielen anderen Organisationstypen sehr viel stärker durch die Strukturvorgaben von auf Programmierung spe-

---

8 Eine besondere organisationstheoretische Anerkennung von Expertenwissen findet sich der strategischen Organisationsanalyse (Crozier / Friedberg 1993), die Expertise als eine von vier zentralen Machtquellen in Organisationen begreifen, aus denen Mitarbeiter Ressourcen für mikropolitische Machtspiele gewinnen.

9 Zu diesem Organisationstyp siehe zum Beispiel Kette (2023).

10 Diesbezüglich ist insbesondere Mintzbergs vergleichende Typologie immer noch aktuell und hochgradig instruktiv.

zialisierten Einheiten und von hierarchischen Positionen bestimmt (Mintzberg 1979, S. 357 ff.).

Die hohe Bedeutung der Entscheidungsprämisse *Personal* und die vergleichsweise hohe Entscheidungsfreiheit professioneller Mitarbeiter lässt sich professionstheoretisch aus den funktionalen Erfordernissen der Arbeit mit und an Klienten ableiten (in Bezug auf das professionstheoretische Problem der Digitalisierung Ley 2021, S. 126–158; grundlegend zur gesellschaftlichen Funktion der Professionen Stichweh 1997).

In der Sozialen Arbeit geht es, wie auch in vielen anderen Professionen, abstrakt gesprochen, um die Veränderung von Personen (siehe hierzu grundlegend Hughes 1958; außerdem: Luhmann o. J.; Hasenfeld 2010; Bracci / Llewellyn 2012). Jedoch können Sozialarbeiter selbst Personen nicht verändern. Personen können sich immer nur selbst verändern. „Das heißt: sie können von außen nur durch Auslösung einer Selbständerung geändert werden" (Luhmann / Schorr 1982, S. 45). Ob diese Anreize, die die Auslösung der Selbständerung bezwecken, auch tatsächlich zu einer Selbständerung führen, kann nicht gewährleistet werden. Luhmann und Schorr (1982) fassen dieses Problem von Professionen unter dem Begriff des „Technologiedefizits" (Klatetzki 2010b, S. 11 ff.; Bode 2023, S. 289). Es kann zwar sein, dass sich so etwas wie bewährte Methoden entwickelt haben, die als Wissen der Profession kultiviert und im Studium vermittelt werden. Diese sind jedoch keine Garantien, sondern müssen fallspezifisch immer aufs Neue ausgewählt werden, und führen dann zum Erfolg, oder auch nicht. Kurz: Soziale Arbeit lässt sich nicht wie die Arbeit in der Fabrik kleinteilig durch Standardisierung und Arbeitsteilung erfolgssicher strukturieren und steuern (siehe hierzu auch Bode 2023, S. 289).

Ley (2021, S. 126–158) geht davon aus, dass Soziale Arbeit professionstheoretisch von einer elementaren Spannung zwischen standardisierbaren und nichtstandardisierbaren, den Kern professionellen Arbeitens bestimmenden Anteilen geprägt ist, die nicht beseitigt werden kann, sondern jeweils konkret verhandelt werden muss. Hinter dieser Spannung, und der großen Bedeutung professioneller Ermessensspielräume, steckt die Notwendigkeit, zwischen standardisierten, behördlichen Programmen der Hilfebewilligung und den, dem Technologiedefizit unterliegenden, einzigartigen Bedürfnissen, Erwartungen und Krisen der Klienten zu übersetzen. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die drei Umwelten der Behörden, der Klienten und der Profession die Organisationen der Sozialen Arbeit mit einem erheblichen Maß an widersprüchlichen Erwartungen konfrontieren, aus dem eine starke Differenzierung formaler und informaler Strukturen resultiert. Diesbezüglich diagnostiziert Büchner, der Doppelrolle der Sozialarbeiter als einerseits Organisationsmitglieder und anderseits Professionsangehörige werde bisher in der Forschung zu wenig Beachtung geschenkt (2018a, S. 264). Dem lässt sich präzisierend anfügen, dass sich diese Spannung von Organisation und Profession bereits in einer organisationsinternen Diffe-

renzierung formaler und informaler Rollen kondensiert: während die formale Rolle klar die Mitgliedschaft in der Organisation definiert, orientieren sich die informalen Rollen besonders stark an der über die Grenzen der Organisation hinausgehenden Profession, an deren Methodenkorpus und Selbstverständnis (Mintzberg 1979, S. 351) und gehen im Namen der professionellen Identität mitunter mehr oder weniger stark auf Distanz zur formalen Erwartungsstruktur. Dies führt zu erheblichen Diskrepanzen zwischen dem, was an die Behördenumwelt als Bedürftigkeits- und Leistungsnachweise abgegeben wird, und den Kategorien und Mitteln, mit denen die Sozialarbeiter informal die Hilfsbedürftigkeit auf Klientenseite tatsächlich beschreiben und bearbeiten (Büchner 2018a, S. 244 f.).[11]

Die Herausforderungen dieser Übersetzung widersprüchlicher Erwartungen bilden folglich ein zentrales Substrat der viel diskutierten Spannung zwischen Organisation und Profession. Für die Disziplingeschichte der Sozialen Arbeit lässt sich über weite Strecken „eine Organisationsblindheit der Professionstheorien wie auch eine Professionsblindheit der Organisationstheorien" (Ley 2021, S. 154) konstatieren. Wichtig für unser Thema der organisationsstrukturellen Tücken der Digitalisierung ist der Befund, dass viele Mitarbeiter qua Professionsausbildung vergleichsweise blind für die organisationale Dimension der Sozialen Arbeit sind, da die akademische Ausbildung stark auf die Grundlagen und Methoden der auf den Klienten bezogenen Arbeit fokussiert, während Fragen nach den *organisationalen Bedingungen der Möglichkeit sozialer Arbeit* eher unterbelichtet bleiben (Bardmann/Hermsen 2000, S. 109; Büchner 2018a, S. 113).[12] Mitunter werden die auf die Organisationsebene bezogenen Fragen, also insbesondere auch Fragen nach der Gestaltung von Programmen und Kommunikationswegen, mit denen sich das Leistungsgeschehen auf behördliche Erwartungen rückbeziehen lässt, explizit oder implizit als *„andere Arbeit"* (Büchner 2018a, S. 242 f.), die von der eigentlichen Arbeit abhält, abgewertet. Verschärfungen organisationaler Steuerungsanstrengungen werden spiegelbildlich häufig als manageriale und neoliberale Angriffe auf die professionelle Arbeit und als deren Unterwerfung unter sachfremde Logiken der Bürokratisierung und Ökonomisierung diskutiert und kritisiert (etwas nüchterner Klatetzki 2023, S. 354 ff.)

Aus der distanzierten bis kritischen Haltung gegenüber der organisationalen Einbettung fehlt es den Organisationsmitgliedern in der Regel an Bewusstsein und Ambition für die Vergegenwärtigung der vorhandenen und künftig zu gestaltender Strukturen. Darüber hinaus erwächst aus diesem mindestens ambigen Verhältnis zur eigenen Organisation eine weit verbreitete Skepsis gegenüber or-

11 Dieses zentrale Thema vertiefen wir in Kapitel 5.

12 Der Text Büchners wird von der Prämisse her entworfen, dass der Sozialen Arbeit als Handlungswissenschaft ausreichende konzeptuelle Mittel zum Umgang mit den organisationalen Implikationen von Werkzeugen wie Fachsoftware fehlen.

ganisationalen Rationalisierungsinitiativen. Dies ist für Digitalisierungsprojekte im Allgemeinen, und für die Einführung von Fachsoftware im Besonderen, von höchster Relevanz, weil diese Projekte tief in das vorhandene Strukturgefüge eingreifen in dem Versuch, die vorhandene Organisation technologisch zu rationalisieren. Wenn aber massive Eingriffe in die Organisationsstruktur relativ organisationsblind geschehen, dann – so werden wir im Folgenden zeigen – ist es unwahrscheinlich, dass diese gelingen und ein höheres Maß an „Systemrationalität" (Luhmann 1973) erzeugen können.[13] Wahrscheinlicher ist es, dass Folgeprobleme und Widerstände den Prozess erheblich behindern.

3. Fachsoftware zwischen Rationalisierungserwartung und Enttäuschung

3.1 Bezugsprobleme für den wachsenden Bedarf an Fachsoftware

Die Bezugsprobleme, aus denen heraus die Digitalisierung durch Fachsoftware ihre Attraktivität gewinnt und mit großen Rationalisierungserwartungen aufgeladen wird, liegen, zugspitzt formuliert, in einer über Jahrzehnte enorm angewachsenen Komplexität der organisationalen Einbettung von Interaktionsarbeit mit Klienten. Durch gestiegene Behördenanforderungen sowie anderer Umwelterwartungen müssen Sozialarbeiter im Alltag eine Vielzahl analoger und digitaler Arbeitsmittel benutzen, um ihre Arbeit vor- und nachzubereiten. Über die letzten Jahrzehnte hat sich, wie uns berichtet und von uns im Feld beobachtet wurde, in kleineren Organisationen der freien Wohlfahrtshilfe eine vielschichtige Assemblage von analogen und digitalen Instrumenten entwickelt, um Sozialarbeiter mit Informationen aus der Organisation zu versorgen und um relevante Informationen über ihre Arbeit in diese zurückzuspielen. Dort gibt es Papierakten, papierene und digitale Kalender, ausgedruckte Dienstpläne, Computerprogramme, Listen und Formulare, Dokumente und Vorlagen in Word und Excel sowie Spezialanwendungen für einzelne Funktionen: wie Datenbanken, Dienstpläne, Sozial- und Verlaufsberichte, Leistungsnachweise usw.

Diese soziotechnische Gemengelage ist in vielen Organisationen vor der Einführung von Fachsoftware recht unübersichtlich geworden und mit allerlei Unzufriedenheiten und Problemen verbunden, wie uns in Gesprächen mit Geschäftsführungen und Mitarbeitern berichtet wurde: Die Handhabung vielfältiger Doku-

13 Systemrationalität zeichnet sich, im Gegensatz zur reinen Zweckrationalität gerade dadurch aus, dass sie nicht das Gesamtsystem möglichst widerspruchfrei auf einen Zweck hin ausrichtet, sondern durch vielschichtige Strukturen ermöglicht, mit widerspruchsvollen Erwartungen umzugehen (Kieserling 2012b; vgl. Kühl 2020; grundlegend Luhmann 1973).

mente und Instrumente wurde in den letzten zwei Jahrzehnten immer komplexer, zeitaufwändiger und fehleranfälliger. Dokumente sind unvollständig, veraltet oder schwer auffindbar. Das Zusammenspiel verschiedener analoger und digitaler Werkzeuge ist anstrengend, enthält viele Redundanzen und ist technisch sehr zeitaufwändig und fehleranfällig: Dieselben Klientendaten müssen in verschiedene Formulare und Anwendungen eingegeben werden. Dokumente werden ausgedruckt und wieder eingescannt. Daten händisch aus der einen Software in die andere übertragen – ein Einfallstor für Übertragungsfehler. Die interne Übergabe der richtigen Informationen an die richtigen Personen läuft suboptimal. Das alles raubt Zeit und Nerven, die dann bei den Sozialarbeitern für die Arbeit mit den Klienten fehlen.

Diese Probleme belasten jedoch nicht nur die professionelle Basis der Organisation, sondern betreffen vor allem auch die Arbeit von Verwaltungs- und Führungskräften. Zudem stimmen aus der Perspektive der unternehmerisch und rechtlich Verantwortlichen mit Blick auf externe Erwartungen die Resultate oft nicht: Verantwortliche in unserem Projekt berichten von Problemen, den wachsenden Erwartungen an Leistungsnachweise seitens der Behörden gerecht zu werden; schlechte Berichtsqualität und Dokumentation führten in einigen Fällen bereits zu Kürzungen durch die Kostenträger und Konflikten mit der Heimaufsicht; Betriebsräte berichteten über ein arbeitsrechtlich nicht tolerables Ausmaß von Arbeitszeitverstößen bei der Dienstplanung; der digitale Umgang mit Klienteninformationen wirft Probleme des Datenschutzes auf, die Geschäftsführer mit Sorge beobachten. Diese Liste ließe sich fortsetzen. Organisationen der Sozialen Arbeit sehen sich oftmals mit einer über Jahrzehnte gewachsenen internen und externen Komplexität konfrontiert, die sie mit den etablierten Mitteln nicht gut bewältigen können.

Diese unübersichtliche soziotechnische Gemengelage bildet den „Erfahrungsraum", vor dem sich die Rationalisierungsversprechen der Fachsoftware als „Erwartungshorizont" (Koselleck 1989) profilieren. Die Anbieter versprechen mit ihrer Technologie einen großen Funktionskreis von Aktivitäten in einem technischen System zu integrieren und durchzurationalisieren. Es gibt einen unübersichtlichen Markt für Fachsoftware, dessen Breite auch international bemerkenswert erscheint (Ley 2021, S. 31).[14] Die verschiedenen Produkte verfügen jeweils über ein breites, mehr oder weniger stark variierendes Spektrum von Funktionen, das von Klientendokumentation und angegliederten Funktionen zur Unterstützung von Fallarbeit und Teamkommunikation, über typische Verwaltungsfunktionen des Personal- und Rechnungswesens, bis hin zu Evaluation, Controlling und anderen expliziten Steuerungsfunktionen reicht (Kreidenweis/

14 Bei den 13 teilnehmenden Organisationen unseres Projektes wurden acht verschiedene Produkte genutzt – es verwendete also mehr als die Hälfte der Organisationen eine jeweils andere Software.

Wolff 2023). Viele der Produkte versuchen eine „Software-Komplettlösung für Soziale Einrichtungen“[15] zu sein, die möglichst viele Funktionen in sich vereint (Ley 2021, S. 30). Die auf die Software projizierten Rationalisierungserwartungen sind weitreichend. Die technologische Optimierung von Prozessen soll sich in gesteigerte Leistungen für diverse Systemumwelten niederschlagen. Namentlich geht es hier um bessere Berichte und Evaluationen für Behörden einerseits, und ultimativ auch um eine bessere Leistungsqualität für die Klienten; also den „Wunsch nach Verbesserung und Rationalisierung der Fallbearbeitung“ (Büchner 2018a, S. 254) anderseits.[16]

3.2 Die Unwahrscheinlichkeit technologischer Rationalisierungen

Ley konzeptualisiert in seiner instruktiven Monografie diese Technologien als „widersprüchliche Einheit zwischen Arbeitsmittel und Organisationstechnologie“ (Ley 2021, S. 313). Mit dieser Formel konstatiert und verhandelt er die bereits angerissenen Spannungen im Verhältnis von Profession und Organisation am Gegenstand der Fachsoftware: Denn mit dem Arbeitsmittel wird auf die Software als Werkzeug für die professionelle Arbeit referiert, Organisationstechnologie bezeichnet die Konditionierung und Steuerung von Mitarbeitern durch das Organisationssystem. Diese Gegenüberstellung ist systemtheoretisch jedoch schief, denn sie symmetrisiert und kontrastiert zwei Seiten – die Ebene des Organisationsystems und die Handlungsebene des Sozialarbeiters – um deren asymmetrische Relationierung es bei der Fachsoftware geht: Denn das ganze Rationalisierungsimaginarium der Fachsoftware hängt daran, dass sie als Organisationstechnologie Prozesse optimieren soll, *indem sie die Arbeitsmittel der Sozialarbeiter standardisiert und systematisiert*, und ihre Verwendung mit der Arbeit anderer Mitarbeiter synchronisiert.

Fachsoftware lässt sich folglich dem eigenen Anspruch nach als „integriertes Dokumentations- und Steuerungssystem“ (Büchner 2018a, S. 241) begreifen; womit noch nichts darüber ausgesagt ist, in welchem Umfang und unter welchen Bedingungen die tatsächliche Steuerung durch ein solches Instrument auch gelingt. Denn ein derartiges System zu etablieren, hieße nichts weniger als einen tiefen Eingriff in die gesamte, fein verästelte und austarierte, grundlegend ambige Ordnung formaler und informaler Systemstrukturen durchzuführen. Die Di-

15 Siehe hierzu die Website des Anbieters der Fachsoftware Senso: https://www.develop-group.de/produktsoftware-senso (Stand: 24.04.2024).

16 Büchner spricht im Zitat von einer „Verbesserung und Rationalisierung der Fallbearbeitung durch Dokumentation“. Uns scheint die Formulierung durch Fachsoftware insofern treffender, weil mit Dokumentation schnell primär auf den Nachweis der geleisteten Arbeit verengt wird, und damit die zahlreichen Funktionen, die auf Planung, Koordination und Steuerung zielen etwas aus dem Blick geraten.

gitalisierung und Integration der verschiedenen Funktionen hätte zur Folge, dass die Software zu einer zentralen Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Organisation wird, die jeden einzelnen auf weitreichende Weise an das Kommunikationssystem der Organisation und dessen Erwartungsstruktur rückbindet. Die Mitarbeiter sollen durch die Benutzung der Fachsoftware einerseits mit für den Einsatz relevanten Informationen und Erwartungen versorgt werden und andererseits sollen relevante Informationen über die behandelten Klienten, die geleistete Arbeit und ihre Resultate, wieder ins System zurückgespielt werden, und zur Grundlage von Entscheidungen derselben oder anderer Stellen werden. Mit Ley und Reichenbach (2020) lässt sich die dazu erforderliche Veränderung in drei Dimensionen unterscheiden: die *Informatisierung* zielt auf die digitale Rationalisierung der organisationalen Informationsverarbeitung, die *Automatisierung* auf eine Technisierung des Handelns, die Prozesse des Handelns und Erlebens durch Algorithmen ersetzt, und die Dimension der *Transformation* bezieht sich schließlich auf durch Technologie möglich werdende grundlegende Restrukturierungen von Prozessen der Planung und Steuerung. Übertragen in die Strukturkategorien der Systemtheorie bedeutet diese dreidimensionale Rationalisierung pointiert formuliert: Das Personal soll besser unterstützt, gesteuert und teilweise ersetzt werden, indem man seine Aktivitäten in ein engmaschiges, zentralisiertes Netz von Entscheidungsprogrammen und horizontalen (Arbeitsteilung) und vertikalen (Kontrolle und Steuerung) Kommunikationswegen einspannt.

Eine derartige Digitalisierung durch Informatisierung, Automatisierung und Transformation sei, so Ley und Reichenbach (2020, S. 241), ein Prozess, der „nicht nur die Dokumentation im engeren Sinne, sondern das gesamte professionelle Handeln tiefgreifend verändert". Einerseits folgen wir den referierten Befunden, dass eine Digitalisierung durch Fachsoftware solche weitreichenden Effekte haben kann. Andererseits, aber lässt sich fragen: Wie häufig geschieht dies? Diesbezüglich steht der Befund eines tiefgreifenden und weitreichenden Wandels in erheblicher Spannung zu unserem Ausgangsbefund in den untersuchten Organisationen der freien Wohlfahrtspflege. Dort konnten wir beobachten, dass die Fachsoftware oft nur sehr eingeschränkt und rudimentär genutzt wird oder ihre Implementierung sogar ganz misslingt. Die vermeintlich omnipotente Steuerungstechnologie bleibt in der Praxis oft hinter den auf sie projizierten Rationalisierungserwartungen zurück. Die tatsächlichen Veränderungen kamen uns mehrheitlich allenfalls moderat vor. Auch Büchner (2018a, S. 247 ff.) weist darauf hin, dass nicht notwendigerweise alle Erwartungen – im Sinne aller Funktionen und ihrer Ausgestaltung – wirksam werden, sondern es mitunter auch nur zur informalen Teilnutzungen komme. Demgegenüber lässt sich für die Fachsoftware in Organisationen der freien Wohlfahrtspflege festhalten, dass selektive Nutzungen aus dem Gesamtspektrum der Funktionen in unserem Sample nicht die Ausnahme, sondern den typischen Fall darstellt. Man verwendetet etwa nur die Dienstplanungsfunktion oder verwendete alle Funktionen bis auf die Abrechnung. Ei-

ne von einem externen Dienstleister durchgeführte IT-Analyse im Rahmen unseres Projektes hat bestätigt, dass die meisten Organisationen nur eine Auswahl aus dem gesamten Funktionsumfang nutzten. Für viele Organisationen wurde der Nutzungsumfang sogar als rudimentär beschrieben. In unserer Rekonstruktion verbargen sich dahinter zwei Sachverhalte: Zum einen wurde meist schon am Anfang nicht beschlossen, alle Funktionen (direkt) einzuführen. Zum anderen blieb die faktische Nutzung dann oft aufgrund von Schwierigkeiten der Einführung noch einmal hinter der geplanten Nutzung und den damit verbundenen Erwartungen zurück.

Wie ist das zu erklären? Wir gehen in Anschluss an unsere eigene Empirie und die Überlegungen von Muster et al. (2023) davon aus, dass die erfolgreiche Durchführung derartig starker Strukturänderungen zunächst unwahrscheinlich ist, weil es den Beteiligten an einem adäquaten Bewusstsein für die organisationsstrukturellen Tücken des Vorhabens mangelt. Jede Fachsoftware konfrontiert das Organisationssystem zwar in den drei Dimensionen Personal, Programme und Kommunikationswege mit einem Set formaler Entscheidungsprämissen. Wie Büchner (2018a, S. 247) jedoch bemerkt, handelt es sich dabei zunächst nur um „potenzielle Entscheidungsprämissen". Denn mit der Anschaffung des Produkts ist noch keineswegs entschieden und ins Werk gesetzt, dass diese zum Teil in der Technik selbst eingelassenen, zu erheblichen Teilen aber im Prozess erst zu gestaltenden Entscheidungsprämissen auch tatsächlich wirksam werden und sich eine erwartungssichere, konforme Nutzung der diversen Funktionen etabliert. Dies würde nämlich voraussetzen, dass im Prozess der Einführung und Aneignung ausreichend geklärt wird, in welchem Verhältnis die in die Fachsoftware eingelassenen Erwartungen sich zur bereits etablierten Erwartungsstruktur verhalten. Zwar ist Ley (2021, S. 86) zuzustimmen, dass die Einführung der Fachsoftware immer ein Organisationsentwicklungsprozess ist, „unabhängig davon, ob sie auch als solcher bewusst wahrgenommen und gestaltet wird". Dem möchten wir jedoch hinzufügen: Wenn der Prozess aufgrund einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Organisationsblindheit der Beteiligten nicht bewusst als solcher gehandhabt wird, was wir empirisch in unserem Projekt häufiger beobachten konnten, ist es wahrscheinlich, dass die erforderliche strukturelle Rekonfiguration aufgrund von Anschlussschwierigkeiten und Widerständen ganz oder teilweise misslingt und die Beharrungskräfte der etablierten Strukturen obsiegen. Der Wandel fällt dann oft viel geringer aus, als dessen Befürworter erhofften – und dessen Kritiker befürchteten.

In den nachfolgenden Kapiteln werden wir genauer analysieren, wie die Fachsoftware potenziell in die Konfiguration der formalen (Kapitel 4) und informalen (Kapitel 5) Strukturen eingreift, und was passiert, wenn sich Widerstand gegen derartige Eingriffe ausbildet (Kapitel 6).

4. Expandierende Formalisierung durch Fachsoftware

Die formale Erwartungsstruktur des Systems ist eine auf Elastizität angelegte Ordnung. Sie hat (überwiegend) nicht die Funktion für ganz konkrete Situationen ganz konkrete Handlungen alternativlos vorzuschreiben. Die formalen Erwartungen, auch und insbesondere Zweck- und Konditionalprogramme, zielen nicht darauf ab, den Entscheidungsspielraum von Mitarbeitern zu beseitigen, sondern darauf, ihn durch die Vorzeichnung von Wahlmöglichkeiten zu gestalten (Luhmann 1964, S. 137–155 sowie 295 ff.). Digitalisierung hat dagegen eine starke Tendenz dazu, die Formalstruktur einer Organisation in einer Weise ‚scharf zu stellen', die tatsächlich in erheblichem Maße vormals vorhandene Entscheidungsspielräume verschieben, Wahlmöglichkeiten einschränken und dadurch erhebliche Folgeprobleme verursachen kann (siehe hierzu Muster et al. 2023, S. 5 f.; Büchner 2018a, S. 246 f.).[17] Geschieht dies, wird die Elastizität der Erwartungsstruktur des Systems verringert, und damit einhergehend die Fähigkeit des Systems sich an wechselnde Situationen in einer komplexen, sich verändernden Umwelt anzupassen. Diese Tendenz werden wir nachfolgend genauer analysieren. Grundlegend lässt sich die Verschärfung der Formalstruktur in zweierlei Hinsicht denken: Erstens bedeutet sie eine kleinteiligere Ausbuchstabierung der Formalstruktur, insbesondere durch eine Verschiebung der Struktur zugunsten von detaillierten Entscheidungsprogrammen. Zweitens wird die Durchsetzung dieser Erwartungen verschärft, indem sie den Mitarbeitern durch technologische Interfaces bei der Benutzung der Fachsoftware als schwer zu ignorierende Filter der Kommunikation auferlegt werden. Nachfolgend untersuchen wir nacheinander welche potenziellen Effekte diese Verschärfung der Formalstruktur im Bereich der Programme, Kommunikationswege und des Personals hat.

4.1 Zu den Folgeproblemen umfangreicher und rigider Programmierung

Programme legen Rahmenbedingungen fest, innerhalb derer Entscheidungen als richtig gelten können und nicht weiter gerechtfertigt werden müssen. Fachsoftware gewinnt ihre Struktur ganz wesentlich durch eine Technisierung von Zweck- und Konditionalprogrammen sowie Verschachtelungen dieser beiden Programmtypen (Büchner 2018a, S. 246). In diesem Zuge werden bestehende Programme sehr viel stärker in der Syntax der Software in konkrete Hand-

17 Während Büchner im Allgemeinen auf die Entscheidungsprämissen eingeht, haben Muster et al. (2023) primär Entscheidungsprogramme und dort auch insbesondere Konditionalprogramme vor Augen. Im Gegensatz zu Büchner werden wir uns hier nicht auf die Funktionen der Software für die Dokumentationspraxis beschränken, sondern allgemeiner auf die Funktionen von Fachsoftware eingehen.

lungsschritte ausbuchstabiert bzw. entsprechende neue Programme geschaffen. Erwartungen gewinnen in diesem Zusammenhang formalen Charakter, indem sie erstens verschriftlicht werden, und zweitens dem Mitarbeiter durch eine Technisierung der Kommunikation in Form von Eingabemasken mit auszufüllenden Feldern, die mit bestimmten Überschriften oder Anweisungen versehen wurden, als Rahmenbedingungen des Handelns vorgelegt werden. In der ‚analogen Organisation' obliegt es in hohem Maße noch den Mitarbeitern, die Regeln auf konkrete Situationen zu beziehen und sie in diesem Sinne durch Benutzung zu aktivieren (Luhmann 1964, S. 308 f.), indem man mehr oder weniger routinisiert oder spontan Bezüge zu geltenden Vorschriften herstellt – oder es bewusst oder unbewusst unterlässt. Denn es ist durchaus möglich, das Handbuch ‚geduldiges Papier' sein zu lassen bzw. sich in einer konkreten Situation, strategisch an dieser, nicht aber an jener Regel zu orientieren. Demgegenüber tragen Technologien wie die Fachsoftware, bei ihrer Nutzung sehr viel unmittelbarer die geltenden Erwartungen an den Mitarbeiter heran; es wird nicht unmöglich, aber durchaus schwerer, sie zu ignorieren.

Durch das Set an Regeln, das der Software innewohnt, verändert sie nicht nur der Umfang formaler Erwartungen, sondern auch ein Teil der Formalstruktur wird rekonfiguriert. Überspitzt gesagt findet eine Verregelung der Organisation statt – oder zumindest bietet Fachsoftware das Potenzial dazu. Das Ausmaß an Veränderung hinsichtlich formaler Regeln lässt sich gut am Beispiel der Klientendokumentation darstellen: Dokumentation ohne Fachsoftware wird sich an formalen Regeln orientieren. Etwa wird teils mit ausgefeilten analogen Vordrucken gearbeitet oder auch mit digitalen, aber nicht weiter technisch integrierten Dokumenten wie Exceltabellen oder Worddokumenten. Diese Arbeitsmittel erlauben jedoch im Vergleich zur Fachsoftware relativ hohe Entscheidungsspielräume darin, was in welcher Form, zu welchem Zeitpunkt in Klientenakten festgehalten, herausgenommen, korrigiert, weitergleitet oder vernichtet wird. Dies schließt ein erhebliches Maß an Kontrolle darüber ein, wann und wie Informationen an Kollegen und Führungskräfte weitergeleitet werden (siehe Kapitel 4.2).

Eine konsequente Umstellung auf eine digital geführte Akte hat dagegen eine Konkretisierung und Konsolidierung der vormaligen formalen Erwartungen in Form von Konditionalprogrammen zur Folge. Solche Konditionalprogramme schränken die zur Verfügung stehenden Mittel für eine Aufgabe stark ein. Das zeigt sich anhand kleinteiliger Wenn-Dann-Regeln. Man kann hier an Drop-Down-Menüs denken. Diese bieten den Mitarbeitern nicht nur, wie in der klassischen Papiervorlage, Felder zum Eintragen von Informationen, sondern geben direkt einen begrenzten Raum von konkreten Wahlmöglichkeiten vor. Auf diese Weise kann die Dokumentation dann beispielsweise direkt an Hilfeplänen für die Leistungsbewilligung bei den Behörden orientiert werden. So leiten die technisch hinterlegten Kategorien im Drop-Down-Menü den Sozialarbeiter an, den

Hilfsbedarf seines Klienten an den geforderten Kategorien nach Metzler (1998) oder der International Classification of Functioning, Disability and Health, kurz ICF (Schuntermann 2013; Bennani 2022) zu bestimmen.

Diese formale Strukturierung von Entscheidungsalternativen kann einerseits als Unterstützung der Sozialarbeiter fungieren, indem sie als externalisiertes Gedächtnis Kategoriensysteme parat hält und den Auswahlprozess dadurch vereinfacht und beschleunigt. Eine durch Fachsoftware vorstrukturierte Dokumentation kann die Mitarbeiter folglich entlasten, sodass mehr Zeit für andere Tätigkeiten bleibt. So können Tools Sozialarbeitern dabei helfen, Informationen zu verdichten, um schneller zu Entscheidungen zu kommen (Ackermann 2017, S. 214 f.). Sie kann aber auch als Standardisierung der Fallkonstruktion daherkommen, die auf Kosten der fachlichen Sensibilität für die nicht standardisierbaren Anteile der Fallkonstruktion geht (Ley 2021, S. 145–156; Büchner 2018a, S. 249 ff.). Auch kann sie weitere Probleme erzeugen wie die Suggestion von Objektivität (Ackermann 2017, S. 303) oder eben den Widerstand aufgrund der Inkompatibilität des Tools zu den Arbeitsweisen der Sozialarbeiter (Gillingham 2011, S. 420).

Man kann dieses Spannungsverhältnis mit Ley auf die Unterscheidung von ermöglichender und restringierender Standardisierung (Ley 2021, S. 150 ff.) bringen. Diesbezüglich bilanziert er (2021, S. 151), dass eine stärkere Formalisierung von den Sozialarbeitern nicht zwangsläufig als „Verlust professioneller Autonomie", sondern auch als „Zugewinn an Handlungssicherheit wahrgenommen wird". Weiter können die formalen Regeln Mitarbeitern dazu dienen, sich von Verantwortlichkeiten zu entlasten. So können sie auf das Einhalten formaler Regeln verweisen, um sich bei nicht gelungener Hilfe vor Sanktionen zu schützen (Ackermann 2017, S. 216 f.). Auf der anderen Seite kann erhöhte Standardisierung und erhöhte Transparenz dafür sorgen, dass informale Tätigkeiten, die den formalen Erwartungen widersprechen, nicht mehr ausgeführt werden können (siehe nächstes Kapitel).

Ein Aspekt, der für restringierende Effekte eine besondere Rolle spielt, liegt in der Fähigkeit von Software, durch eingebaute Abläufe und Automatisierungen die Wenn-Dann-Bedingungen enger aneinander zu koppeln, also das Programm rigider durchzusetzen (Muster et al. 2023, S. 5 f.) – und so wichtige Entscheidungsspielräume einzuschränken. So können etwa bestimmte Felder zu Pflichtfeldern erklärt werden, die ausgefüllt werden müssen, um weiterarbeiten zu können (Büchner 2018a, S. 245). Eine ganz eigene Qualität der rigiden Regeldurchsetzung findet statt, wenn die Durchführung bestimmter Konditionalprogramme nicht mehr durch das Personal erfolgt, sondern durch Algorithmen automatisiert wird (siehe hierzu Kette 2022). Es finden dann etwa Berechnungen oder Einstufungen statt, Informationen werden nach Eingabe automatisiert weitergeleitet und lösen an anderer Stelle Entscheidungsbedarf aus, ohne dass der Mitarbeiter bei der Eingabe darüber entscheiden kann.

In einer Organisation konnten wir beobachten, dass der Geschäftsführer mit dem Gedanken spielte, die Fachsoftware so zu programmieren, dass die Klientendokumentation nur innerhalb von 24 Stunden nach der Interaktion mit dem Klienten in das System eingepflegt werden kann. Durch diese Kopplung von Leistungserbringung und zeitlich fixierter Dokumentationsfrist zwingt die Software die Sozialarbeiter zur Dokumentation, weil nach Verstreichen der Frist keine Änderung mehr möglich ist, und die Fachsoftware so automatisch die Regelverletzung des Säumigen dokumentiert. Es ist eine grundlegende Tendenz der Fachsoftware Abweichungen deutlicher als Regelverletzungen kenntlich zu machen (Büchner 2018a, S. 257 ff.). Auch wo keine unmittelbare Kontrolle stattfindet, kann Digitalisierung erschweren, von bestimmten Arbeitsprozessen abzuweichen, denn „Nutzerkennungen und Zeitstempel machen Einträge schwer umdatierbar" (Büchner 2020, S. 372) und erschweren somit ein ‚Verwischen der Spuren'. Dies kann sich dann negativ auf die Leistungsproduktion und die Mitarbeitermotivation auswirken. Das schadet wiederum der Akzeptanz der Software und schwächt den Erfolg der Einführung.

In welchem Umfang Fachsoftware entsprechende, potenziell restringierende Formalisierungen enthält, variiert recht stark, und ist auch von der Gestaltung der Software im Prozess der Einführung abhängig. Je nach Funktion der Software (Abrechnungsfunktionen, Dienstplanungsdokumentationen, Klientendokumentationsfunktionen usw.) lassen sich mal mehr, mal weniger solcher Rigidisierungen finden. Prinzipiell werben die Hersteller in der Regel mit hohen Konfigurationsmöglichkeiten der Software: Viele Eingabemasken, Anordnungen und Beschriftungen von Feldern usw. lassen sich verändern. Einiges davon wird in der Phase des Customizings von den Herstellern auf die Anforderungen der Organisation angepasst, anderes lässt sich zum späteren Zeitpunkt auch noch im laufenden Betrieb mit spezifischen Erwartungen abstimmen. Inwiefern und in welchem Umfang aber tatsächlich Prozesse der Anpassung an organisationstrukturelle Anforderungen stattfinden, hängt entscheidend davon ab, welche Ressourcen wie Zeit und Kompetenz von Seiten der in der Organisation der Sozialen Arbeit für die Fachsoftware zuständigen Mitarbeiter für eine entsprechende Konfiguration aufgebracht werden können. Deshalb spielt es so eine wichtige, oft unterschätzte Rolle, sich der Implikationen entsprechender Festlegungen als Entscheidungsprämissen bewusst zu machen.

Besonders kritisch sind Programmierungen und vor allem darin enthaltene Automatisierungen, insofern sie die Arbeit an Klienten beeinflussen. Uns berichteten zwar mehrere Sozialarbeiter, dass die direkte operative Arbeit mit Klienten mehr oder weniger von der Software unberührt bleibe. Diese Einschätzung der Mitarbeiter ist jedoch mit Vorsicht zu betrachten, da die Nutzung häufig auch Folgen haben kann, die nicht direkt wahrgenommen werden. Wie Büchner (2018a, S. 250 ff.) treffend unter Verwendung der Metaphern von professioneller „Bildgebung" und „Fallgeographien" analysiert, hat die Fachsoftware durch die Vorgabe

von formalen Erwartungen in Form von kleinteiligen Schemata und Skripten ein starkes Potenzial den professionellen Blick auf die Fallkonstruktion erheblich zu beeinflussen und zu lenken. Diesbezüglich ist zu beachten, dass die Fallsoftware dabei selbst eben nicht nur auf die Strukturierung der Dokumentation des Falles zielt, sondern auf die Strukturierung der Fallarbeit selbst. So zeigt die Software beispielsweise übersichtlich die Ziele und Maßnahmen an, die mit dem Klienten und den Behörden vereinbart wurden, und ‚erinnern' die Sozialarbeiter daran bei jeder Nutzung. Hierin liegt durchaus das Potenzial, die Interaktion mit den Klienten zu beeinflussen. Zum Beispiel, indem Themen, die nicht in die vorgegebenen Kategorien fallen, nicht zur Sprache kommen. Blandow (2004, S. 43) sagt dazu, dass „Form und Inhalt beim Dokumentieren eng aufeinander bezogen sind". Das vorgegebene Dokumentationsschema hat somit großen Einfluss auf die dokumentierten und somit potenziell auch auf die besprochenen Inhalte und deren Gewichtung. Fachsoftware bietet also Möglichkeiten einer stärkeren operativen Steuerung. Das könnte zu einer gewissen, in den Rationalisierungserwartungen mitunter angelegten, Versuchung führen, die Interaktionsarbeit am Klienten sehr viel enger als zuvor an die Behördenerwartungen zu koppeln.

4.2 Fachsoftware als Rekonfiguration des Kommunikationsflusses

Mit Blick auf die Frage, welche Effekte die Formalisierung und Rekonfiguration von Erwartungsstrukturen durch Fachsoftware haben, ist auch die Entscheidungsprämisse Kommunikationswege von Bedeutung. Dort kommt es ebenfalls zu Eingriffen und Verschiebungen, die zwar weniger offensichtlich und drastisch erscheinen, jedoch in ihrer Tragweite nicht unterschätzt werden sollten. Denn es ist zu bedenken, dass die Fachsoftware über Rechtevergabe strukturiert, wer überhaupt Eingaben tätigen kann, an wen sie weitergeleitet bzw. von wem sie einsehbar werden. Die Formalisierung liegt diesbezüglich darin, dass eine entsprechende Technisierung der Informationsströme die faktische Verbreitung von Informationen stärker an die formale Kommunikationsstruktur des Organigramms anzupassen versucht. Dies kann erhebliche Implikationen haben, denn für Organisationen ist es durchaus üblich, dass formale Erwartungsstruktur und tatsächliche, informale Kontaktstruktur stark divergieren (Luhmann 1964, S. 272–283). Im Sinne der horizontalen Arbeitsteilung etwa können von der Fachsoftware Informationen automatisch in Teams oder zwischen Sozialarbeitern und Verwaltung weitergeleitet werden. In vertikaler Hinsicht kann die Software Eingaben Vorgesetzen innerhalb der formalen Hierarchie einsehbar machen oder direkt zur Freigabe vorlegen (Büchner 2020, S. 372).[18]

18 Im Feld konnten wir beobachten, dass etwa Geschäftsführer die Möglichkeit hatten und (heimlich) nutzten, die Kalender der Sozialarbeiter einzusehen, um somit die Arbeitslast abzuschät-

Aber auch durch algorithmisch unterstütze Auswertungen entstehen neue Informationen auf unterschiedlichen Aggregationslevels, von der Gesamtorganisation, über die Abteilungen bis hinunter zum einzelnen Mitarbeiter. Derartige Informationen verändern die Grundlagen von Entscheidungen im horizontalen und vertikalen Gefüge der Organisation, und wirken in diesem Sinne ebenfalls als potenzielle Entscheidungsprämissen (Muster et al. 2023, S. 6 f.; Ley/Reichmann 2020, S. 249 f.; Büchner 2018a, S. 246 ff.). Einerseits können diese Informationen genutzt werden, um Entscheidungen auf eine (vermeintlich) solide Datengrundlage zu stützen und zu legitimieren, und erzeugen somit neue Steuerungs- und Führungsmöglichkeiten für Leitungskräfte. Andererseits erzeugt die Verfügbarkeit von Informationen, insbesondere über Leistungsdefizite oder Regelverletzungen auch auf neue Weise Entscheidungsdruck. Wie ist damit umzugehen, wenn die Daten klar zeigen, dass der Personaleinsatz in einer Abteilung nicht durch die behördlich bewilligten Mittel gedeckt werden kann? Wie lange kann es toleriert werden, wenn die Dokumentation in der Fachsoftware offensichtlich und für Dritte einsehbar, nicht den vereinbarten Dokumentationsstandards entspricht? Hier lässt sich noch einmal das Beispiel der automatisierten Deadline für die Klientendokumentation anführen. Die 24-Stunden-Frist setzt potenziell nicht nur den Mitarbeiter unter Erwartungsdruck, sich dafür zu rechtfertigen, dass er nicht dokumentiert, sondern auch seine Teamleitung könnte sich fragen, wie lange sie die Regelverletzung tolerieren kann, bis dies ihre Autorität gegenüber den Mitarbeitern unterminiert oder sie bei einem akuten Problem mit der Arbeit dieses Mitarbeiters wegen der Verletzung ihrer Aufsichtspflicht in Verlegenheit gegenüber der Geschäftsführung gerät.

In der Welt der Papierakte im Schrank haben Mitarbeiter eine höhere Kontrolle darüber, welche Informationen sie wann und wie an Kollegen und Vorgesetzte weitergeben bzw. offenlegen. Durch die Möglichkeiten der Fachsoftware entsteht vielleicht nicht der ‚gläsernen Mitarbeiter', aber dennoch verlieren die Mitarbeiter in gewissem Ausmaß Kontrolle über die interne und externe Darstellung der eigenen Arbeit (ähnlich auch Ley 2021, S. 81). Entscheidend für die Wirkungen von Kontrollmöglichkeiten auf das eigene Verhalten, ist dabei nicht, ob tatsächlich Kontrollen stattfinden, sondern allein das Wissen bzw. die (un)gerechtfertigte Vermutung darüber, dass dies möglich wäre (Ley 2021, S. 83; Foucault 2021, S. 251 ff.). Dies wiegt vor allem restringierend in Bezug auf die Möglichkeiten, informal von den formalen Erwartungen abzuweichen, um situativ mit widersprüchlichen Anforderungen, wie der grundlegenden Spannung von Behördenerwartungen, professionellem Selbstverständnis und Klientenbedürfnissen umzugehen (Kapitel 5). Vor diesem Hintergrund verwundert nicht, dass die Konfigu-

zen. Uns wurde demonstriert, dass durch das eingeführte Tool die Klientendokumentation leicht – weil schnell über wenige Mausklicks – eingesehen und auf die Einhaltung erwarteter Standards kontrolliert werden konnte.

ration der Zugriffsrechte in der Software schnell auf innerorganisationalen Widerstand treffen können (Kapitel 6).

4.3 Formalisierung als Autonomieverlust und Deprofessionalisierung?

Wir haben argumentiert, dass durch die umfassende Einführung der Fachsoftware eine Rekonfiguration der Entscheidungsprämissen erfolgt: Durch die Formalisierung und Technisierung von Programmen und Kommunikationswegen kann das Personal als strukturgebende Entscheidungsprämisse von Professionsorganisationen an Gewicht verlieren, indem wie dargestellt professionelle Entscheidungsspielräume verringert und der Druck auf regelkonformes Verhalten erhöht wird. In der Literatur wird kritisiert, dass sich diese Formalisierung oft nicht ausreichend an professionellen Standards der Sozialen Arbeit orientiert, sondern organisationalen Imperativen folgt. Hinter diesen werden dann wiederum kritisch sachfremde, ökonomische Zwänge und Logiken ausgemacht (Ley/Reichmann 2020, S. 246 f.; Will-Zocholl/Hardering 2020, prägnant S. 139 f.). Das wird besonders problematisch, wenn durch neue Regeln alte Entscheidungsspielräume, die aus der Professionssicht als sinnvoll oder gar notwendig erachtet wurden, plötzlich formal illegal und/oder technisch unmöglich werden. Ausführlich bespricht Büchner (2018a, S. 250 ff.) die problematischen Beeinträchtigungen von Entscheidungsspielräumen durch Dokumentationssoftware. Dabei zeigt sie, dass die digitale Erfassung von Fällen in Fallsoftware in deutlichem Gegensatz zur eingeübten analogen Praxis professioneller Konstruktion von Fällen stehen kann.

Um abschätzen zu können, wie stark die Expansion formaler Regeln derartige Effekte nach sich ziehen kann, ist es notwendig, sich zu veranschaulichen, in welch erheblichem Maß die Orientierung der fachlichen Arbeit in Wohlfahrtsorganisationen an professionellen Standards und Kriterien nicht durch formale Vorgaben, sondern durch informale Rollen strukturiert ist (Kapitel 2.3). Dies lässt sich erneut gut am Beispiel der Dokumentation verdeutlichen: Vor der Einführung der Fachsoftware war in vielen der von uns beobachteten Organisationen ein relativ hoher Grad an individueller Entscheidungsfreiheit etabliert, wie die Arbeit mit Klienten zu dokumentieren ist. In einem Fall ging dies so weit, dass die Geschäftsführerin konstatierte, zum gegebenen Zeitpunkt sei es eigentlich nicht möglich, einen Mitarbeiter wegen mangelhafter Dokumentation abzumahnen, da keinerlei explizite Regeln kommuniziert seien, deren Abweichung man dienstrechtlich inkriminieren könne. Auch in einer anderen Einrichtung bilanzierte eine Geschäftsführerin, dass es wenig schriftlich Fixiertes und damit Verbindliches gäbe, sondern die meisten Kollegen ihre konkrete Praxis in Dokumentationsfragen im Zuge ihrer Einarbeitung von den anderen mehr oder weniger abgeschaut hätten. Formal gab es also lediglich das Zweckprogramm, dass man dokumentie-

ren muss, aber nicht wie genau. Dies wurde stark dem professionellen Ermessen der Mitarbeiter (also der Entscheidungsprämisse Personal) überlassen; und diese bildeten informale Erwartungen heraus, wie man es macht, die aber keine formale Geltung und nur eine begrenzte Reichweite hatten, sich beispielsweise zwischen Teams und mitunter auch zwischen Einzelpersonen sehr unterschieden.

Wird diese Tatsache nicht ausreichend bei der Auswahl und Gestaltung der Fachsoftware in Rechnung gestellt, ist es durchaus denkbar, dass die Umstellung von analoger auf digitale Dokumentation als Deformation professioneller Informationsverarbeitung erlebt und ggf. bekämpft wird. Eben weil die Informalität einen zentralen Bezugspunkt im Umgang mit widersprüchlichen Umwelterwartungen darstellt, wie wir im nächsten Kapitel genauer untersuchen werden.

5. Zum Verlust informaler Flexibilität

Die vorausgehend analysierte Formalisierung durch Fachsoftware kann insbesondere deshalb zu nicht-intendierten Folgeproblemen führen, weil Organisationen nicht nur aus formalen, sondern auch hochgradig aus informalen Strukturen bestehen.[19] Diese informalen Regeln finden jedoch in technisch orientierten Digitalisierungsprojekten oftmals keine ausreichende Berücksichtigung. Dies führt dann oft zu erheblichen Spannungen und Widerständen, weil sich bei der Ausführung von Vorgängen mit bzw. durch die neue Technik die Mitarbeiter an den informalen Erwartungen, die den Arbeitsalltag erheblich prägen, nicht mehr problemlos orientieren können (Muster et al. 2023).[20] Dies hat im Kern zwei Ursachen: Zum einen sind die informalen Erwartungen nicht verschriftlicht und beruhen üblicherweise auf lokalem Wissen an spezifischen Standorten und Abteilungen. Einem oft auf wenige Personen hin zentriertes Projektteam zur Einführung einer Fachsoftware sind diese Strukturen oft schlicht nicht zugänglich und finden deshalb keinen Eingang in Implementierungsprozesse oder Softwarekonfigurationen. Zum anderen gilt für viele informale Regeln, insbesondere für solche, die im Sinne „brauchbarer Illegalität" (Kühl 2020; Luhmann 1964, S. 304–313) einen mehr oder weniger starken Bruch der formalen Regeln beinhalten, dass man sich in offiziellen Situationen, die nicht selten Führungskräfte oder gar die Geschäftsleitung enthalten, zu diesen Regeln gar nicht gefahrlos bekennen kann. Dadurch finden sie in den in Digitalisierungsprojekten durch-

19 Froschauer und Lueger (2015) gehen so weit, dass sie Informalität als den „organisationalen Basisrhythmus" bezeichnen. Formalität sei häufig mehr „Fiktion als Realität" (Froschauer / Lueger 2015, S. 209). So wären formale Regeln oft nicht bekannt oder informale Regeln würden als formal ausgegeben.

20 Funken und Schulz-Schaeffer (2008) schreiben diesbezüglich von Leerstellen, die bei Digitalisierungsprozessen immer vorgesehen werden müssen, um informale Abweichungen zu ermöglichen.

aus üblichen Schritten der Klärung von Anforderungen, mit mehr oder weniger aufwändigen Prozessanalysen, oft keine (ausreichende) Berücksichtigung. Dies kann jedoch zu schwerwiegenden Folgeproblemen, und dann zu erheblichen Widerständen führen, da diese Informalität funktionale Strukturen zum Umgang mit widersprüchlichen internen und externen Erwartungen enthält.

5.1 Widersprüchliche Umwelterwartungen als Quelle der Informalität

Für die Konfrontation der Wohlfahrtsorganisationen mit widersprüchlichen Umwelterwartungen lassen sich mindestens vier zentrale Umwelten mit einigen Schlagworten skizzieren.

Wohlfahrtsstaat: In der Umwelt der Behörden gibt es einen breiten Trend komplexer werdender Anforderungen; insbesondere sind diesbezüglich verschiedene Schübe und Spielarten der Reformen des Neuen Steuerungsmodells bzw. New Public Managements (Bogumil 2017; Hood 1995) zu nennen, die zu tiefgreifenden Veränderungen der Finanzierung und Rechenschaftslegung innerhalb des Verhältnisses von Organisationen der freien Wohlfahrtspflege und der Behörden führen. Schlagworte sind Bundesteilhabegesetz und Hilfeplanverfahren.[21] Diese gestiegenen Anforderungen sind ein Treiber für Digitalisierungsprojekte.[22]

Klienten: Im Bereich des Umweltsegments der Klienten hat man es mit einer immer breiter werdenden Palette psychischer und sozialer Probleme zu tun, die sowohl gesellschaftsstrukturelle Ursachen in Wirtschaft, Bildungssystem, Familien und Migrationsbewegungen haben, als auch von akuten Krisen wie Pandemie, Energiekrise und Kriegen befeuert werden.[23]

Profession: In der Umwelt der Profession kommt es damit korrespondierend zu einer Vermehrung von wissenschaftlich fundierten Diagnosen und Methoden, die der Konstruktion und Bearbeitung der Hilfsbedürftigkeit dienen. Gleichzeitig setzt die fortschreitende gesellschaftliche Differenzierung die überlieferte Autorität klassischer Professionen unter Druck (Kurtz 2022; Stichweh 1997).

---

21 Ley und Seelmeyer (2014, S. 54) sprechen in diesem Zusammenhang von einer zunehmend von der Behörde eingeforderten „Leistungsdokumentation" und „Outputorientierung".

22 Hinzu kommt die Digitalisierung staatlicher Verwaltungen (Klenk / Nullmeier / Wewer 2020), die einen zusätzlichen Erwartungsdruck auch bei Organisationen der freien Wohlfahrtspflege erzeugen.

23 Siehe zur Relevanz von Krisen für das Gefüge des Wohlfahrtstaates die Beiträge in Bode et al. (2023), speziell zum Effekt der Pandemie auf das spannungsreiche Verhältnis von Wohlfahrtsstaat und freien Trägern Sozialer Hilfe Linke et al. (2023).

Mitarbeiter: Schließlich werden die Organisation auch zunehmend vor Herausforderungen gestellt, die mit der Tatsache zusammenhängen, dass ihre Mitarbeiter als konkrete Personen nicht restlos in der Organisation aufgehen, sondern auch ein Leben außerhalb der Mitarbeiterrolle haben, das bei einer Vielzahl von Personalentscheidungen von der Einstellung, über Beförderung und Weiterbildung bis hin zur konkreten Personaleinsatzplanung in Rechnung zu stellen ist. Entsprechende Herausforderungen lassen sich mit Schlagworten wie Fachkräftemangel, Sorgearbeit, zunehmende Teilzeitbeschäftigung und Arbeitszeitregelungen aufrufen.

Die Erwartungen, die aus diesen und weiteren Umweltsegmenten an die Organisationen der freien Wohlfahrtspflege herantragen werden, zählen zu einer der zentralen Quellen von Informalität und brauchbarer Illegalität. Dieser Zusammenhang wurde neben der Systemtheorie insbesondere seitens des soziologischen Neoinstitutionalismus theoretisiert (klassische Ausgangspunkte sind Meyer/Rowan 1977; DiMaggio/Powell 1983; eine kurze Bilanz unter dem Gesichtspunkt der Unterscheidung Formalität und Informalität bietet Tacke 2014).

Formalstrukturen haben demnach häufig die Funktion, Werte und Rationalitätserwartungen aus der Umwelt zu bedienen, um der Organisation Legitimität zu sichern. Die Umsetzung dieser Erwartungen werden dann aber nicht unbedingt in die tatsächliche Leistungsproduktion übertragen, da sich häufig Widersprüche zu deren Anforderungen ergeben, sondern es kommt zu Entkopplungen von Formalstruktur und Aktivitätsstruktur – also zur Entstehung von Informalität. Die Formalstruktur wird dann vor allem mit Blick auf die Bedienung externer Werte, Normen und Rationalitätserwartungen hin möglichst widerspruchfrei ausgestaltet. Dabei ist gar nicht immer entscheidend, dass die Rationalität tatsächlich gesteigert wird, sondern vor allem, dass diese nach außen zeremoniell dargestellt und dadurch Legitimität gesichert werden kann (Meyer/Rowan 1977).

5.2 Austarieren von Behörden- und Klientenerwartungen durch Informalität

Die wohl größte Quelle von Informalität und brauchbarer Illegalität dürfte in der im Text bereits durchlaufend thematisierten Notwendigkeit liegen, in Organisationen Sozialer Arbeit zur Sicherstellung von Refinanzierung und Legitimität zwischen den Erwartungen der Behörden und den Erfordernissen der Interaktionsarbeit mit den Klienten zu übersetzen. Dies wiegt besonders schwer, weil ihre Einrichtungen mit einer fragilen Legitimität konfrontiert sind (Büchner 2018a, S. 256). Die staatliche Beauftragung und der damit verbundene Einsatz von Steuergeldern sorgen dafür, dass die Wirksamkeit Sozialer Arbeit stets skeptisch

beäugt wird. In den Medien werden vor allem gescheiterte Fallbearbeitungen thematisiert, etwa solche, die zum Beispiel zu Kindeswohlgefährdung geführt haben. Auf die daraus entstehenden Herausforderungen der Legitimation reagieren Organisationen der Sozialen Arbeit dann oft mit einer erhöhten Formalisierung, die zu der vom Neoinstitutionalismus diagnostizierten stärkeren Entkopplung führen kann: es vergrößern sich dann die Diskrepanzen zwischen der nach außen dargestellten Tätigkeit in der Form von Sozial- und Verlaufsberichten einerseits und den tatsächlichen Aktivitäten der Interaktionsarbeit andererseits.

Innerhalb der Sozialarbeitswissenschaft hat sich diese Herausforderung, mit widersprüchlichen Umwelterwartungen umgehen zu müssen, in der seit Langem geführten Mandatsdebatte niedergeschlagen. So ist die Soziale Arbeit nach Böhnisch und Lösch (1973) mit einem doppelten Mandat ausgestattet, weil sie sowohl dem Klienten Hilfe gewähren als auch den staatlichen Anspruch auf Kontrolle gerecht werden muss. Diese widersprüchlichen Mandate in Einklang zu bringen, erfordern es, sich zwischen „professionellen und bürokratischen Verhaltenskodizes" zu orientieren[24] (Böhnisch/Lösch 1973, S. 273). Dies ist besonders herausfordernd, weil hier sowohl im Inhalt inkongruente Erwartungen vermittelt werden müssen als auch unterschiedliche Entscheidungsstrukturen und -Logiken verhandelt werden, wie es bereits eingangs als Spannung zwischen Programmierung und Technologiedefizit, zwischen standardisierbaren und nicht standardisierbaren Aktivitäten dargestellt wurde (Kapitel 2.3).

Die Entscheidung darüber, ob ein Fall jedoch überhaupt bearbeitet werden kann, und für welche Maßnahmen welche Mittel herangezogen werden dürfen bzw. zurückerstattet werden, muss der Umwelt der Behörden gegenüber im Rahmen von Konditionalprogrammen beantragt bzw. rechtskonform begründet und legitimiert werden (Luhmann 1975b, S. 141 ff.). Aber: „Für die Entstehung der Sozialen Arbeit als Beruf ist […] ein Hilfeverständnis konstitutiv, das die Person des Hilfsbedürftigen umfassend – und nicht nur seine rechtlich-administrativ klar definierbaren Ansprüche auf Hilfeleistungen – einbezieht" (Bommes/Scherr 2000, S. 76 f.). Hierin liegt ein elementarer Widerspruch, aus dem sich maßgebliche Spannungen von Organisation und Profession speisen.

Aus diesen Widersprüchen und divergierenden Erwartungen können im Alltag Diskrepanzen erwachsen zwischen dem, was rechtlich erforderlich und zulässig ist, und dem, was professionell geboten erscheint. So berichtet ein von uns befragter Sozialarbeiter, dass er den Sozial- und Verlaufsbericht lediglich zur Beantragung der Verlängerung benötigt. Für die tatsächliche Arbeit mit dem Klienten wäre dieser nicht relevant. Ebenfalls würde er Diagnosen grundsätzlich ablehnen, das sei „nur etwas für die Beantragung bei der Krankenkasse". Um mit dem Klienten zukunftsgerichtet zu arbeiten, müsse man das wieder „aufbrechen". Da

24 Staub-Bernasconi (2018) ergänzt diese Überlegungen, indem Sie die Profession als dritten Mandatsträger einführt.

die Dokumentation jedoch gewisse Kategorien vorgibt, die in diesem Kontext die „Diagnosen" darstellen, muss der Sozialarbeiter Wege finden, wie er den Ansprüchen an die Dokumentation genügt und sich gleichzeitig seine Freiheit für die individuelle Beziehungsarbeit mit dem Klienten aufrechterhält. Dies beinhaltet die Möglichkeit, in der Interaktionsarbeit zur Erzielung guter Ergebnisse informal mehr oder weniger stark von den behördlichen Vorgaben abweichen zu können.

Dies kann dazu führen, dass sich die tatsächliche Arbeit mit den Klienten deutlich anders darstellt, als dies gegenüber dem Kostenträger kommuniziert wird. So berichtete ein Sozialarbeiter, dass im Gesamtplanverfahren zwischen Behörde und Klienten Ziele vereinbart werden, die dem Sozialarbeiter aus fachlicher Einschätzung unsinnig bzw. nicht erfüllbar erscheinen oder deren Verfolgung sogar der eigenen Einschätzung, wie Fortschritte zu erzielen sind, diametral entgegenstehen. In der Organisation wird mit diesem Widerspruch durch kreative Übersetzungen zwischen den vorgegebenen Zielen und den faktischen Aktivitäten der Sozialen Arbeit umgegangen, indem man Formulierungen für Berichte findet, die es auf dem Papier so aussehen lassen, dass die Sozialarbeiter mit den Klienten an der Erfüllung der behördlich fixierten Ziele arbeiten. Dieser Fall ist vergleichsweise harmlos, da lediglich die Zielvorgabe der Behörde frei interpretiert werden.

Uns wurde in einer anderen Organisation jedoch von schwerwiegenderen Fällen der Kategorie brauchbarer Illegalität berichtet. Beispielsweise wurden Klienten in als akut eingeschätzten Situationen bereits betreut, bevor überhaupt eine Genehmigung und Finanzierung durch die Behörde vorlag.[25] Informal wurde dies so gelöst, bei nachträglicher Anerkennung bereits erbrachte Leistungen später zu datieren, um diese noch abrechnen zu können. In solchen Fällen wird Intransparenz genutzt, um kurzfristig individuelle Hilfen zu ermöglichen.

5.3 Der Einfluss von Fachsoftware auf informale Abweichungen

Die in Kapitel 4 analysierte Formalisierung und Technisierung von Programmen und Kommunikationswegen durch Fachsoftware kann nun die Ausführung von derartigen gut gehüteten[26] Praktiken der Abweichung und Regelverletzung in informalen Rollen empfindlich beeinträchtigen, insbesondere wenn im Prozess der Einführung selbst kein adäquates Bewusstsein für entsprechende informale Ebenen des Verhaltens eingespeist wird. Bei der Einführung von Fachsoftware ist ent-

25 Andere Auskünfte zeigen, dass Sozialarbeiter gelegentlich aus fachlicher Perspektive gute Gründe dafür finden, bestimmte Daten nicht an die Behörden weiterzugeben, weil dadurch nach deren Konditionalprogramm ein Leistungsanspruch erlöschen würde, obwohl aus Sicht des Sozialarbeiters eindeutig ein Unterstützungsbedarf besteht.

26 Infolgedessen sind diese Praktiken auch für die Forschung schwer zugänglich.

scheidend, dass Sozialarbeiter eine gewisse Flexibilität und Autonomie brauchen, um mit widersprüchlichen Erwartungen umgehen zu können, und je nach Situation und Adressat, mal der einen, mal der anderen Seite besonders gut zu entsprechen. Dies beginnt schon mit der Frage danach, wie stark bei der Gestaltung der Fachsoftware differenziert wird zwischen Informationen für den internen und den externen Gebrauch.

Neben der Dokumentation für die Behörde gibt es in vielen Organisationen der Sozialen Arbeit eigens konzipierte Dokumente, die nach intern gesetzten, professionellen Maßstäben die Qualität der Arbeit mit den Klienten sichern sollen. Beispielsweise gab es in mehreren unserer Organisationen eigens konzipierte Hilfepläne mit einem eigenen Kategoriensystem, die zusätzlich zu den von der Behörde vorgegebenen Sozial- und Verlaufsberichten erstellt wurden. Hier wurde also auch formal intern der eigene Anspruch zumindest leicht gegen die Behördenerwartungen profiliert. Eine spannende Beobachtung in der von uns untersuchten Organisation war in diesem Fall, dass diese doppelte Aktenführung im Zuge der Einführung der neuen Fachsoftware auf Anweisung der Geschäftsführung abgeschafft werden soll. Würde dies tatsächlich so umgesetzt werden, führte die Digitalisierung potenziell zu einer stärkeren Orientierung an den Vorgaben der Behörde und schränkte die Möglichkeit, informal die selbstgesetzten professionellen Standards aufrecht zu erhalten, ein bzw. verschöbe sie gänzlich ins Informale.

Je stärker hausinterne, informale Praktiken einen Regelbruch darstellen, desto mehr wird Schriftlichkeit an sich zum sensiblen Thema: Ley und Seelmeyer (2014, S. 52) beschreiben diesbezüglich ein Spannungsfeld zwischen Vagheit und Exaktheit. Die potenziell strickten Dokumentationsvorgaben in der Software verlangen Exaktheit (eingefordert z. B. durch Pflichtfelder), während die Sozialarbeiter versuchen, eine gewisse Vagheit aufrechtzuerhalten, um Freiheiten in der Interaktion mit den Klienten zu behalten. Umso exakter dokumentiert wird, umso angreifbarer macht sich der Sozialarbeiter in seinem Handeln (Studer / Hildenbrand 2000, S. 131). Auf Dinge, die einmal niedergeschrieben wurden, insbesondere wenn sie digital abgespeichert werden und somit einem größeren Kreis an Personen zugänglich sind, kann Bezug genommen werden bzw. von niedergeschriebenen Zielen abweichendes Verhalten kann kritisiert werden.

Büchner (2018a, S. 258) schreibt hierzu, dass Dokumentation mit vorgegebenen Standards es erleichtert, zwischen richtigem und falschem Handeln zu unterscheiden. Dies würde jedoch nur die Dokumentation selbst betreffen. Ob richtig dokumentiert wurde, wird durch klare Vorgaben und die Überprüfbarkeit durch Verschriftlichung nachvollziehbar. Das ‚richtig' dokumentiert wurde heißt jedoch nicht, dass gleichzeitig Maßnahmen getroffen wurden, die nützlich für den Klienten sind. Der Einsatz von Fallsoftware würde es dementsprechend erleichtern, „Dinge ‚richtig' zu machen ohne ‚das Richtige' zu tun" (Büchner 2018a, S. 258). Wir möchten an dieser Stelle hervorheben, dass die Formalisierung der Dokumentati-

on dem Anspruch nach nicht lediglich darauf abzielt, schärfere Standards für die Dokumentation durchzusetzen, sondern dass es letztendlich darum geht, durch diese Standards stärker zu steuern und zu kontrollieren, wie die zu dokumentierenden Leistungen im Sinne der dahinter stehenden behördlichen Erwartungen erbracht werden.

5.4 Entstehung und Verteidigung von Informalität im Umgang mit Fachsoftware

In welchem Umfang die Fachsoftware aber tatsächlich dazu führt, dass erstens formal richtig dokumentiert wird, und zweitens, diese Dokumentation die tatsächlichen Leistungen richtig abbildet und steuert, ist eine empirische Frage. Auf Grundlage unserer Forschung und der bestehenden Literatur gehen wir davon aus, dass es in beiden Hinsichten starke informale Abweichungen auch im Umgang mit Software gibt (Büchner 2018a, S. 260). Dies bedeutet, dass die informale Organisation nicht aufgehoben wird, sondern Wege findet, sich anzupassen. Workarounds sorgen dann dafür, dass auch bei nicht umsetzbaren formalen Erwartungen weitergearbeitet werden kann (Muster et al. 2023; Mormann 2016; Huuskonen/Vakkari 2013). Sollte sich beispielsweise zeigen, dass anspruchsvollere diagnostische Dokumentationsmethoden oder narrative Fallbeschreibungen, die dem einzelnen Mitarbeiter essenziell erscheinen, in der Software gar nicht abgebildet werden können, kann es zu einer zusätzlichen informalen Dokumentation außerhalb der Software kommen (Saleem et al. 2011). Entsprechend berichtet Ley (2021, S. 317) in seiner Analyse der Arbeit in Jugendämtern, dass sich infolge der Digitalisierung eine „doppelte Buchführung" herausbildete. Demnach gäbe es eine „Handakte", die „handlungs- und entscheidungsrelevant" ist und eine digitale Akte, die „organisationalen Anforderungen genügen will" (Ley 2021, S. 317). Man kann den Befund auf Linie unserer Leitunterscheidung reformulieren: die digitale Akte dient vor allem der Darstellung der Erfüllung formaler Erwartungen, während die Handakte informal die professionelle Fallarbeit orientiert.

Allgemein lässt sich vermuten, dass Informationen über Abweichungen von den behördlichen oder organisationsinternen Konditionalprogrammen, in irgendwelchen Giftschränken außerhalb der Software hinterlegt werden. Es entsteht dann eine „Schattenpapierwirtschaft" (Muster et al. 2023, S. 15). Je nachdem wie informale Prozesse bei der Einführung der Software bedacht wurden, können solche Workarounds die Dokumentation in der Software sinnvoll ergänzen, oder aber als unangenehmer Mehraufwand wahrgenommen werden. Aber auch die Fachsoftware selbst kann Gegenstand informaler Workarounds werden. So berichtet White (2009) in seiner Studie „The Descriptive Tyranny of the Common Assessment Framework" von einer Organisation der Kinderfürsorge, in der ein digitales Bewertungstool eingeführt wurde. In der Software wurden Freitext-

boxen für Klientendaten zweckentfremdet, weil außerhalb des vorgegebenen Kategoriensystems liegende, aber als wichtig erachtete Informationen, nicht bei regelkonformer Benutzung erfasst werden konnten: „[Informations] were often forced into existing boxes, often only partly relevant to the topic" (White/Hall/Peckover 2009, S. 1206).

Solche informalen Abweichungen können für die Arbeit des Sozialarbeiters durchaus funktional sein, gleichzeitig erzeugen sie aber auch bestimmte Folgeprobleme. Etwa wird das Auffinden von Informationen erschwert – gerade über eine längere Zeitspanne oder bei der Übergabe eines Klienten an anderes Personal –, wenn die Dokumentation den Überschriften der Boxen nicht entspricht. Derartige Zweckentfremdungen oder auch nur mangelnde Standardisierungen führen weiter zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Erzeugung von Datensätzen, die als Entscheidungsprämissen dienen sollen – etwa in der Form von Statistiken, Quartalsberichten usw. (siehe zu diesem Problem die Studie von Huuskonen/Vakkari 2013, S. 384). Im besten Fall entstehen dadurch offensichtlich unbrauchbare Statistiken, weil sie aus unsinnigen Informationen bestehen – das Resultat ist die in unserem Projekt häufig beobachtbare eingeschränkte Nutzung von Auswertungsfunktionen. Im schlechtesten Fall entstehen unbrauchbare Statistiken, die nicht als solche erkannt werden und dann als Handlungsgrundlage dienen. Anstatt durch die Software eine neue Übersichtlichkeit über Dokumente, Zahlen, Berichte und Informationen im Allgemeinen zu erhalten, kann also auch genau Gegenteiliges eintreten.

Oft entstehen solche Komplikationen durch Fachsoftware, weil nicht ausreichend reflektiert wird, welche Funktionen eigentlich in der Software bedacht und optimiert werden sollen (Ley 2021, S. 86). So kann die Software zum Beispiel im Bereich der Dokumentation für die Informationsweitergabe an Kollegen, und insbesondere die interne und externe Leistungsdokumentation, großes Verbesserungspotenzial gegenüber etablierten Medien bieten, wie uns auch von einer Geschäftsführerin berichtet wurde. Gleichzeitig kann die Software in ihren Funktionen als Diagnoseinstrument und externalisiertes Gedächtnis für einzelne Sozialarbeiter gewisse Limitationen aufweisen, und deshalb in dieser Hinsicht möglicherweise auch nicht im selben Maße als formales Substitut für etablierte Medien fungieren. Aus unserer Forschung lässt sich darüber hinaus die Hypothese ableiten, dass für das Gelingen der Einführung nicht erst dann ein Problem auftritt, wenn die Informalität tatsächlich zerstört wird, sondern allein die Sorge, dass dies passieren könnte, ein erhebliches Maß an Vorbehalten produziert, die oft im formalen Projektkontext unausgesprochen bleiben und auf schwer aufzudeckende Weise die Mitwirkungsbereitschaft belasten.

6. Widerstand gegen organisationsblinde Digitalisierung

6.1 Organisationstrukturelle Quellen von Widerstand

Wie im Vorangegangenen diskutiert, werden informale Strukturen in Digitalisierungsprojekten oft vernachlässigt. Dies muss jedoch keineswegs dazu führen, dass die organisationsblinde digitale Transformation sich durchsetzt, und zu erheblichen Folgeproblemen bei der Anpassung der Organisation an widersprüchliche Umwelterwartungen führt. Denn häufig kommt es auch vor, dass entsprechende tiefgreifende Eingriffe in die Strukturen, wie sie in dem vorangegangenen Kapitel rekonstruiert wurden, sich gar nicht etablieren können. Neben und bei den vorab geschilderten Praktiken informaler Umgehung und Umnutzung der Fachsoftware liegt ein Grund für ein partielles oder vollständiges Scheitern von Digitalisierungsprojekten im *Widerstand von Mitarbeitern, die mit offenen oder verdeckten Strategien, die organisationale Transformation unterlaufen* (Muster et al. 2023, S. 17 ff.). Diesbezüglich sollen die nachfolgenden Überlegungen die These weiter entfalten, dass solche Widerstände gegen Fachsoftware und andere technologische Innovationen zu erheblichen Anteilen die Gefahr der Beseitigung funktionaler formaler Entscheidungsspielräume (Kapitel 4) und informaler Erwartungsstrukturen (Kapitel 5) sichtbar machen und abzuwehren versuchen.

Diese Abwehrdynamiken können sehr stark ausfallen. In einem beobachteten Extremfall trugen sie dazu bei, dass eine teure Fachsoftware noch jahrelang nach der Anschaffung überhaupt nicht in Betrieb genommen werden konnte. In einem anderen wurde ein im Vertriebsgespräch als ‚Mercedes' der Fachsoftware angepriesenes Produkt im Zuge eines mit dem Betriebsrat eskalierten Konfliktes zum Gegenstand eines arbeitsgerichtlichen Verfahrens. In diesem einigte man sich auf eine Betriebsvereinbarung in Telefonbuchstärke, unter deren Ägide sich das Programm im Betrieb zur ‚lahmen Ente' entwickelte, wie eine Geschäftsführerin frustriert beschrieb.

Im Feld werden Widerstände von den enttäuschten Befürwortern der Fachsoftware oft (vor)schnell zugerechnet auf Persönlichkeitsmerkmale der entsprechenden Mitarbeiter wie Änderungsunwilligkeit, Technologieaversion, Inkompetenz und mangelnde Motivation. Empirische Erhebungen zeigen damit korrespondierend, dass auf der Führungsebene mangelnde Akzeptanz und mangelnde Kompetenz als die größten Risiken von Digitalisierungsprojekten eingestuft werden. Überdies werde dem Thema Digitalisierung von Leitungskräften in kleinen und mittleren Organisationen, im Gegensatz zu großen, im statistischen Durchschnitt noch keine hohe Priorität beigemessen (Kreidenweis 2020, S. 392). Auf Fragen der richtigen bzw. falschen Einstellung und Haltung, der Motivation und des Mindsets, stützen sich auch, mehr oder weniger stark psychologisch grundierte Konzepte des Change Management. Sie zielen darauf ab, die Mitarbeiter

durch eine emotionale Berg- und Talfahrt aus ihren kognitiven Routinen zu rütteln und mental für die schöne neue digitalisierte Arbeitswelt zu öffnen. Wenn Erklärungen von Widerstand diesen jedoch primär nur auf Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter beziehen, bleiben Organisationsstrukturen für sie ein blinder Fleck. Wird das Problemverständnis jedoch (in der Wissenschaft und in der Organisationspraxis) derartig auf psychische Tatsachen bzw. Zurechnungen verkürzt, besteht die Gefahr, Widerstand vorschnell zu individualisieren und zu pathologisieren, und damit seine systemimmanenten Quellen zu übersehen. Stattdessen gilt es zu erkennen, dass eine Verweigerung gegenüber der Technologie auch dem Bemühen von Mitarbeitern geschuldet sein kann, einen leistungsfähigen Betrieb in einer widersprüchlichen Umwelt aufrecht zu erhalten; kurzum dem Bemühen, Schaden von der Organisation abzuwenden. Es kann also, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, „good organizational reasons" (vgl. Garfinkel/Bittner 1967) für mangelnde Veränderungsbereitschaft geben – und es gehört zu den besonderen organisationsstrukturellen Tücken der Digitalisierung, dass sich diese guten Gründe aufgrund der Informalität und Illegalität der zu schützenden Strukturen oft nicht offen kommunizieren lassen.

Zur Entfaltung dieser Argumentation lassen sich insbesondere Überlegungen nutzen, die im Anschluss an die strategische Organisationsanalyse (Crozier/Friedberg 1993, S. 39 ff.) Widerstände und Konflikte in Digitalisierungsprojekten als „mikropolitische Machtspiele" rekonstruieren (Büchner 2018a, S. 248 f.; Ley 2021, S. 167–176, 313 ff.; Muster et al. 2023, S. 17 ff.). Entscheidungsspielräume, werden in diesem Ansatz als „relevante Ungewissheitszonen" begriffen, die Organisationsmitglieder als Machtquellen nutzen können, um ihre eigenen Interessen in der Organisation zu verfolgen. Die Akteure ersinnen dann allerlei Strategien, um ihre Entscheidungsspielräume und damit ihre Macht zu vergrößern. Digitalisierungsprozesse lassen sich vor diesem Hintergrund als komplexe Spiele modellieren, in denen sich die Mitarbeiter als *strategische Akteure* engagieren, die in unterschiedlichen *Arenen*, mit unterschiedlichen *Ressourcen*, *Trümpfen* und *Allianzen*, versuchen ihre *Interessen* im Zusammenhang mit der neuen Technologie zu maximieren (Ley 2021, S. 167–177).

Der Punkt, an dem wir die mikropolitischen Befunde im systemtheoretischen Rahmen aufnehmen können, ohne den Grundbegriff der Erwartungsstrukturen gegen das Vokabular der Macht einzutauschen, liegt im Zusammenhang von Entscheidungsspielräumen und formalen und informalen Organisationsstrukturen. Wir gehen davon aus, dass die Ungewissheitszonen, die das zentrale Fundament der Machtspiele bilden, in erheblichem Maß in den Organisationsstrukturen verankert sind, die wir mit dem Konzept der Entscheidungsprämissen untersucht haben. Veranschaulicht man sich nun, dass Digitalisierungsprozesse, wie unsere bisherige Analyse gezeigt hat, durch den Zusammenhang von Technologie und Formalisierung Entscheidungsspielräume stark einschränken kann, ist es folge-

richtig, dass Mitarbeiter, denen eine Beschneidung von Handlungsmöglichkeiten droht, sich dem widersetzen.

In diesem Zusammenhang lassen sich zwei wichtige Konvergenzen zwischen beiden Ansätzen herausheben, die die Kompatibilität erhöhen: Erstens teilen beide Theorien die Einsicht, dass das Handeln der Einzelnen nicht homogen und widerspruchsfrei auf einen Gesamtzweck der Organisation hin totalisiert werden kann, sondern in einem differenzierten System jeweils *lokalen, standortspezifische Rationalitäten* folgt, aus denen heraus sich Widersprüche, Konflikte und Machtspiele darüber ergeben, was die einzelnen auf ihrer Stelle jeweils für sinnvoll und nützlich halten (Kieserling 2012b; Luhmann 1973; Muster et al. 2023, S. 17 ff.; Tacke 2014, S. 56–58).

Zweitens haben beide Ansätze eine hohe Sensibilität für tauschförmige Beziehungen in Organisationen. Konzeptuell wird der Tausch auf den ersten Blick dem mikropolitischen Ansatz zugeschrieben, weil dieser explizit Machtbeziehungen tauschförmig konzipiert. Auf den zweiten Blick spielt aber in Luhmanns detailreichen frühen Organisationsanalysen der Tausch eine zentrale Rolle in der Regulation des Verhältnisses von formalen und informalen Beziehungen. Was Crozier und Friedberg (1993, S. 53 ff.) über die strategische Verwendung formaler Regeln in Organisationen als Machtquelle schreiben, hat erstaunliche Ähnlichkeit zu dem, was der von ihnen kritisch rezipierte Luhmann über ein Jahrzehnt vorher zur „Benutzung" der formalen Regeln schreibt (Luhmann 1964, S. 308). Kieserling (2012a, S. 133 f.) hält dessen Überlegungen zur Bedeutung des Tausches für den „Aufbau von Führungsleistungen" für ein instruktives Modell zur Veranschaulichung der Einheit und Analyseleistung der Theorie. Die zentrale Einsicht lautet diesbezüglich: „Das wichtigste Tauschgut dessen, der alle formalen Normen durchsetzen könnte, ist aber der partielle Verzicht darauf. Es ist daher eine Strategie von Vorgesetzten, auf formal Durchsetzbares zu verzichten, um im Austausch dafür etwas formal Nichtdurchsetzbares zu erhalten". Führungskräfte sehen in manchen Situationen davon ab, formale Regeltreue einzufordern, und erwerben sich dadurch einen informalen, auf der Reziprozität des Tausches basierenden Kredit bei Mitarbeitern, durch den sie diese auch zu Einsätzen für das System bringen können, die formal nicht einforderbar sind, oder sogar gegen die Regeln verstoßen.

Nachfolgend werden wir in einer Fallanalyse demonstrieren, wie sich mit diesem Erklärungsmodell mikropolitische Widerstände gegen eine Fachsoftware als Strategien begreifen lassen, mit denen Führungskräfte entsprechende Praktiken der Herstellung brauchbarer Illegalität verteidigen. Diese Analyse bildet den Abschluss unserer gesamten Argumentation und soll diese exemplarisch untermauern. Dabei werden wir zeigen, wie in dieser Auseinandersetzung über die Technik Widersprüche im System verhandelt werden. Zum Erhalt brauchbarer Illegalität werden in diesem Fall gravierende Strukturänderungen abgewehrt – um den Preis des kompletten Scheiterns der Fachsoftwareeinführung.

6.2 Die gescheiterte Digitalisierung eines Dienstplans

In dem den folgenden Ausführungen zugrundeliegenden Fall, scheiterte die gesamte Einführung einer Fachsoftware an der Etablierung seines Dienstplan-Moduls, das als erstes genutzt werden sollte. Für diesen Misserfolg konnten wir eine Reihe möglicher Gründe identifizieren. Ein wesentlicher Faktor, der nachfolgend fokussiert wird, waren Widerstände einiger Führungskräfte, zu deren Verantwortung die bereichsspezifische Dienstplanerstellung gehörte.[27] Eine Gesprächspartnerin berichtete, dass die Führungskräfte die Einführung des Programmes „sabotierten", indem sie sich der Verwendung des Programmes widersetzten und bei der Geschäftsführung so lange Stimmung dagegen machten, bis das Projekt schließlich auf Eis gelegt wurde. Dieser Widerstand scheint erklärungsbedürftig, denn von der Einführung erhoffte man sich vor allem eine Erleichterung und Verbesserung der Arbeit für diese Führungskräfte, indem auf die zeitraubende ‚händische' Erstellung des Dienstplans mit Exceltabellen verzichtet werden kann. Ley (2021, S. 171) identifiziert die Erstellung von Dienstplänen als typischen Anlass mikropolitischer Machtspiele: „Wer die Dienstplanerstellung macht und auch im Falle normaler Probleme weiterhin gewährleistet, gewinnt". Eine erfolgreiche Erstellung von Dienstplänen basiere aber auf subtilen, informalen „Spielkulturen", mit „Gewinnmöglichkeiten, Regeln und Beziehungen, die gerade „von oben" nicht sehr gut wahrgenommen werden können" (Ley 2021, S. 172). Bei der Übertragung der Dienstplanerstellung in ein transparentes Computerprogramm handele es sich nun um ein *Innovationsspiel*, dass die fein ausbalancierten informalen Strukturen des *Routinespiels* Dienstplanerstellung zu zerreißen drohe. Dadurch werden potenziell die Karten neu gemischt, und Gewinner können Verlierer werden und umgekehrt.

Diese Analyse soll nachfolgend an unserem Fallbeispiel weiter vertieft und der Mehrwert der systemtheoretischen Analyse demonstriert werden. Es geht darum folgende, bei Ley (2021) offenbleibende Fragen zu beantworten: Welche Art von informaler Macht setzten die Ersteller genau ein, um einen Plan anzufertigen und weshalb werden diese Praktiken der erfolgreichen Spieler durch die Fachsoftware bedroht? Es wird die These entfaltet, dass der Widerstand der Leitungskräfte sich zu erheblichen Teilen daraus speiste, dass die Einführung der Fachsoftware den vorab theoretisch dargestellten, tauschförmigen Aufbau von Führung bedrohte und damit die Durchführung brauchbarer Illegalität zur Aufrechterhaltung der Klientenversorgung gefährdete. Dieses Risiko lieferte ein starkes, organisationsstrukturell angelegtes Motiv zum Widerstand gegen die Fachsoftware.

---

27 Weitere Faktoren waren das schlechte Projektmanagement, geringe Beteiligung der Mitarbeiter, mangelnde Unterstützung durch die Geschäftsführung sowie der Start der Implementierung ohne vorherige Pilotierung.

Ein zentraler, mikropolitischer Grund für die Ablehnung der Software dürfte darin gelegen haben, dass das Programm aufgrund einer starken Formalisierung es sehr erschwert bzw. verhindert hätte, arbeitsrechtliche Verstöße zu begehen. Der Betriebsrat übernahm in diesem Fall nicht die von ihm in Digitalisierungsprojekten häufig besetzte Rolle des Bedenkenträgers gegenüber den Kontrollmöglichkeiten der Technologie. Hingegen engagierte er sich vielmehr in dem Projekt dafür, die Kontrollmöglichkeiten der Fachsoftware zu nutzen, um die Entscheidungsspielräume der für die Erstellung verantwortlichen Teamleitungen einzuschränken. Die Betriebsratsvertreter waren federführend bei der Aushandlung einer Betriebsvereinbarung und ihrer Umsetzung in der Fachsoftware, die zu einer massiven Formalisierung der geltenden Arbeitsschutzregeln geführt hätte. Die formalen Regeln wurden hier also benutzt, um die eigene lokale Rationalität des Betriebsrates als Interessenvertretung zu maximieren. Es wurden erstens Regeln dazu entworfen, wie die Arbeitszeit konkret geregelt werden soll und welche Dienstlängen verboten sind.[28] Zweitens wurde in der Betriebsvereinbarung festgeschrieben, wie mit Verstößen gegen die Regeln im Programm technisch umgegangen werden solle. Es wurden mehrere Verstoß-Level definiert und eine Reaktion im Falle von Verstößen ins System eingebaut. Abhängig vom Verstoß-Level machte es die Software dann technisch unterschiedlich schwer, von der Regel abzuweichen. Auf dem niedrigsten Level erinnerte lediglich ein Warnhinweis, der unbegründet übergangen werden konnte. Auf den höheren Leveln musste die Umgehung entweder begründet werden oder war überhaupt nicht mehr möglich. Hier wird exemplarisch deutlich, was Muster et al. (2023, S. 5) damit meinen, dass Digitalisierung Formalstrukturen „scharf stellt".[29] Unter diesen Bedingungen wäre damit die gängige Praxis kaum mehr möglich gewesen, Dienstpläne zu erstellen, bei denen einzelne Mitarbeiter nicht die gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten erhalten. Systemtheoretisch handelt es sich bei diesen Regelbrüchen um einen typischen Fall brauchbarer Illegalität (grundlegend Luhmann 1964, S. 304–313; daran anschließend Kühl 2020). Denn die Arbeitszeitverstöße sind belastend für das ihnen ausgesetzte Personal. Zugleich sind sie aber funktional mit Blick auf die Leistungserbringung für die Klienten. Denn unter Bedingungen von akuter Personalknappheit kann oftmals nur durch regelwidrige Dienstzeiten die Versorgung zulasten der Mitarbeiter aufrechterhalten werden.

Wie aber bringen die Führungskräfte die Mitarbeiter dazu mitzuspielen? Letztere könnten sich immer auf ihre Rechte berufen und den illegalen Dienst verweigern. Die Antwort liegt in den skizzierten Tauschgeschäften (Kieserling 2012a, S. 133 f.; Luhmann 1964, S. 310 ff.): die Führungskraft muss verhandeln und feilschen, indem sie einzelnen Mitarbeitern, die ihnen bei der Dienstplanung

28 Häufig in Übereinstimmung des Arbeitszeitgesetzes, teils aber auch darüber hinausgehend.
29 Siehe außerdem Büchner (2018a, S. 245).

„aus der Klemme helfen“, informalen Kredit für andere Situationen geben. Im Tausch gegen die formal nicht einforderbaren regelwidrigen Dienste erwerben die einspringenden Mitarbeiter bei der Führungskraft beispielsweise informale Privilegien, die sie etwa bei der Terminplanung für große Feiertage wie Weihnachten, Silvester und Ostern, ausspielen können, oder aber in Form von Toleranz der Führungskraft gegenüber Regelverstößen der Mitarbeiter, beispielsweise bei Fragen der Dokumentation.

Die Führungskraft handelt also aus ihrer lokalen Rationalität im Sinne des Zwecks der Organisation, denn sie ist bemüht die Versorgung der Klienten zu gewährleisten. Das Dilemma liegt hier darin, dass man unter Bedingungen von Personalknappheit nicht immer gleichzeitig die Leistung für die Umwelt der Klienten erbringen und die Umwelt des Personals rechtskonform schonen kann. Die Führungskraft löst diesen Widerspruch situativ auf, indem sie der Klientenumwelt Vorrang gibt, dafür aber im Gegenzug dem Personal formal nicht einforderbare Ansprüche zugesteht. Der Widerstand gegen die skizzierte Formalisierung durch die Fachsoftware lässt sich folglich wesentlich als Verteidigung der entsprechenden informalen Führung und brauchbaren Illegalität zum Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen interpretieren.

An diesem Beispiel lässt sich zudem die Kompatibilität (und eine gewisse Komplementarität) von Systemtheorie und mikropolitischem Ansatz betonen: Während erstere die Brauchbarkeit des Regelbruchs für die Organisation betont, fokussiert letzterer auf den strategischen Nutzen des Verhaltens für die Mitarbeiter. In der systemtheoretischen Sichtweise ergibt sich daraus aber kein Widerspruch. Sie konzipiert die Mitarbeiter ebenfalls nicht als Automaten des Systems, sondern konfirmiert ihre Freiheit eigensinnig im Dschungel der Systemstrukturen zu navigieren. Es gibt keinerlei konzeptuellen Grund anzunehmen, dass der Einsatz von Mitarbeitern für oder gegen bestimmte Strukturen nicht gleichzeitig funktional für die Organisation und nützlich zur Verfolgung eigener Interessen sein kann. Vielmehr ist, wie unsere Analysen gezeigt haben, auch im systemtheoretischen Rahmen entscheidend, dass die Handelnden Entscheidungsspielräume haben und diese ausnutzen, und es spricht selbstverständlich nichts dagegen anzunehmen, dass ihr Verhalten dabei auch durch die Verfolgung eigener Interessen angetrieben sein kann. So lässt sich der Widerstand gegen die Fachsoftware auch als Strategie der Leitungskräfte lesen, durch den Erhalt der brauchbaren Illegalität die eigene Stellung und Karriere zu fördern, indem man sicherstellt, gegenüber der Geschäftsleitung weiter eine tadellose Leistungsbilanz für die eigene Abteilung vorweisen zu können, und keine problematischen Versorgungsausfälle verantworten muss. Hinter dem

Verhalten könnte ebenso ein starker Affekt stehen, eine Gelegenheit zu nutzen, dem Betriebsrat als ewigem Widersacher eine Niederlage zuzufügen.[30]

Das Scheitern der Fachsoftwareeinführung lässt sich folglich in der mikropolitischen Sprache als Ergebnis eines Machtspiels zwischen Betriebsrat und Führungskräften verstehen. Der Betriebsrat hatte zunächst eine Spielrunde in der „Konzeptionsarena" (Ley 2021, S. 173) gewonnen, indem er bei der Ausgestaltung der Software in der Lage war, besondere Positionsgewinne in der arbeitsrechtlichen Vertretung von Personalinteressen in die Formalisierung des Programms zu gießen. Manche Führungskräfte quittierten dies jedoch in der „Implementationsarena" (Ley 2021, S. 174) mit einem Widerstand, der schließlich zum Scheitern des gesamten Projektes führte, von dem man sich ja auch gerade Vorteile für die Mitarbeiter versprochen hatte. Für die Organisation wurde damit die komplette Fachsoftware, die teuer angeschafft und eingeführt[31] worden war, bei fortlaufenden Lizenzgebühren für mehrere Jahre auf Eis gelegt. Gemessen an den mit der Anschaffung verbundenen Hoffnungen der Arbeitserleichterung und den in ihre Realisierung investierten Arbeitsstunden lässt sich dieses Ergebnis durchaus als katastrophale Fehlinvestition verzeichnen, zumal durch diesen Misserfolg nicht nur die Dienstplanung bei der alten, umständlichen Arbeitsweise blieb, sondern auch die Rationalisierung anderer Funktionen durch weitere Module, insbesondere die digitale Dokumentation, blockiert wurden.

Andererseits, so lässt sich vermuten, werden einige Leitungskräfte die Abwehr der Software als persönlichen Erfolg wahrgenommen haben. Diesbezüglich lässt sich aus der durchgeführten systemtheoretischen Fremdbeobachtung durchaus argumentierten, dass die widerständigen Mitarbeiter nicht nur eigene Interessen verfolgten, sondern auch als Agenten des widersprüchlichen Systems agierten, die das für die Leistungserbringung funktionale Gefüge formaler und informaler Strukturen gegen eine Verschlechterung verteidigten. In diesem Sinne ließe sich der Widerstand als eine Abwehr eines disruptiven Eingriffs durch das „Immunsystem" (Luhmann 1984, S. 488–550)[32] der Organisation interpretieren.

---

30 Beides schließt sich auch nicht aus, und weitere Motive können hinzukommen. Es ist schlicht ein anderes, systemtheoretisch üblicherweise nicht vorrangiges Erkenntnisinteresse, aufzuklären, welche Interessen wie stark das einzelne Handeln motivieren. Der eine Ansatz richtet seinen analytischen Fokus auf die Systemfunktionen des Handelns, der andere auf ihre strategische Dimension, beide sind darin gleichermaßen selektiv, und können Fragen nach der Motivation nur begrenzt gerecht werden. Will man diesen Fragen differenzierter nachgehen, bekommt man es schnell mit der letztlich nur psychologisch zu ergründenden Komplexität von Interessen und Motiven zu tun.

31 Zu berücksichtigen ist hier etwa die bezahlte Arbeitszeit derjenigen Mitarbeiter, welche bestimmte Personalinformationen in die Fachsoftware erst einspeisen mussten, damit diese nutzbar war.

32 Siehe zum Begriff des Immunsystems Luhmanns nicht bloß metaphorisch gemeinte Überlegungen in seinem sozialtheoretischen Hauptwerk „Soziale Systeme" (Luhmann 1984). Im Kapi-

7. Schlussbetrachtung: Zum Verhältnis von Profession, Organisation und Digitalisierung

Dass organisationsstrukturelle Tücken zu einem kompletten Scheitern eines Digitalisierungsprojektes führen, wie im letzten Kapitel beschrieben, ist eher die Ausnahme. Dennoch konnten wir auch solche extremeren Verläufe beobachten. Unsere Analyse zeigt jedoch, wie mit der Einführung von Fachsoftware verbundene Rationalisierungserwartungen auch in vielen anderen Fällen mehr oder weniger stark enttäuscht werden. Dass eine Fachsoftware in ihrem vollen Funktionsumfang als uneingeschränktes Steuerungssystem etabliert wurde, als welches sie beworben wird, konnten wir bisher nicht beobachten. In der Mehrzahl der Organisationen ist die Nutzung von erheblichen Einschränkungen betroffen.[33] Die von uns dargelegte Analyse organisationsstruktureller Tücken von Digitalisierungsprojekten beleuchtet ein wichtiges Bündel von Faktoren, die zu derartig ernüchternden Ergebnissen beitragen.

Angesichts dieser kritischen Analyse sollte jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass einer Rationalisierung im Sinne einer – unterschiedlich bescheiden oder ambitioniert formulierten – Verbesserung von Prozessen (Workflows) und Ergebnissen durch Fachsoftware per se unmöglich sei oder auf Kosten professioneller Leistungsmaßstäbe gehen müsse. Wir gehen nicht von einem grundlegenden Gegensatz von Organisation und Profession aus. Werden bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten die formalen und informalen Strukturen der Organisation mitbedacht, kann eine stärkere Organisation der Arbeit zu einer Professionalisierung beitragen. Theoretisch folgen wir Bardmann und Hermsen (2000, S. 102 ff.) darin, dass zentrale Fragen der Sozialen Arbeit heute zunehmend auf der Ebene des Organisationssystems gelöst werden.[34] Unsere empirischen Beobachtungen bestärken diesen Eindruck. Im Feld haben wir auch in einigen Fällen gesehen, wie Führungskräfte mit einem ausgeprägteren Bewusstsein für die organisationale Gestaltung der Rahmenbedingungen daran arbeiten, durch Programme und Kommunikationswege das professionelle Niveau der Leistungserstellung zu steigern.[35]

---

tel „Widerspruch und Konflikt" theoretisiert er Phänomene der Negation als soziale Immunreaktionen.

33 Insbesondere die Integration verschiedener Funktionen durch automatisierte, abteilungsübergreifende Weiterverarbeitung von Daten war vielerorts nur eingeschränkt operativ und mit Problemen behaftet.

34 Die Autoren leiten daraus auch die professionspolitische Forderung ab, dass die Soziale Arbeit gut daran täte, ein neues Selbstverständnis zu entwickeln, das einen positiven Begriff von Organisation in sich aufnimmt. Wir kommen darauf im Fazit zurück.

35 Das konnten wir insbesondere am Beispiel der Klientendokumentation beobachten. Auch wenn diese häufig von den Sozialarbeitern als „lästige" Arbeit beschrieben wird, die wenig mit der eigentlichen Leistungsproduktion am Klienten zu tun habe, findet man in der Literatur Gegenmeinungen: Die Klientendokumentation würde auch der Reflexion des professionellen Arbei-

Unsere Argumentation stellt, die Ausgangsthesen von Muster et al. (2023) bestätigend, im Wesentlichen darauf ab, dass Digitalisierungsprozesse desto mehr in Schwierigkeiten geraten, je stärker sie blind gegenüber den organisationsstrukturellen Implikationen für vorhandene oder neu eingeführte Entscheidungsprämissen betrieben werden. Je besser Digitalisierungsprojekte umgekehrt in der Lage sind, den Effekt auf das Verhältnis formaler und informaler Erwartungen abzuschätzen und zu gestalten, desto wahrscheinlicher wird, dass Fachsoftware – und andere digitale Instrumente – als Mittel der Entlastung und Unterstützung fungieren können und Prozesse der Informationsverarbeitung positiv beeinflussen. Die Passung einer Software zu den realen organisationsstrukturellen Anforderungen von Mitarbeitern ist zu großem Anteil keine Frage der angelieferten Technik, sondern ihrer Gestaltung in einem Organisationsentwicklungsprozess. Hierbei spielt es eine zentrale Rolle, wie die Mitarbeiter in diesen Prozess einbezogen werden – und wie sie sich engagieren. Herrscht eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Organisationsblindheit in der professionellen Mitarbeiterschaft einer Organisation, führt dies oft genug dazu, dass die Beteiligung in der Konzeptionsphase gering ausfällt. Die technisch vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten werden nicht adäquat erkannt und genutzt. In der Implementationsphase sehen sich die Nutzer dann mit einer starren, wenig auf formale und informale Anforderungen abgestimmten Konfiguration ihrer Fachsoftware konfrontiert und entwickeln Widerstand. Wir stimmen Ley und Reichenbach (2020) zu, dass es zur Vermeidung von Widerständen darauf ankommt, den Mitarbeitern „Gelegenheit [zu geben], ihre Arbeitsabläufe zu skizzieren und in digitale Strukturen zu übersetzen" (2020, S. 249). Und fügen hinzu: es reicht nicht zur Beteiligung einzuladen, sondern es kommt entscheidend darauf an, wie die Gelegenheit strukturiert wird und wie man die Mitarbeiter dazu qualifiziert, sie in Anspruch zu nehmen.

Um zukünftig ein differenzierteres Verständnis davon zu gewinnen, unter welchen Bedingungen eine organisationssensible Konfiguration gelingen kann, schlagen wir vor, insbesondere die Rolle formaler und informaler Strukturen bei der Übersetzung zwischen Behördenerwartungen und nicht-standardisierbaren Anteilen der Klientenarbeit genauer zu erforschen. Ohne zu verstehen, wie Organisationen Sozialer Arbeit ihren Umgang mit ambivalenten Anforderungen austarieren, wie sie mit Widersprüchen umgehen, wie viel Abweichung von formalen Erwartungen, insbesondere von externen Vorgaben der Behörden, nötig ist zur Bewältigung ihrer Aufgaben, lässt sich kaum adäquat einschätzen, wie realistisch die mit der Technologie assoziierten Rationalisierungserwartungen sind. Denn möglicherweise sind Unübersichtlichkeit, Redundanz und Fehleranfälligkeit der Informationsverarbeitung, die Produkte wie Fachsoftware zu

---

tens am Klienten dienen und sei somit Bestandteil von mindestens der Weiterentwicklung der Leistungsproduktion (Schimke 2019, S. 272 ff.).

beseitigen versprechen, als Symptome einer durchaus funktionalen „Entkopplung“ (Meyer/Rowan 1977) bzw. „losen Kopplung“ (Weick 1976) von Erwartungen verschiedener Umwelten und Teilsysteme zu interpretieren. Je stärker dies der Fall ist, desto mehr ist zu erwarten, dass eine gegenüber diesen latenten Funktionen rücksichtlose Rationalisierung Folgeprobleme verursacht, die schnell die Vorteile der angestrebten Strukturänderung übersteigen – und möglicherweise, zusätzlich befeuert durch anhaltende Widerstände, rückabgewickelt werden.

Der Latenzschutz – die Notwendigkeit Informalität und Illegalität verdeckt zu halten – der entsprechenden Strukturen stellt nicht nur die Forschung vor methodologische Herausforderungen, sondern macht es auch in den Digitalisierungsprojekten selbst schwer relevante Strukturen zu erschließen. Eben darin liegt das *Tückische* der Organisationsstrukturen. Da ein blinder Eingriff in das filigrane Gefüge von Organisation die beschriebenen Folgeprobleme nach sich ziehen kann, wäre eine praktische Empfehlung, langfristig in eine stärkere Organisationskompetenz des Personals zu investieren. Denn mit Blick auf die Entscheidungsprämisse Personal lautet der zentrale Befund unserer Studie: bessere Digitalisierung erfordert nicht nur bessere Technologiekompetenz, sondern vor allem auch bessere Organisationskompetenz. Organisationale Defizite, wie redundante und fehleranfällige Strukturen der Informationsverarbeitung, lassen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht einfach technologisch beseitigen, ohne in diesem Prozess ein genaueres Verständnis der Strukturen und ihrer Funktionen zu entwickeln. Diese Anregung richtet sich weniger an einzelne Mitarbeiter, als an das Aus- und Weiterbildungswesen der Profession, sowie damit korrespondierend die Personalentwicklung in Organisationen, die Initiativen zur Beseitigung einer relativen Organisationsblindheit der Profession verstärken können (Bardmann/Hermsen 2000, S. 109; Büchner 2018a, S. 265). Diesbezüglich folgen wir Bardmann und Hermsen (2000, S. 119) in folgender Anregung:

„Das Management des Sozialen steht […] vor neuen Herausforderungen und verlangt auch von der Sozialen Arbeit ein neues Professionsverständnis. Die Frage nach einer Verbesserung der Professionalität ist nicht einfach mehr mit einer Steigerung von Empathie und Menschenliebe, mit Zusatzqualifikationen für spezifische methodische Handlungsstrategien zur Klientenversorgung zu beantworten. Mindestens gleichbedeutend – wenn nicht wichtiger – wird die Fähigkeit, neben dem Fall, neben dem konkreten Schicksal der Menschen, den Konstitutionsprozess der Falldeklaration auf Organisationsebene und dessen Einbettung im Kontext der modernen Gesellschaft im Auge zu behalten“. Entscheidend an dieser Aussage ist, dass diese nicht Organisation und Profession als einander wesensfremde und konfligierende Entitäten unterscheidet, sondern vielmehr vorschlägt, Organisationsstrukturen als potenziell wirkmächtige Vollzugsmittel der Verbesserung von Professionalität zu begreifen. Dies heißt ultimativ: sie als

Strukturen zur Respezifikation der auf die Bedürftigkeit der Klienten gerichteten gesellschaftlichen Funktion der Sozialen Arbeit zu verstehen.[36]

Eine Beseitigung des blinden Flecks der Profession im System der Aus- und Weiterbildung kann die Beteiligten besser wappnen, sich den organisationsstrukturellen Tücken des Wandels im Allgemeinen und des organisationalen Wandels durch Digitalisierung im Besonderen zu stellen. Sie könnten ein besseres Erwartungsmanagement im Digitalisierungsprozess unterstützen, indem sie helfen, besser zwischen realistischen und unrealistischen Rationalisierungserwartungen zu unterscheiden.

Literatur

Ackermann, Timo (2017): Über das Kindeswohl entscheiden: Zur Fallarbeit im Jugendamt. Bielefeld: transcript, abrufbar unter: https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783839437513/html, letzter Zugriff am 14.02.2024.

Bardmann, Theodor M. / Hermsen, Thomas (2000): Luhmanns Systemtheorie in der Reflexion Sozialer Arbeit. In: Merten, Ronald (Hrsg.): Systemtheorie Sozialer Arbeit: Neue Ansätze und veränderte Perspektiven. Opladen: Leske & Budrich, S. 87–112, abrufbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-322-80858-5_7.

Bennani, Hannah (2022): Behinderung klassifizieren. Zur Kontingenz und Normativität von Körperbewertungen in der International Classification of Functioning, Disability and Health. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 47, S. 247–268.

Bensman, Joseph / Gerver, Israel (2019): Crime and punishment in the factory: The function of deviancy in maintaining the social system. In: Mars, Gerald (Hrsg.): Work Place Sabotage. London: Routledge, S. 215–225.

Blandow, Jürgen (2004): Dokumentationen in der Heimerziehung. Reflexionen über Sinn und Zweck, Voraussetzungen und Probleme. In: Henes, Heinz / Trede, Wolfgang (Hrsg.): Dokumentation pädagogischer Arbeit. Grundlagen und Methoden für die Praxis der Erziehungshilfen. Frankfurt / M.: IGFH S. 42–56.

Bode, Ingo (2023): Organisationen der Hilfe. In: Apelt, Maja / Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 281–298, abrufbar unter: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-39559-9, letzter Zugriff am 14.09.2023.

Bode, Ingo / Jungmann, Robert / Serrano Velarde, Kathia (Hrsg.) (2023): Staatliche Organisationen und Krisenmanagement. Sonderband Leviathan. Baden-Baden: Nomos.

Bogumil, Jörg (2017): 20 Jahre Neues Steuerungsmodell – Eine Bilanz. In: Brüning, Christoph (Hrsg.): Kommunale Verwaltungsreform. Baden-Baden: Nomos, S. 13–30.

Böhnisch, Lothar / Lösch, Hans (1973): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination. In: Otto, Hans-Uwe / Schneider, Siegfried (Hrsg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. Neuwied: Luchterhand, S. 199–221.

Bommes, Michael / Scherr, Albert (2000): Soziale Arbeit, sekundäre Ordnungsbildung und die Kommunikation unspezifischer Hilfsbedürftigkeit. In: Merten, Roland (Hrsg.): Systemtheorie Sozialer Arbeit: Neue Ansätze und veränderte Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 67–86.

36 Weiterführend zur systemtheoretischen Bestimmung der gesellschaftlichen Funktion der Sozialen Arbeit siehe grundlegend Bommes / Scherr (2000).

Bracci, Enrico / Llewellyn, Sue (2012): Accounting and accountability in an Italian social care provider: Contrasting people-changing with people-processing approaches. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal 25, S. 806–834.

Büchner, Stefanie (2018a): Fallsoftware als digitale Dokumentation – Zur Unterscheidung einer Arbeits- und Organisationsperspektive auf digitale Dokumentation. In: Neuhaus, Lukas / Käch, Oliver (Hrsg.): Bedingte Professionalität: professionelles Handeln im Kontext von Institution und Organisation. Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 239–268.

Büchner, Stefanie (2018b): Zum Verhältnis von Digitalisierung und Organisation: On the Relationship of Digitization and Organization. In: Zeitschrift für Soziologie 47, S. 332–348.

Büchner, Stefanie (2020): Formalität und Informalität unter den Vorzeichen der Digitalisierung. In: Nadia Kutscher / Thomas Ley / Udo Seelmeyer / Friederike Siller / Angela Tillmann / Isabel Zorn (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 364–375.

Crozier, Michel / Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns: über Macht und Organisation. Frankfurt / M.: Hain.

Cyert, Richard Michael / March, James G. (1963): A behavioral theory of the firm. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall / Pearson Education.

DiMaggio, Paul J. / Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American sociological review 48, S. 147–160.

Foucault, Michel (2021): Überwachen und Strafen: die Geburt des Gefängnisses 19. Auflage. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2015): Informalität als organisationaler Basisrhythmus. In: Groddeck, Victoria von / Wilz, Sylvia Marlene (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer, S. 191–213, abrufbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-00603-7_7, letzter Zugriff am 13.03.2024.

Funken, Christiane / Schulz-Schaeffer, Ingo (Hrsg.) (2008): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Garfinkel, Harold / Bittner, Egon (1967): Good organizational reasons for „bad" clinic records. In: Garfinkel, Harold: Studies in Ethnomethodology. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, S. 186–207.

Gillingham, Philip (2011): Decision-making tools and the development of expertise in child protection practitioners. Are we ‚just breeding workers who are good at ticking boxes'? Decision-making tools and expertise. In: Child & Family Social Work 16, S. 412–421.

Hasenfeld, Yeheskel (1983): Human Service Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hasenfeld, Yeheskel (2010): Human Services as Complex Organizations. Thousand Oaks: Sage.

Hood, Christopher (1995): Contemporary public management: a new global paradigm? In: Public Policy and Administration 10, S. 104–117.

Hughes, Everett C. (1958): Men and Their Work. Glencoe, Illinois: The Free Press.

Huuskonen, Saila / Vakkari, Pertti (2013): „I Did It My Way": Social workers as secondary designers of a client information system. In: Information Processing & Management 49, S. 380–391.

Kette, Sven (2022): „Computer says no"? Konsequenzen der Algorithmisierung von Entscheidungsprozessen. In: Soziale Systeme 26, S. 160–188.

Kette, Sven (2023): Das Unternehmen als Organisation. Typische Strukturen und Probleme. In: Apelt, Maja / Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer, S. 3–27, abrufbar unter: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-39559-9, letzter Zugriff am 14.09.2023.

Kette, Sven / Tacke, Veronika (Hrsg.) (2021): Organisation und Digitalisierung. In: Soziale Systeme 26(1–2), S. 1–18.

Kieserling, André (2012a): Rezension von: Funktionen und Folgen formaler Organisation. In: Jahraus, Oliver / Nassehi, Armin / Grizelj, Mario / Kirchmeier, Christian / Müller, Julian (Hrsg.): Luhmann-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Stuttgart / Weimar: Metzler, S. 129–135.

Kieserling, André (2012b): Rezension von: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. In: Jahraus, Oliver/Nassehi, Armin/Grizelj, Mario/Kirchmeier, Christian/Müller, Julian (Hrsg.): Luhmann-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Stuttgart/Weimar: Metzler, S. 135–140.

Klatetzki, Thomas (2010b): Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–24.

Klatetzki, Thomas (2023): Professionelle Organisation. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer, abrufbar unter: https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-39559-9, letzter Zugriff am 14.09.2023.

Klatetzki, Thomas (Hrsg.) (2010a): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klenk, Tanja/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.) (2020): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden: Springer, abrufbar unter: http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-23669-4, letzter Zugriff am 13.02.2020.

Koselleck, Reinhart (1989): „Erfahrungsraum" und „Erwartungshorizont" – zwei historische Kategorien. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Kreidenweis, Helmut (2020): Digitalisierung der Sozialwirtschaft – Herausforderungen für das Management sozialer Organisationen. In: Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 390–402.

Kreidenweis, Helmut/Wolff, Dietmar (2023): IT-Report für die Sozialwirtschaft 2023.

Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt/M./New York: Campus.

Kurtz, Thomas (2022): The End of the Profession as a Sociological Category? Systems-theoretical Remarks on the Relationship between Profession and Society. In: The American Sociologist 53, S. 265–282.

Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hrsg.) (2020): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, abrufbar unter: https://www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik_soziale_arbeit/produkte/details/39310-handbuch-soziale-arbeit-und-digitalisierung.html, letzter Zugriff am 02.07.2024.

Ley, Thomas (2021): Zur Informatisierung Sozialer Arbeit. Eine qualitative Analyse sozialpädagogischen Handelns im Jugendamt unter dem Einfluss von Dokumentationssystemen. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Ley, Thomas/Reichmann, Ute (2020): Digitale Dokumentation in Organisationen Sozialer Arbeit. In: Kutscher, Nadia/Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo/Siller, Friederike/Tillmann, Angela/Zorn, Isabel (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 241–254.

Ley, Thomas/Seelmeyer, Udo (2014): Dokumentation zwischen Legitimation, Steuerung und professioneller Selbstvergewisserung. In: Sozial Extra 38, S. 51–55.

Linke, Vera/Einhaus, Maximilian/Hilgert, Christian/Junne, Jaromir (2023): Prekäres Organisieren im subsidiären Wohlfahrtsstaat. Pandemisches Krisenmanagement als Spannungsverstärker oder -entschärfer für Einrichtungen der sozialen Daseinsvorsorge. In: Bode, Ingo/Jungmann, Robert/Serrano, Kathia Velarde (Hrsg.): Staatliche Organisationen und Krisenmanagement. Baden-Baden: Nomos, S. 110–134, abrufbar unter: https://www.nomos-elibrary.de/index.php?doi=10.5771/9783748936794-110, letzter Zugriff am 28.06.2023.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität: über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1975a): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: ders.: Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: Springer, S. 39–50.

Luhmann, Niklas (1975b): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: ders.: Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: Springer, S. 134–149.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden: Springer VS, abrufbar unter: http://link.springer.com/10.1007/978-3-322-97093-0, letzter Zugriff am 02.02.2024.

Luhmann, Niklas (2018): Schriften zur Organisation I – Die Wirklichkeit der Organisation. Wiesbaden: Springer VS.

Luhmann, Niklas (o. J.): Professionelle Arbeit. In: Theorie der Erziehung (unveröffentlicht).

Luhmann, Niklas / Schorr, Karl Eberhard (1982): Das Technologiedefizit der Pädagogik und die Erziehung. In: Luhmann, Niklas / Schorr, Karl Eberhard (Hrsg.): Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt / M.: Suhrkamp, S. 11–41.

Metzler, Heidrun (1998): Ein Modell zur Bildung von ‚Gruppen von Hilfeempfängern mit vergleichbarem Hilfebedarf' gemäß § 93a des BSHG – Voraussetzungen und methodische Umsetzung. Gutachten. Tübingen: Z.I.E.L.

Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83, S. 340–363.

Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mormann, Hannah (2016): Das Projekt SAP: Zur Organisationssoziologie betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. In: dies.: Das Projekt SAP. Bielefeld: transcript, abrufbar unter: https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9783839433768/html, letzter Zugriff am 02.02.2024.

Muster, Judith / Kette, Sven / Borggräfe, Julia / Gaede, Lars (2023): Die Organisation als blinder Fleck – Warum digitale Transformationsprozesse meist an der Organisation scheitern – und was man dagegen tun kann. Eine soziologische Handreichung für Praktiker:innen, abrufbar unter: https://antidote-consulting.de/download/Metaplan-Whitepaper-Digitalisierung.pdf, letzter Zugriff am 02.07.2024.

Reichmann, Ute (2022): Schreiben und Dokumentieren in der Sozialen Arbeit: Struktur, Orientierung und Reflexion für die berufliche Praxis. Stuttgart: UTB.

Saleem, Jason J. / Russ, Alissa L. / Neddo, Adam / Blades, Paul T. / Doebbeling, Bradley N. / Foresman, Brian H. (2011): Paper persistence, workarounds, and communication breakdowns in computerized consultation management. In: International Journal of Medical Informatics 80, S. 466–479.

Schimke, Hans-Jürgen (2019): Berichte / Dokumentation / Aktenführung. In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München: Ernst Reinhardt.

Schuntermann, Michael (2013): Einführung in die ICF: Grundkurs – Übungen – offene Fragen 4. Auflage. Heidelberg / München / Landsberg / Frechen / Hamburg: ecomed Medizin.

Staub-Bernasconi, Silvia (2018): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Opladen: Barbara Budrich, abrufbar unter: https://elibrary.utb.de/doi/abs/10.36198/9783838547930, letzter Zugriff am 07.12.2023.

Stichweh, Rudolf (1997): Professions in modern society. In: International Review of Sociology 7, S. 95–102.

Studer, Urban M. / Hildenbrand, Bruno (2000): Wie wird „Fallverstehen in der Begegnung" dokumentiert? In: System Familie 13, S. 123–131.

Tacke, Veronika (2014): Formalität und Informalität: Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie. In: Formalität und Informalität in Organisationen, S. 37–92.

Weick, Karl E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative science quarterly, S. 1–19.

White, Sue / Hall, Chris / Peckover, Sue (2009): The Descriptive Tyranny of the Common Assessment Framework: Technologies of Categorization and Professional Practice in Child Welfare. In: British Journal of Social Work 39, S. 1197–1217.

Will-Zocholl, Mascha / Hardering, Friedericke (2020): Digitalisierung als Informatisierung in der sozialen Arbeit? Folgen für Arbeit und professionelles Selbstverständnis von Sozialarbeiter*innen. In: Arbeit 29, S. 123–142.

Widerstände im organisationalen Digitalisierungsprozess.

Digitalität als Zustand organisationaler Unruhe und überwältigender Ambiguität

Alexander Degel[1]

1. Einleitung – Digitalisierung und Organisationskultur

Digitalisierung durchdringt als Megatrend zunehmend alle gesellschaftlichen Bereiche (Lupton 2015, S. 7) und stellt auch die Sozialwirtschaft vor neue Herausforderungen. Der politische Wille und die finanziellen Anreize zur Digitalisierung (z. B. BMFSFJ 2017), der Covid-19 bedingte Digitalisierungsschub und nicht zuletzt Bestrebungen innerhalb der Sozialen Arbeit zur Benutzung digitaler Tools, um den Arbeitsalltag effektiver zu gestalten, tragen eine Reihe neuer digitaler Kommunikationsweisen und -bedürfnisse an die Soziale Arbeit heran.

Die Einführung digitaler Technologien in Organisationen ist häufig mit der Ausrichtung an einen Soll-Zustand verbunden, von dem erwartet wird, dass formale Prozesse innerhalb der Organisation neu ausgerichtet werden. An diesem erwünschten Zustand sind eine Reihe von Erwartungen, Hoffnungen und Phantasien gekoppelt, insbesondere solche auf Entbürokratisierung, mehr Effizienz und Effektivität, Transparenz sowie Sicherheit (u. a. Hensmans 2021; Zuboff 2018; Sauer 2018). Nicht selten wird Digitalisierung dann als Möglichkeit gesehen, bestehende organisationale Probleme zu lösen oder dysfunktionale (informale) Prozesse und Hierarchien in der Organisation an die neu zu entstehende formale Struktur anzupassen. Digitalisierungsinitiativen und dessen Aktanten (z. B. Software) sind mit Formalisierung und Standardisierung von Prozessen und Strukturen verbunden, zum Beispiel indem Zugangsweisen, Prozesse und Formen der Nutzung (z. B. durch vordefinierte Eingabefelder) standardisiert werden. Denkbar ist, dass damit Ambiguität reduziert oder gar vermieden wird.

Zugleich nehmen digitale Technologien aber auch Einfluss auf die informale Organisationsstruktur und Organisationskultur und können von Spannungsdynamiken und Affektdynamiken begleitet sein, die Mitarbeiter*innen als überfordernde Ambiguität erleben, als offene Mehr- oder Vieldeutigkeit verbunden mit

1 Der Autor bedankt sich für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr (Projekt PsyBeDig). dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

Vagheit, Ungewissheit und Unstrukturiertheit. Dies soll hier am Beispiel der Analyse eines Jugendhilfeträgers veranschaulicht und erläutert werden, die auf Basis ethnografischer Beobachtungen im dtec-bw-Projekt „Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Bereich der Familien- und Lebenshilfe" (PsyBeDig) entstand.

Ich entwickele ein Verständnis von Ambiguität als Zustand der organisationalen und psychischen Undifferenziertheit, der von Verwirrung und Nicht-Differenzierung zwischen Selbst und Objekt gekennzeichnet ist und Angst erzeugt. Anhand der Einführung einer Software skizziere ich, wie Digitalität die Differenz zwischen Innen und Außen, Subjekt und Objekt, Virtualität und Realität verwischen lässt.

Um diese These herzuleiten und zu plausibilisieren, wird zunächst die Bedeutung einer organisationskulturellen Perspektive herausgearbeitet und dann die spezifische Organisationskultur des Jugendhilfeträgers beschrieben. Es soll gezeigt werden, dass scheinbar irrationale, sinnlose und dysfunktionale Prozesse und Strukturen als Bestandteil der Organisationskultur eine wichtige Funktion haben. Sie fungieren als Auffangnetz für intensive Affekte und Phantasien (im Sinne eines Containers, Bion 1962), die durch die emotional anspruchsvolle und herausfordernde Arbeit mit Klient*innen entstehen. Digitalisierungsinitiativen, so die These, können diese Funktion schwächen und zu einer Reihe unbeabsichtigter Spannungsdynamiken und zu einer Zunahme von Ambiguität führen.

1.1 Die Informalität der Organisationskultur

Die hier eingenommene organisationskulturelle Perspektive versteht Widerstände und affektive Dynamiken nicht als Ausdruck individueller Dispositionen der beteiligten Akteure (z. B. Digitalisierungsskeptiker*innen), sondern als Ausdruck einer zuvor latenten Organisationskultur, die nun unter Spannung gerät und am individuellen Verhalten und Erleben der Mitarbeiter*innen sichtbar wird. Diese organisationskulturelle Perspektive schließt an Konzeptualisierungen und Diskurse an, die neben der formalen Organisationsstruktur auch die irrationalen Abläufe in Organisationen berücksichtigen und sich für die „‚informale Organisation', für Widerstände, für ‚perverse Effekte', für Pathologien, für Dysfunktionen oder Diskrepanzen zwischen deklarierten und wirklichen Zielen" interessieren (Luhmann 1992, S. 165).

Niklas Luhmann (1995) bezeichnet die informale[2] Struktur von Organisationen als eine emergente Ordnung, die ungeplant entsteht, aber formale Strukturen

2 Der Begriff der Informalität bezieht sich dem institutionellen Verständnis folgend auf informale Strukturen und Prozesse, während sich der Begriff des Informellen auf informelle Praktiken bezieht.

und deren Regeln ergänzt, entgegensteht und manchmal auch entkräften kann, wenn sie für den organisatorischen Erfolg als notwendig erscheint. Informalität meint dabei Handlungs- und Erwartungsmuster, eigene Normen sowie Kommunikationsweisen und besitzt häufig einen produktiven, funktionalistischen Charakter. Informalität ermöglicht eine flexiblere Handhabung formaler Regelungen und widerspruchsvoller Anforderungen, die aus der Umwelt an die Organisation gerichtet werden. Erfahrene Mitarbeiter*innen einer Organisation können dann zum Beispiel zwischen Informalität und Formalität hin und her wechseln, in einer Situation den ‚kurzen Dienstweg' nehmen und die formale Organisation unterlaufen, wenn es funktional für den Unternehmenserfolg erscheint; Luhmann (1995) spricht von „brauchbarer Illegalität". Diese informellen Handlungsmuster und inoffiziellen Regelsysteme sind dabei größtenteils bewusst und wegen ihrer „funktionalen Paradoxie" (Ortmann 2003) – das heißt: eine formale Organisation kann nur funktionieren, wenn sie einiges von dem, was sie verbietet, dennoch zu einem gewissen Grad zulässt – auch erwünscht und notwendig. In der systemtheoretischen Tradition stehend setzen Kühl (2018) und Rodriguez (1991, zitiert nach Kühl 2018) Organisationskultur mit der informalen Seite einer Organisation gleich und definieren den Begriff als Komplex nicht entschiedener Entscheidungsprämissen. Im Gegensatz dazu bezeichnet die Formalstruktur bereits entschiedene Entscheidungsprämissen. Auch mikropolitische Ansätze betrachten Organisationen weniger als formale Gebilde, sondern vielmehr als „Arenen heftiger Kämpfe […] und machtvoll ausgeübtem Druck und struktureller Gewalt" (Küpper/Ortmann 1992, S. 7) und betonen damit die informalen Machtverhältnisse in Organisationen und deren Aushandlungen und Verschiebungen.

An diese systemtheoretischen und mikropolitischen Perspektiven anknüpfend nehme ich im Folgenden eine organisationskulturelle Sichtweise auf sozialarbeiterische Organisationen ein, welche die Ebene der unbewussten Affekte, Phantasien und Handlungsmotive besonders hervorhebt. Mit der Annahme, dass neben den bewusst wahrnehmbaren Entscheidungenprämissen und mikropolitischen Machtstrukturen auch unbewusste Aspekte die Mitarbeiter*innen in Organisationen entscheidend beeinflussen, erweitert sich das Verständnis von routinierten, habitualisierten, informellen, sozialen Praktiken in Organisationen um unbewusste Beweggründe und Motive des Handelns und Organisierens. Entsprechend erweitert sich das Verständnis von Organisationskultur um die in Organisationen vorkommenden Affekte sowie die latenten, unbewussten Phantasien und Konflikte und deren Funktion.

Allgemein zielt die organisationskulturelle Perspektive darauf, das soziale Gefüge[3] in Organisationen und die darin vorkommenden (sozialen) Mecha-

3 Das soziale Gefüge in Organisationen wird zudem auch mit Theorien des organisationalen Symbolismus (z. B. Czarniawska-Joerges 1997) und mit dem organisationalen Diskurs (Grant at al.

nismen zu erfassen. Die Verwendung des Begriffs Organisationskultur[4] in der Forschungs- und Beratungsliteratur ist heterogen, der Begriff soll einer Vielzahl von Phänomenen innerhalb der Organisation eine Rahmung bieten. Er vereint materielle Artefakte wie Kleidung, Architektur und Möbel (Schein 1985; 2003), kursierende Mythen, Legenden, Werte und Normen (Frost et al. 1985), Kognitions-, Wahrnehmungs- und Erlebensschemata, wie „systemrelevante Interaktions- und Interpretationstendenzen" (Wollnik 1991, S. 79) und Formen von akkumuliertem kulturellem Wissen (Sackmann 2017) sowie unbewusste, latente, handlungsleitende Grundannahmen (Schein 2003) oder Archetypen (Greenwood / Hinings 1988). Diese Vielzahl an unterschiedlichen Konzeptualisierungen, die sich aus der Psychologie, Soziologie, Organisationswissenschaften und Ethnologie speisen, regt zu Ordnungsheuristiken und Katalogisierungen an, wie sie unter anderem bei Smircich (1983), Schreyögg (2016), Neuberger und Kompa (1987), Marré (1997) oder Hofstede (2011) zu finden sind. Folgende Kernelemente von Organisationskultur lassen sich in Anlehnung an Schreyögg (2016, S. 177) und Schein (2003, S. 17) zusammenfassen:

- implizites Phänomen, das interpretativ erschlossen werden muss und nicht direkt beobachtbar ist,
- wird als Ausdruck von latenten Grundannahmen praktiziert, die Quelle der Normen und Werten und Handlungen sind,
- liefert sinnhafte orientierungsversprechende Muster der Wahrnehmungsselektion und Interpretation von Ereignissen, wirkt stabilisierend und vereinfachend in einer komplexeren Welt,
- kollektives Phänomen, das organisatorisches Handeln (auch auf Subgruppenebene) einheitlich und kohärent erscheinen lässt und individuelles Handeln prägt,
- Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen aus der Umwelt,
- läuft als Sozialisationsprozess automatisch ab, wenn neue Mitglieder einer Organisation durch Kolleg*innen eingeführt werden,
- beschreibbar auf der Ebene der Grundannahmen, Normen und Werte und Artefakte.

Dabei gelten die latenten Grundannahmen als die prägendste Dimension der Organisationskultur. Schein (2003) definiert sie als historisch gewachsene Überzeu-

---

2004) erfasst. Erstere erklären Gefüge in Organisationen auf der Ebene der gemeinsamen Symbole und ihrer Interpretation, letztere auf der Ebene der geteilten Sprache.

4 Organisationskultur ist ein Begriff mit einer sehr heterogenen Verwendung und schillernden Vagheit, die schon seinem etymologischen Ursprung geschuldet ist. Der Kulturbegriff gehört mit zu den am meisten zitierten Begriffen in den Sozialwissenschaften und Kroeber und Kluckhohn (1952) haben in ihrer Metaanalyse 164 verschiedene Definitionen zusammengetragen. Das Konzept der Organisation lässt ebenso eine Vielzahl unterschiedlicher Zugangsweisen und Konzeptualisierungen zu (Übersichten z. B. bei Weik / Lang 2001; Schreyögg 2008).

gungen, die den Unternehmenserfolg garantieren sollen. Sie seien wesentlich von Gründer*innen und anderen einflussreichen Personen in der Organisation geprägt, verselbstständigten sich mit der Zeit und seien daher oft nicht mehr bewusst.

1.2 Die latente Organisationskultur und das Unbewusste

Die skizzierte Konzeption von Organisationskultur soll mithilfe des psychoanalytischen Begriffs des Unbewussten[5] und dessen methodischer Erfassung im Hinblick auf individuelle und kollektiv geteilte Affekte, Phantasien, Konflikte und psycho-soziale Abwehr- und Bewältigungsmuster (Menzies-Lyth 1960) in Organisationen konkretisiert und veranschaulicht werden. Diese Erweiterung um geteilte Emotionen und deren unbewusste Anteile in Organisationskulturen und Subkulturen hat Erhard Tietel (2008) als „sozio-emotionalen Erfahrungskontext" (ebd., S. 13) bezeichnet. Für ihn ist die sozio-emotionale Erfahrung in Organisationen handlungsleitend, insbesondere bei Organisationen, die in ihren strukturellen und hierarchischen Grenzen durchlässiger sind als streng hierarchische Organisationen (ebd., S. 14). Die Ausformung einer spezifischen Organisationskultur vollzieht sich als ein komplexes Zusammenspiel folgender Elemente:

1. Individuelle Disposition der Mitglieder einer Organisation
2. (Sub-)Gruppendynamiken
3. Zentrale Arbeitsaufgaben und Klient*innen
4. Organisationsstruktur und organisatorische Rollen
5. Einflüsse aus der Organisationsumwelt und Gesellschaft

Hierbei, so zeigt die psychoanalytisch ausgerichtete Organisationsforschung, spielen auch unbewusste Anteile eine wichtige Rolle.

So geht die *individuelle Disposition der Mitglieder einer Organisation* betreffend eine Reihe von Arbeiten (Jaques 1955; Peters/Waterman 1982; Kets de Vries/Miller 1986) davon aus, dass die Organisationskultur entscheidend von den Werten und Prämissen der Gründer- und Führungspersönlichkeiten geprägt ist, die einen großen (formalen) Einfluss haben und sich dann mit der Zeit in der Organisation verankern. So wird in den Arbeiten von Kets de Vries und Miller (1986) die These vertreten, dass die affektive Gesamtdynamik von Organisationen von einzelnen Individuen beeinflusst wird, wie zum Beispiel narzisstischen Führungskräften.

---

5 Das Unbewusste soll hier vereinfacht als dem Bewusstsein (gegenwärtig) nicht zugänglichen, aber trotzdem psychisch wirksamen Anteil der Psyche verwendet werden. Ausführlich unter anderem bei Buchholz/Gödde (2006).

Für die *(Sub-)Gruppendynamik* hat der Psychoanalytiker Wilfred Bion (1961) beschrieben, wie psychotische Mechanismen zwangsläufig in allen Gruppen zur Anwendung kommen. Diese regressiven Prozesse innerhalb von Gruppen führen immer auch dazu, dass die unbewusste Illusion entsteht, die Gruppe sei eine Art „Mutter-Objekt" oder „psychische Hülle", also eine eigene Entität (Anzieu 1987), die vor Ängsten schützt. Im idealen Fall dient die Gruppe als „Container-contained" (Bion 1962), als eine Art Behälter, der ähnlich wie in der Beziehung einer primären Bezugsperson zum Säugling überwältigende, angstauslösende Affekte aufnimmt und in einem transformativen Prozess verarbeitet. Die Affekte werden also „contained" zurückgegeben, sodass sie als weniger überwältigend wiederaufgenommen und erlebt werden können. Funktioniert dieser Verarbeitungsmodus nicht und die intensiven Affekte und Phantasien bleiben bestehen, kommen wiederkehrende Muster der Abwehr in Gruppen zum Einsatz. So beschreibt Bion (1961) beispielsweise ein „Kampf-Flucht Muster", bei dem alle Teilnehmenden eines Teams in Auseinandersetzungen verstrickt und Ideen sofort infrage gestellt werden. Auch kann jede*r im Verlauf der Diskussion zum Gegner werden. Beim „Muster der Abhängigkeit" wird der formellen oder informellen Leiter*in blind gefolgt. Das Muster der „Paarbildung" bringt zwei eingeschworene Partner hervor, die scheinbar die Lösung für alle Probleme kennen (ebd.).

Für die besondere Bedeutung der *zentralen Arbeitsaufgabe und der Klient*innen* stellten die psychoanalytisch ausgerichtete Institutionenforscherin Isabelle Menzies-Lyth (1960) und spätere Vertreter*innen der sogenannten Tavistock-Tradition der Gruppen- und Organisationsforschung (z. B. Hinshelwood/Chiesa 2002) heraus, dass spezifische Arbeitssituationen unbewusste Phantasien und affektive Zustände von Mitarbeitenden reaktualisieren. So kann die Arbeit mit Klient*innen in schwierigen Lebenslagen, mit Obdachlosen oder mit schwer kranken oder süchtige Menschen bei den Sozialarbeiter*innen zum Beispiel Rettungsphantasien, Wünsche nach eigener Versorgung, Fragmentierungs- und Selbstverlustängste und existenzielle Ängste auslösen. Zugleich projizieren Klient*innen ihre Affekte und Phantasien auf die Sozialarbeiter*innen. Der psychische Mechanismus der „projektiven Identifizierung"[6] bewirkt, dass die Sozialarbeiter*innen anstelle der Klient*innen selbst zum Beispiel Angst, Hilflosigkeit, Wut, Trauer oder Hass erleben und erfahren. Entsprechend zeigen sich in der Sozialen Arbeit und ihren spezifischen Arbeitsfeldern typische Affekte und korrespondierende

6 „Projektive Identifikation" beschreibt einen Abwehr- und Kommunikationsmechanismus in der Psychoanalyse. Durch diesen Mechanismus werden unerwünschte oder unerträgliche Affekte und Vorstellungen von einem Selbst und wichtigen Objekten von einer Person in eine andere projiziert, die sich dann mit diesen Gefühlen identifiziert. Diese Person erlebt die Gefühle und Phantasien dann so, als ob es ihre eigenen wären. Die Projektive Identifikation dient dem Projizierenden zur Evakuation eigener unerträglicher oder nicht mit dem Selbstbild vereinbarer Affekte und Phantasien, gleichzeitig dient es auch als Kommunikationsmittel, indem auf einer unbewussten Ebene das Erleben der Klient*innen den Praktiker*innen mitgeteilt wird.

Abwehrmechanismen (Foster 2001; Krantz 2010). Zudem arbeitete Angela Foster (2001) heraus, dass der psychische Abwehr- und Bewältigungsmechanismus der „Spaltung"[7] notwendig ist, um in der Sozialen Arbeit tätig zu sein: Nur so könnten die Sozialarbeiter*innen mit den Projektionen und projektiven Identifikationen von unerwünschten Selbstanteilen der Klient*innen umgehen: „workers may need to split off part of their emotional experience in order to preserve their own mental health and provide reliable services to their clients" (ebd., S. 81). Gleichzeitig verhindert dieser Spaltungsmechanismus aber auch ein tieferes Mitfühlen mit den Klient*innen.

Zudem zeigte diese Forschungsrichtung, dass in Organisationen der Sozialen Arbeit die Dynamik der Sozialarbeiter*in-Klient*in-Dyade verschoben wird in die Mitarbeiter*in-Führungskraft-Dyade bzw. sich dort wiederholt. Ebenso wie Klient*innen Entscheidungen und Verantwortung an Sozialarbeiter*innen delegieren und auf der Suche nach einem (fürsorglichen) Container (Bion 1962) für schwer aushaltbare Affekte sind, wiederholt sich diese Dynamik innerhalb der Organisation. Sozialarbeiter*innen entladen ihre (Klient*innen-)Affekte an die Führungskräfte mit der unbewussten Erwartung, dass diese als haltgebende Instanz die schwierigen affektiven Zustände im Sinne eines Containers aufbewahren, durcharbeiten und weniger überwältigend zurückgeben.

Dies bleibt nicht ohne Folgen für die *Organisationsstruktur und organisatorische Rollen*, deren unbewusste Anteile gleichermaßen verstanden werden müssen. Die affektiven Zustände und Phantasien, die durch (1) Individuen, (2) die Gruppendynamik sowie (3) der Arbeitsaufgabe in der Organisation entstehen, können so überwältigend sein, dass sie die individuellen Fähigkeiten zur Abwehr überschreiten und kollektiv und institutionell gestützt abgewehrt werden müssen, damit Mitarbeiter*innen weiterhin den Zweck der Organisation erfüllen können. Hierfür kommen neben individuellen- und Abwehrmechanismen auf Gruppenebene auch eine Reihe psycho-sozialer Abwehrmechanismen zum Einsatz (Menzies-Lyth 1960). Diese sind „elements in the structure, culture, and mode of functioning of the organization [which] helping the individual avoid the experience of anxiety, guilt, doubt, and uncertainty. As far as possible, this is done by eliminating situations, events, tasks, activities, and relationships that cause anxiety or, more correctly, evoke anxieties connected with primitive psychological remnants in the personality" (ebd., S. 109).

Organisationsstruktur erscheint hier als aus den Erfordernissen der Abwehr psychischer Konflikte und existenzieller Ängste entstanden, und weniger als Struktur, die vor allem den Erfordernissen der konkreten Arbeitsaufgaben ge-

7 Unter „Spaltung" wird ein psychischer (Abwehr-)Mechanismus verstanden, bei dem zwei unintegrierte Aspekte des Seelischen, des Selbst oder eines Objektes wechselseitig im Vordergrund stehen, der Andere oder das eigene Ich sind dann nur „gut" oder nur „böse", aber es kommt zu keiner ganzheitlichen Betrachtung als sowohl „gut" als auch „böse".

recht werden muss (Obholzer 1999, S. 91 ff.). Auch Stavros Mentzos beschrieb „psychosoziale Arrangements", die zwischen dem Bedürfnis des Einzelnen nach Entlastung von Ängsten und Konflikten und den „komplementären Angeboten der Institution" (Mentzos 1988, S. 11) bestehen und als „formelle oder informale institutionalisierte Verhaltensmuster fertige Angebote eines Abwehrverhaltens" (ebd., S. 27) zur Verfügung stellen.

Ebenso kann die Art und Weise, in der Arbeit organisiert ist – etwa wie die hierarchischen Beziehungen vorgegeben sind oder wie heterogen oder dezentral organisiert das Leistungsspektrum innerhalb der Organisation ist – einen prägenden Einfluss auf die Organisationskultur und die Mitarbeiter*innen haben. Ist die Arbeitswirklichkeit stark widersprüchlich, kommt es vermehrt zu regressiven Prozessen im Individuum (Volmerg / Senghaas-Knobloch / Leithäuser 1986; Kernberg 1988). Auch ist beschrieben worden, dass Individuum und Organisation sich gegenseitig bei der Ausübung der Arbeitsrolle beeinflussen und dass eine spezifische, durch die Organisation vorgegebene Arbeitsrolle ein zentrales Bindeglied zwischen Individuum und Organisation darstellt (Rappe-Gieseckes 1999; Tietel 2008).

Abschließend muss berücksichtigt werden, dass auch die Einflüsse aus der *Organisationsumwelt und Gesellschaft* durch Unbewusstes bestimmt sind. So hat die Organisationsforschung gezeigt, dass Organisationen der Sozialen Arbeit als eine soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation (Klatetzki 2010) einen spezifischen Organisationstypus darstellen. Sie arbeiten nicht mit Objekten oder Symbolen, sondern der Mensch ist das „Rohmaterial" des Produktionsprozesses und wird qua Rolle als Klient*in bewertend konnotiert. Der Sozialarbeitsforscher Yeheskel Hasenfeld (1992) spricht daher auch von „Moralarbeit" die in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen verrichtet wird, weil sie von Wertungen und Verantwortlichkeiten geprägt ist, welche anhand von moralischen Kategorien als richtig oder falsch bewertet werden können. Diese moralischen Wertungen – etwa, dass Menschen nicht obdachlos sein oder durch Drogenkonsum oder Sexarbeit in ausbeuterische Beziehungen kommen sollten – sind keine Eigenproduktion der Organisationen, sondern stammen aus der gesellschaftlichen Umwelt und münden im spezifischen Mandat der Sozialen Arbeit (Klatetzki 2010, S. 11). Da kein zuverlässiges Kausalwissen für die Veränderung von Personen besteht, sind die Arbeitsmethoden bzw. Technologien zur Veränderung unbestimmt. Deshalb greifen soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen sowohl auf praktische Ideologien und praxisbezogene Wissensbestände als auch auf wertbasierte Glaubensannahmen über Sachverhalte und Wirksamkeiten zurück. Die Arbeitsverfahren dieser Organisationen können als Vollzug praktischer Ideologien verstanden werden (Klatetzki 2010,

S. 13 f.),[8] die wiederum Ausdruck gesellschaftlich akzeptierter Realitäts- und Moralauffassungen sind. In einer pluralisierten Gesellschaft sind die Ziele von Organisationen der Sozialen Arbeit nicht eindeutig. Je nachdem, wie viele Interessensgruppen die Organisation vertritt, gibt es viele, unterschiedliche Ziele. Konsens über Ziele besteht innerhalb der Organisation dann nur in abstrakter Form, zum Beispiel Gesundheitsförderung, Jugendarbeit (Klatetzki 2010; Hasenfeld 1992). Entsprechend lassen sich Organisationen der Sozialen Arbeit „als eine Konfiguration unterschiedlicher Statusgruppen (z. B. Berufsgruppen, Politiker, Klienten, ehrenamtlich Tätige, Angehörige etc.) verstehen, die ihre Vorstellungen von guter gesellschaftlicher Normalität in sozialen Diensten und Einrichtungen realisiert sehen wollen" (Klatetzki 2010, S. 15). Diese Vielfalt gesellschaftlicher Umwelten kann dazu beitragen, dass widersprüchliche Einflüsse der sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen andauernde Anpassungsleistungen abverlangen und sie in einem „Zustand der chronischen Krise" (ebd., S. 15) halten.

Auch auf der Ebene der Finanzierung ist der Einfluss Dritter deutlich ausgeprägt; die Klient*innen bezahlen kein Geld für die sozialen Dienstleistungen, sondern werden von Dritten finanziert. Mitarbeiter*innen der Sozialen Arbeit müssen daher einen doppelten bzw. dreifachen Auftrag erfüllen. Zum einen müssen sie den Bedürfnissen und Ansprüchen der Klient*innen gerecht werden, genauso wie zweitens den Auftrag des Geldgebers, dem Staat und der Gesellschaft erfüllen (Doppelmandat) und sich drittens an der eigenen Profession ausrichten (Trippelmandat, Staub-Bernasconi 2018; Urban 2004).

Diese für Organisationen der Sozialen Arbeit spezifischen Einflüsse verändern sich durch gesamtgesellschaftliche Megatrends, wie beispielsweise Digitalisierung, Ökonomisierung, Flexibilisierung. Der britische Kulturtheoretiker Raymond Williams hat den Einfluss von Megatrends auf die Organisationskultur mit dem Konzept der „structure of feeling" beschrieben als „particular quality of social experience and relationship […] [that] gives the sense of a generation or a period" (Williams 1977, S. 131) und erklärt damit die Existenz dauerhafter Affektkonfigurationen, die eine Ära oder Epoche charakterisieren. Hierbei ist die Unterscheidung von Affekt und Emotion wichtig: Während eine Emotion, wie zum Beispiel Eifersucht, typischerweise ein festes Objekt hat und daher in der Sprache und im symbolischen Denken verankert ist, ist ein Affekt, wie zum Beispiel Angst, eher ungeformt, intuitiv und fließend und wechselt von einem zum anderen Objekt. Daher sind Affekte grundlegende Bestandteile der sozialen Ansteckung (Crociani-Windlan / Hoggett 2012), die auch in Organisationen der Sozialen Arbeit wirksam ist. So befinden sich viele soziale Einrichtungen in einer unsicheren und prekä-

8 Zugleich bringt die Unbestimmtheit der Technologien in sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen auch die Schwierigkeit des Nachweises der Effektivität ihrer Maßnahmen mit sich (Klatetzki 2010).

ren Finanzierungslage, Förderungen werden nur von Jahr zu Jahr verlängert und es gibt wenig Spielraum für organisationale Ausgaben, wie zum Beispiel für Supervisionen und Personalentwicklung. Zu diesem ökonomischen Druck kommt ein politischer Druck und trägt zur Entwicklung einer „psychotischen Organisation" bei. Dieser Begriff wurde von dem psychoanalytisch arbeitenden Organisationsforscher Burkard Sievers (2008) geprägt. Er beschreibt die paranoid-schizoide Dynamik in einem Krankenhaus und deutet diese als sozial induziert, durch ökonomischen und politischen Druck entstanden.

Zusammenfassend lässt sich Organisationskultur definieren als eine historisch von Menschen geschaffene, kollektive Interpretations-, Erlebens- und Verarbeitungsweise, die auf gemeinsamen Überzeugungen, Selbstkonzepten und Grundannahmen beruht und sich im Handeln und Erleben der Organisationsmitglieder ständig produziert und reproduziert und zur Strukturierung ihrer Erlebnisweisen und Konstruktionen von Wirklichkeit in der Organisation genutzt wird. Sie ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels aus individuellem Unbewussten aller Beteiligten (auch der Klient*innen), Gruppenphänomenen, der spezifischen Arbeitsaufgabe und den sozial und gesellschaftlich strukturellen sowie institutionellen Bedingungen. Als Folge von Aushandlungsprozessen sowie durch Prozesse der Projektion und Re-Introjektion wird sie institutionalisiert und habitualisiert. Sie wird in Form von sozialen Strukturen, Arbeitsabläufen, Normen, Werten und Artefakten beobachtbar und wirkt als Teil der äußeren Realität handlungsleitend.

Dabei hat Organisationskultur die Funktion, Mitarbeiter*innen eine Ordnung zur Verfügung zu stellen, die der sinnhaften Orientierung dient und mit der sie sich (partiell) identifizieren können. Sie erleichtert die organisationale Anpassung neuer Mitarbeiter*innen und ermöglicht Stabilität im Sinne von Kontinuität und Kohärenz nach Innen sowie Abgrenzung nach Außen (Sackmann 2017; Cloos 2008). Darüber hinaus entlastet die Organisationskultur Mitarbeiter*innen vor intensiven Affekten und Phantasien, die aus der spezifischen Arbeitssituation heraus entstehen (Menzies-Lyth 1960; Mentzos 1988).

1.3 Zur methodischen Erfassung des Latenten und Unbewussten in der Organisationskultur

Methodisch wird Organisationskultur mittels Fragebogenverfahren, Interviews, Ethnografie, Dokumentenanalyse und Beobachtung erfasst (Sackmann 2002, S. 121; Jung et al. 2009). Da Organisationskultur ein latentes, also wenig bewusstes Systemphänomen ist, schlagen Schein (1985) und Schreyögg (2008) vor, es auf interpretativem Weg zu erfassen, ausgehend von den sichtbaren Symbolen, Artfakten und Handlungen hin zu den weniger wahrnehmbaren Werten, Normen und zugrundeliegenden Grundannahmen.

Auf der Ebene der *Symbole, Zeichen und Artefakte* lassen sich alle physischen Manifestationen der Organisationskultur beobachten, beispielsweise der Kleidungsstil der Mitarbeiter*innen, die Architektur des Gebäudes, das Logo der Organisation, bestimmte Riten und Feiern einer Organisation (u. a. Aufnahme neuer Mitglieder, Weihnachtsfeier) genauso wie Geschichten und Legenden der Gründer*innen, die immer wieder erzählt werden und vermitteln, worauf es in der Organisation ankommt. *Normen und Werte* transportieren normative, moralische Aspekte sowie ungeschriebene Verhaltensrichtlinien, die Mitarbeiter*innen in der Organisation eine bewusst gesetzte Orientierung zwischen richtig und falsch geben („Niemals mit dem Jugendamt ohne Absprache reden", „Autonomie ist wichtig"). Es werden auch Bereiche abgedeckt, die nicht formell geregelt sind. *Grundannahmen* umfassen zudem die nicht direkt zugänglichen und unbewussten Annahmen, die als grundlegende Orientierungs- und Vorstellungsmuster die Wahrnehmung und das Handeln anleiten.

Der Organisationspsychologe Edgar Schein (1985; 2003) hat ein Raster entwickelt, das die verschiedenen Aspekte der Organisationskultur ordnet. Die ersten beiden können ethnografisch direkt beobachtet und indirekt durch Interviews und Dokumentenanalyse (z. B. Leitbild der Organisation) erhoben werden. Die vor – und unbewussten Grundannahmen müssen hingegen hermeneutisch bzw. ethnopsychoanalytisch erschlossen werden (Bosse / Knauss 1984; Nadig 1997). Bei der ethnopsychoanalytischen Zugangsweise wird der Forschende selbst Teil der beforschten Situation im organisatorischen Feld und lässt sich verwickeln. Selbstreflexivität als Haltung und Methode sind erforderlich, wenn Sozialforscher*innen selbst einen Enkulturationsprozess in der Organisation durchlaufen und dort eine Rolle übernehmen (Sandler 1976), in Handlungsdialoge (Klüwer 1983) eingebunden werden oder unbewusste Identifikation mit projektiv zugewiesenen Rollen und deren institutionellen und phantasmatischen Zwängen und Aufträgen ausgesetzt sind (Niedecken 2002). Die konkrete, beobachtete Situation in der Organisation ist eine „Szene" im Sinne des Psychoanalytikers und Soziologen Alfred Lorenzer (1970). Sie enthält gleichermaßen individuelle wie gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen. Individuen sind sowohl Subjekte der Szene als auch durch das strukturelle und kulturelle Setting der Szene bestimmt. Szenen sind Phänomene sozialer Praxis und schreiben sich in die Subjekte der Szene ein.

2. Organisationskultur eines Jugendhilfeträgers ethnopsychoanalytisch verstehen

Die Produktivität dieser Methode zum tieferen Verstehen von Organisationskultur soll nun am Beispiel eines Jugendhilfeträgers veranschaulicht werden. Die untersuchte soziale Einrichtung deckt ein breites Spektrum an ambulanten und sta-

tionären Hilfen für vorwiegend Jugendliche in problembelasteten und krisenhaften Lebenslagen ab, wie zum Beispiel Drogenabhängige, Obdachlose, Geflüchtete oder Sexarbeiter*innen. Von 2021 bis 2023 habe ich ethnografische Notizen, Beobachtungsprotokolle von Workshops und „Szenen" erstellt sowie Interviews mit Mitarbeiter*innen geführt. Eine tabellarische, typisierende Zusammenstellung der Organisationskultur der untersuchten Organisation findet sich am Ende dieses Beitrags (Tab. 1).

Der Jugendhilfeträger hat eine gute Außenwirkung. Er hat den Ruf einer sozialpolitisch engagierten Organisation, die sich durch Offenheit und eine akzeptierende sozialarbeiterische Haltung, gerade in der Jugendsozialarbeit auszeichnet. Auch innerhalb der Organisation entsteht zunächst der Eindruck einer heterogenen und diversen Organisation, die der individuellen Perspektive eine große Bedeutung und Wichtigkeit einräumt. Beziehungen unter den Mitarbeiter*innen innerhalb einzelner Projekte / Fachbereiche und deren Umgangsweisen miteinander wirken familiär und privat (Duz-Kultur, Barfuß oder auf Socken im Büro). Es entsteht der Eindruck, sich hier persönlich sehr mit seinen Interessen entfalten zu können (z. B. individuelle Einrichtung von Büros, interessensgeleitete Projektkonzeptionen). Es gibt kein organisationsweites Gesamtkonzept, dafür aber sehr spezifische Projekte und individuelle Lösungen in jedem Fachbereich. Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten, die sonst organisationsübergreifend organisiert werden, sind stark vom individuellen Engagement Einzelner abhängig (Mobiliar, Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, interne Kommunikation). Das spiegelt sich auch in den Normen und Werten der Organisation wider, die im Leitbild als „Zugewandtheit, Respekt und Interesse" gegenüber anderen beschrieben werden und die Aufforderung enthalten, dass „alle Beschäftigten […] nach innen und außen konsequent an einer Kultur [arbeiten], die geprägt ist von Offenheit, gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und wohlwollendem Interesse" (Zitat aus dem Leitbild der Organisation).

Dem gegenüber steht die Beobachtung von Fremdheit und Ausgeschlossenwerden, wenn zum Beispiel Mitarbeiter*innen das eigene Team, den eigenen Fachbereich verlassen und sich mit anderen Bereichen vernetzen oder Informationen über die Organisation als Ganzes benötigt werden. So berichten Mitarbeiter*innen von Gefühlen der Fremdheit: „Von außen wirkt der Träger lebendig und kreativ, aber in der Innenperspektive ist das nicht so, es gibt kein richtiges Kennenlernen, es fehlt das Interesse an und die Zeit für Vernetzung" (Sozialarbeiter).

Vielmehr vernetzen sich Mitarbeiter*innen – etwa durch Engagement für sozialpolitische Themen – außerhalb der Organisation miteinander, weil man sich „da […] besser aufgehoben fühlt als innerhalb der eigenen Organisation" (Sozialarbeiterin). Art und Umfang der Dienstleistungen und Projekte, die die Organisation anbietet, sind schwer zu überblicken. Dies gilt nicht nur für Externe (z. B. Besucher der Homepage), sondern auch für Mitarbeitende der Organisation: Nicht

wenige Mitarbeiter*innen kennen nur ihr unmittelbar eigenes Team und einige haben nur teilweise Kenntnis darüber, was die einzelnen Projekte ihres Arbeitsbereichs anbieten. In der formalen Organisationsstruktur manifestiert sich dieses Unverbundene im Organigramm, welches „durcheinander, unübersichtlich und veraltet" (Führungskraft) wirkt. Als unverbunden wird auch die organisationsinterne Kommunikation beschrieben: Vor allem der informelle Weg über Kontakte, die man auf der Weihnachtsfeier oder während einer Fortbildung kennengelernt hat, hilft in den Austausch zu kommen und das eigene Wissen zu erweitern. Dies hat zur Folge, dass wichtiges Fachwissen nicht für alle verfügbar gemacht wird oder umgekehrt, parallel existiert und mehrfach vorgehalten wird.

2.1 Die Anderen zwischen Idealisierung und Entwertung

Als interessant gilt vieles, das sich außerhalb der Organisation befindet (Interessenverbände, Vernetzungen mit anderen Organisationen). Auch der durch eine externe Institution durchgeführte Organisationsentwicklungsprozess und die durch die Universität erfolgte wissenschaftliche Begleitung von Digitalisierungsprozessen in der Organisation werden zunächst idealisiert. Eine Führungskraft spricht in einem Gespräch von: „Den zwei Engeln die für unsere Organisation geschickt wurden zum Helfen, einmal der Organisationsentwicklungsprozess und dann das Projekt jetzt mit der Universität".

Ähnlich aufgeladen ist die Neu-Einstellung einer Mitarbeiterin im Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses. Obwohl sie nur einmal im Bewerbungsgespräch gesehen wurde, sind hohe Erwartungen an sie gerichtet: Sie „bringt ganz frischen Wind rein, […] ist intrinsisch motiviert und […] will auch was erreichen, das merkt man bei der, die ist so ein Typ und wir gucken, dass sich der keiner in den Weg stellt" (Führungskraft).

Auch innerhalb der Organisation werden einzelne Fachbereiche idealisiert. So gibt es zwei unterschiedliche Fachbereiche, die mit der gleichen Klient*innengruppe einmal ambulant und einmal stationär arbeiten. Während der eine Fachbereich aufgewertet wird: „alles, was die früher angefasst haben, ist zu Gold geworden" und Mitarbeiter*innen aus diesem Fachbereich „besetzen Schlüsselpositionen im Unternehmen" (Führungskraft), wird dem anderen Fachbereich scheinbar alles Schlechte zugeschrieben und er übernimmt dies auch in seine Selbstbeschreibung: „Wir sind immer die Schlechtesten, wir sind immer am schlechtesten bezahlt, wir kriegen den ganzen Abschaum der Gesellschaft" (Sozialarbeiter). Hier gibt es eine hohe Personalfluktuation, während im „guten" Fachbereich Mitarbeiter*innen sehr lange bleiben. Zwischen beiden Bereichen besteht wenig Kontakt, Versuche der Annäherung waren mit Kränkungen, Entwertungen und von Kündigungen begleitet. Eine Mitarbeiterin aus dem „schlechten" Fachbereich begrün-

dete ihre Kündigung mit den Worten: „Es ist unbarmherzig mich in die Verantwortung zu nehmen, es ist alles so schlimm".

Gut oder schlecht, interessant oder banal, Hoffnung oder Verzweiflung – es gibt viele Entweder-Oder-Zuschreibungen in der Organisation. Auch die Einschätzung des zuvor idealisierten Organisationsentwicklungsprozess und die der Kooperation mit der Universität kippen und werden später als etwas bezeichnet, was man „selbst viel besser machen" könnte und die weitere Mitarbeit darin wird teilweise infrage gestellt und abgelehnt. Die Spaltung in „gut" oder „schlecht" organisiert die Unterscheidung Innerhalb und Außerhalb, kennzeichnet die Trennung von und zwischen Abteilungen und bestimmt, wie im Folgenden gezeigt werden soll, auch die Struktur zwischen Team und Leitung.

2.2 Delegation der Mitarbeiter*innen nach oben

Während in vielen Organisationen Arbeit so organisiert wird, dass Vorgesetzte Arbeit an Mitarbeiter*innen delegieren und diese mit der Umsetzung und der direkten Verantwortung betrauen, scheint es bei der hier vorgestellten Organisation fast entgegengesetzt. Hier delegieren Mitarbeitende Aufgaben nach oben und Führungskräfte erledigen Aufgaben, die häufig auch von Mitarbeiter*innen ausgeführt werden könnten. Das führt dazu, dass Sozialarbeiter*innen viel Freiheit und Verantwortung in der Arbeit mit Klient*innen haben, aber innerhalb der Organisation kaum Verantwortung übernehmen. Auch trägt diese Arbeitsverschiebung dazu bei, dass die Führungskräfte chronisch überarbeitet sind und manche schon nach wenigen Jahren wegen Überlastung krank werden.

Die überarbeiteten Führungskräfte haben der Delegation nichts entgegenzusetzen: „Wenn ein Mitarbeiter mich fragt, ob ich das übernehme, fällt es mir schwer nein zu sagen. Ich denke viele Führungskräfte vermeiden da einen Konflikt, aus Sorge, da nicht demokratisch zu wirken, dass man dann autoritär wirkt, sich über die anderen erhebt" (Führungskraft).

Ein ähnlicher Mechanismus ließ sich auch im Entscheidungsverhalten der Führungskräfte beobachten. Entscheidungssituationen sind generell mit Unsicherheit und Angst vor falschen Entscheidungen verbunden, da ein unvollständiges Wissen existiert und eine Entscheidung notwendig wird. Solche Situationen werden innerhalb der Organisation vermieden: „Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses hatte ein Mitarbeiter die Idee, ein neues Logo für unsere Organisation zu gestalten. Für uns war dann nicht klar, wer trifft die Entscheidung darüber. Das Organisationsentwicklungsteam wollte keine Entscheidung treffen und fühlte sich unwohl dabei. Die Geschäftsführerin möchte mehr demokratische Strukturen einführen und nicht immer die sein, die am Ende die Entscheidungen treffen muss. Daher wurde die Entscheidung darüber vertagt und wir treffen uns in sechs Wochen wieder" (Führungskraft).

Durch Prozesse, die partizipativ und inklusiv erscheinen, werden Entscheidungen hinausgezögert. Aufgabenteilung und Bestimmung klarer Verantwortlichkeiten einzelner Mitarbeiter*innen werden vermieden: „Alle wollen eigentlich bei allem mitreden, aber keiner Verantwortung übernehmen" (Führungskraft).

Um dieser Kultur etwas entgegenzusetzen, wurde während des Organisationsentwicklungsprozesses eine Initiative gegründet, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, ein „Commitment sicheres Entscheidungsmanagement" einzuführen bzw. vorzubereiten. Sie soll dabei helfen, Entscheidungen gut vorzubereiten und alle Betroffenen in die Überlegungen miteinzubeziehen. Damit soll der bisherigen organisationalen Praxis entgegengewirkt werden, dass Veränderungsinitiativen ihren anfänglichen Schwung verlieren und enden, ohne dass Entscheidungen getroffen noch Veränderungen stattfinden.

2.3 Sichtbarwerden als Gefahr

Wie lässt sich verstehen, dass Entscheidungen und Verantwortungsübernahmen vermieden werden?

Während der Beobachtung der Arbeit der Führungskräfte ließ sich eine diffuse Angst davor ausmachen, in der Organisation sichtbarer zu werden und Verantwortung zu übernehmen. Qua Rolle sollen und müssen sich Vorgesetzte mit anderen Fachbereichen austauschen und über das eigene Team hinaus organisationsweit agieren und sichtbar werden. Dies ist innerhalb der Organisation jedoch mit Risiken verbunden und wird als gefährlich wahrgenommen: „Wenn man in der Organisation den Mund aufmacht, ist es wirklich eine existentielle Bedrohung […], Kleinigkeiten können schon zur Vernichtung führen" (Führungskraft).

Eine weitere Führungskraft sagt: „Es wurden bereits zwei Geschäftsführer hier vernichtet und das hat jeder gesehen. Irgendetwas muss mit diesem Posten [Geschäftsführung] verbunden sein, wenn die Geschäftsführer in den letzten zwei Jahren in den Burn-out gegangen sind".

Eine Führungskraft, die neu in das Unternehmen gekommen ist, berichtet, dass intern niemand die Führungsrolle übernehmen wollte, weil jedem bekannt sei, dass „Leitung inne haben hier krank macht". In der Rolle als Führungskraft erscheine man besonders sichtbar und es wirke fast so, als gebe es „eine Eskalationsspirale nach oben. Wenn etwas in den Teams nicht läuft, ist immer die Führungskraft schuld. Die bekommen dann die ganze Aggression ab" (Führungskraft). Führungskräfte erleben sich dabei als Ziel heftiger Wutausbrüche, in denen „Leute ungefiltert ihre Emotionen rauslassen" (Führungskraft).

Die als vernichtend erlebte Kritik und dabei auftretende Beschämung ist szenisch ebenso repräsentiert. So wurde ich als teilnehmender Beobachter Teil einer Szene, in der ich zunächst durch die aktive Mitgestaltung eines Workshops in Erscheinung trat und dann den Teilnehmenden Feedback zum bisherigen Work-

shop-Verlauf gab und im Rahmen einer Reflecting-Team-Übung die Gruppendynamik thematisierte. Dazu schwiegen die Gruppenmitglieder – mit einer Ausnahme: Ein Teilnehmer meldete mir verärgert zurück: „Das geht ja gar nicht, wie Sie Rückmeldungen gegeben haben, das fand ich ziemlich frech, so lass ich nicht mit mir reden". Danach gab es keine weiteren Rückmeldungen und auch der Moderator des Workshops ließ dies unkommentiert. Es gab eine Pause und dann wurde die Veranstaltung mit dem nächsten Thema fortgesetzt. Mein Erleben dieser Szene reflektierte ich so: Von einem auf den anderen Moment wechselte mein inneres Erleben von Leichtigkeit und Spiel in der Übung in Angst, Minderwertigkeitserleben und Scham. Die Intensivität und der starke Wechsel im Erleben deuten darauf hin, dass ich mit einer für die Organisation charakteristischen szenischen Gestalt identifiziert war. Mein direktes, aber nicht aggressives Feedback hatte eine Reaktion provoziert, in der ein als vernichtend erlebter Anteil von Kritik zentral war. Dieser Aspekt teilte sich nun auch im emotionalen Erleben als Teil dieser Szene mit, als Erfahrung von Scham, Angst und Minderwertigkeit.[9]

3. Über den Ursprung der Angst in der Organisation

Zusammenfassend lässt sich die untersuchte Organisationskultur auf der Ebene der Artefakte, Werte und Normen als inklusiv und wertschätzend beschreiben, während auf der Ebene der unbewussten Grundannahmen, die als intra- und interpersonalen Dynamiken der Beschämung, aggressiver Kritik bzw. Entwertung und Idealisierung erlebt werden, eine Angst vor Überwältigung mit heftigen Affekten handlungsleitend ist. Diese Spannungsdynamik und die Angst vor Überwältigung innerhalb der Organisation ähnelt dem, was die Psychoanalytikerin Melanie Klein (1952; 1959) als typisch für die paranoid-schizoide Position kleinkindlicher Entwicklung und im psychischen Erleben beschreibt. Die spezifische Arbeitssituation und die Arbeit mit stark bedürftigen Klient*innen kann zu einer Regression in die paranoid-schizoide Position führen und es kommt zur Reaktualisierung eigener, unbewusster Phantasien und affektiver Zustände (z. B. Rettungsphantasien, Wünsche nach eigener Versorgung, frühkindliche Mangelsituationen und Fragmentierungs- und Selbstverlustängste).

Die latenten Ängste der Mitarbeiter*innen der Organisation kommen dem nahe, was Melanie Klein als „Vernichtungsangst" beschreibt. Sie sieht darin die Manifestation des Todestriebs und der damit verbundenen Ängste, von einem übermächtigen, unkontrollierbaren inneren oder äußeren Objekt verschlungen oder vernichtet zu werden. Ein solches Erleben von Fragmentierungs- und Ver-

9 Eine vertiefte psychoanalytische Ausarbeitung dieser Dynamiken und eine entsprechende Deutung unterschiedlichen Szenen und Gegenübertragungsgefühlen wird im Herbst 2024 in der Zeitschrift „Forum der Psychoanalyse" erscheinen.

folgungsängsten kann nur durch sogenannte rudimentäre Abwehrbemühungen in Schach gehalten werden und wird durch halluzinatorische Wunscherfüllungs- und Omnipotenzphantasien, Spaltung und projektive Identifikation abgewehrt. Der Psychoanalytiker Donald Winnicott (1951) sieht die Entstehung der Vernichtungsangst nicht durch den Todestrieb begründet, sondern aufgrund von Reaktionen des Kindes auf Brüche in der frühen Mutter-Kind-Dyade. Durch die „holding function" der Mutter entsteht im Säugling die Phantasie, die Umgebung omnipotent kontrollieren zu können, es entsteht ein Gefühl des kontinuierlichen Seins. Versagt diese „holding function" ruft es Reaktionen des Kindes hervor, die das Gefühl des kontinuierlichen Seins stören und als Vernichtung, als Nichtsein erlebt werden. Der Psychoanalytiker Wilfred Bion (1962) hingegen versteht die Vernichtungsangst als dadurch initiiert, dass primäre Ängste, wie beispielsweise die Todesangst des Säuglings, in die primäre Bezugsperson hineinzuprojizieren versucht werden. Wenn diese von der Bezugsperson aber nicht akzeptiert oder nicht hinreichend bearbeitet und „contained" zurückgegeben werden, wird die ursprüngliche Todesangst als namenlose Angst bzw. Vernichtungsangst re-introjiziert.

Mithilfe diesen grundlegenden Überlegungen zum Thema Angst und Emotionsbewältigung lassen sich das Erleben der Mitarbeiter*innen des untersuchten Jugendhilfeträgers wie auch allgemein die Arbeit mit Klient*innen der Sozialen Arbeit als Erfahrungen des Versagens der Containment-Funktion verstehen, als ein Bruch im Gefühl des kontinuierlichen Seins. Angela Foster (2001) stellt die These auf, dass gerade der Abwehrmechanismus der Spaltung notwendig ist, um überhaupt in der Sozialen Arbeit tätig zu sein: nur so können die Sozialarbeiter*innen mit den Projektionen und projektiven Identifikationen von unerwünschten Selbstanteilen der Klient*innen umgehen.

Die Organisationskultur hat dabei die Funktion, Mitarbeiter*innen vor dem Erleben dieser intensiven Affekte zu schützen. Sie ist das Resultat von individuellen und kollektiven Abwehr- und Bewältigungsmechanismen und Muster der Verarbeitung auf Gruppenebene, die sich als Folge kollusiver Aushandlungsprozesse verstetigen und so habitualisiert und institutionalisiert werden, dass sie durch Prozesse der Projektion und Re-Introjektion Teil der äußeren Realität in Form von Artefakten, Normen und Werten, sozialen Strukturen und Arbeitsabläufen werden (z. B. Isolation innerhalb der Organisation, Delegation nach oben, Vermeidung von Entscheidungen). Die Organisation und ihre Struktur ist dieser Perspektive folgend eine, die aus den Erfordernissen der Abwehr von unbewussten Konflikten und starken Ängsten entstanden ist, und weniger eine, die primär den Erfordernissen der konkreten Arbeitsaufgaben gerecht werden muss (Obholzer 1999, S. 91 ff.).

In der untersuchten Organisation werden Ängste vor Vernichtung vorrangig durch projektive Identifikation, Spaltung und Omnipotenzphantasien abgewehrt. Die so projizierten und wenig bearbeiteten Ängste oszillieren inner-

halb der Organisation. Gleichzeitig schützt diese Abwehrformation aber nicht nur gegen primäre Selbst- und Fragmentierungsängste, sondern ist auch aufrechterhaltende Bedingung seiner Reproduktion, indem primäre Affekte nicht gehalten und integriert („contained") werden, sondern in der Organisation und ihren Mitarbeiter*innen (sowie deren Klient*innen) verbleiben und sich an denjenigen Führungskräften und Mitarbeiter*innen entladen, die als Führungskraft sichtbar werden.

Diese kollusiv entstandene Konfiguration aus psychischer Verarbeitung auf individueller Ebene, Interaktionsprozessen auf Gruppenebene, informaler Organisationsstruktur und Organisationskultur wird nun, so soll im Folgenden betrachtet werden, durch Digitalisierung bzw. die Einführung digitaler Tools und Arbeitsweisen mobilisiert und destabilisiert.

4. Einführung einer Personalsoftware und die Angst vor der Sichtbarwerdung

Ziel des organisationalen Veränderungs- und Digitalisierungsprozesses innerhalb des Jugendhilfeträgers war es, so formulierten es verschiedene Mitarbeiter*innen, die „gewaltige Kraft und das Potential" dieser Organisation zu entfalten, die aufgrund ihrer unübersichtlichen Struktur ungenutzt ist. Während dieses Prozesses wurde jedoch zunehmend deutlicher, dass es zwar einen ausgesprochenen Wunsch und Willen nach Vereinheitlichung und gemeinsamer Nutzung von Ressourcen und Expertise gibt, aber unbewusste Widerstände existieren, die dagegenwirken: Seit mehreren Jahren besteht Einigkeit über die Einführung und Notwendigkeit einer einheitlicher Personalsoftware. Die Mitarbeiter*innen der Personalabteilung bemerkten selbstkritisch zu ihrer Arbeitssituation, dass sie, „wie in der Steinzeit arbeiten" und unter viel Druck stehen und früher auch noch „zuhause, neben dem Bett, Zettel und Stift" hätten liegen haben, „um nichts zu vergessen". Auch Führungskräfte wünschen sich eine Softwarelösung, die ihr Reporting erleichtert. Durch die Einführung einer einheitlichen, standardisierten Personalsoftware sollte die Vielzahl an handschriftlichen und mit Excel gepflegten Tabellen reduziert und vereinheitlicht werden. In den vergangenen Jahren hatte es eine Reihe von gescheiterten Versuchen der Einführung gegeben. Als dann ein Anbieter einer neuen Personalsoftware in einer einführenden Informationsveranstaltung deren Funktionalität erklärte, reagierten die Mitarbeiter*innen der Personalabteilung wütend und empört. Deren Reaktionen waren, so beschrieb es eine Führungskraft, „total destruktiv". Dem Vorschlag, eine Fortbildung zum Softwareprogramm zu besuchen, begegneten die Mitarbeiter*innen abweisend: „Wenn ich mich fortbilden soll, bin ich weg, kündige und verlasse den Träger" (Mitarbeiter). Es hatte den Anschein, als

ob die Mitarbeiter*innen sich durch die Einführung der neuen Software bedroht fühlten. Ein Mitarbeiter war nach der Vorstellung dieses Anbieters über ein Jahr krankgeschrieben. Da die Expertise für die internen Arbeitsprozesse und Abläufe bei den Mitarbeiter*innen liegt und ohne sie die neue Software nicht an die internen Arbeitsabläufe und -erfordernisse angepasst werden kann, stand die Einführung der Personalsoftware kurz vor dem erneuten Scheitern.

Zuvor waren die Mitarbeiter*innen der Personalabteilung lediglich dafür verantwortlich, Daten in eine Excel-Tabelle einzupflegen und diese an ein Steuerbüro zu schicken, welches die letztendliche Prüfung übernahm und die Lohnabrechnungen verschickte. Hier kam es oft zu Fehlern, die dem externen Steuerbüro zugeschrieben wurden („Die machen die Fehler, nicht wir"). Mit der Einführung der Software entfiel also nicht nur die Unübersichtlichkeit der vielen Tabellen, sondern auch die Möglichkeit der Delegation von Verantwortung und Schuld. Nun sollten die Mitarbeiter*innen der Personalabteilung die Daten direkt in die Software eingeben. Vor der Verschickung der Lohnabrechnungen werden diese Daten nun von der Software und nicht mehr durch eine dritte Instanz – dem Steuerbüro – geprüft.

Der Wegfall des Dritten, des Anderen, der als Projektionsfläche dienen kann, mobilisiert Ängste vor Fehlern und trägt dazu bei, dass Kritik als zerstörerisch erlebt wird. Die Ängste fallen nun auf die Mitarbeiter*innen zurück und können nicht mehr nach außen evakuiert werden. So werden die in Aussicht gestellten Fortbildungsangebote wütend abgelehnt. Einzig der erneute Rückzug, diesmal in Form von Krankheit, erscheint subjektiv möglich, um sich vor der als zerstörerisch erlebten Kritik zu schützen. Auch die lange Krankheit des einen Mitarbeiters und dessen Abwesenheit trug – psychologisch betrachtet – dazu bei, dass die Einführung der Personalsoftware schlussendlich dennoch realisiert werden konnte. Mit dem kranken Kollegen war ein abwesendes Objekt geschaffen, auf das projiziert werden kann. Als der kranke Mitarbeiter zurück kann und wieder anfing zu arbeiten, wurde die andere Mitarbeiterin krank, allerdings für einen wesentlich kürzeren Zeitraum. Das abwechselnde Kranksein lässt sich als gemeinsamen, unbewussten Versuch verstehen, ein abwesendes Objekt als mögliche Projektionsfläche zu erhalten.

Schlussendlich wurde die Personalsoftware eingeführt und die Arbeitsabläufe mit der Software dahingehend modifiziert, dass die Delegation von Verantwortung weiterhin möglich bleibt. Es wurde ein neues Objekt zur Projektion geschaffen, nämlich ein neues Steuerbüro mit der Überprüfung der Lohnabrechnungen beauftragt. Zudem hat sich um die Software ein aufwändiges System von Prozessen etabliert, die die Angst vor Fehlern reduzieren sollen.

So werden zum einen Änderungen in den Stammdaten der Mitarbeiter*innen (Stundenumfang, Lohntarif etc.) jetzt so vorgenommen, dass diese mithilfe von drei parallellaufenden Prozessen an drei unterschiedlichen Orten erfolgen. Wenn jetzt beispielsweise die Adresse einer Mitarbeiterin verändert werden

muss, wird ein Workflow in der Personalsoftware initiiert. Das wird als „sehr entlastend“ erlebt, „weil die Flows abgesendet werden und dann ist es fertig. Es müssen nicht mehr tausend Sachen im Hinterkopf behalten werden“ (Mitarbeiter). Insbesondere wenn „Postschluss“ ist, das heißt, wenn ab einem bestimmten Stichtag im Monat keine Änderungen an den Stammdaten mehr möglich sind, weil auf Grundlage dieser Daten die Lohnabrechnungen erstellt werden, sei es entlastend, wenn vorzunehmende Änderungen schon mithilfe der initiierten Workflows bereits angestoßen werden. Dadurch, dass die Mitarbeiter*innen nur Leserechte in der Software haben, können sie die Umsetzung der Änderungen an das Steuerbüro delegieren. Das Steuerbüro ist Teil des Softwareanbieters.

Zum zweiten wird weiterhin eine Excel-Tabelle verwendet, die „als Sicherungsnetz“ (Mitarbeiter) alle Änderungen dokumentiert, die das Personal betreffen. Diese Excel-Tabelle wird seit vielen Jahren gepflegt und war vor der Softwareeinführung die wichtigste Informationsquelle der Personalabteilung. Auch wird sie als „Kommunikationsmittel“ zwischen den Mitarbeiter*innen der Personalabteilung genutzt und es lässt sich mit dieser Tabelle „leichter nach Informationen suchen als mit der Software“, daher sei es auch wichtig, „dass die Excel immer auf dem aktuellsten Stand ist“ (Mitarbeiterin). Als dritter Arbeitsschritt rund um die Nutzung der Personalsoftware wird dann schließlich die Bestätigungs-E-Mail über die erfolgten Änderungen der Stammdaten in der Personalsoftware in die digitale Personalakte abgelegt und auch dort dokumentiert, dass sich die Adresse geändert hat.

Diese „dreifache Buchführung“ erscheint angesichts der zuvor beschriebenen Organisationskultur des Jugendhilfeträgers als dreifache Absicherung vor als vernichtend erlebter Kritik. Sie schützt zudem auch vor Sichtbarkeit und Verantwortungsübernahme, indem sie neue Arenen der Unsichtbarkeit zur Verfügung stellt, in die sich Mitarbeiter*innen zurückziehen können.

5. Datenschutz und andere Schutzräume im Intranet

Das Bemühen nach einem Schutz vor Sichtbarwerdung zeigt sich auch in anderen Digitalisierungsprozessen. Als es zu einer Umgestaltung des Intranets kommt, auch mit dem Ziel, Wissen freier und übersichtlicher zugänglich zu machen und den kollegialen Austausch zu fördern, zeigen sich subtile Widerstände. Es entsteht eine zunehmende Wichtigkeit des Themas Datenschutz („nach DSGVO“). Zwar betrifft die neue Relevanz eine Softwarelösung, die schon seit mehreren Jahren genutzt wird, Fragen zum Datenschutz werden aber erst jetzt als dringlich adressiert. Dies könnte bedingt sein durch eine personale Veränderung – ein neuer Mitarbeiter bringt mehr IT-Wissen in die Organisation und beschäftigt sich mit dem Datenschutz. Denkbar wäre auch, dass eine strengere Durchsetzung der Datenschutzverordnung innerhalb der Organisation gefordert wird, um die digi-

tale Vernetzung der verschiedenen Fachbereiche einzuschränken und zu reglementieren, um Veränderungen in der bestehenden Organisationskultur entgegenzuwirken. Dazu passt auch, dass die Forderung nach einem externen Datenschutz-Berater aus der Sorge heraus aufgestellt wurde, ein interner Datenschutzbeauftragter könnte „vom Betriebsrat oder […] Kolleg*innen angegriffen" (Führungskraft) werden. Zudem wurde während der Diskussionen um das Intranet und die interne kollegiale Kommunikation in einem Arbeitskreis mehrfach der Wunsch nach „safe spaces" (Sozialarbeiter) im Intranet geäußert und die Frage diskutiert, ob Anonymität in der digitalen, kollegialen Kommunikation möglich ist. Das Anliegen, digitale Rückmeldungen auch anonym zu versenden, wurde artikuliert, weil die Sorge bestand, ansonsten kritisiert zu werden.

6. Schlussbetrachtung: Digitalität als Aufhebung des Abwesenden

Digitalisierung ist nicht irgendein organisationaler Veränderungsprozess, sondern nimmt eine Sonderstellung neben anderen Veränderungsprozessen und deren Steuerung – zum Beispiel Ökonomisierung, New Work oder New Public Management – ein. Das Besondere der Digitalisierung besteht unter anderem darin, im Subjekt die Grenzen zwischen Innen und Außen, Realität und Virtualität, subjektiv-Phantasmatischem und materiell-Technologischem zu verwischen (Turkle 1986; Tietel / Löchel 1990; Löchel 2019). Digitalität hebt „Differenzen, Getrenntheit, Begrenztheit und Geschichtlichkeit der Subjekte" tendenziell auf (Lemma 2014, S. 78 f.).

Mit Donald Winnicotts Konzept des Übergangsobjekts bzw. Übergangsraums (1988) lässt sich beschreiben, wie sich die klare Trennung zwischen Subjekt und Objekt, zwischen Innen und Außen, Selbst und dem Anderen im Verlauf der frühen Lebensjahre erst entwickelt. Der Säugling stattet einen Teil seiner stofflich-materiellen Umgebung (z. B. Kuscheltier) mit einer besonderen Bedeutung aus, etwas Vorgefundenes wird zu einem selbstgeschaffenen Übergangsobjekt, welches das Kind beruhigt und tröstet, wenn es von der primären Bezugsperson getrennt ist. Es entsteht der Vorläufer eines Symbols, eine erste kulturelle Schöpfung (Löchel 2019, S. 715). Hier entwickelt sich ein „intermediärer Raum", der ein kreatives Spiel ermöglicht, in dem ein Finden und Erfinden gleichzeitig stattfinden. Auch Digitalität kann einen solchen Übergangsraum zum Beispiel in Form des Cyberspace darstellen. Elfriede Löchel (2019) erklärt das Verwischen der Grenzen im Subjekt mit Bezugnahme auf den Medienbegriff und behauptet, dass es Medien gibt, die mittlerweile mit den Subjekten „verwachsen" seien, wie das Medium der Schrift. Für sie ist die Schrift, das Lesen und Schreiben nicht etwas nur

Äußerliches, sondern etwas, das die psychische Struktur so stark prägt, dass die Grenzziehung zwischen Innen und Außen infrage gestellt ist.

Bezogen auf den kulturellen Digitalisierungsprozess heißt dies, dass Digitalität nicht nur die gesellschaftliche Umwelt, sondern die psychische Struktur selbst affiziert (ebd., S. 712). Digitalisierung als aktuelle Ausprägung von Mediatisierung (Krotz 2007; Hepp 2016) ist mit der Durchdringung digitaler Technologien aller Lebenswelten verbunden. Elfriede Löchel (2019) stellt dabei die Überführung der analogen Schrift in eine elektronische Schrift als zentral heraus:

> „So wie die Verinnerlichung des Lesens und Schreibens das Subjekt der Neuzeit auf neue Art und Weise ins Verhältnis zu Abwesendem versetzt, räumliche und zeitliche Grenzen erweitert und zugleich einen inneren Raum des Fühlens und Denkens etabliert hat, so ist das Internet eine neue – elektronische – Schrift, die uns potentiell zu unendlich vielen Objekten, unabhängig von Raum und Zeit, in Kontakt treten lässt. Man könnte sagen, es ist eine neue Variante der ‚Sprache des Abwesenden', eine neue Art, ‚Fort-Da' zu spielen, eine neue Art, Subjekte ins Verhältnis zu Abwesendem zu setzen" (Löchel 2019, S. 718).[10]

Eine mögliche Folge dieser „Sprache des Abwesenden" könnte sein, dass unerwünschte Affekte und (unbewusste) Phantasien, die zuvor nach außen projiziert und abgespalten werden konnten, nun auf die Subjekte zurückfallen bzw. wieder angebunden werden oder erst gar nicht abwesend gemacht werden können.

Da die Profession der Sozialen Arbeit dem Befund von Angela Foster (2001) zufolge Spaltungen und Projektionen benötigt, um überhaupt in diesem Bereich erfolgreich tätig zu sein, untergräbt Digitalität mit ihren Versprechen auf Vernetzung und Transparenz die Funktion und Wirksamkeit dieser psychischen Mechanismen. Wenn das Abwesende scheinbar gar nicht mehr abwesend gemacht werden kann, bleibt das Abgespaltene beim Individuum.

Meine Beschreibung der Organisationskultur des Jugendhilfeträgers zielte darauf zu verdeutlichen, wie psycho-soziale Abwehr- und Bewältigungsmechanismen der Spaltung, Projektion, Entwertung und Idealisierung in die Organisationskultur eingeschrieben sind. Wenn Digitalisierung die Evakuierung, Delegation bzw. das Abwesend-Machen von Angst erzeugenden Affekten und Phantasien verunmöglicht oder erschwert, entsteht im Subjekt ein Zustand der Ambiguität, der die Differenzen zwischen Selbst und Objekt verwischen lässt und als Zustand einer Angst erzeugenden, beängstigenden Undifferenziertheit

---

10 Das „Fort-Da-Spiel" ist für Sigmund Freud die erste Symbolisierung des Kleinkindes, der die An- und Abwesenheit der Mutter durch das Wegwerfen und wieder zurückholen einer Spule symbolisiert, indem er es in Szene setzt. Durch diese Symbolisierungsleistung wird etwas Abwesendes, sich Entziehendes zur Darstellung gebracht (und es beginnt ein Symbolisierungsprozess der schrecklichen Angst vor Verlust des Objektes). Gleichzeitig wird das Objekt aber auch abwesend gehalten.

erlebt werden kann. Dies ist insbesondere für Organisationskulturen, die von Spaltungen, Isolation und informalen Hierarchien geprägt sind, eine besondere Herausforderung.

Hier bewirkt Digitalisierung auf der formalen Ebene der Organisationskultur eine voranschreitende Formalisierung und Standardisierung. Diese sind verbunden mit der Aufhebung des Abwesenden in Form von Verunmöglichung von Spaltung und Projektion und verstärken Ambiguität bei den Mitarbeiter*innen, die ängstigend sein kann. So gesehen, greifen Digitalisierungsinitiativen fundamental in das Funktionieren einer Organisation ein. Sie setzen an den sichtbaren Teilen einer Organisationskultur an (Artefakte, Strukturen, Instrumente), wirken aber auf der Ebene „unbewussten Grundannahmen" und arbeiten grundlegende Handlungs- und Orientierungsmuster um. Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit kann daher nur gelingen, wenn sie nicht die Funktionalität der Organisationskultur aushebelt oder gar zerstört.

Tabelle 1: Drei Dimensionen der Organisationskultur

Ebene	Beschreibung
Artefakte und Symbole	• Hauptbüro mitten in der Stadt in einem alten Gebäude, wirkt runtergekommen, voll mit Graffiti, inmitten eines multikulturellen Viertels mit hoher Kriminalität (Drogenhandel, Prostitution), in unmittelbarer Nähe zu den Klient*innen (Wirkung: „hip und cool", direkt im Lebensraum der Klient*innen, nah dran, aber auch ungetrennt) • Büros sind alle unterschiedlich von den Mitarbeiter*innen gestaltet, Do-it-yourself-Mentalität in der Bürogestaltung, Mix aus Büro- und Wohnungsmobiliar, in jedem Büro befinden sich unterschiedliche Regale, Stühle und Tische. Kabel sind wild verlegt, wirkt leicht chaotisch (Wirkung: Einzelkämpfer*innen-mentalität, es gibt viele, individuell unterschiedliche Lösungen, die trotzdem irgendwie funktionieren, aber störanfällig sind) • Küche für alle nutzbar, bei offizielleren Meetings gibt es kein „Einheitsgeschirr", keine gleichen Becher und Tassen, wild zusammengewürfelt, immer nur Einzelstücke (Wirkung: sympathisch, improvisiert ohne hohen Anspruch) • Duz-Kultur, einige laufen auf Socken oder Barfuß im Büro herum (Wirkung: entspannt, familiär, Grenze zwischen Wohnzimmer und Arbeitsplatz vermischend) • Sehr heterogenes äußeres Erscheinungsbild der Mitarbeiter*innen, unterschiedliche, private Kleidungstile • Historisch gewachsene Unterschiede in alte und neue Arbeitsverträge mit besserer und schlechterer Entlohnung bei gleicher Arbeit • Alter VW-Bus (BJ 96), „so einen erwartet man auf dem Schrottplatz", verdreckt, runtergekommen und nur noch eingeschränkt funktionstüchtig (Kupplung geht nicht mehr richtig), dient als gemeinschaftliches Auto für den ganzen Träger für „Hausmeistertätigkeiten oder Ferienfahrten". Viele würden den Bus nicht benutzen, aus Angst vor Sicherheitsmängel oder weil er zu runtergekommen wirkt (Wirkung: Spannungsfeld von Runtergekommen und existenziellem Nicht-Funktionieren – wie Klient*innen – und Entspannung, Selbstfürsorge in Form der „Ferienfahrten") • Unklare formale Verantwortungsstrukturen, unübersichtliche Homepage und Organigramm, veraltete Dokumente und Vielzahl an Informationskanälen (Wirkung: Orientierungslosigkeit) • Geographisch über die Stadt verteilte Projekte, Isolation von einzelnen Teams und Projekten untereinander, wenig bis gar keine Möglichkeiten zum Austausch, wenig bis kein Wissen über die angebotenen Dienstleitungen der Organisation • Austausch zwischen den Projekten vorwiegend informell und personengebunden • Wiederholt gehen Mitarbeiter*innen oder Leitungskräfte in die Langzeitkrankheit wegen psychischer Probleme („Burn-Out")

Ebene	Beschreibung
Werte und Normen	• Offen kommunizierte politische Haltung als links, antikapitalistisch, bewusste Betonung von Toleranz, Solidarität, Heterogenität und Integration, Wichtigkeit von partizipativen und inklusiven Prozessen • Haltung gegenüber Klient*innen: „Wir treten Menschen mit Zugewandtheit, Respekt und Interesse gegenüber und unterstützen Teilhabe. Wertschätzung und Empathie stärken das Selbstwertgefühl“ (Leitbild). • „Alle Beschäftigten arbeiten nach innen und außen konsequent an einer Kultur, die geprägt ist von Offenheit, gegenseitigem Respekt, Wertschätzung und wohlwollendem Interesse“ (Leitbild). • Großes Interesse an kollegialer Vernetzung und anderen Bereichen, Mitarbeiter*innen vermuten enormes fachliches Potenzial in der Organisation. • Gendersensible Sprache • Legende der Fusion (vor mehr als 15 Jahren): Zusammenschluss von zwei unterschiedlichen Organisationen der mit dem Ziel verbunden war, gemeinsame Verwaltungskosten zu zentralisieren und so Kosten zu reduzieren. Zunächst waren beide Geschäftsführer*innen (GF) zusammen für den neu geschaffenen Träger zuständig, nach ein paar Jahren war nur noch ein GF da und es wurde behauptet, dieser bevorzuge jene Bereiche, die seiner ehemaligen Organisation angehörten, der andere Bereich fühlte sich nicht gerecht behandelt, vom andren Bereich „geschluckt“. Früher soll das Klima familiärer gewesen sein. • Informale Kommunikationskanäle sind am wichtigsten und es gibt informale Machtverhältnisse („[Name] ist eine mächtige Person im Träger“) • Fehlende Zeit für Mitarbeiter*innen an organisationaler Weiterentwicklung und Vernetzung • Hohe Selbstverantwortung und Leistungsbereitschaft für Klient*innen, Dauerkrisenmodus, ständige Notfälle mit Klient*innen, Gefühl der Überlastung • Wenig bis keine Kooperation zwischen Arbeitsbereichen mit ähnlichen Klient*innen • Delegation der organisationsinternen Arbeit der Mitarbeiter*innen an die Leitungskräfte • Die Leitungskräfte werden verantwortlich dafür gemacht, wenn etwas in der Organisation schief läuft

Ebene	Beschreibung
Grund-annahmen	• Austausch und Kooperation innerhalb der Organisation birgt das Risiko, in seinen Kompetenzen kritisiert oder persönlich gekränkt zu werden • Es besteht eine starke Angst vor Fehlern, daher wird keine Verantwortung übernommen und keine Entscheidungen getroffen, die die ganze Organisation betreffen • Führungskräfte sind besonders gefährdet verbal aggressiv kritisiert zu werden, da sie Verantwortung übernehmen müssen und den Austausch zwischen den Bereichen fördern sollen („Leitung inne haben macht krank“) • Starke Angst als privilegiert oder erfolgreich, besser gestellt wahrgenommen zu werden. Runterspielen von Erfolgen. • Wenn man innerhalb der Organisation bereichsübergreifend sichtbarer wird und für organisationsweite Themen verantwortlich ist, wird das als Verrat durch die Mitarbeiter*innen wahrgenommen, man sei „jetzt was Besseres“ und wird dafür entwertet • Idealisierung und Entwertung dienen als Orientierungsmuster innerhalb und außerhalb der Organisation. Es gibt „ganz schlechte Fachbereiche“, die sich selbst auch als schlecht erleben und solche, die sich selbst nur als gut erleben und auch als erfolgreich und gut von anderen wahrgenommen werden. Hilfe von außen wird stark idealisiert („Die Engel die geschickt wurden, um uns zu helfen“) • Wechsel im Erleben von narzisstischer Überhöhung in Form der Identifikation mit einer Heilswertwartung und straken Idealisierung durch andere und der abrupte Wechsel in Unsicherheit, Scham und Minderwertigkeitserleben • Führungskräfte werden entweder sehr idealisiert oder als Feind wahrgenommen • Destruktive Wutausbrüche • Um als Geschäftsführer*in im Amt zu bleiben, muss man die Organisation hinter sich haben, sonst wird man verrückt oder öffentlich verbal aggressiv kritisiert • Unbewusster Leitsatz: Um mich vor aggressiven, verbalen Attacken zu schützen, darf ich nicht organisationsübergreifend sichtbar werden.

Literatur

Anzieu, Didier (Hrsg.) (1987) : Les Enveloppes Psychiques. Paris: Bourdas.

Bion, Wilfred R. (1961 [2001]): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bion, Wilfred R. (1962 [1990]): Learning from Experience. London: Maresfield Library (deutsch: Lernen durch Erfahrung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

BMFSFJ (2017): Digitale Agenda für eine lebenswerte Gesellschaft. Berlin https://www.bmfsfj.de/blob/121676/d7e37de51edd87025f3e2f61698a82c3/digitale-agenda-fuer-eine-lebenswerte-gesellschaft-data.pdf (Abgerufen: 06.06.2024).

Bosse, Hans/Knauss, Werner (1984): Erfahrungen mit Jugendlichen in Neu-Guinea. In: psychosozial 23, S. 68–90.

Buchholz, Michael B./Gödde, Günter (Hrsg.) (2006): Das Unbewusste, Band 1–3. Gießen: Psychosozial.

Cloos, Peter (2008): Die Inszenierung von Gemeinsamkeit. Eine vergleichende Studie zu Biografie, Organisationskultur und beruflichem Habitus von Teams in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Crociani-Windland, Lita/Hoggett, Paul (2012): Politics and affect. In: Subjectivity 5, S. 161–175.

Czarniawska-Joerges, Barbara (1997): Symbolism and Organization Studies. In: Ortmann, Günther (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher, S. 360–384.

Foster, Angela (2001): The duty to care and the need to split. In: Journal of Social Work Practice 15(1), S. 82–90.

Frost, Peter J./Moore, Larry F./Louis, Meryl Reis./Lundberg, Craig C./Martin, Joanne (Hrsg.) (1985): Organizational culture. Thousand Oaks: Sage.

Grant, David/Hardy, Cynthial/Oswick, Cliff/Putnam, Linda (2004): The Sage Handbook of Organizational Discourse. Thousand Oaks: Sage.

Greenwood, Royston/Hinings, Christopher Robin (1988): Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. In: Organization Studies 9(3), S. 293–316.

Hasenfeld, Yeheskel (Hrsg.) (1992): Human Services as Complex Organizations: London: Sage.

Hensmans, Manuel (2021): How digital fantasy work induces organizational ideal reversal? Longterm conditioning and enactment of digital transformation fantasies at a large alternative bank (1963–2019). In: Organization 28(1), S. 132–163.

Hepp, Andreas (2016): Kommunikations- und Medienwissenschaft in datengetriebenen Zeiten. In: Publizistik. Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung 61(3), S. 225–246.

Hinshelwood, Robert D./Chiesa, Marco (Hrsg.) (2002): Organisations, Anxieties and Defenses. London/Philadelphia: Whurr Publishers.

Hofstede, Geert (2011): Dimensionalizing cultures. The Hofstede model in context. Online Readings. In: Psychology and Culture 2(1). doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Jaques, Elliott (1955): Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety: A contribution to the psycho-analytical study of social processes. In: Klein, Melanie/Heimann, Paula/Money-Kyrle, Roger (Hrsg.): New Directions in Psycho-Analysis. The Significance of Infant Conflict in the Pattern of Adult Behaviour. London: Tavistock, S. 478–498.

Jung, Tobias/Scott, Tim/Davies, Huw T. O./Bower, Peter W/Whalley, Diane/Mc Nally, Rosalind/Mannion, Russell (2009): Instruments for the Exploration of Organisational Culture. In: Public Administration Review 69(6), S. 1087–1096.

Kernberg, Otto (1988): Innere Welt und äußere Realität. München: Internationale Psychoanalyse.

Kets de Vries, Manfred F. R./Miller, Danny (1986): Personality, culture and organization. In: The Academy of Management Review 11(2), S. 266–279.

Klatetzki, Thomas (2010): Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisation als Typus. In: dies. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–24.

Klein, Melanie (1952): Some theoretical conclusions regarding the emotional life of the infant. In Developments in psychoanalysis. London: Hogarth Press.
Klein, Melanie (1959): Our adult world and its roots in infancy. In: Human Relations 12, S. 291–303.
Klüwer, Rolf (1983): Agieren und Mitagieren. In: Psyche. Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen 37, S. 828–840.
Krantz, James (2010): Social defences and twenty-first century organizations. In: British Journal of Psychotherapy 26, S. 192–201.
Kroeber, Alfred L./Kluckhohn, Clyde (1952): Culture: A critical review of concepts and definitions. Cambridge: The Museum.
Krotz, Friedrich (2007): Mediatisierung. Fallstudien zum Wandel von Kommunikation. Wiesbaden: Springer VS.
Kühl, Stefan (2018): Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive. In: Managementforschung 28, S. 7–35.
Küpper, Willi/Ortmann, Günther (1992): Vorwort: Mikropolitik. Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme. In: dies. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalitäten, Macht und Spiele in Organisationen. Wiesbaden: Springer, S. 7–9.
Lemma, Alessandra (2014): Der Körper spricht immer. Körperlichkeit in psychoanalytischen Therapien und jenseits der Couch. Frankfurt/M.: Brandes & Apsel.
Löchel, Elfriede (2019): „Sprache des Abwesenden". Psychoanalytische Reflexionen zum Subjekt des digitalen Zeitalters. In: Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen 73, S. 698–725.
Lorenzer, Alfred (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
Luhmann, Niklas (1992): Organisation. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalitäten, Macht und Spiele in Organisationen. Wiesbaden: Springer, S. 165–186.
Luhmann, Niklas (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot.
Lupton, Deborah (2015): Digital Sociology. Abingdon: Routledge.
Marré, Roland (1997): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung. Frankfurt/M.: Lang.
Mentzos, Stavros (1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
Menzies-Lyth, Isabel (1960): A case-study in the functioning of social systems as a defense against anxiety. A report on a study of the nursing service of a general hospital. In: Human Relations 13, S. 95–121.
Nadig, Maya (1997): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Subjektivität und Gesellschaft im Alltag von Otomi-Frauen. Frankfurt/M.: Fischer.
Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): Wir, die Firma: der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim: Beltz.
Niedecken, Dietmut (2002): Zur Selbstreferenz des Bewußtseins. Oder: Wie konstituiert sich das Subjekt einer Szene? In: Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen 56, S. 922–945.
Obholzer, Anton (1999): Managing the unconscious at work. In: French, Robert/Vince, Russ (Hrsg.): Group Relations, Management, and Organization. Oxford: Oxford University Press, S. 87–97.
Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
Peters, Tom/Waterman, Robert H. J. (1982): In search of excellence. New York: Harper & Row.
Rappe-Giesecke, Kornelia (1999): Zwischen Autonomie und Vernetzung. Die Schaffung des Beratungssystems. In: Supervision 36, S. 5–16.
Sackmann, Sonja (2002): Unternehmenskultur. Neuwied: Luchterhand.
Sackmann, Sonja (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Wiesbaden: Springer.

Sandler, Joseph (1976): Gegenübertragung und Bereitschaft zur Rollenübernahme. In: Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen 30, S. 297–305.
Sauer, Dieter (2018): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz / Voß, Günter / Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 177–206.
Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.
Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: EHP.
Schreyögg, Georg (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.
Schreyögg, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer VS.
Sievers, Burkard (2008): Die psychotische Organisation: Eine sozioanalytische Perspektive. In: Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen 62, S. 581–602.
Smircich, Linda (1983): Concepts of culture and organizational analysis. In: Administrative Science Quarterly 28(3), S. 339–358.
Staub-Bernasconi, Sylvia (Hrsg.) (2018): Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Opladen: Barbara Budrich.
Tietel, Erhard (2008): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster: Lit.
Tietel, Erhard / Löchel, Elfriede (1990): Die Unterstellung von Intersubjektivität als charakteristisches Phänomen im Umgang mit dem Computer. In: Mitteilungen des Verbunds sozialwissenschaftlicher Technikforschung 7, S. 95–111.
Turkle, Sherry (1986 [1984]): Die Wunschmaschine. Der Computer als zweites Ich. Reinbek: Rowohlt.
Urban, Ulrike (2004): Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle. Sozialpädagogische Entscheidungsfindung in der Hilfeplanung. Weinheim / München: Juventa.
Volmerg, Birgit / Senghaas-Knobloch, Eva / Leithäuser, Thomas (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen: Westdeutscher.
Weik, Elke / Lang, Reinhart (2001): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Springer.
Williams, Raymond (1977): Marxism and Literature. Oxford: Oxford University Press.
Winnicott, Donald W. (1951): Transitional Objects and Transitional Phenomena. In: Collected Papers: through Paediatrics to Psychoanalysis. London: Tavistock Publications.
Winnicott, Donald W. (1988): Die menschliche Natur. Stuttgart: Klett-Cotta.
Wollnik, Michael (1991): Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur. In: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur. 2., erweiterte Auflage. Stuttgart: Poeschel, S. 65–92.
Zuboff, Shoshana (2018): Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus. Frankfurt / M. / New York: Campus.

III Imagination und Partizipation

Zwischen Wunsch, Erwartung und Wirklichkeit.

„Soziotechnische Imaginationen“ der Einführung einer Kalendersoftware

Antje Masemann[1]

Das von der US-amerikanischen Technikforscherin Sheila Jasanoff entwickelte Konzept der „sozio-technischen Imaginationen“ (Jasanoff 2015; Jasanoff/Kim 2015) thematisiert, dass Gesellschaften Technologien nicht nur als Instrumente zur Bewältigung von Aufgaben und zum Zwecke der Problemlösung verwenden, sondern auch als kreatives Mittel zur sinnhaften Gestaltung sozialer Realitäten. Die Wechselwirkung zwischen sozialen Vorstellungen, Normen, Wertorientierungen und Technologie ist dynamisierend und wirkt auf verschiedenen Ebenen. So reflektieren sozio-technische Imaginationen die kulturellen Vorstellungen und Annahmen einer Gesellschaft über Technologie. Diese Vorstellungen, die sowohl positiv als auch negativ sein können, beeinflussen, wie Menschen neue Technologien wahrnehmen und nutzen. Auch wird in sozio-technischen Imaginationen sichtbar, wie Technologien zusammen mit den sozialen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen entwickelt und genutzt werden. Beispielsweise war die Entwicklung von Social-Media-Plattformen beflügelt von der Vorstellung, neue Formen der sozialen Interaktion zu schaffen und bestehende soziale Normen zu verändern. Darüber hinaus nehmen die gesellschaftlichen Vorstellungen von Technologie Einfluss auf Innovation und Entwicklung und beeinflussen die Richtung und den Charakter von technischen Innovationen und Entwicklungen, beispielsweise indem gesellschaftliche Bedenken oder ethische Normen bestimmte Technologien fördern oder behindern. Damit fordert das Konzept der sozio-technischen Imaginationen dazu auf, nicht nur die Technik, ihre Anwendung und Nutzung zu betrachten, sondern auch die darin enthaltenen Wechselwirkungen zwischen sozialen Vorstellungen, Werten und Technologien zu verstehen (kritisch dazu: Da Silva 2022; Kuchler 2024).

Wenn ich also im Folgenden die Einführung einer Kalendersoftware in einer Familien-Beratungsstelle in den Blick nehme, geht es weniger darum, die Ratio-

1 Die Autorin bedankt sich für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr (Projekt PsyBeDig). dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

nalität und Funktionalität der Einführung einer Software basierten Technik und damit möglicherweise verbundene Ambiguitäten oder Widerstände zu thematisieren. Vielmehr interessiere ich mich für den Überschuss an Bedeutung, der in der Technik steckt und der im Prozess ihrer Einführung und Anwendung jeweils spezifisch mobilisiert wird. Ich frage nach den soziotechnischen Imaginationen in der ausgewählten Beratungsstelle und danach, wie diese durch vielschichtige Verhandlungen und Aushandlungen im Umgang mit der neuen Technologie geformt werden. Dabei wird sichtbar, dass die Kultur der Organisation eine wichtige Rolle bei der Gestaltung soziotechnischer Imaginationen spielt. Die Normen und Überzeugungen, die in einer Organisation vorherrschen, beeinflussen, wie Technologie wahrgenommen, genutzt und entwickelt wird. Sie werden sowohl durch Führungskräfte als auch durch interne Kommunikation und informelle soziale Interaktionen geprägt und stabilisiert. Führungskräfte nehmen Einfluss darauf, wie Technologie in einer Organisation verstanden und eingesetzt wird, indem sie über technologische Investitionen, Innovationen und Strategien entscheiden und durch ihre Priorisierungen die Richtung und den Charakter der technologischen Entwicklung beeinflussen. Gleichermaßen werden soziotechnische Imaginationen auch durch interne Kommunikation und Diskurse geformt: Die Art und Weise, wie über Technologie in einer Organisation gesprochen wird, wie sie in Meetings, in Schulungen und informellen Kommunikationskanälen thematisiert wird, geht in die Wahrnehmung und Bewertung von Technologie ein und bestimmt mit darüber, wie Veränderungen in der Organisation vorangetrieben oder gehemmt werden. Zudem sind Partizipation und Mitbestimmung von Relevanz: Die Beteiligung von Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen rund um Technologie trägt dazu bei, unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen einzubeziehen und soziotechnische Imaginationen zu erweitern. Partizipative Ansätze wie Mitarbeiter:innen-Befragungen, Arbeitsgruppen oder Feedback-Mechanismen unterstützen die Akzeptanz und das Engagement für technologische Veränderungen. Schließlich gehen auch externe Einflüsse und Kontext in die soziotechnischen Imaginationen ein: Da auch die Organisationen der Sozialen Arbeit ihre strategischen Entscheidungen über technologische Entwicklungen an externe Faktoren, wie beispielsweise regulatorische Anforderungen, Branchentrends, Klient:innen-Erwartungen, ausrichten müssen, ist die Entwicklung einer organisationalen Vision für die Rolle und den Einsatz von Technologie nicht frei von Zwängen, Kontroll-Maßnahmen und Regulativen.

Die Bedeutung kollektiver Vorstellungen im Prozess organisationaler Digitalisierung und die Rolle Soziotechnische Imaginationen, wenn digitaltechnische Neuerungen einladen, Zukunft vorzustellen, Vergangenheit zu erzählen und Gegenwart auszuhandeln, soll im Folgenden exemplarisch veranschaulicht werden. Dafür beschreibe ich zunächst den Ablauf und die Ziele des Digitalisierungsprozesses in einer Beratungsstelle, um dann anhand ausgewählter Beispiele die Vorstellungen und Fantasien zu veranschaulichen, die als soziotechnische Imagina-

tionen mit der Technik die Veränderung sowohl des kollegialen Miteinanders als auch der organisationalen Ordnung herbeiwünschen.

1. Das Fallbeispiel – Imaginationen von Empowerment durch Technik

Die Beratungsstelle beschäftigt 25 Mitarbeiter:innen, die in verschiedenen Feldern psychosozialer Beratung tätig sind. 2021 startete ein Digitalisierungsprojekt, in dem diverse Schritte in Richtung digitaler Arbeit unternommen wurden. Dazu holte sich die Einrichtung Unterstützung von außen. Im Vorfeld der hier beschriebenen Aktivitäten gab es Beratung durch einen externen IT-Dienstleister. Dieser war von den Mitarbeiter:innen kollektiv bestimmt und ausgewählt worden und erhielt daraufhin von der Geschäftsführung einen Auftrag, ein Digitalisierungskonzept für die Beratungsstelle zu entwickeln. Der IT-Dienstleister veranstaltete Workshops und Workflow-Analysen und entwickelte daraus Vorschläge für Vorgehensweisen und konkrete Technik-Empfehlungen. Letztere wurden auf einem Workshop in eigens zu diesem Zweck angemieteten Räumlichkeiten außerhalb der Beratungsstelle präsentiert. Während dieses Treffens entschieden die beiden „Digitalisierungsbeauftragten" der Organisation, die jeweiligen Leitungen der Arbeitsbereiche und die Geschäftsführung, die Empfehlungen anzunehmen und umzusetzen. Empfehlungen und Konzept sahen vor, zunächst vier Aufgaben in Angriff zu nehmen: Zum einen sollte der Server der Organisation, der als digitale Ablage von diversen arbeitsbezogenen Informationen, Briefvorlagen, Adress- und Zuständigkeitslisten fungiert, „aufgeräumt" und in ein digitales Wissensmanagementsystem überführt werden. Zum zweiten sollte die interne Kommunikation, die vor allem als „Mail-Chaos" wahrgenommen wurde, bei dem es oft „mehr interne als externe Mails" gab, durch die Einführung eines Chatprogramms verschlankt werden. Drittens wurde verabredet, die bis dato genutzten Excel-Tabellen durch eine digitale Arbeitszeiterfassung zu ersetzen. Viertens schließlich sollte die bislang genutzte Kalendersoftware ersetzt werden durch ein neues Kalenderprogramm, mit dem perspektivisch auch eine „Online-Terminvergabe" möglich würde.

Dafür musste als erstes für eine entsprechende materielle und administrative Infrastruktur gesorgt werden. Die Herstellung eines Glasfaseranschlusses beschäftigte Geschäftsführung, Hausverwaltung und Passant:innen auf der Straße vor der Beratungsstelle über Monate. Zudem galt es zu klären, auf welchen Geräten das neue Chatprogramm „laufen" sollte – den privaten Handys, den Diensthandys, den Standrechnern in den Büroräumen, den dienstlichen Laptops? Wer soll die Administration der diversen Geräte und der verschiedenen Programme übernehmen? Darüber hinaus tauchten neue technische und soziale Herausfor-

derungen auf: Was, wenn das Passwort zum Chat nicht funktionierte oder erinnert werden konnte? Würde die individuell erfasste Arbeitszeit für alle Kolleg:innen sichtbar oder ausschließlich für die Mitarbeitenden selbst sowie für die Geschäftsstelle? Und braucht es eine Netiquette? Vielleicht sogar mehrere pro Software?

Als die Zusammenarbeit mit dem externen IT-Dienstleister endete, musste die Organisation auf eigenen Füßen stehen und die begonnenen Prozesse „ohne Hilfe von außen" gestalten. Dazu wurde das „Team DIGI" gegründet, bestehend aus der Digitalisierungsbeauftragten und einer von allen als „technikaffin" charakterisierten Kollegin aus der Geschäftsstelle. Das Team DIGI traf sich wöchentlich und plante und organisierte die anstehenden Aufgaben – auch mithilfe eines digitalen Aufgaben-Management-Systems. Die Geschäftsführung wurde immer dann zu diesen Treffen eingeladen, wenn Entscheidungen getroffen oder Verantwortlichkeiten bestimmt werden mussten.

Als eine wichtige Aufgabe von Team DIGI erwies sich, Transparenz über Abläufe, Aufgaben und Zuständigkeiten herzustellen. Entsprechend wurde die Rolle und Aufgaben der „Digitalisierungsbeauftragten" auf einem Team-Meeting erläutert, entsprechende „Stellenbeschreibungen" formuliert und das Organigramm überarbeitet. Das Team DIGI machte Umfragen, um „Wünsche" der Mitarbeiter:innen an Digitalisierung sowie spezifische Bedarfe der verschiedenen Arbeitsbereiche zu erheben. Das Team übernahm den „technischen Support" und kümmerte sich um den neu eingerichteten Chatkanal „alles Technik". Es beantwortete Fragen der Belegschaft zur Handhabung von Hard- und Software und verfasste oft bebilderte und detailliert Schritt-für-Schritt anleitende „Handbücher" zu den neuen Programmen. Auch wurde überlegt, eine „Sprechstunde" für Technikfragen anzubieten sowie ein regelmäßiges 15-minütiges Format „Auf eine Zigarette mit …", das Kurzvorträge zu Software, zur Textverarbeitung, zur Erstellung von pdf-Dateien, Rechenprogrammen u. ä. präsentiert.

Team DIGI betreute und organisierte die Umsetzung der beschlossenen vier Digitalisierungsmaßnahmen. Heute, im Rückblick, wird die Einführung der Maßnahmen als Erfolg gefeiert. Die Organisation imaginiert sich als flexibel, lernwillig und offen für Neuerungen. Dem organisationalen Narrativ zufolge etablierte sich das neue Chatprogramms zügig und die Anwendung des Chat-Programms inklusive der kollektiv entworfenen „Chatiquette" wird als reibungslos erinnert. Gleichermaßen sind auch die Berichte über die digitale Arbeitszeiterfassung von Leichtigkeit geprägt: Sie wurde innerhalb eines Tages eingeführt und zur Anwendung gebracht.

Davon unterscheiden sich die Wahrnehmung, Bewertung und Erzählungen über die Einführung des neuen digitalen Kalenders, der schon vom externen Dienstleister als „schwierigste Aufgabe" und größte Herausforderung angekündigt wurde. Der Kalender gilt als „Herzstück" der Organisation. Er koordiniert die Arbeitsabläufe und Funktionen der Beratungsstelle und ist die Grundlage dafür,

dass die Organisation erfolgreich arbeitet. Die Handhabung des neuen digitalen Kalenderprogramms sieht vor, dass die Berater:innen Zeitfenster markieren und damit sichtbar machen, zu welchen Zeiten sie Beratungstermine anbieten. Diese Termin-Optionen werden vorrangig durch den Arbeitsbereich „Erstkontakt" befüllt, der telefonische Terminanfragen von Klient:innen entgegen nimmt und die Anfragen mit den im digitalen Kalender angezeigten Terminangeboten abgleicht. Damit die Terminvereinbarungen auch valide und verlässlich sind, ist es erforderlich, dass auch die Berater:innen den digitalen Kalender „pflegen" und die von ihnen im direkten Klient:innen-Kontakt vereinbarten Termine, zum Beispiel Folge-Termine oder Extra-Vereinbarungen, gleichermaßen in den Kalender eintragen oder dafür ein Terminkontingent in Form eines Zeit-Slots im Kalender festlegen. Dies ist allerdings in der Programmierung des digitalen Kalenders nicht vorgesehen. Die Kalenderfunktionen sind so gestaltet, dass nur Arbeits- und Anwesenheitszeiten eingetragen und markiert werden können, die eigenständige Belegung und Festlegung von Terminen ist hingegen nicht vorgesehen.

Das neue digitale Kalenderprogramm entsprach also nicht den etablierten Arbeitsroutinen und den Logiken und Gepflogenheiten der Arbeitsabläufe in der Beratungsstelle. Dies führte bei einigen Mitarbeitenden zu Frustration und Widerstand. Andere hingegen fühlten sich herausgefordert, die Software genauer kennen zu lernen und wollten Wege und Möglichkeiten eines flexiblen Umgangs mit dem Kalenderprogramm erkunden, die Software „austricksen". Aus der Gruppe der Letztgenannten gründete sich ein Team von „Superuser:innen". Dieses „Superuser:innen-Team" bestand aus sechs Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Organisation, traf sich wöchentlich für anderthalb Stunden, explorierte die Software und kreierte Workarounds, erstellte ein „Handbuch", in dem Funktion und Nutzungswege beschrieben und erklärt wurden, bot Schulungen an und übte in „Optimierungstreffen" mit den Mitarbeiter:innen eines Arbeitsbereichs die verschiedenen Wege im Umgang mit dem Programm. Das „Superuser:innen-Team" war in acht Monaten aktiv. Während dieser Zeit des Ausprobierens war der „alte Kalender", der als „unzuverlässig" galt, „dauernd" abstürzte und Termine aus ihm verschwanden, weiter im Einsatz. Er wurde erst von der neuen Kalendersoftware abgelöst, als das „Superuser:innen-Team" der Ansicht war, dass alle Mitarbeiter:innen dafür bereit waren. Nach getaner Arbeit löste sich das Team der „Superuser:innen" auf.

Diese kurze Skizze des Ablaufs der Einführung von drei Digitalisierungsmaßnahmen in einer Beratungsstelle zeigt, dass die Einführung digitaler Tools von Erwartungen, Wünschen und einer Bandbreite von Vorstellungen die Zukunft betreffend begleitet ist. Sie reichen von Annahmen von Entlastung und Erleichterung und der Vorstellung, unliebsame Arbeitsaufgaben an Technik zu delegieren oder die kollegiale Kommunikation durch Chatsysteme zu vereinfachen, bis hin zu Befürchtungen, etablierte Arbeitsroutinen aufgeben zu müssen, oder auch

die beängstigende Vorstellung, nicht mehr mitzukommen und vor der neuen Technisierung zu versagen. Gleichermaßen kann die aktive und euphorische Nutzung digitaltechnischer Instrumente, wie die Gründung der Gruppe von „Superuser:innen“ zeigt, auch von der dem Wunsch getrieben sein, die Technik (doch) zu beherrschen. All diese Imaginationen sind nicht nur Ausdruck individueller Anliegen und Präferenzen. Sie sind auch kollektiv-organisational und Element wie auch Ausdruck der jeweiligen Organisationskultur. Selbstverständnisse und Identitäten, etwa als Nerd oder Straßensozialarbeiter:in, spielen dabei genauso eine Rolle wie organisationale Konventionen und Normen, die zum Beispiel in „Chatiquetten“ festgelegt werden. Erwartungen und Vorstellungen gestalten Materie, Instrumente, Diskurse und Praktiken, zum Beispiel wenn die Gruppe der „Superuser:innen“ ein Workaround um die Softwarelogik kreiert, um das Anliegen nach einem „gesonderten Kalender“, der auch Arbeitszeiten im Homeoffice sichtbar mach, zu realisieren.

Die imaginative Produktivität soll im Folgenden anhand der Vorstellung von der Kalendersoftware als „Herzstück“ der Organisation, zu deren Rettung und Erhalt ein „Superuser:innen-Team“ gegründet wird, das mit der Einführung des Neuen auch Altes bearbeitet, noch einmal genauer in den Blick genommen werden.

2. „Herzstück“ – Funktion und Seele der Organisation

Die Vorstellung vom digitalen Kalender als „Herzstück“ stellt dessen Funktion als zentrales wie auch elementares, (über-)lebenswichtiges Organ der Organisation heraus. Ohne das Herz gäbe es keinen Rhythmus, keine Zufuhr und keine Versorgung. Als Zentrum der Terminkoordination wird die Kalendersoftware von Mitarbeitenden während der telefonischen Sprechzeiten der Beratungsstelle dazu gebraucht, um Klient:innen und Berater:innen, Nachfragen und Angebote zusammenzubringen. Das war in der Vergangenheit so, bestimmt die Gegenwart und muss auch in Zukunft sichergestellt werden. Dafür sind Aufmerksamkeit und Pflege erforderlich – das „Herzstück“ ist etwas, um das man sich besonders kümmert. Darauf verweist auch die Redewendung vom „Einpflegen“ von Terminen in den Kalender. Erst wenn alle ihre Arbeitszeiten und geplanten Termine in den digitalen Kalender eintragen, schlägt das Herz und zeigt den Takt beraterischer Rhythmen an.

Das „Herzstück“, die Kalender-Software, hat seinen Ort in einem Netzwerkrechner, dem Server, der alle Gerätschaften der Organisation – Standrechner in den Büros der Beratungsstelle sowie Laptops und Mobiltelefone – miteinander verbindet. So ist das Kalender-Programm zugleich ortsgebunden und verwurzelt wie auch verästelt, mobil und von überall zugänglich. Da der Kalender anzeigt, wer vor Ort und wer im Homeoffice arbeitet, begleitet er Mitarbeiter:in-

nen unabhängig von ihren Arbeitsorten und ihrer räumlichen Beweglichkeiten. Er ist der Puls der Zeit und immer dabei. Die An- und Abwesenheit der Mitarbeitenden wird physisch durch Begegnungen und Treffen auf dem Flur erfahren, ist in Papierform am Schwarzen Brett in der Gemeinschaftsküche dokumentiert und zeigt sich virtuell im digitalen Kalender. Als Ausdruck von Sozialität kann die Kalender-Software auch neues und weiteres soziales Miteinander koordinieren, etwa Verabredungen zum gemeinsamen Mittagessen oder Vereinbarungen zur Intervision. Umgekehrt ist das „Herzstück" in seiner Kommunikationsfunktion begrenzt. Die Kalender-Software bildet Termine als Abfolge aneinandergereihter bunter Klötzchen ab, die durch eine in das Kalenderprogramm eingebaute Chat-Funktion ergänzt werden können. So kann eine Kolleg:in mitteilen, dass eine Beratung schwierig ist und länger dauert. Es kann aber zu Arrhythmien kommen, etwa wenn ein Softwareupdate die Chatfunktion einfach zum Verschwinden bringt.

Die Kalender-Software ist aber auch nur ein „Stück" vom Herzen, lediglich ein Teil des Ganzen und der gemeinschaftlichen Arbeit. Kollegiales Miteinander und Beratungstermine bestehen aus mehr als einem Eintrag im Kalender. Zugleich ist der Eintrag in den Kalender jedoch auch Ausdruck von Kollegialität, Solidarität und Verantwortung. Der Kalender ist zudem Spiegel von Befindlichkeiten, Bedarfen und sozialem Miteinander – der Seele der Organisation. An den Kalendereinträgen wird sichtbar, wenn alle es vorziehen, im Homeoffice zu arbeiten, und dass an Freitagen kaum jemand bereit ist, vor Ort im Beratungszentrum zu arbeiten. Das „Herzstück" signalisiert dann, dass die Versorgung der Organisation und die Versorgung durch die Organisation nur noch eingeschränkt funktionieren. Dies signalisiert Handlungsbedarf, fordert dazu auf, Präsenz- und Anwesenheitspflichten neu zu klären. Darüber hinaus legt die Dokumentation- und Abbild-Funktion des „Herzstücks" auch neue Handlungsoptionen nahe: Mittels der Kalender-Software können Termine zu Statistiken werden, zu Dokumentationen geleisteter Arbeit – etwa in Form von Beratungszahlen, Fehlzeiten oder Planungszahlen für die Personalplanung.

3. „alt vs. neu" – Organisationaler Wandel und organisationale Zukunft

In der Organisation wird der bislang genutzte digitale Kalender als „alter Kalender" bezeichnet. Dieser gilt durchweg als „unzuverlässig" und eine Vielzahl von Erzählungen über Abstürze, Terminlöschungen und Funktionslücken gehören zur Erinnerungskultur der Beratungsstelle. In seltener Einmütigkeit und Übereinstimmung wurde deshalb beschlossen, die Kalender-Software auszutauschen und mit einem „neuen Kalender" zu arbeiten. In dem Wunsch und der Hoffnung, dass der „neue Kalender […] einfacher, kompatibler und […] besser nutzbar" sei

und die Planung und Koordination zukünftiger Abläufe des Arbeitsalltags und Organisationserfordernissen erleichtere, transportiert sich mehr als die Erwartung an Verbesserung durch neue, modernisierte Technik. Die Imaginationen einer relativ besseren Zukunft sind gleichermaßen Ausdruck des Wunsches, soziale Hierarchien, Willkür verkrusteter Machtbeziehungen und familienähnliche Formen von Kollegialität hinter sich zu lassen. Entsprechend ist die Umstellung der Kalendersoftware von „alt" auf „neu" auch kein Selbstgänger und muss in aufwändigen Einführungsprozessen sukzessive gestaltet, überprüft und umgesetzt werden. Als Orakel galt dabei die im Vorfeld der Umstellung vom externen IT-Dienstleister geäußerte Einschätzung, dass die Umstellung der Kalendersoftware einen „tiefen Eingriff" in die Organisation, ihre Strukturen und Praktiken darstellen werde.

4. Das Team der Superuser:innen – Empowerment und Partizipation

Die Umstellung auf den „neuen" Kalender konnte erfolgreich realisiert werden durch die vorübergehende und projektförmige Organisation der mit dieser Transformation verbundenen Arbeit. Mittels einer Steuerungsgruppe, die flexibel und kreativ auf die beobachteten Bedarfe der Mitarbeitenden reagierte, gelang es, die Neuerungen gut zu bewältigen. Es ist nicht von ungefähr, dass sich die Steuerungsgruppe selbst den Namen „Superuser:innen-Team" gab. „Super" – also sowohl herausragend als auch überdurchschnittlich – waren die Fähigkeiten der Mitglieder der Kleingruppen nicht nur die Anwendung und den Umgang mit der neuen Kalender-Software betreffend, sondern auch im Hinblick auf Kommunikation, Kooperation und Kollektivität. Der Gebrauch und die Art und Weise des Einsatzes dieser Kompetenzen – das „Using" – trug maßgeblich zum Erfolg der Umsetzung der technischen Neuerung bei. Der Gruppe war es wichtig, niemanden im Prozess der Neuerung zu verlieren und sicherzustellen, dass alle Mitarbeitende die Veränderung gut bewältigen – dass der englische Begriff Superuser gegendert zu „Superuser:innen" wurde, war Bestandteil des Ansinnens und Ausdruck programmatischer Diversität. Auch die Bezeichnung „Team" lässt anklingen, dass Zusammenarbeit und Gemeinschaftlichkeit im Prozess der Umsetzung des neuen Kalenderprogramms wichtig waren. Die Superuser:innen arbeiten in einer Kleingruppe zusammen, um die Software zu explorieren, Wege ihrer Nutzung für die organisationalen Arbeitsanforderungen zu entwickeln, Regeln für den gemeinsamen Gebrauch aufzustellen oder zu verhandeln. Sie arbeiten als Team im Team. Sie leisten ihre Arbeit für die Belegschaft als Ganzes. Nach eigener Aussage versteht sich das „Superuser:innen-Team" als „Graswurzelbewegung", die um die neue Kalender-Software herum, die „unterschiedlichen

Meinungen, Kommentare, Wollen, Sträubungen und Schweigen“ im Blick behält und ihnen Raum gibt. So können Unterschiede im Lern-Tempo angenommen und die Bandbreite verschiedener Interessens- und Motivationslagen bei den Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen integriert werden.

5. Bilanzierungen

In der Sache zeigt das Beispiel der neuen Kalendersoftware, dass Digitalisierung ein andauerndes Zukunftsprojekt mit grundlegenden Ambiguitäten ist (Holze / Verständig / Biermann 2020). Flexibilität, Kontrolle und Transparenz in Arbeitsprozessen sind nicht per se positiv. Auch wenn viele Mitarbeitende den Wunsch nach flexiblem Arbeiten, etwa orts- oder zeitunabhängig, haben, so ist dies doch, wie viele Studien zeigen, nicht selten verbunden mit ununterbrochener Erreichbarkeit und ständiger Produktivitätsanforderung (z. B. Kunze / Hampel / Zimmermann 2021; Carstensen 2020). Gleichermaßen bedeutet die digitale Strukturierung des Arbeitstags auch, dass andere jederzeit Einblick in zeitlichen Strukturierungen samt Pausenzeiten und erbrachten Leistungen nehmen können (z. B. Groth / May / Müske 2020; Wörwag / Cloth 2020).

Zugleich macht das Beispiel deutlich, dass Erwartungen, Vorstellungen und Imaginationen, die mit Technik assoziiert und verbunden sind, dem gesellschaftlich hegemonialen Fortschrittsnarrativ folgen. Sie transportieren Vorstellungen einer Zukunft, die zu erreichen angestrebt wird, sowie Vorstellungen von einer Vergangenheit, die es hinter sich zu lassen gilt. Aspekte der Gegenwart kommen in soziotechnischen Imaginationen hingegen nur implizit vor: als Verstehensprozesse, die Erinnerungen (re-)interpretieren und als Praktiken, die an Imaginationen von Zukunft ausgerichtet werden – es soll besser, leichter, kooperativer werden.

Solche organisationalen Ansinnen oder Ziele gewinnen – auch das veranschaulicht das Beispiel der Kalender-Software – in einem dynamischen Prozess von Verhandlung und Aushandlung ihre Kontur und ihren Bedeutungsgehalt. Sozio-technische Imaginationen entfalten sich und ihre Wirksamkeit, indem die Beteiligten in Interaktion miteinander Bedeutungen, Normen, Werte und Handlungen abgleichen. Im übergeordneten Kontext von Organisationskultur, Branchentrends, regulatorischen Rahmenbedingungen und Technologieentwicklung arbeiten die Mitarbeitenden Interpretationen und Bedeutungen der Software sowie gemeinsame Vorstellungen darüber aus, wie sie die neue Technologie wahrnehmen, nutzen und gestalten. Der Sozialforscher Anselm Strauss hat diesen Prozess als „Aushandlungen“ konzeptualisiert und methodisch-methodologisch hergeleitet (Strauss 1978; Strauss 1993).

„Aushandeln“ konzeptionell verstanden, stellt die Bedeutung von Interaktion und intersubjektiver Verhandlung für die Entwicklung gemeinsamer Vorstellun-

gen über die Rolle und den Einsatz von Technologie in organisationalen Kontexten heraus. Soziotechnische Imaginationen auszuhandeln, kann dazu beitragen, Strategien und Interventionen zur Entwicklung und Umsetzung technologischer Initiativen in Organisationen zu entwickeln. In jedem Fall aber ist die Aushandlung soziotechnischer Imaginationen ein wichtiges Element interner organisationaler Kommunikation sowie eines lebendigen organisationalen Umfelds. Dass dabei gleichermaßen auch Kreativität, Flexibilität und Offenheit für neue Ideen und Perspektiven sowie Empathie und die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme generiert werden können, hat das Fallbeispiel eindrücklich gezeigt.

Literatur

Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, S. 195–205.

Da Silva, Renan Gonçalves Leonel / Au, Larry (2022): The Blind Spots of Sociotechnical Imaginaries: Covid-19 Scepticism in Brazil, the United Kingdom and the United States. In: Science, Technology & Society 27(4), S. 611–629.

Groth, Stefan / May, Sarah / Müske, Johannes (Hrsg.) (2020): Vernetzt, entgrenzt, prekär? Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf Arbeit im Wandel. Frankfurt / M.: Campus.

Holze, Jens / Verständig, Dan / Biermann, Ralf (Hrsg.) (2020): Medienbildung zwischen Subjektivität und Kollektivität. Reflexionen im Kontext des digitalen Zeitalters. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Springer eBook Collection, 45).

Jasanoff, Sheila (2015): Future Imperfect: Science, Technology, and the Imaginations of Modernity. Chicago: University of Chicago Press, S. 1–33.

Jasanoff, Sheila / Kim, Sang-Hyun (Hrsg.) (2015): Dreamscapes of Modernity. Sociotechnical Imaginaries and the fabrication of Power. Chicago: University of Chicago Press.

Kuchler, Magdalena / Stigson, Gubb Marit (2024): Unravelling the ‚Collective' in Sociotechnical Imaginaries: A Literature Review. In: Energy Research & Social Science 110. https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103422

Kunze, Florian / Hampel, Kilian / Zimmermann, Sopia (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach. Klare Antworten aus erster Hand. Konstanz: UVK.

Strauss, Anselm L. (1978): Negotiations: Varieties, Processes, Contexts, and Social Order. San Francisco: Jossey-Bass.

Strauss, Anselm L. (1993): Continual Permutations of Action. New York: Taylor & Francis.

Wörwag, Sebastian / Cloot, Alexandra (Hrsg.) (2020): Human Digital Work – Eine Utopie? Wiesbaden: Springer, S. 269–283.

Spannungsdynamiken und Lösungsansätze partizipativ verhandeln.

Über die Arbeit mit Online-Ideenlabs zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit

Andrea Mayr, Susanne Sackl-Sharif und Sabine Klinger

1. Ausgangslage: Digitalisierung in der Sozialen Arbeit (partizipativ) erforschen

Schon vor der Covid-19-Pandemie war die Soziale Arbeit in Österreich mit vielen Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung konfrontiert.[1] Forschungsergebnisse aus dem Projekt digi@work,[2] das wir zwischen 2018 und 2020 durchgeführt haben, zeigten etwa, dass das Digitalisierungsverständnis von Fachkräften der Sozialen Arbeit im Vergleich zu dem von Mitarbeiter:innen in For-Profit-Organisationen vielfach von Skepsis und Dystopien geprägt war (Klinger/Rauter/Sackl-Sharif 2023, S. 336 f.; Klinger/Mayr/Sackl-Sharif 2022, Abs. 64). Dabei spielte zum einen die unzureichende technische Ausstattung in Organisationen der Sozialen Arbeit eine wichtige Rolle. Außerdem berichteten befragte Fachkräfte von der Nutzung von Softwarelösungen, die nicht den Arbeitsabläufen des jeweiligen Handlungsfeldes entsprachen. Als Grund hierfür wurden fehlende finanzielle Mittel für die Anschaffung entsprechender Devices oder für die Entwicklung eigener Software-Lösungen genannt (Klinger et al. 2020, S. 388). Darüber hinaus befürchteten Beschäftigte im Bereich der Sozialen Arbeit, dass sich die zunehmende Nutzung digitaler Technologien[3] negativ

1 Teile dieses Beitrags sind bereits in englischer Sprache an anderer Stelle publiziert: Sackl-Sharif/Klinger/Mayr/Brossmann-Handler 2022.

2 Das Projekt „Polaritäten und (un)geteilte Ziele: Auswirkungen und Potenziale digitaler Mediennutzung aus der Perspektive steirischer Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen" (digi@work) wurde im Zeitraum von 2018 bis 2020 an der Universität Graz durchgeführt und vom Land Steiermark, Referat Wissenschaft und Forschung, gefördert. Genaueres siehe unter: https://digital-at-work.uni-graz.at/de/projekt/

3 „Digitale Technologien" wird als Oberbegriff für digitale Endgeräte (z. B. Computer, Smartphone), Anwendungssoftware (z. B. Office-Anwendungen, Messaging Dienste, E-Mail-Programme, Social Media, Online-Meeting-Tools, Cloud-Speicher) und Netzwerke (Internetzugang, WLAN) verwendet.

auf die Beziehungsarbeit mit Adressat:innen auswirken könnte. Zu dieser eher technikskeptischen Haltung kam hinzu, dass sich viele Fachkräfte ungehört und im Umgang mit technischen Innovationen allein gelassen fühlten. Es gab kaum Möglichkeiten für die Beschäftigten, digitale Transformationsprozesse in den jeweiligen Organisationen aktiv mitzugestalten (Klinger / Mayr / Sackl-Sharif 2022, Abs. 65). Fachkräfte der Sozialen Arbeit wurden somit oftmals in die Rolle der passiven Anwender:innen und Nutzer:innen verwiesen und eine wesentliche Ressource in der Umsetzung von Digitalisierungsprozessen – das Wissen und die Erfahrungen von Fachkräften aus ihrer Praxis – blieb dadurch lange Zeit ungenutzt.

Vor diesem Hintergrund rückten wir im Zeitraum von 2020 bis 2022 im Folgeprojekt digi@socialwork[4] die Erfahrungen und Bedarfe der Fachkräfte ins Zentrum und fragten danach, wie Fachkräfte der Sozialen Arbeit Digitalisierungsprozesse in ihrer Arbeitspraxis wahrnehmen, wie sie diese bewerten und inwiefern sie Digitalisierungsprozesse in ihren Organisationen aktiv mitgestalten können bzw. möchten. In einem dreistufigen Mixed-Methods-Design erfolgte zunächst eine Bestandsaufnahme anhand einer österreichweiten Online-Umfrage sowie von Gruppendiskussionen. Darauf aufbauend wurden in partizipativen Online-Ideenlabs gemeinsam mit Fachkräften Handlungsempfehlungen für ihre Arbeitspraxis entwickelt, mit dem Ziel, die Digital Literacies der Fachkräfte auf- und auszubauen, Organisationen für entsprechende Rahmenbedingungen zu sensibilisieren und die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien zu forcieren (Sackl-Sharif / Klinger / Mayr / Brossmann-Handler 2023). Durch partizipatives Vorgehen wollten wir gewährleisten, dass die entwickelten Handlungsempfehlungen eine höhere Relevanz, Akzeptanz und Umsetzungswahrscheinlichkeit im Feld der Sozialen Arbeit erhalten, da sie an den Praxiserfahrungen und den Bedürfnissen der Fachkräfte anknüpfen.

Die Reflexion dieses methodischen Forschungsdesigns, insbesondere der partizipativen Online-Ideenlabs, und den Spannungen und Dynamiken, die im partizipativen Entwickeln von Handlungsempfehlungen entstehen können, ist Thema und Gegenstand des vorliegenden Beitrags. Um unsere Reflexionen im Kontext der partizipativen Forschung zu verorten, diskutieren wir zunächst wesentliche Kennzeichen partizipativer Forschung sowie der Praxisforschung (Kapitel 2). Dann skizzieren wir das Forschungsdesign des Projekts digi@socialwork (Kapitel 3), bevor wir uns auf die Diskussion der partizipativen Online-Ideenlabs konzentrieren. Dabei reflektieren wir nicht nur über den Ablauf der Online-Ideenlabs

4 Das Projekt „Soziale Dienstleistung im Zeitalter der Digitalisierung – Digitale Transformationsprozesse aktiv mitgestalten!“ (digi@socialwork) (2020–2022) wurde an der Universität Graz durchgeführt und aus Mitteln der Arbeiterkammer Steiermark finanziert. Nähere Details finden sich auf der Projektwebseite: https://digital-at-socialwork.uni-graz.at/de/projekt-digisocialwork.

(Kapitel 5), sondern auch über die Vorbereitungs- und Rekrutierungsphase (Kapitel 4) sowie die finale Erstellung der Handlungsempfehlungen (Kapitel 6). Im Fazit (Kapitel 7) fassen wir schließlich die wesentlichen Erkenntnisse zu den von uns wahrgenommenen Spannungen und Dynamiken in der partizipativen Arbeit mit den Fachkräften zusammen.

2. Partizipative Forschung und Soziale Arbeit

Partizipation ist eine grundlegende Orientierung in der Sozialen Arbeit. Neben einem zunehmend geforderten Anwendungsbezug von Forschung (Anastasiadis / Wrentschur 2019, S. 12), mag dies auch ein Grund dafür sein, dass partizipative Forschung in der Sozialen Arbeit in den letzten Jahren zugenommen hat. In diesem Abschnitt wird zunächst partizipative Forschung im Allgemeinen diskutiert, bevor die Praxisforschung als spezielle Strategie der partizipativen Forschung dargestellt wird, die insbesondere in der Sozialen Arbeit verbreitet ist. Diese Erläuterungen dienen als Basis, um einerseits die Anschlussfähigkeit unserer Vorgehensweise an partizipative Forschungsansätze darzustellen, und um andererseits dieses Vorgehen in der Folge kritisch zu reflektieren.

2.1 Partizipative Forschung: Definition und wesentliche Kennzeichen

Bei partizipativer Forschung handelt es sich um eine Forschungshaltung oder -strategie, deren Ursprünge in der Aktions- bzw. Handlungsforschung der 1960er und 1970er Jahre liegen (Anastasiadis 2016, S. 287). Sie orientiert sich an einem Wissenschaftsverständnis, das involvierte Menschen als Subjekte mit Handlungs- und Entscheidungsmacht im Forschungsprozess definiert und grundlagen- und praxisorientiertes Wissen hervorbringt, um Lebenswelten zu verstehen und ggf. zu verändern (Rieger / Straßburger 2014, S. 48). Als wesentliche Kennzeichen partizipativer Forschung gelten erstens die Beteiligung von Menschen aus der nicht-akademischen Praxis als Co-Forschende, zweitens die Befähigung und Ermächtigung der Co-Forschenden durch den partizipativen Prozess (Empowerment), drittens die gemeinsame Erforschung sozialer Wirklichkeiten, die mitunter in eine Veränderung sozialer Praxis münden kann, sowie viertens die kritische Reflexion von Machtstrukturen innerhalb des partizipativen Prozesses (von Unger 2014, S. 35).

Beteiligung von Co-Forschenden

Beteiligung meint zunächst, dass weder *für* noch *über*, sondern *mit* Menschen geforscht wird (vgl. Bergold / Thomas 2010, S. 333). Akteur:innen, die nicht aus dem

wissenschaftlichen Feld kommen, werden als Co-Forschende in alle oder einzelne Phasen des Forschungsprozesses einbezogen. Um das Ausmaß der Beteiligung an Forschungs- und Bewertungsprozessen zu planen oder zu beschreiben, arbeiten Forscher:innen mit Stufenmodellen, die verschiedene Partizipationsgrade unterscheiden. So beschreiben Wright, Block und von Unger (2007, S. 3 f.) in ihrem Modell neun Stufen der Partizipation, die in vier Bereiche eingeteilt werden: die Nicht-Partizipation, Vorstufen der Partizipation, Partizipation und jenen Bereich, der über Partizipation hinausgeht (Wright 2021, S. 141). Partizipation im engeren Sinne beginnt diesem Stufenmodell zufolge erst dann, wenn die Co-Forschenden mitbestimmen (Stufe 6), teilweise entscheiden (Stufe 7) oder allein Entscheidungen (Stufe 8) treffen. Daneben existieren die Information, die Anhörung und die Einbeziehung als Vorstufen der Partizipation (Stufen 3–5), die für nicht-partizipative Forschung typisch sind. Hier haben Akteur:innen keine Entscheidungsmacht. Instrumentalisierung und Anweisung (Stufe 1 und 2) bieten keine Möglichkeit Entscheidungsprozesse zu beeinflussen. Arnstein (1969, S. 217) bezeichnet diese Stufen als Formen der Schein-Beteiligung.

Empowerment von Co-Forschenden

Darüber hinaus zeichnet sich partizipative Forschung durch das Empowerment der Co-Forschenden aus. Von Unger (2014, S. 45) betont: „Eine Beteiligung ohne diese Formen des gemeinsamen Voneinander-Lernens, der Kompetenzentwicklung und (Selbst-)Ermächtigung läuft Gefahr, der Instrumentalisierung und Manipulation Vorschub zu leisten“. Die Initiierung von Empowerment-Prozessen gilt somit als wichtiges Merkmal für die Abgrenzungen von Formen einer Schein-Beteiligung. Prozesse der Selbstermächtigung durch Beteiligung im Forschungsprozess kommen in Gang und können Selbstbestimmung und Eigenregie der Co-Forscher:innen zur Folge haben, wenn diese Prozesse durch die Verbindung von Aktion und Reflexion unterstützt werden. Es handelt sich dabei um einen zirkulären Prozess, bei dem aus gewonnenen Informationen und Daten, Handlungsstrategien entwickelt werden, die praxisrelevant sind und Veränderungen initiieren. Die daraus resultierenden Erkenntnisse fließen wiederum in den Forschungsprozess zurück (Wihofszky et al. 2020, S. 64). Ein wichtiges Moment dabei ist die Verschränkung verschiedener Perspektiven und deren Diskussion. Diese Lern- und Befähigungsprozesse werden mit den Begriffen Co-Learning, Capacity-Building und Empowerment gefasst (von Unger 2014, S. 44 f.). Sie realisieren sich in Abhängigkeit der jeweiligen Bezugssysteme und Anforderungen der beteiligten Akteur:innen, die unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Deutungen mitbringen und verschiedenen Sachzwängen unterliegen. Dies führt mitunter zu Konflikten, eine Dynamik die von Unger (2014, S. 86 f.) als ein Qualitätsmerkmal partizipativer Forschung versteht, als einen

Hinweis darauf, dass alle Beteiligten ihre Bedürfnisse einbringen, verhandeln und sich für ihre Interessen einsetzen können.

Soziale Wirklichkeit verstehen und verändern

Cornwall und Jewkes (1995, S. 1667) betonen, dass in der partizipativen Forschung, im Gegensatz zu anderen Formen der akademischen Forschung, nicht nur die Produktion von Grundlagenwissen im Sinne eines *knowledge for understanding* verfolgt wird, sondern vor allem die Generierung von *knowledge for action*, das die Prioritäten, Prozesse und Perspektiven der jeweiligen Akteur:innen mitberücksichtigt. Ziel ist es, durch Reflexion neues Wissen für die Entwicklung von Handlungsansätzen und Handlungsalternativen zu generieren. Die Erschließung von Wissen ist ein wesentlicher Bestandteil, aber nicht der Endpunkt oder das Hauptziel partizipativer Forschung (von Unger 2014, S. 46). Von größerer Bedeutung ist es, mit den Beteiligten in ein Gespräch über ihre Praxis zu kommen, „um das, was die Praxis implizit und praktisch längst weiß, zu explizieren" (Bergold/Thomas 2010, S. 337). Umgekehrt, so Anastasiadis und Wrentschur (2019, S. 14), werden so auch sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und Begriffe in die Praxis eingebunden und verhandelt. Im Idealfall entsteht ein Diskussionsraum, in dem Praxiswissen und Theoriewissen in einem produktiven Austauschverhältnis zueinanderstehen (Bergold/Thomas 2010, S. 337). Durch partizipative Forschung können Lücken zwischen Theorie und Praxis gefüllt bzw. Theorie und Praxis näher zusammengebracht werden (Moser 2008, S 63). Es werden Kommunikations- und Diskussionsräume erschlossen, die Möglichkeiten der kooperativen Wissensgenerierung eröffnen (von Unger 2014, S. 7).

Machtstrukturen im Forschungsprozess

Die Verschränkung vielfältiger Perspektiven ist eine wichtige Voraussetzung für die Erweiterung von Kompetenzen und Wissensbeständen im Prozess der partizipativen Forschung (von Unger 2014, S. 2). Grundlage dafür ist ein gleichberechtigter Austausch auf Augenhöhe. Allein durch die Veränderung von Format und Rollen der Beteiligten eröffnet sich jedoch nicht automatisch ein hierarchiefreier Raum. Vielmehr müssen Machtstrukturen innerhalb des Prozesses partizipativer Wissensproduktion aufmerksam reflektiert werden (vgl. Bergold/Thomas 2010, S. 336). Relevant sind hierbei Fragen nach den institutionellen Rahmenbedingungen (Räume, Zeit, Geld und Infrastruktur), nach der Verteilung von Entscheidungskompetenzen sowie den zur Verfügung stehenden Ressourcen, die notwendig sind, um partizipieren zu können.

Sprung (2016, S. 7) weist zudem darauf hin, dass die Schaffung von macht- und hierarchiefreien Räumen auch deshalb eine Herausforderung darstellt, da partizipative Forschung oft verschiedene Wissensformen verbindet, die in einem

hierarchischen Verhältnis zueinanderstehen. Zum Zweck der analytischen Unterscheidung kann in Anlehnung an Park (1999, S. 145 ff.) zwischen *representational knowledge* (Theoriewissen), *relational knowledge* (Wissen, mit Bezug auf Beziehungen, Interaktionen, Gemeinschaft) und *reflective knowledge* (Wissen, dass mit dem konkreten Handeln in Verbindung steht, Erfahrungswissen) unterschieden werden. Bei der Vernetzung der verschiedenen Wissensformen ist ein sensibler Umgang mit möglichen Asymmetrien sowie ausreihend Zeit erforderlich, um diese aufbrechen und bearbeiten zu können (Heimgartner / Pilch-Hortega Hernandez 2012, S. 213). Besonders sorgsam muss mit Zuschreibungen umgegangen werden, die sich an Statusrollen orientieren. Dabei gilt es auch, die Beanspruchung von Deutungsmacht und Wissenshoheit durch jeweils eine Wissensform kritisch in den Blick zu nehmen. Erst wenn der Status in den Hintergrund tritt und die Funktion des Wissens ins Zentrum rückt, erhalten alle Beteiligten einen Expert:innenstatus (Gspurning / Mayr / Heimgartner 2021, S. 286 f.).

2.2 Praxisforschung: Partizipative Forschung in der Sozialen Arbeit

In der Sozialen Arbeit, in der Psychologie und in der Erziehungswissenschaft etablierte sich im deutschsprachigen Raum seit den 1980er und 1990er Jahren der Begriff der Praxisforschung, der unterschiedliche Formen der anwendungsorientierten, partnerschaftlichen Forschung zwischen Praxisakteur:innen und Forscher:innen umfasst (von Unger 2014, S. 22). Im Unterschied zu anderen Formen partizipativer Forschung, wie etwa der Community Based Participatory Research[5] oder der Participatory Action Research,[6] in denen gesellschafts- und herrschaftskritische Momente im Fokus stehen und oftmals gemeinsam mit marginalisierten Gruppen geforscht wird, konzentriert sich die Praxisforschung meistens auf betriebliche Organisations- und Qualitätsentwicklungen (ebd., S. 8). In der Sozialen Arbeit wurde der Begriff ‚Praxisforschung' von Maja Heiner (1988) eingeführt. In Abgrenzung zur Aktionsforschung kommen in der Praxisforschung nicht nur qualitative Methoden, sondern auch quantitative Methoden zum Einsatz, um Veränderungspotenziale umfassender einschätzen zu können.

---

5 Der Ansatz der Community Based Participatory Research stammt aus Nordamerika und ist seit den 1990er Jahren vor allem im Gesundheitsbereich verbreitet. Neben Wissenschaftler:innen, Fachkräften und Vertreter:innen von Praxiseinrichtungen sind auch Vertreter:innen von Communities beteiligt. Die Community versteht sich dabei als identitätsstiftende Einheit (vgl. von Unger 2014, S. 27 f.). Die community-basierte Forschung verfolgt das Ziel, in und mit Communities die Ursachen von Gesundheitsproblemen oder sozialen Ungleichheiten zu erforschen und darauf aufbauend Handlungsstrategien zu entwickeln (vgl. von Unger 2014, S. 30).

6 Participatory Action Research fokussiert auf die Beteiligung von Teilnehmenden eines Feldes oder einer Organisation am Erkenntnisprozess. Die beteiligten Wissenschaftler:innen haben in erster Linie eine Beratungsfunktion (vgl. von Unger 2014, S. 21).

Quantitative Verfahren liefern neben qualitativen Verfahren der Praxis eine wichtige Informationsbasis, die sie braucht, um fundierte Entscheidungen treffen zu können (Heiner 1988, S. 10). Entsprechend unterscheidet Heiner (1988, S. 7 ff.) drei Modelle der Praxisforschung im Hinblick auf die Form der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und professioneller Praxis und den forscherischen Anteil der Fachkräfte. Im ersten Modell kooperieren Vertreter:innen der Praxis mit Forscher:innen, wobei sie selbst keine forschenden Agenden übernehmen. Insofern bleibt die übliche Arbeitsteilung aufrecht. Im zweiten Modell forschen sowohl Vertreter:innen der Praxis als auch Forscher:innen. Mitarbeiter:innen und Leitungspersonen sind hier beispielsweise in die Datenerhebung bzw. Datengenerierung eingebunden. Und im dritten Modell besteht die Hauptaufgabe der Wissenschaftler:innen in der Beratung der forschenden Praktiker:innen.

3. Partizipatives Mixed-Methods-Design

Die Beteiligung von Fachkräften der Sozialen Arbeit basierte im Projekt digi@socialwork auf einem dreistufigen Mixed-Methods-Forschungsdesign (Kuckartz 2014). Wir kombinierten die folgenden Methoden und führten diese nacheinander durch:

- Quantitative Erhebung: eine Online-Umfrage unter Fachkräften von Organisationen der Sozialen Arbeit in ganz Österreich.
- Qualitative Erhebung: Gruppendiskussionen mit Fachkräften von Organisationen der Sozialen Arbeit aus der Steiermark.
- Partizipative Online-Ideenlabs: Online-Workshops mit Fachkräften von Organisationen der Sozialen Arbeit aus der Steiermark.

Die zentralen Ziele des Projekts waren

- zu erheben, wie Fachkräfte der Sozialen Arbeit digitale Transformationsprozesse erleben,
- Handlungsempfehlungen aus der Praxis für die Praxis zu entwickeln und
- Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende in Organisationen der Sozialen Arbeit zu diskutieren, um digitale Transformationsprozesse strategisch, transparent und aktiv zu gestalten.

Um diese Ziele zu erreichen und die Fachkräfte der Sozialen Arbeit bestmöglich in den Forschungsprozess zu integrieren, wählten wir die Praxisforschung als partizipativen Forschungsansatz. Während die Online-Umfrage und die Gruppendiskussionen eher der Vorstufe der Partizipation zugerechnet werden können, wurde Partizipation im engeren Sinne in den Online-Ideenlabs ermöglicht (Wright et al. 2007, S. 3 f.). Hier hatten die teilnehmenden Fachkräfte die Möglichkeit mitzubestimmen, etwa bei der Auswahl von Themen und Fragestellungen. Mit Blick auf

die genannten drei Modelle der Praxisforschung (Heiner 1988) orientierten wir uns dabei an Aspekten von Modell 1 und 2. So konnten sich die Fachkräfte in den Online-Ideenlabs einerseits aktiv einbringen und Fragestellungen und Schwerpunktsetzungen (mit-)bestimmen und waren wichtige Akteur:innen in der Generierung und Diskussion von Daten (Modell 2). Auch hatten sie in dieser Phase die Möglichkeit mitzubestimmen und konnten teilweise von Entscheidungsmacht Gebrauch machen. Die Datenerhebung der Online-Umfrage und Gruppendiskussionen, deren Analyse sowie die Zusammenführung aller Ergebnisse hingegen blieb bei uns, in Händen der Wissenschaftler:innen (Modell 1), und so blieben auch die Beteiligungsmöglichkeiten während dieser beider Erhebungsphasen auf den Vorstufen der Partizipation. Aufgrund unseres inter- und transdisziplinären Teams, das eine aktive und zwei ehemalige Fachkräfte der Sozialen Arbeit umfasste, war es uns aber möglich, den Kontakt zur Praxis zu keinem Zeitpunkt zu verlieren.

Bevor wir hier die partizipativen Online-Ideenlabs im Detail betrachten (siehe Abschnitt 4), soll zuvor noch ein Einblick in die Online-Fragebogenerhebung und die Gruppendiskussionen gegeben werden.

3.1 Online-Befragung

Die österreichweite, nicht-repräsentative Online-Befragung diente der Erhebung von Basisinformationen über die Nutzung digitaler Technologien durch Fachkräfte der Sozialen Arbeit. Die Datenerhebung wurde zwischen März und Mai 2021 durchgeführt. Die Umfrage umfasste 20 geschlossene und zwei offene Fragen zu den folgenden Themen: 1) Meinung zur Digitalisierung im Allgemeinen, 2) Selbsteinschätzung der privaten und beruflichen Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien, 3) Nutzungsverhalten von digitalen Technologien am Arbeitsplatz (Endgeräte und Anwendungssoftware), 4) Regeln und Richtlinien für den Einsatz digitaler Technologien, 5) Zufriedenheit mit der Ausstattung in der Organisation, 6) Bedarf an Partizipation und Unterstützung, 7) Auswirkungen der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, 8) Sicherheit der Daten sowie 9) soziodemografische Fragen.

Insgesamt nahmen 1.246 Personen an der Online-Umfrage teil. Basierend auf der Samplingstrategie der maximalen Variation (Patton 1990, S. 172) versuchten wir, möglichst unterschiedliche soziale Organisationen in die Erhebung miteinzubeziehen. Die Stichprobe umfasste sieben ausgewählte Organisationen, die sich in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter:innen, die geografische Verteilung und die Handlungsfelder, in denen sie sich verorten, unterschieden. Die Stichprobe ist nicht-repräsentativ, dennoch ist sie im Hinblick auf die Kategorien Geschlecht, Alter und Handlungsfelder divers:

- Geschlecht: Drei Viertel der Befragten waren Frauen*, ein Viertel Männer* und neun Personen gaben ihr Geschlecht als divers an.
- Altersspanne: Die Befragten waren zwischen 21 und 55 Jahre alt.
- Handlungsfeld:[7] 36 Prozent der befragten Fachkräfte arbeiteten mit Kindern und Jugendlichen, 33 Prozent mit Menschen mit Behinderung, 29 Prozent in der Pflege mit älteren und alten Menschen, 25 Prozent mit Menschen mit psychosozialen Beeinträchtigungen, 17 Prozent mit Familien und 10 Prozent mit Menschen im Migrationskontext.

Wir werteten die geschlossenen Fragen deskriptiv-statistisch und ausgewählte Items auf Basis von inferenzstatistischen Verfahren aus. Die beiden offenen Fragen analysierten wir mit der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2015) und mithilfe der Software MAXQDA20.[8]

3.2 Gruppendiskussionen

Von Mai bis August 2021 führten wir neun (Online-)Gruppendiskussionen[9] (Mangold 1973) mit 25 Fachkräften der Sozialen Arbeit durch, um Genaueres über deren praktische Erfahrungen und Perspektiven zu erfahren. Wir diskutierten mit den Fachkräften über fünf Themen: 1) die Einstellungen zur und Erfahrungen im Bereich der Digitalisierung, 2) die Bedeutung der Digitalisierung für den eigenen Arbeitskontext, 3) die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, 4) Digitalisierungsdynamiken während der Covid-19-Pandemie sowie 5) organisationale Rahmenbedingungen. Am Ende der Diskussion füllten die Teilnehmer:innen einen Kurzfragebogen zu soziodemografischen Informationen aus.

Wir wählten die Teilnehmer:innen ebenfalls nach der Strategie der maximalen Variation (Patton 1990, S. 172) aus. Wir bezogen sieben verschiedene Organisationen ein, die sich wieder hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter:innen, der geografischen Verteilung und in Bezug auf die Handlungsfelder unterschieden. Das Sample umfasste die folgenden fünf Handlungsfelder bzw. Zielgruppen: 1) Arbeit mit Menschen mit Behinderungen, 2) Arbeit mit Menschen im Migrationskontext, 3) Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien, 4) Arbeit im psychosozialen Bereich, 5) Arbeit mit älteren und alten Menschen. An den Gruppendiskussionen nahmen 16 Frauen* und 9 Männer* zwischen 30 und 53 Jahren teil. Bei der Auswertung der Gruppendiskussionen orientierten wir uns an Kuckartz (2014) und werteten das empirische Material auf Basis der strukturierenden In-

7 Bei dieser Kategorie waren Mehrfachantworten möglich.
8 Eine umfassende Darstellung der Ergebnisse unserer Online-Befragung kann nachgelesen werden in Klinger / Mayr / Sackl-Sharif / Brossmann-Handler (2023).
9 Die Gruppendiskussionen dauerten zwischen 36 Minuten und einer Stunde und 42 Minuten.

haltsanalyse aus. Die Analyse wurde computergestützt mit MAXQDA20 durchgeführt.

4. Partizipative Online-Ideenlabs: Konzeption, Organisation und Teilnehmer:innen

Nach dem Abschluss der Analysen der Online-Befragung und Gruppendiskussionen führten wir von Januar bis Februar 2022 zehn organisationsübergreifende partizipative Online-Ideenlabs durch. In Online-Settings diskutierten wir gemeinsam mit 23 Fachkräften der Sozialen Arbeit Handlungsempfehlungen zu relevanten Themenfeldern der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen in Organisationen der Sozialen Arbeit und überprüften die bisherigen Ergebnisse auf ihre intersubjektive Nachvollziehbarkeit (Steinke 2013, S. 324 ff.). Folgende fünf Themen kristallisierten sich als inhaltliche Ausgangspunkte für die Online-Ideenlabs heraus: 1) Organisationale Rahmenbedingungen und Digitalisierungsstrategien: Ausstattung, Regeln und Richtlinien, 2) Nutzung digitaler Technologien und persönliche Einstellungen zur Digitalisierung, 3) Veränderungen von Arbeits- und Rahmenbedingungen durch digitale Technologien, 4) Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und 5) Schaffung von Gestaltungsräumen für institutionalisierte Formen der Beteiligung. Zuvor aber musste die Rekrutierung von Teilnehmenden organisiert werden und wir standen vor der Herausforderung, verschiedene Personengruppen zu integrieren.

4.1 Wer partizipiert? Zur Rekrutierung der Teilnehmer:innen

Partizipative Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass partnerschaftlich mit Akteur:innen aus der Praxis geforscht wird. Üblicherweise werden hier Akteur:innen mit unterschiedlichen Positionen und Perspektiven einbezogen, um die meist komplexen Themen umfassend bearbeiten zu können. Von Unger (2014, S. 52) weist darauf hin, dass die beteiligten Personen, durch ihre Sichtweisen, Wissensbestände, Interessen und Netzwerke den Forschungsprozess wesentlich beeinflussen. Eine grundlegende Herausforderung besteht darin, auch schwer erreichbare, weniger privilegierte und weniger aktive Partner:innen zu erreichen und einzubinden. Grundsätzlich stellt sich damit die Frage nach den persönlichen, räumlichen, zeitlichen und vor allem auch nach finanziellen Ressourcen aller möglicherweise Zu-Beteiligenden (Bergold/Thomas 2020, S. 120). Da in der Regel nicht alle potenziellen Perspektiven für die partizipative Mitarbeit gewonnen werden können, ist die Frage relevant, wer genau sich schlussendlich aus welchen Gründen und mit welchen Motiven am Forschungsprozess beteiligte

bzw. beteiligen konnte und wessen Perspektive keine Berücksichtigung fand (ebd., S. 125).

Es war unser Anliegen, im Zuge der Kontaktaufnahme bewusst Fachkräfte aus unterschiedlichen Organisationen und Handlungsfeldern anzusprechen. Die Rekrutierung der Teilnehmer:innen erfolgte durch bestehende Kontakte über Organisationen, die bereits an der Online-Umfrage sowie den Gruppendiskussionen teilnahmen. Die Teilnehmenden der Online-Ideenlabs waren im Hinblick auf Geschlecht, Alter und Handlungsfelder divers. Sie waren zwischen 21 und 55 Jahre alt, etwa zwei Drittel waren Frauen* und ein Drittel waren Männer*, sie arbeiteten in unterschiedlichen Handlungsfeldern und Organisationen, ähnlich wie bei den Gruppendiskussionen und der Online-Umfrage. Allerdings verdeutlichten die Analysen der Online-Ideenlabs und auch der Online-Befragung, dass sich an unseren Erhebungen insbesondere technikaffine Fachkräfte beteiligten. Dies zeigte sich beispielsweise in den Online-Ideenlabs, als wir eine Einstiegsfrage formulierten, die Assoziationen zum Thema Digitalisierung abfragte und hier kaum technikskeptische Zuschreibungen eingebracht wurden. Auch bei der Fragebogenerhebung beschrieben sich die Befragten als grundsätzlich technikaffin. Hier gaben knapp 60 Prozent der Befragten an, im Team (eher) zu den ersten zu gehören, die neue digitale Technologien nutzen, und ebenfalls knapp 60 Prozent gaben an, dass sie (eher) von anderen Personen um Rat gebeten werden, wenn es um neue digitale Technologien geht (Klinger et al. 2023, S. 205). Dies zeigt, dass wir mit unserem Design kaum Personen erreicht haben, die der Digitalisierung skeptisch gegenüberstehen. Möglicherweise wirkte hier auch die Anforderung, digitale Technologien zu verwenden, als Hürde (Brake/Weber 2019).

Hinzu kam, dass die Erhebungsphase in die Zeit einer Ausgangssperre im Zuge von Kontaktbeschränkungen aufgrund der Covid-19-Pandemie fiel. In dieser Phase kam es zu Unterbrechungen vieler Arbeitsabläufe, zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten und zu einer Verknappung an Möglichkeiten von externer (Kinder-)Betreuung. Daher war es grundsätzlich herausfordernd Fachkräfte zu finden, die sich an den Online-Ideenlabs beteiligen wollten. Dies wirkte sich auch erschwerend auf die Koordination der Ideenlabs aus. Wir versuchten, für alle Teilnehmer:innen geeignete Zeitfenster zu finden, was deutlich schwieriger zu organisieren war als ursprünglich angenommen, da die Fachkräfte zum Zeitpunkt der Erhebung beruflich sehr gefordert waren. Auch die Aufwandsentschädigung von 150 Euro, die alle Teilnehmenden der Online-Ideenlabs erhielten, konnte dem nicht entgegenwirken.

4.2 Partizipation graduell realisieren: Themenauswahl und digitale Plattformen

Partizipative Forschung erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit der Frage, in welchem Ausmaß und in welchen Phasen Teilnehmer:innen Partizipation ermöglicht wird. Es gilt darüber nachzudenken, wer Entscheidungen trifft und wie diese legitimiert werden und ob Teilnehmende über einzelne Entscheidungen von den Forscher:innen nur informiert oder ob Entscheidungen tatsächlich verhandelt werden. Dies beginnt bereits mit der grundlegenden Frage, wer die Forschung initiiert. Von Unger (2014, S. 54) weist darauf hin, dass die Zusammenarbeit durchaus von Forscher:innen angestoßen werden kann, die Festlegung des Themas und der Zielsetzungen sich in erster Linie aber an den Interessen der Beteiligten und den konkreten Bedarfen im Handlungsfeld orientieren sollte. So haben wir auch im Projekt digi@socialwork Themen und Bedarfe aufgegriffen, die im Vorgänger-Projekt digi@work (2018 und 2020) herausgearbeitet wurden (Klinger / Mayr / Sackl-Sharif 2022, Abs. 65).

Für die Online-Ideenlabs erfolgte die Vorauswahl der fünf Themen im Forscher:innenteam auf Basis der Ergebnisse der Online-Umfrage und der Gruppendiskussionen. Insbesondere interessierten uns Ergebnisse, die aus dem Vergleich der Situation vor und während der Covid-19-Pandemie resultierten. Außerdem fokussierten wir auf Herausforderungen im Umgang mit digitalen Technologien, die sich in verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit zeigten, und wählten Aspekte aus, die auf Basis des bisherigen empirischen Materials nicht schlüssig erklärt werden konnten. Gleichzeitig versuchten wir die Online-Ideenlabs so zu konzipieren, dass die Teilnehmenden bereits im Anmeldeprozess in die Auswahl der Themen einbezogen waren. Jene Fachkräfte, die Interesse bekundeten, an den Online-Ideenlabs teilzunehmen, wurden im Vorfeld über die Ziele der Online-Ideenlabs und die fünf identifizierten Themen informiert. Je nach Interessen oder Erfahrungen in ihrer Arbeitspraxis hatten sie nun die Möglichkeit, zwei Themen auszuwählen und die Teilnehmenden wurden dann entsprechend ihrer Interessenslagen zu den Online-Ideenlabs eingeladen. Dies war auch aufgrund der zeitlichen Rahmenbedingungen von Vorteil. Da für die konkrete Zusammenarbeit in den Online-Ideenlabs lediglich zwei Stunden zur Verfügung standen, klärten wir die Zuordnungen zu den zur Auswahl stehenden Themen im Vorfeld.

Als Tool für die konkrete Bearbeitung der Inhalte verwendeten wir die kollaborative Online-Plattform Miro.[10] Wir entschieden uns für diese Plattform, da sie visuell ausgerichtet ist, partnerschaftliches Arbeiten und Denken ermöglicht und bereits nach einer kurzen Einführung leicht zu bedienen ist. Für uns war es

10 Bei der Erstellung der Miro-Boards unterstützte uns Eva Goldberger, bei der wir uns herzlich bedanken.

wichtig, die Miro-Boards hinsichtlich der thematischen und inhaltlichen Fokussierung offen zu gestalten, damit die Teilnehmer:innen Raum für eigene Prioritätensetzungen hatten und nicht nur im Anmeldeprozess, sondern auch während der Durchführung der Online-Ideenlabs die Themenwahl mitbestimmen konnten. Zudem war es für uns zentral, einen Diskussionsraum zu öffnen, der die Möglichkeit bot, Inhalte interaktiv zu bearbeiten. Gleichzeitig bereiteten wir eine klar strukturierte Umgebung vor und sperrten viele grafische Aspekte wie beispielsweise Rahmen und Beschriftungen, um zu verhindern, dass die Teilnehmenden von den Inhalten abgelenkt werden. So konnten die Teilnehmenden etwa vorbereitete oder freie Post-its für das Festhalten ihrer Ideen verwenden und diese auch frei in Miro platzieren, grafische Elemente allerdings nicht verändern.

5. Partizipative Online-Ideenlabs umsetzen: Ablauf und Durchführung

Für jedes Thema planten wir zwei zweistündige Online-Ideenlabs mit je zwei bis drei Fachkräften, wobei Zoom, Webex und Big Blue Button als Videokonferenz-Tools dienten. Kurz vor dem Start des jeweiligen Online-Ideenlabs erhielten alle Teilnehmer:innen eine E-Mail von der Moderatorin des Online-Ideenlabs, die den Link und das Passwort für die jeweilige Kommunikationsplattform, den Link zum Miro-Board sowie Informationen zum Thema und Termin des Online-Ideenlabs enthielt. Die Zusammenarbeit war in sieben Phasen strukturiert, für die (bis auf die erste Phase) jeweils ein eigener Frame in Miro entwickelt wurde, wie die Screenshots im folgenden Abschnitt zeigen.

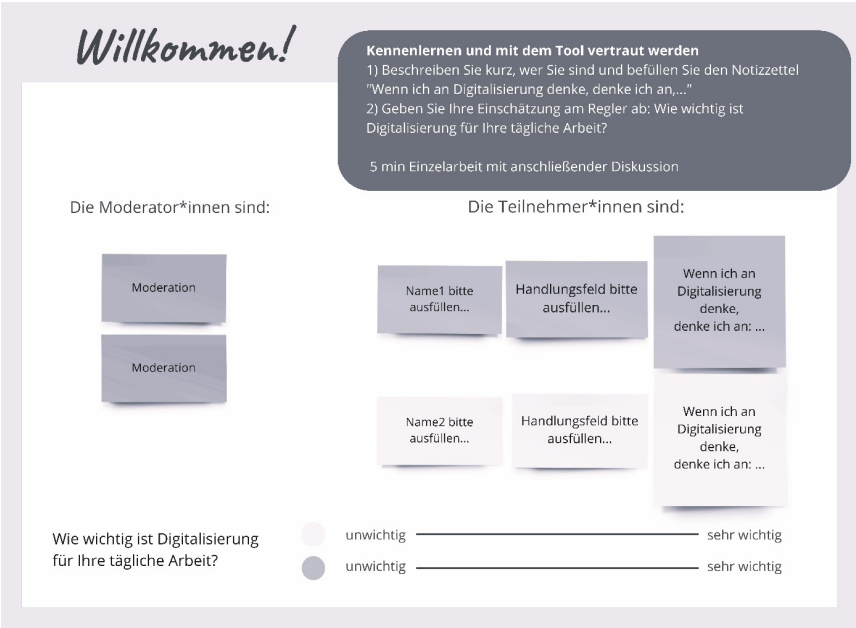
5.1 Begrüßung und Kennenlernen von Miro

Die Online-Ideenlabs starteten auf der jeweiligen Kommunikationsplattform. Zu Beginn der Online-Ideenlabs führte die Moderatorin in den Prozess ein und teilte den Teilnehmenden noch einmal die wichtigsten Informationen zum Forschungsprojekt sowie den Ablauf der Ideenlabs mit. Sie stellte das Miro-Board über den geteilten Bildschirm vor und erklärte die wichtigsten Funktionen und Anwendungen. Danach öffneten die Teilnehmenden das Board, womit sich der Fokus der Zusammenarbeit auf Miro verlagerte. Die Teilnehmenden wurden gebeten, für die Zusammenarbeit auf dem Miro-Board jeweils eine Post-it Farbe zu wählen (siehe Abb. 1). Auf diese Weise konnten wir in der Analyse die Ideen den jeweiligen Teilnehmenden zuordnen.

Bei der Arbeit mit Miro kam es kaum zu Anwendungsproblemen. Die Teilnehmenden verfügten außerdem über eine gute Internetverbindung, weshalb es sel-

ten Unterbrechungen während der Online-Ideenlabs gab und die Arbeit an den Inhalten weitestgehend ohne technische Probleme erfolgen konnte.

Abbildung 1: Kennenlernen



5.2 Vorstellungsrunde

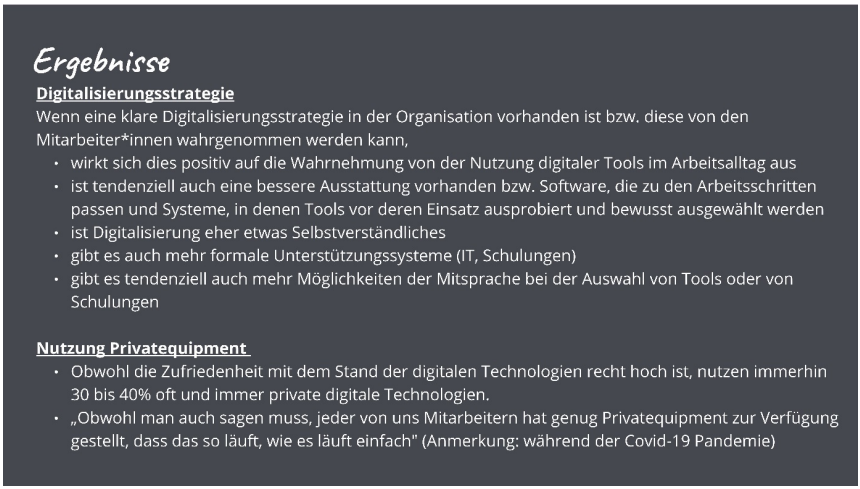
Der Einstieg in die Arbeitsphase erfolgte über eine Vorstellungsrunde, da sich die meisten Teilnehmer:innen nicht kannten. Die Teilnehmer:innen erhielten die Aufgabe, ihren Namen und das Handlungsfeld, in dem sie jeweils tätig sind, auf vorbereitete Post-its zu schreiben und den Satz „Wenn ich an Digitalisierung denke, denke ich an …“ zu vervollständigen (siehe Abb. 1). Darüber hinaus sollten die Teilnehmenden auf einer 10-stufigen Ratingskala angeben, wie relevant digitale Technologien und Digitalisierungsprozesse für ihre Arbeitspraxis sind. So erfolgte der Einstieg in das Thema durch die Sammlung von ersten Assoziationen und Positionen und der Verortung der Relevanz des Themas in der Arbeitspraxis der Teilnehmenden. Zudem erprobten die Teilnehmenden das Miro-Board, indem sie es in dieser ersten Aufgabenstellung konkret anwendeten und benutzten, und damit war die technische Voraussetzung und Bedingung für die Beteiligung am Prozess sichergestellt. Die Vorstellungsrunde erwies sich als hilfreich, da alle

zu Wort kamen und so die Hemmschwelle verringert wurde, sich in der Diskussion zu Wort zu melden.

5.3 Ergebnispräsentation

In der nächsten, ca. fünfminütigen Phase präsentierte die Moderatorin die wichtigsten Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Gruppendiskussionen zum jeweiligen Themenbereich. Diese waren zusammengefasst auf dem Miro-Board abgebildet (siehe Abb. 2), sodass sich die Teilnehmenden während des Online-Ideenlabs jederzeit auf diese Ergebnisse beziehen konnten. Die Moderatorin erläuterte die Funktion der gemeinsamen Arbeit in den Online-Ideenlabs, die dazu genutzt werden, bisherige Ergebnisse kommunikativ zu validieren, vor allem aber dazu dienen, weitere Ideen und Bedarfe der teilnehmenden Fachkräfte in Bezug auf das jeweilige Thema zur Digitalisierung in den Arbeitskontexten der Beteiligten zu ermitteln. Dies war wichtig, um trotz der Vorauswahl der Themen vom Forscher:innenteam, die Möglichkeiten zur Mitbestimmung bereits in dieser Phase deutlich zu benennen.

Abbildung 2: Ergebnispräsentation[11]



11 Diese Darstellung soll veranschaulichen, wie die Ergebnisse in den Ideenlabs aufbereitet wurden. Die Inhalte der dargestellten Ergebnisse werden in diesem Beitrag nicht diskutiert.

5.4 Brainstorming und Reflexion

Anschließend wurden die Teilnehmer:innen gebeten, die vorgestellten Ergebnisse zu diskutieren, Best-Practice-Beispiele aus ihrer Arbeitspraxis zum Thema zu sammeln oder auch Herausforderungen zu identifizieren. In einem zirkulären Prozess von Aktion und Reflexion (Altrichter 2008, S. 34; von Unger 2014, S. 44 f.) führten die Teilnehmenden zunächst allein ein fünf- bis zehnminütiges Brainstorming durch und schrieben ihre Gedanken und Ideen auf vorbereitete Post-its (siehe Abb. 3). Anschließend präsentierten und diskutierten die Fachkräfte ihre Notizen. Wie bei Gruppendiskussionen üblich, dokumentierten die Moderatorinnen auch hier die aufgrund von Gruppendynamik und Gruppenzusammensetzung unterschiedliche Dynamik sowie Ergebnisse dieser Arbeitsphase und setzten flexible Strategien ein, um die Gruppe durch den gesamten Prozess zu führen.

Abbildung 3: Brainstorming im Anschluss an die Ergebnispräsentation

Für die inhaltliche Bearbeitung der Themen wurde der Wechsel zwischen dem eigenständigen Brainstorming (Aktion) und dem Austausch in der Gruppe (Reflexion) als besonders wertvoll wahrgenommen. Da die Teilnehmenden die Möglichkeit hatten, zuerst die eigenen Ideen und Gedanken zu ordnen und zu formulieren, um diese dann vorzustellen und zu diskutieren, wurde die Perspektive aller Teilnehmenden berücksichtigt und den Asymmetrien in der Gruppe der be-

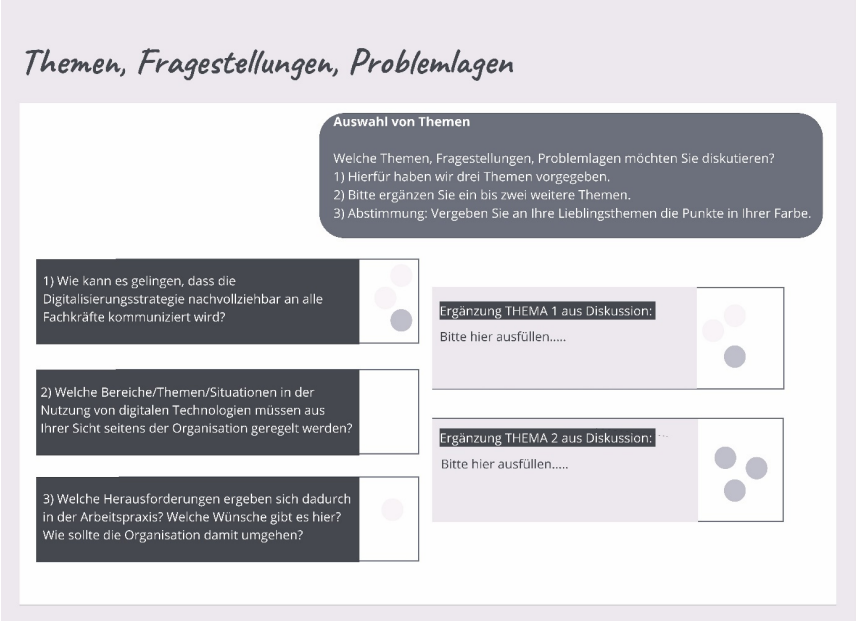
teiligten Fachkräfte entgegengewirkt. Die Teilnehmer:innen beschrieben diesen Prozess als Bereicherung für die eigene Praxis, da sie ihre Gedanken in der Gruppe teilen, weiterentwickeln und mit den Erfahrungen anderer in Beziehung setzen konnten. Die Verknüpfung von Handeln und Reflexion in den Ideenlabs stieß Lern- und Befähigungsprozesse und Prozesse des Empowerments an.

5.5 Themenwahl

In den Online-Ideenlabs hatten die Teilnehmenden Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Auswahl von Fragen und Themen, für die im weiteren Verlauf Handlungsempfehlungen entwickelt werden sollten. Dafür wurde in einem separaten Abstimmungsrahmen (siehe Abb. 4) gearbeitet, in dessen linker Hälfte Fragen aufgelistet waren, die aus den empirischen Ergebnissen unserer Untersuchung stammten. In der rechten Hälfte konnten die Teilnehmer:innen weitere, zusätzliche Herausforderungen benennen und ihre Einsichten aus der Arbeit im Online-Ideenlab in freie Felder eintragen. Die Teilnehmenden nutzten diese Gelegenheit, um neue, alternative Fragen vorzuschlagen und um die Hauptthemen neu zu verhandeln und ggf. anders zu akzentuieren. So verschoben die Teilnehmenden beispielsweise in einem Online-Ideenlab zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben das Hauptthema, indem sie die Herausforderungen im Zusammenhang mit Widerstand gegenüber Digitalisierung diskutierten.

Um sich auf ein gemeinsam zu bearbeitendes Thema zu einigen, erhielten die Teilnehmer:innen eines jeden Online-Ideenlabs jeweils fünf Punkte, die sie den Themen auf dem Miro-Board zuordnen konnten, wobei maximal drei Punkte pro Thema vergeben werden konnten. Dann diskutierten und bearbeiteten die Fachkräfte das Thema, dem sie die meisten Punkte zugeordnet hatten. In einzelnen Ideenlabs wurde auch ein zweites Thema aufgegriffen. Die Gruppengröße von zwei bis drei Teilnehmer:innen trug dazu bei, dass sich die Teilnehmer:innen gut und ausgewogen einbringen konnten, eigene thematische Relevanzen setzten und die Themen besprachen, die sie als wichtig erachteten. Wären die Gruppen größer gewesen, hätte die Konsensbildung in Bezug auf die Auswahl der Themen möglicherweise länger gedauert bzw. nicht funktioniert.

Abbildung 4: Bewertung und Entwicklung von Fragestellungen



5.6 Ideen für Handlungsempfehlungen sammeln

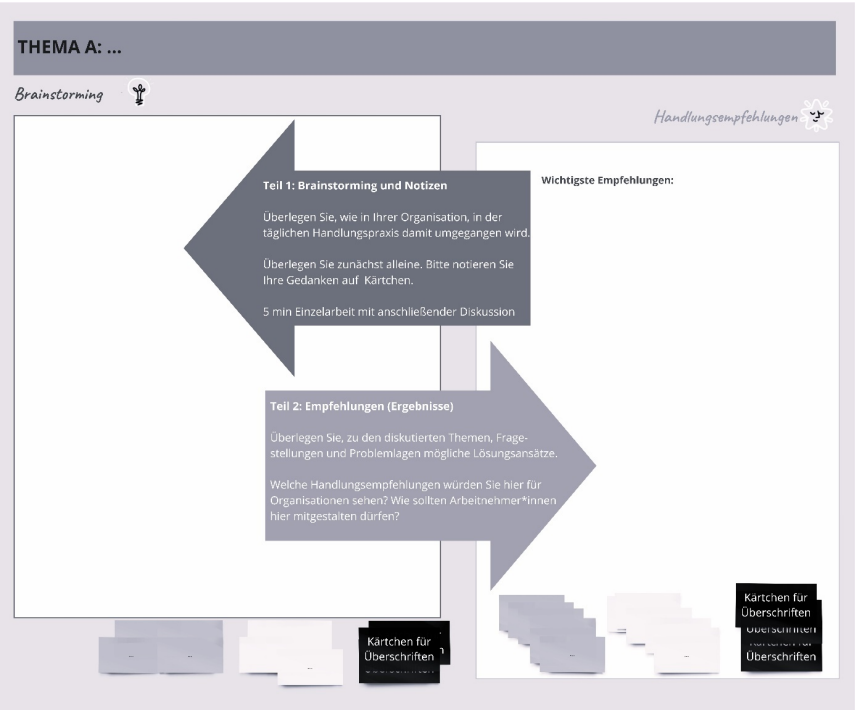
In der sechsten Phase baten wir die Teilnehmer:innen, basierend auf ihren beruflichen Erfahrungen, Handlungsansätze für das priorisierte Thema bzw. die ausgewählte Fragestellung zu bestimmen. Dazu wurde erneut der zirkuläre Prozess von Aktion und Reflexion initiiert: Die Teilnehmer:innen formulierten zunächst in einem eigenständigen Brainstorming Vorschläge und Ansatzpunkte (Aktion) (siehe Abb. 5, linke Hälfte), stellten diese Inhalte in der Gruppe vor und diskutierten sie (Reflexion), um ausgehend davon, konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren (Aktion) (siehe Abb. 5, rechte Hälfte).

Als positiv und hilfreich benannten die Teilnehmenden, dass durch die Zusammenarbeit auf dem Miro-Board stets alle Inhalte für alle Teilnehmer:innen sichtbar waren. Darüber hinaus war es für alle Beteiligten möglich, Ergebnisse gleich vor Ort zu bündeln, zu ordnen und ggf. noch zu ergänzen. In der Hälfte der Online-Ideenlabs dokumentierten die Teilnehmer:innen ihre Ideen und Best-Practice-Beispiele. Bei der anderen Hälfte unterstützten die Moderatorinnen den Prozess der Dokumentation, da sich die Teilnehmer:innen auf die Diskussion konzentrierten und die Verschriftlichung der Inhalte dabei in den Hintergrund rückte.

Eingeschränkt wurden die Möglichkeiten zur Partizipation aufgrund von Zeitknappheit. Beispielsweise konnten deshalb die bei der Protokollierung

verwendeten Begriffe und Formulierungen nicht systematisch mit den Teilnehmer:innen besprochen und bestimmt werden. Somit lag die Entscheidung über die schlussendliche Ausgestaltung der Dokumentation der Online-Ideenlabs bei den Forscher:innen. Auch waren die Zeitfenster für die Diskussion der gebildeten Themencluster und Begrifflichkeiten insgesamt zu kurz bemessen. Dies hat die Entscheidungsmacht der Teilnehmer:innen verringert, die Verschränkung verschiedener Wissensformen begrenzt und dazu beigetragen, dass die Forscher:innen Diskussionen vorzeitig beenden mussten und Entscheidungen nicht immer zusammen mit den Fachkräften getroffen werden konnten.

Abbildung 5: Entwicklung von Handlungsempfehlungen



5.7 Reflexion und Verabschiedung

Die Zusammenarbeit im Online-Ideenlab endete mit einer kurzen Abschlussrunde, bei der die Teilnehmer:innen die Möglichkeit hatten, uns ein Feedback zum Aufbau der Online-Ideenlabs, zur Vorgehensweise sowie zu den erarbeiteten In-

halten zu geben (siehe Abb. 6). Außerdem informierten wir sie über die nächsten Schritte des Projekts und luden sie zur Abschlussveranstaltung ein.

Den Rückmeldungen der Teilnehmer:innen zufolge wurde der Austausch und die Zusammenarbeit in den Online-Ideenlabs sehr positiv wahrgenommen. Sie fühlten sich inspiriert und gestärkt – eine Erfahrung, die durchaus als ein Beitrag zum Empowerment von Fachkräften verstanden werden kann. Die Teilnehmer:innen haben mehr über digitale Transformationsprozesse und Digitalisierungsstrategien anderer Organisationen erfahren und fühlten sich durch den organisationsübergreifenden Austausch motiviert. Sie haben ihre Vorbehalte und teilweise auch ihre Widerstände gegenüber Digitalisierung miteinander beraten und sich gegenseitig in ihrer Expertise bestärkt.

Abbildung 6: Reflexion und Abschluss

Die Reflexion ihrer Praxis führte bei einigen Teilnehmer:innen dazu, dass sie Digitalisierung aufgeschlossener gegenüber standen oder sie als produktiver und relevanter ansahen, als sie es zu Beginn des Online-Ideenlabs getan hatten. Die Fachkräfte haben sich mit theoretischem Wissen auseinandergesetzt, das in den Ideenlabs als Rahmen und zur Hinführung an das Thema zum Einsatz kam. Im Zentrum aber stand das Erfahrungs-, Handlungs- und Beziehungswissen der Teilnehmer:innen (Park 1999, S. 145 ff.), das in der Zusammenarbeit in den Ideenlabs die zentral bedeutsame Wissensform war. Dieses Wissen der beteiligten Fachkräfte wurde in der Erstellung der Handlungsempfehlungen an das theoretische und erweiterte empirische Wissen aus dem Forschungsprozess rückgebunden. Allerdings war es den Forscher:innen nicht mehr möglich, diesen Schritt gemeinsam mit den Teilnehmer:innen zu validieren. Die im Prozess der

Partizipation so wichtige Phase der gemeinsamen Reflexion konnte aufgrund von Zeitknappheit nicht mehr umgesetzt und eingelöst werden.

6. Partizipative Online-Ideenlabs bilanzieren: Analyse und Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Im Forscher:innen-Team erfolgte die Dokumentation der Inhalte der Online-Ideenlabs über Notizen auf dem Miro-Board. Zusätzliche Sprach- bzw. Videoaufnahmen gab es nicht. Deshalb hatten wir die Teilnehmenden in der Begrüßungsphase gebeten, alle wichtigen Erkenntnisse entweder selbst als Post-its niederzuschreiben oder sie anzusprechen, damit wir sie in unserer Funktion als Moderatorinnen als wesentliche Erkenntnisse protokollieren. Auch die Zusammenführung der Inhalte aller Online-Ideenlabs, die die Basis für die Entwicklung der Handlungsempfehlungen bildeten, erfolgte über das Miro Board. Hier waren die Zwischenstände der verschiedenen Brainstorming- und Evaluierungsphasen gespeichert, was die Nachvollziehbarkeit der Entwicklungsschritte gewährleistete. Die Ergebnisse der Online-Ideenlabs ergänzten wir um Erkenntnisse und Best-Practice-Beispiele aus der Online-Umfrage sowie den Gruppendiskussionen. Schlussendlich identifizierten wir sieben Themen, für die wir Handlungsempfehlungen formulierten. Die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen erfolgte in zahlreichen Diskussionen des Projektteams, zu dem eine aktive und zwei ehemalige Fachkräfte der Sozialen Arbeit gehörten, die halfen, den Praxisbezug zumindest ein Stück weit zu wahren. Aus forschungspragmatischen Gründen wurden in dieser Phase keine weiteren Fachkräfte aus der Praxis einbezogen und wir ließen die Empfehlungen aus Zeitgründen auch nicht mehr in und von der Praxis validieren. Indem wir auf die Beteiligung der Fachkräfte am Prozess der Ausformulierung der Ergebnisse und der damit verbundenen Handlungserfordernisse verzichteten, haben wir – das ist uns bewusst – Potenziale des partizipativen Forschens ungenutzt gelassen.

Stattdessen sind wir so vorgegangen, dass wir für jedes der sieben ausgewählten Themen eine leicht verständliche Überschrift formulierten oder Zitate aus den Gruppendiskussionen auswählten, zum Beispiel „Digitaler Wandel kommt nicht aus der Steckdose, sondern beginnt in den Köpfen!“. Im Abschnitt „Wichtig zu wissen" wurden schließlich Schlüsselbegriffe definiert, relevante Ergebnisse zusammengefasst und jeweils eine Liste von Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Beispielen beschrieben. Durch diese Bündelung relevanter Themen und

möglicher Handlungsansätze zur Gestaltung der Digitalisierung in Organisationen der Sozialen Arbeit hoffen wir, die Bearbeitung des Themas zu erleichtern.[12]

7. Fazit: Ambiguitäten im partizipativen Forschungsprozess

Grundsätzlich war die Zusammenarbeit in den Online-Ideenlabs für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen, die an die Erfahrungen und Wahrnehmungen von Fachkräften anschließen wollen, produktiv und bereichernd. Die Potenziale von Praxisforschung liegen mit Moser (2008, S. 65) gesprochen, in dem „spannungsgeladene[n] aber fruchtbare[n] Verhältnis zwischen Theorie und Praxis, das die Autonomie der jeweiligen Bezugssysteme wahrt und gerade aus diesem Grund sowohl für Wissenschaft wie für Praxis fruchtbar ist". Dies bestätigen auch unsere Erfahrungen partizipativer Forschung mit Fachkräften der Sozialen Arbeit. Spannungen und Ambiguitäten ergaben sich vor allem aufgrund des Online-Settings der Ideenlabs in Bezug auf die Möglichkeiten der Beteiligung und der Mitbestimmung. Im Online-Setting wurde deutlich, dass die zeitlichen Ressourcen, die technische Ausstattung sowie die Kompetenzen der Fachkräfte einen Einfluss auf deren Beteiligung haben. Umgekehrt zeigte sich auch, dass digitale Räume für thematische Reflexionen und Diskussionen durchaus geeignet sind.

Bereits bei der Planung der Ideenlabs stellte sich die Frage, wie Personen mit geringen digitalen Kompetenzen sowie mit einer technikskeptischen Haltung erreicht werden können, um deren Erfahrungs-, Handlungs- und Beziehungswissen aktiv einbeziehen zu können und deren Bedarfe sichtbar zu machen. Der ursprüngliche Plan, die Handlungsempfehlungen offline gemeinsam mit dieser Personengruppe zu erarbeiten, konnte aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht umgesetzt werden. Somit war es erforderlich, die Beteiligung aller Fachkräfte ins Digitale zu verlegen. Die Online-Ideenlabs boten neue Möglichkeiten und Herausforderungen für die Partizipation der Teilnehmer:innen. So konnten zwar einerseits Barrieren reduziert werden, weil der Online-Raum Beteiligung unabhängig von körperlichen Beeinträchtigungen oder räumlichen Distanzen ermöglicht, wodurch sich Fachkräfte aus verschiedenen Teilen der Steiermark unabhängig von Anfahrtszeiten, gleichermaßen an den Online-Ideenlabs beteiligen konnten. Andererseits setzte die Beteiligung an den Online-Ideenlabs eine entsprechende Ausstattung mit digitalen Technologien voraus, sowie Kompetenzen, diese auch entsprechend nutzen zu können. Dies stellte möglicherweise für Fachkräfte, die über eine schlechte technische Ausstattung oder geringe Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien verfügen,

12 Die Handlungsempfehlungen sind als Poster und als kurzes Video auf der Website verfügbar. https://digital-at-socialwork.uni-graz.at/de/handlungsempfehlungen.

eine Hürde dar. Wie sich zeigte, standen die meisten Teilnehmenden der Online-Ideenlabs digitalen Technologien eher offen gegenüber. Um die Perspektive von technikskeptischen Fachkräften dennoch stellvertretend miteinfließen zu lassen, luden wir die Teilnehmenden der Ideenlabs dazu ein, bei der Entwicklung der Handlungsempfehlungen insbesondere auch an Unterstützungsmöglichkeiten für technikskeptische Fachkräfte bzw. Fachkräfte mit geringen digitalen Kompetenzen zu denken. Somit wurden technikskeptische Fachkräfte zwar in die Überlegungen eingeschlossen, jedoch hatten sie nicht die Möglichkeit, sie selbst einzubringen.

Neben den technologischen und kompetenzbedingten Hürden spielten auch die (nicht) zur Verfügung stehenden persönlichen Ressourcen der Teilnehmer:innen eine wesentliche Rolle im Hinblick auf die Möglichkeit zur Partizipation. Die Fachkräfte der Sozialen Arbeit waren insbesondere in dieser Phase der Covid-19-Pandemie sehr gefordert, ihrer Arbeit mit Adressat:innen nachzukommen, was eine zusätzliche Herausforderung für die Möglichkeit der Beteiligung am Forschungsprozess darstellte. Gleichzeitig war mit der Beteiligung an den Ideenlabs, auch die Möglichkeit für die Fachkräfte verbunden, Erfahrungen und Strategien zu diskutieren und zu reflektieren und organisationsübergreifend weiterzuentwickeln.

Die Frage nach der Verteilung von Entscheidungsmacht in den Online-Ideenlabs betreffend wurde deutlich, dass die Möglichkeiten der Mitbestimmung in fast allen Phasen der Online-Ideenlabs gegeben waren. Phasen von Aktion und Reflexion wechselten sich ab, wissenschaftliche Ergebnisse wurden validiert und von den Fachkräften mit ihrem Erfahrungs- Handlungs- und Beziehungswissen in Beziehung gesetzt. Zudem bot die Arbeit im Miro-Board die Möglichkeit, Inhalte und Themen transparent darzustellen und damit verhandelbar zu machen. Dies war zugleich eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass auch Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und etwaige Grenzen über den gesamten Forschungsprozess hinweg transparent und thematisierbar waren. Außerdem waren persönliche Relevanzsetzungen – auch aufgrund kleiner Gruppengrößen – möglich und es wurden bestehende Strategien, Inhalte und Ideen aus der Arbeitspraxis der Teilnehmenden sichtbar, diskutiert und weiterentwickelt, die als Good-Practice-Beispiele und als *knowledge for action* in die Handlungsempfehlungen einflossen. So gesehen, waren die Fachkräfte als Co-Forscher:innen im Forschungsprozess beteiligt und sie berichteten, dass sie sich insbesondere durch die organisationsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Verschränkung verschiedener Wissensformen gestärkt fühlten und voneinander lernen konnten.

Zudem wurde deutlich, dass partizipative Forschung vielfältige Verhandlungsräume und Reflexionsmöglichkeiten braucht, um gemeinsames Denken und Konzipieren umzusetzen. So erwies sich der Wechsel zwischen Phasen der Aktion (z. B. Präsentation von Forschungsergebnissen oder Brainstorming der Teilnehmer:innen) und gemeinsamer Reflexion (Austausch in der Gruppe) als

wesentlich für die Verschränkung verschiedener Perspektiven und gemeinsame Lern- und Befähigungsprozesse.

Allerdings machte die Reflexion der Forscher:innen über den Verlauf des partizipativen Forschungsprozesses und über die Mitbestimmungsmöglichkeiten für Fachkräfte bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen auch Grenzen sichtbar. Diese waren vor allem den zeitlichen Rahmenbedingungen des Forschungsprojektes geschuldet. So war das gemeinsame Arbeiten und Denken durch eine enge Zeitstruktur begrenzt und auch die Zielperspektive, Handlungsempfehlungen zu einem bestimmten Zeitpunkt fertigstellen zu müssen, unterlag zeitlichen Restriktionen. So blieb am Ende der Online-Ideenlabs wenig Zeit, um die Bündelung von Themen und konkrete Begrifflichkeiten gemeinsam zu diskutieren. Stattdessen wurden Einsichten und Erkenntnisse von den Moderatorinnen dokumentiert, ohne diese im Detail mit den Fachkräften zu besprechen. Zudem wurden die finalen Handlungsempfehlungen aus Zeitgründen nicht mehr an die Fachkräfte zurückgespielt und kommunikativ validiert. Dies verkürzte den zirkulären Prozess von Aktion und Reflexion als zentrales Element der Beteiligung von Fachkräften als Co-Forschende, die Themen mitverhandeln, Perspektiven verknüpfen, Wissen kollaborativ erarbeiten und (finale) Entscheidungen treffen.

Literatur

Altrichter, Herbert (2008): Die Debatte um Aktionsforschung in der deutschsprachigen Bildungsforschung – Geschichte und aktuelle Entwicklungen. In: von Unger, Hella/Wright, Michael T. (Hrsg.): An der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Dokumentation einer Tagung zu partizipativer Forschung in Public Health. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, S. 29–57.

Anastasiadis, Maria (2016): Soziale Organisationen als Partizipationsräume. Zwischen Aktivierung, Ökonomisierung und Gestaltung: Perspektiven für die Soziale Arbeit. Habilitationsschrift. Graz: Karl-Franzens-Universität.

Anastasiadis, Maria/Wrentschur, Michael (2019): Forschungsräume öffnen und das Soziale gestalten. Intentionen und Realisierungen partizipativer Forschung in der Sozialen Arbeit. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 44(3), S. 9–25. https://doi.org/10.1007/s11614-019-00359-y.

Arnstein, Sherry R. (1969): A ladder of citizen participation. In: JAIP 35(4), S. 216–224.

Bergold, Jarg/Thomas, Stefan (2010): Partizipative Forschung. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 333–334.

Bergold, Jarg/Thomas, Stefan (2020): Partizipative Forschung. In: Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 113–133.

Brake, Anna/Weber, Susanne Maria (2019): Internetbasierte Befragung. In: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: Springer, S. 413–434.

Cornwall, Andrea/Jewkes, Rachel (1995): What is participatory research? In: Social Science & Medicine 41(12), S. 1667–1676.

Gspurning, Waltraud / Mayr, Andrea / Heimgarnter, Arno (2021): Machtverhältnisse in der partizipativen Forschungswerkstätte. In: ÖJS Österreichisches Jahrbuch für Soziale Arbeit (Hrsg.): Schwerpunkt Partizipation und Soziale Arbeit. Vol. 3. Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 272–291. https://doi.org/10.30424/OEJS2103272.

Heimgartner, Arno / Pilch-Ortega Hernandez, Angela (2012): Die partizipative Methode der Forschungswerkstätte am Beispiel eines interkulturellen Handlungssettings. In: Stigler, Hubert / Reicher, Hannelore (Hrsg.): Praxisbuch Empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. 2. Auflage. Innsbruck / Wien / Bozen: Studien Verlag, S. 205–216.

Heiner, Maya (1988): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. Freiburg i. B.: Lambertus.

Kemmis, Stephen / McTaggart, Robin (2005): Participatory action research. Communicative action and the public sphere. In: Denzin, Norman / Lincoln, Yvonna (Hrsg.): Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage, S. 559–603.

Klinger, Sabine / Mayr, Andrea / Rauter, Romana / Lerch, Anita (2020): Digital und/oder analog? Zusammenarbeit am Arbeitsplatz im Gesundheits- und Sozialwesen aus der Perspektive von Führungskräften. In: soziales kapital 24, S. 377–391.

Klinger, Sabine / Mayr, Andrea / Sackl-Sharif, Susanne (2022): Digitalisierung der Handlungspraxis in der Sozialen Arbeit. Kontrastierungen nach Angebotsstrukturen und Zielgruppen. In: Forum Qualitative Sozialforschung 23(2). https://doi.org/10.17169/fqs-22.2.3851.

Klinger, Sabine / Mayr, Andrea / Sackl-Sharif, Susanne / Brossmann-Handler, Esther (2023): Zur (nicht) selbstverständlichen Nutzung digitaler Technologien in der Sozialen Arbeit. In: Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete 72, S. 202–210.

Klinger, Sabine / Rauter, Rauter / Sackl-Sharif, Susanne (2023): Using digital media and technologies in the workplace. A spotlight on individual and organisational determinants in Styrian for-profit and non-profit organisations. In: Hummel, Sandra / Assinger, Philipp / Bauer, Christian / Brudermann, Thomas / Jany, Andrea / Jury, Martin / Rauter, Romana/van Poppel, Mirelle (Hrsg.): Shaping tomorrow today. SDGs from multiple perspectives. Wiesbaden: Springer VS, S. 359–389.

Kuckartz, Udo (2014): Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.

Mangold, Werner (1973): Gruppendiskussion. In: König, René (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Stuttgart: Enke, S. 228–259.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim / Basel: Beltz.

Moser, Heinz (2008): Aktionsforschung unter dem Dach der Praxisforschung. Methodologische Herausforderungen und Lösungsansätze. In: von Unger, Hella / Wright, Michael T. (Hrsg.): An der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Dokumentation einer Tagung zu partizipativer Forschung in Public Health. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, S. 58–66.

Park, Peter (1999): People, Knowledge, and Change in Participatory Research. In: Management Learning 30(2), S. 141–157.

Patton, Michael Quinn (1990): Qualitative evaluation and research methods. 2. Auflage. Newbury Park, CA: Sage.

Rieger, Judith / Straßburger, Gaby (2014): Warum Partizipation wichtig ist. Selbstverständnis und Auftrag sozialer Berufe. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt. Für Studium. Lehre und Praxis sozialer Berufe. Weinheim / Basel: Beltz Juventa, S. 42–51.

Sackl-Sharif, Susanne / Klinger, Sabine / Mayr, Andrea / Brossmann-Handler, Esther (2022): Participatory Online Idea Labs: Empowering Sozial Workers in Dealing with Digitalization. In: Getinger, Günter / Jahrbacher, Michaela / Häller, Franzika (Hrsg.): Conference Proceedings of the STS Conference Graz 2022, S. 279–295. https://doi.org/10.3217/978-3-85125-932-2-16.

Sackl-Sharif, Susanne / Klinger, Sabine / Mayr, Andrea / Brossmann-Handler, Esther (2024): Aneignungsmöglichkeiten von Digital Literacies im Feld der Sozialen Arbeit. Perspektiven von Fach-

kräften und Handlungsempfehlungen für Organisationen. In: Der pädagogische Blick 31(4), S. 238–248.

Sprung, Annette (2016): Wissenschaft ‚auf Augenhöhe'? Partizipatives Forschen in der Erwachsenenbildung zwischen Affirmation und Kritik. In: Magazin erwachsenenbildung.at 27, S. 3–12. https://doi.org/10.25656/01:11951.

Steinke, Ines (2013): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Berlin: Rowohlt, S. 319–331.

von Unger, Hella (2014): Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis. Wiesbaden: Springer VS.

Wihofszky, Petra/Wright, Michael/Kümpers, Susanne/Layh, Sandra/Bär, Gesine/Schaefer, Ina (2020): Reflektieren in Forschungsgemeinschaften: Ansatzpunkte, Formate und Erfahrungen. In: Hartung, Susanne/Wihofszky, Petra/Wright, Michael (Hrsg.): Partizipative Forschung. Ein Forschungsansatz für Gesundheit und seine Methoden. Wiesbaden: Springer VS, S. 63–84.

Wrentschur, Michael (2019): Forumtheater, szenisches Forschen und Soziale Arbeit. Diskurse – Verfahren – Fallstudien. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Wright, Michael (2021): Partizipative Gesundheitsforschung: Ursprünge und heutiger Stand. In: Bundesgesundheitsblatt 64, S. 140–145. https://doi.org/10.1007/s00103-020-03264-y.

Wright, Michael/Block, Martina/von Unger, Hella (2007): Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung. In: Info_Dienst für Gesundheitsförderung 7(3), S. 4–5.

Autor:innenangaben

Alexander Degel, M. Sc., ist seit 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie unter besonderer Berücksichtigung der Mikrosoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg und seit 2021 ist er im Drittmittelprojekt PsyBeDig (Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Feld der Familien- und Lebenshilfe) tätig. Zuvor studierte er Psychologie und Philosophie (NF) an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck und Universität Zürich. Er ist Psychologischer Psychotherapeut und Psychoanalytiker und promoviert seit 2017 zum Thema Unternehmensberatung.
Kontakt: degel@hsu-hh.de

Felix Genth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg im dtec-Projekt „Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege" (DiWop). Er studierte Soziale Arbeit an der Medical School Hamburg und Soziologie an der Leibniz Universität Hannover und forscht derzeit zum Einfluss von Digitalisierung auf Berufsidentitäten.
Kontakt: genthf@hsu-hh.de

Christian Hilgert ist Diplom-Soziologe und freiberuflicher Organisationsberater. Er promoviert an der Universität Konstanz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der systemtheoretischen Organisationssoziologie und der Wissenssoziologie der ökologischen Krise.
Kontakt: christian.2.hilgert@uni-konstanz.de

Jaromir Junne, Dr., forscht insbesondere zu sozialen und organisationalen Auswirkungen von Steuerungspraktiken in öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen und Co-Projektleiter des dtec-Projekts „Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege" (DiWop) und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling und Unternehmensrechnung, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg.
Kontakt: jjunne@hsu-hh.de

Sabine Klinger, Dr.in phil, ist Universitätsassistentin am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Graz, Arbeitsbereich Sozialpädagogik, sowie Lektorin an der FH JOANNEUM im Studiengang Soziale Arbeit. Forschungsschwerpunkte: Diversität, Gender Studies, Soziale Arbeit und Digitalisierung, qualitative und partizipative Forschung.
Kontakt: sabine.klinger@uni-graz.at

Lukas Lahme ist Soziologe (M. A.) und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg im dtec-Projekt „Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege" (DiWop). Er forscht zu Organisationen der sozialen Hilfe und wie sie Grenzkontakte zu ihren Umwelten (digital) organisieren.
Kontakt: lukas.lahme@hsu-hh.de

Anna-Lena Leifermann, Dipl. Sozialpädagogin, Sexualpädagogin, Change Managerin für digitale Transformation. Langjährige Bildung- und Beratungsarbeit in den Bereichen Kinder und Jugendliche, Erwachsen- und Elternbildung. Über zehnjährige Erfahrung im Bereich der Prävention von sexualisierter Gewalt und in der Sexualpädagogik. Aktuell tätig als Digitalisierungsbeauftragte bei pro familia in Hamburg.
Kontakt: anna-lena.leifermann@posteo.de

Katharina Liebsch, Prof.in Dr.in phil. habil., ist seit 2010 Professorin für Soziologie unter besonderer Berücksichtigung der Mikrosoziologie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Zuvor war sie Professorin für Soziologie mit Schwerpunkt Familien- und Jugendsoziologie an der Goethe Universität Frankfurt am Main und als Professorin für Soziologie an der Pädagogischen Hochschule Weingarten tätig. Eines ihrer Forschungsfelder sind Wissenskulturen und ihre Infrastrukturen im Feld sozio-technischer Innovationen, zum Beispiel Gen- und Reproduktionstechnologien, Digitalisierung.
Kontakt: k.liebsch@hsu-hh.de

Antje Masemann, M. Sc. Psychologin, studierte Psychologie an der Universität Hamburg sowie der Medical School Hamburg und ist seit 2021 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der NBS Northern Business School im dtec-Projekt „Digitalisierung der psychosozialen Beratung im Feld der Familien- und Lebenshilfe" tätig. Sie befindet sich in Ausbildung zur Psychologischen Psychotherapeutin und arbeitete zuvor mehrere Jahre in verschiedenen sozialpsychiatrischen Arbeitsbereichen.
Kontakt: antje.masemann@nbs-hochschule.de

Andrea Mayr, Prof.in Dr.in, ist Professorin an der Privaten Pädagogischen Hochschule Augustinum, wissenschaftliche Projektmitarbeiterin am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Graz sowie Lektorin an der FH JOANNEUM im Studiengang Soziale Arbeit. Forschungsschwerpunkte: Soziale Arbeit und Digitalisierung, Partizipation, Diversität.
Kontakt: andrea.mayr@pph-augustinum.at

Susanne Sackl-Sharif, Dr.in, ist Senior Scientist am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft der Universität Graz sowie Lektorin für empirische Sozialforschung an der FH JOANNEUM. Forschungsschwerpunkte: Digitalisierung und Soziale Medien, politische Partizipation und populäre Kulturen.
Kontakt: susanne.sackl-sharif@uni-graz.at

Eric Sons, Prof. Dr., Diplom-Soziologe (Universität Bielefeld), war von 2013 bis 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Mikrosoziologie von Frau Prof. Dr. Liebsch an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg (Promotion 2016) und ist seit 2018 Professor für Methoden und Theorien der Sozialen Arbeit an der NBS Northern Business School. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Strukturanalysen psychosozialer Versorgungssysteme, Gemeinwohlökonomie und Gesellschaftstheorien.