

# Warum die Partizipationsverweigerung des sozialen Sektors an Digitalisierungsprozessen zur Partizipationsverweigerung der digitalen Elterngeneration an sozialen Angeboten führen wird

*Rose Volz-Schmidt*

*Eine subjektive Analyse mit Handlungsempfehlungen*

*Teil 1 Einführung:*

*Analoge Partizipation bei wellcome*

Seit 2002 unterstützt wellcome Eltern nach der Geburt. Das ist eine sehr praktische und ganz und gar analoge Hilfe, die direkt ankommt. Bei den Familien zuhause packen erfahrene Freiwillige dort an, wo es fehlt. Dieses Hilfsangebot setzt die wellcome gGmbH mittels Social Franchising um: Freie Träger, darunter Beratungsstellen, Familienbildungsstätten, Mehrgenerationenhäuser u.v.m., gründen und betreiben vor Ort ein sogenanntes wellcome-Team. Auf diese Weise kommt die Hilfe unmittelbar in der Nachbarschaft an - bei gleichzeitigem zentralem Qualitätsmanagement. Als ich wellcome gründete, begriff ich erst nach und nach, wie groß ein Netzwerk geknüpft werden muss, damit es Familien wirklich trägt. Die Partizipation an diesem Netzwerk ist bei wellcome inzwischen selbstverständlich: Alle bringen ihre Kompetenzen ein, um Familien die passgenaue Unterstützung geben zu können, die sie für das gesunde Aufwachsen ihrer Kinder benötigen. Neben den Trägern als Kooperationspartner und den helfenden Freiwilligen gehören dazu auch zahlreiche Fachkräfte: Hebammen, Ärztinnen und Ärzte, Sozialarbeiterinnen, Berater u.v.m. sind Teil des Netzwerkes für die Eltern.

Diese analoge Partizipation funktioniert bei wellcome in beide Richtungen: von der Seite der Eltern, die gerne bei wellcome anrufen und nach Unterstützung fragen und erleben, dass sie Teil des viel zitierten Dorfes sind, das ihnen Hilfe anbietet. Sie schildern ihren Bedarf, finden eine Unterstützung auf Augenhöhe. Ebenso die Engagierten, die mit den Eltern Termine verabreden und selbst sehen, wo es fehlt. Sie gestalten aktiv die Bürgergesellschaft mit und sind sehr zufrieden: 93% würden ihr Engagement weiterempfehlen. Zufrieden sind auch die Fachkräfte, die den Pro-

zess steuern und die dafür sorgen, dass Hilfsangebot und Hilfsbedarf passgenau zusammenkommen.

wellcome war also von Beginn an ein hoch partizipatives Angebot, das davon lebt, dass viele daran mitwirken. Aber wie steht es mit der Digitalisierung bei wellcome? Viele Jahre nutzten wir lediglich einige digitale Werkzeuge, um die wachsende analoge Arbeit besser zu managen. So führten wir z.B. ein eigens programmiertes Statistikprogramm ein und ließen uns ein Intranet bauen, um intern mit unseren ca. 230 Kooperationspartnern besser und schneller kommunizieren zu können. Ich dachte, dass damit der Modernisierung eigentlich genügend Rechnung getragen sein sollte und hielt uns für ein technisch fortschrittliches Sozialunternehmen. Offen gestanden haben wir damals nicht daran gedacht, dass wir digitale Instrumente auch für die zu betreuenden Familien einsetzen könnten. Wir setzten auf analoge Qualität und fassten unser Wissen in einem Buch zusammen, das wir jungen Eltern anboten.

### *Die Digital Natives werden Eltern*

Vermutlich wäre es auch noch lange Zeit so geblieben, wenn nicht eines Tages eine junge, bislang kinderlose Frau bei uns als Mitarbeiterin angefangen hätte, die der Generation Y angehört und die sich ein Leben ohne digitale Alltagshelfer nicht vorstellen konnte. Als sie unser wellcome-Buch entdeckte, meinte sie: „Wenn ich heute ein Baby bekäme, würde ich ganz bestimmt kein Buch kaufen. Ich würde alles googeln. Und auf YouTube gibt es doch bestimmt auch Wickel-Tutorials“.

Diese Aussage traf den Nagel auf den Kopf: Ich begriff schlagartig, dass die sogenannten Digital Natives inzwischen Eltern werden. Dass es sich nicht länger um eine exotische Spezies handelt, die man in Bus und Bahn beobachten kann und mit der sich vor allem Lehrer und Teenie-Eltern herumärgern müssen, sondern dass genau diese Menschen inzwischen zu unserer Zielgruppe gehören, dass sie Väter und Mütter sind - und dass wir sie nur sehr begrenzt erreichen.

### *Eltern im Netz – eine sehr private und kommerzielle Angelegenheit*

Diese Erkenntnis ließ mich nicht mehr los. Ein Sozialunternehmen lebt schließlich davon, dass es sich stetig weiterentwickelt – immer am Bedarf der Zielgruppe entlang. Und ich wollte diese neue Zielgruppe definitiv

nicht verlieren. Neugierig geworden recherchierte ich – ein waschechter Digital Immigrant - was es denn „im Internet“ für junge Eltern so alles gibt und musste ernüchtert feststellen, dass wir die digitale Entwicklung in unserem Sektor kräftig verschlafen hatten. Hunderte von Facebook-Gruppen, Heerscharen von Bloggerinnen und selbsternannten Expertinnen und Experten sowie große Unternehmens- oder Verlagswebsites mit Millionenreichweite boten längst ihre Dienste dieser neuen Elterngeneration an. Doch so unterhaltsam manches Video-Tutorial auch war und so optisch attraktiv einzelne Seiten auch daherkamen – der größte Teil der Inhalte entsprach bei weitem nicht unseren fachlichen Qualitätsstandards. Und in manchen Gruppen und Foren sah man schnell, dass bei aller lebhafter Partizipation Eltern am Ende eines längeren Dialogs noch unsicherer waren als vorher.

Während also die Zielgruppe sich mitten im Digitalisierungsprozess befand, ging die Online-Präsenz der Expertinnen und Experten aus dem Beratungssektor gen Null. Vergeblich suchte ich nach gemeinnützigen oder fachlich geprüften digitalen Angeboten der Familienbildung und -beratung. Die wenigen, die ich fand, hätte ich ohne Tipps aus den eigenen Reihen nicht entdeckt, da sie bei Google nicht oder nur sehr, sehr weit hinten gelistet waren. Der gesamte Sektor, so schien es, hatte die digitale Herausforderung nicht angenommen.

### *wellcome startet ElternLeben.de für die digitale Elterngeneration*

Digitale Angebote für Eltern, so das Ergebnis meiner Recherche, waren entweder privat oder kommerziell motiviert. Die digitale Partizipation der Beraterinnen und Berater und Expertinnen und Experten für Eltern war marginal. Deshalb fassten wir als wellcome gGmbH den Beschluss, uns künftig digital einzumischen und eine eigene Online-Plattform für Eltern zu entwickeln. Sie sollte Eltern in der Qualität erreichen, die wir für richtig hielten, sie mit wesentlichem Wissen versorgen, Antworten auf Fragen geben und ihnen den Weg in weiterführende Angebote vor Ort aufzeigen. Wir entwickelten die Online-Plattform ElternLeben.de – von Expertinnen und Experten, gemeinnützig, werbefrei und mit bestem Datenschutz. Dank einer Förderung durch die Robert Bosch Stiftung ging 2016 die Beta-Version mit vielen Inhalten und einer breiten Community an den Start; seit 2017 bieten wir auch eine Eins-zu-eins-Online-Beratung an. Die Entwicklung von ElternLeben.de ist längst noch nicht abgeschlossen. Sie ist lebendig und richtet sich stark nach dem Nutzerverhalten. Die Erkenntnis, dass ein digitales Produkt niemals fertig ist, war sehr wesentlich für mich,

da wir unser Fundraising und die Personalplanung vom projekttypischen Kurzzeitmodus in einen nachhaltigen Langzeitmodus umstellen mussten.

## Teil 2

### *Die digitale Skepsis des Hilfesystems*

ElternLeben.de – das war von Anfang an der Plan – will aber nicht nur Eltern erreichen, sondern auch das analoge Hilfesystem zum Mitmachen einladen. Die Plattform sollte Schnittstellen enthalten zwischen der „Online-welt“ und den bestehenden Angeboten vor Ort. So wollte ich einerseits den Eltern durch die Instrumente der Digitalisierung die Teilhabe an bewährtem, hilfreichem Wissen ermöglichen und andererseits Partner aus dem sozialen Sektor dazu ermutigen, digital aktive Eltern für die Hilfsangebote ihrer Einrichtungen zu gewinnen.

Ich ahnte zwar, dass es mich einige Überzeugungskraft kosten würde, die Kolleginnen und Kollegen aus den diversen Institutionen zum Mitmachen zu motivieren. Aber die ersten Reaktionen waren noch ernüchternder als erwartet. Der ganz überwiegende Teil meiner Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner war eher skeptisch oder unsicher, manche sogar aggressiv. Nur sehr Wenige zeigten Begeisterung oder waren bereits selbst digital unterwegs.

Auch wenn diese Diskussionen nicht immer angenehm waren, möchte ich sie nicht missen. Sie lieferten wichtige Erkenntnisse und halfen mir, die digitale Skepsis des Hilfesystems besser zu verstehen. In den zahlreichen Gesprächen gab es Argumente, die mir weit hergeholt schienen und andere, die mir einleuchteten. Einige davon sollen hier näher betrachtet werden, da sie mögliche Erklärungen für diesen existenzbedrohenden Widerstand gegen die Digitalisierung bieten – und damit auch Ansatzpunkte, diesen aufzulösen.

#### *1. „Das Internet ist etwas für die nächste Generation – ich brauche das nicht mehr“*

Oder noch zugespitzt: „Sie haben ja recht. Ich weiß, dass wir in unserer Einrichtung eine neue Website und vieles mehr bräuchten. Aber das tue ich mir nicht mehr an. Ich gehe in drei Jahren in den Ruhestand – dann kann sich meine Nachfolgerin darum kümmern“.

Nicht immer werden Ängste und Bequemlichkeiten so ehrlich kommuniziert wie von dieser Kollegin. Im Verlauf unseres Gesprächs machte sie mir deutlich, dass sie privat das Internet kaum nutze, dass sie mühsam gelernt habe, E-Mails zu schreiben und ab und an mit ihrer Tochter skype – mehr tue sie online nicht und mehr wolle sie auch nicht machen. Eine menschlich verständliche, aber unprofessionelle Einstellung: „Was ich privat nicht brauche, brauche ich auch beruflich nicht“ – ganz zu schweigen von der Zielgruppe, die in diesem Fall nicht mal gedanklich am Horizont war. Im Kern steckte hinter dieser Abwehr persönliche Hilflosigkeit. Das Digitale als fremde Welt, die kaum einen Durchblick ermöglicht und in der man sich hilflos und verloren vorkommt, ausgeliefert einer Sprache und Kultur, in der man nicht aufgewachsen ist und deren Spielregeln man nicht kennt. Auch mir ging das anfangs so. Ein knappes Jahr lang holte ich mir „Nachhilfe“ durch einen Online-Marketingexperten, lernte eine Unzahl von Begriffen wie Suchmaschinenoptimierung, User Journeys, White-Label-Lösungen oder Interfacedesign - eine völlig neue Sprache also. Nach und nach bekam ich eine Ahnung davon, wie tief das Wasser war, aus dem der Eisberg ragte und dass es unmöglich sein würde, dieses Gewässer ohne einen Einheimischen, also einen Digital Native, zu durchfahren. Ich verabschiedete mich von der Idee und der damit verbundenen Omnipotenzvorstellung, alles selbst verstehen und umsetzen zu wollen. Ich besann mich auf die Professionalität einer Führungskraft: die Grenzen der eigenen Kompetenz zu erkennen und gezielt Verstärkung durch Digital Natives ins Team zu holen. Eine Entscheidung, die ich bis heute nicht bereut habe.

Warum also, so habe ich mich gefragt, ermuntert bzw. fordert niemand diese Kollegin dazu auf, dasselbe zu tun? Ganz einfach: weil es den Vorgesetzten meist genauso geht. Digitalisierung scheint wie eine ansteckende Krankheit empfunden zu werden, von der man hofft, dass sie einen selbst nicht erwischt, wenn man sich gut genug dagegen schützt. Die überwiegende Mehrheit der derzeitigen Führungskräfte im sozialen Sektor gehört dieser bezüglich Digitalisierung skeptischen, unsicheren Generation an. Ausgerechnet die Generation, die in der Nachfolge der 68er das lebenslange Lernen zur Parole machte, Partizipation als Führungsprinzip einführte und sich gerne als besonders progressiv bezeichnet, wird jetzt zum Bremsklotz und zum Flaschenhals, wenn es um die digitale Transformation geht. Eine fatale Erkenntnis, denn bis die Generation Y tatsächlich die Führungsebene erklimmt, ist es vielleicht schon zu spät: Wer will schon eine Einrichtung leiten, in der es zugeht wie in der analogen Steinzeit?

*Lektion 1: Wir brauchen intergenerative und interdisziplinäre Teams, um uns den digitalen Herausforderungen zu stellen. Und wir brauchen Führungskräfte, die sich dem Veränderungsprozess bewusst stellen und die*

dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bewegung bleiben.

2. *„Meine Zielgruppe ist nicht im Internet. Und mit eurer Seite erreicht ihr doch nur Mittelschichtmamas – für sozial Benachteiligte ist die doch viel zu schön“.*

Jedes Mal, wenn mir dieses Vorurteil entgegenschlägt, frage ich mich: Wie bitte sollte ein Online-Angebot für sozial Benachteiligte aussehen? Vielleicht mit Fotos von Menschen mit fettigen Haaren oder unordentlichen Wohnungen wie einst bei Super-Nanny? Welch stigmatisierendes Bild sozial benachteiligter und bildungsferner Menschen hat sich da in den Köpfen verankert? Es ist beschämend, mit welcher Arroganz unser Sektor teilweise seiner Klientel begegnet.

Dabei dürfte es kaum ein demokratischeres oder – im Fachjargon – niedrigschwelligeres soziales Angebot geben als ein digitales. So viel Partizipation dieser sonst so schwer erreichbaren Zielgruppe gab es noch nie: 98% der Bevölkerung Deutschlands nutzt das Internet. Besonders die junge Generation verbringt, unabhängig von ihrer Herkunft, täglich mehrere Stunden mit Surfen, Streamen und Kommunizieren per Smartphone. Als die riesige Zahl an jungen Flüchtlingen Deutschland erreicht hatte, war schnell klar: Man findet sie in den sozialen Medien – nicht in den sozialen Einrichtungen. Genau dort suchten sie Rat und Hilfe. Denn ein digitales Angebot erfordert keine erhöhte Bildung, nur Grundkenntnisse im Lesen und Schreiben. Alles andere, insbesondere der Umgang mit der Technik, wurde längst gelernt: Wer seine Pizza online bestellt, sich Wartezeiten mit Streamingdiensten verkürzt, Katzenvideos teilt, seine Freunde über Messengerdienste kontaktiert und Klamotten online einkauft, wird keine Schwierigkeiten damit haben, z.B. eine Frage bei einer Online-Beratung einzugeben.

Ich wage sogar die These, dass die „sozial schwache“ Klientel in dieser Hinsicht den meisten Beraterinnen und Beratern weit voraus ist – auch ästhetisch. Man sollte sich an die eigene Nase fassen und die eigenen Klischees und Vorurteile abbauen, denn Partizipation ist digital besonders simpel und für unsere Branche deshalb extrem attraktiv: Der Zugang erfolgt von zuhause aus, 24 Stunden an sieben Tagen die Woche. Bei der Online-Beratung auf ElternLeben.de erleben wir täglich, wie gerne Eltern aller sozialer Schichten und unterschiedlicher Herkunft und Bildung dieses Instrument nutzen. Es wäre grob fahrlässig, diesen Kanal nicht zu nutzen,

nur, weil man selbst zu wenig über die Gesetzmäßigkeiten und Wirkungsweisen digitaler Tools weiß.

*Lektion 2:* Statt Chancen zu nutzen und digitale Experimente zu wagen werden Vorurteile gepflegt. Diese und fehlendes Wissen führen zur Ignoranz des Mediums – und damit zum Verlust der Zielgruppe. Wir müssen den Tatsachen ins Auge sehen und unsere Zielgruppe endlich dort abholen, wo sie längst ist: im Internet.

3. *„Ich muss meine Klienten sehen, um gut mit ihnen arbeiten zu können.“*

Online-Beratung – funktioniert die tatsächlich? Ja, sie funktioniert! Nach einem guten Jahr Erfahrung weiß ich, dass nicht alle Beratungsprozesse ein face-to-face-Setting erfordern. Ganz im Gegenteil: besonders sozial benachteiligte Eltern holen sich weitaus lieber online Rat, als sich auf den Weg z.B. in eine Beratungsstelle zu machen. Aus vielen Mailwechseln weiß ich, dass Eltern die Anonymität sehr schätzen. Sie öffnen sich dennoch oder gerade deshalb sehr schnell. Manche „schütten“ ihr Problem regelrecht in den Computer. Sie lassen Druck ab – und schon das hilft ihnen häufig, die Dinge gelassener zu sehen und die Probleme mit Kindern oder Partner weniger ungeduldig anzugehen. Andere nutzen die simple Technik und die Unverbindlichkeit des Netzes, um erst mal abzuschätzen, ob sie den Beratern trauen können. Sie schreiben nur einen Satz und geben erst etwas von sich preis, wenn die Antwort zuverlässig kommt und fachlich fundiert ist. Online-Beratung ist daher die perfekte Ergänzung zur analogen Beratung. Ein erster Eindruck des Problems, Empfehlungen zur Selbsthilfe, zu weiterführender Literatur oder auch zu Angeboten vor Ort – so kann die Interventionskette aussehen, die online beginnt. Und die Eltern bestimmen selbst mit, wie weit und wie tief die Intervention gehen soll. Im Bild gesprochen: Die Hilfesuchenden sitzen eher im Wartezimmer des Hausarztes, als in der Therapieschleife beim Spezialisten. Viele Fragen können mit zwei bis drei Interaktionen zufriedenstellend beantwortet werden. Bei schwerwiegenden Problemen oder Störungen ist nach wie vor die Beratung oder Therapie vor Ort notwendig, in die man Klienten dann passgenau lotsen kann.

Inzwischen bieten viele Verbände und Organisationen Online-Beratung an. Meist tun sie dies jedoch halbherzig und eher als unvermeidlichen Zusatz zur bestehenden Arbeit. Da werden Kollegen im Ruhestand oder Minijobber eingesetzt. Man begreift nicht, welch wertvoller Baustein im Gesamtkonzept digitale Beratung sein könnte. Man übersieht, dass dadurch Wartelisten erheblich verkürzt werden könnten. Man sieht nicht die Chan-

cen für diejenigen Klienten mehr Zeit zu gewinnen, die wirklich das Ein-zu-eins-Setting über einen längeren Zeitraum benötigen. Die Wirksamkeit und Effizienz der Beratungsangebote würde sich signifikant erhöhen, wenn die Online-Beratung als gleichwertiges Beratungsinstrument integriert werden würde.

*Lektion 3: Digitale Hilfe funktioniert anders – aber sie wirkt. Beratung auf Distanz erfordert eine neue Didaktik und andere Prozesse. Wenn ich sie anbieten möchte, sollte sie ein gewollter Baustein im Gesamtangebot sein und kein lästiger Zusatz. Analoge und digitale Angebote müssen aufeinander abgestimmt aus einer Hand angeboten werden. Fragen wir doch unsere Klienten, was sie brauchen!*

4. *„Ich habe doch keine Lust, nur noch am Computer zu sitzen. Ich wollte schließlich mit Menschen arbeiten.“*

Hinter dieser Aussage steckt meist der Frust darüber, dass das, was in den letzten Jahren im sozialen Bereich an Verwaltungsarbeit hinzugekommen ist, wenig erbaulich ist, wenn man selbstwirksam mit anderen arbeiten möchte. Aber nicht alles, was ich am Computer mache, ist Verwaltung. Ganz im Gegenteil. Online-Kommunikation hat eigene Gesetze und tickt viel schneller: Eine Kontaktmöglichkeit muss schnell zu finden sein, ein Klick mehr ist für User oft schon ein Klick zu viel. Antworten werden umgehend erwartet und Live-Chats in Echtzeit sind genauso beliebt wie der direkte Austausch in Foren oder Gruppen. Letztere bieten einen besonders hohen Grad an Partizipation: Als Nutzerin oder Nutzer kann ich das Gespräch jederzeit beenden, kann mich dann ein- oder ausloggen, wenn ich es möchte.

Menschen können online also sehr nah und sehr präsent sein, wobei die Kommunikation eben anders funktioniert. Experimentieren wir damit, denn die User sind selbstbewusst genug, uns ein Feedback zu geben – entweder durch ihre Klicks oder auch durch Bewertungen. Wir machen bei ElternLeben.de damit sehr gute, motivierende Erfahrungen. Diese Augenhöhe in der Kommunikation, das lockere „du“ im Netz, kurz die digitale Arbeit mit Menschen, erfordert eine andere Haltung, eine Neugier auf innovative Technologien und andere Prozesse. Wer sich nicht von alten Strukturen löst, wird wenig erreichen; wer z.B. eine Online-Beratung für suizidale Menschen anbietet, muss sofort antworten und nicht – wie häufig in sozialer Online-Beratung üblich – nach frühestens 48 Stunden.

Wer es ernst meint mit dem digitalen Dialog, muss beste technische Tools und personelle Kapazität organisieren – sonst sollte man es lassen.

Was aber nicht stimmt, ist das Vorurteil, man habe es dann „nur noch“ mit dem Computer zu tun und nicht mehr mit Menschen. Ganz im Gegenteil: Wie bereits beschrieben, teilen sich auch online Menschen mit, schildern ihre Probleme, brauchen Rat und Hilfe. Und wer unbedingt ein bewegtes Bild seines Gegenübers dazu haben möchte, findet auch hier die passenden Tools.

Es ist eine Frage der Einstellung, der Offenheit für digitale Instrumente – und selbstverständlich auch eine Frage der Schulung. Neben Wissen und etwas Übung ist es der kluge Personaleinsatz, der den Erfolg bringt. Führungskräfte sollten die Stärken und die unterschiedlichen Kompetenzen ihres Teams passgenau einsetzen. Es ist durchaus nachvollziehbar, wenn ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Tempo eines Live-Chats oder Video-Calls mit mehreren Beteiligten als Überforderung erleben und lieber Beratungsmails beantworten. Dafür könnten junge Mütter oder Väter gerne im Homeoffice auch nach den üblichen Bürozeiten online zur Verfügung stehen. So unterschiedlich die Wege auch sein mögen: Am Ende kommunizieren Menschen mit anderen Menschen!

*Lektion 4: Der digitale Dialog erfordert andere Kompetenzen. Dies ist besonders bei der Motivation und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst zu nehmen. Digitalisierung bietet eine exzellente Chance zur Organisations- und Personalentwicklung einer traditionellen Einrichtung. Ohne qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann Digitalisierung nicht gelingen.*

##### 5. *„Im Internet fällt man unter die Räuber – die Daten sind dort nicht sicher.“*

Ja, es ist nicht von der Hand zu weisen: Der Schutz von Klientinnen und Klienten im Netz sollte oberste Priorität haben, denn die Daten, mit denen wir in unserem Bereich arbeiten, sind sehr sensibel. Doch häufig wird der Datenschutz vor allem als Argument benutzt, um Digitalisierungsprozesse abzulehnen. Oft habe ich erlebt, dass Skeptiker privat nahezu bedenkenlos den bequemen Service von Online-Unternehmen nutzen oder WhatsApp-Gruppen frequentieren und kaum auf ihre Daten achten. Es ist wenig glaubwürdig, wenn die gleichen Menschen mit dem Datenschutz-Argument Digitalisierungsprozesse in ihren Einrichtungen ablehnen. Sie verfügen offensichtlich über ein sehr geringes Wissen über die Datenströme im Netz. Sonst wären sie privat vermutlich vorsichtiger und beruflich weniger ängstlich. Eine Versachlichung der Debatte wäre hilfreich und geboten.

In der Tat: Es ist ein großes Geschäft, das mit Daten im weltweiten Netz stattfindet. Und häufig genug zahlen die Kunden nicht mit Euros, sondern

mit ihren Daten. Wer sich näher damit beschäftigt, weiß, dass es viele Möglichkeiten gibt, um Kundendaten zu schützen, wenngleich ein Restrisiko bleibt. Die neue Datenschutzgrundverordnung gibt klare Standards vor und hat die Rechte der Betroffenen noch einmal gestärkt. Aber auch unabhängig vom gesetzlichen Rahmen sind Datendisziplin und angemessenen Schutzmaßnahmen im Netz besonders wichtig. Das fängt mit der Frage an: Was genau muss ich wirklich wissen und speichern? Man sollte nur das von seinen Usern erfragen, was unbedingt notwendig ist. Ein sehr erfahrener Internetunternehmer sagte mir: „Ich versuche möglichst wenig zu erheben; wenn wenig im ‚Tresor‘ ist, ist die Plattform auch für Hacker unattraktiv“.

Richtig ist, dass wir Verantwortung für unsere Klientinnen und Klienten tragen – auch wenn die große Mehrheit der Digital Natives selbst wenig Wert auf Datenschutz legt und global gesehen Datenschutz ein sehr deutsches Thema ist. Wenn ich mit meinen Social-Entrepreneurs-Kollegen aus anderen Kontinenten darüber spreche, verstehen sie oft gar nicht, was ich meine. Sie reizt die scheinbar unbegrenzte Möglichkeit, ihre Klientinnen und Klienten zu erreichen. Sie bringen Lesehilfen in Slums oder Gesundheitserziehung in Trabantenstädte – über Datenschutz denken sie angesichts ihrer großen sozialen Ziele wenig nach.

Hierzulande ist das anders: Die konzeptionelle Entwicklung eines digitalen Angebotes geht nicht ohne gute Beratung in punkto Datenschutz. Wer ausschließlich Google-Produkte nutzt, muss sich nicht wundern, wenn im Hintergrund Daten weitergeleitet werden. Ganz gleich ob Bezahlanbieter, Hosting-Dienstleister oder Datenanalyse-Programm: Es gibt viele Anbieter, die höchsten Datenschutzstandards genügen, deren Server in Deutschland stehen und die keine Daten weiterleiten. Manche dieser Produkte kosten zwar etwas mehr – aber diese Investition lohnt sich.

*Lektion 5: Datenschutz ist wichtig – aber kein Hindernis für Digitalisierungsprozesse. Fundierte Beratung von externen Experten hilft.*

6. *„Wir entwickeln da gerade eine App für unsere Jugendlichen, denn irgendwas Digitales müssen wir doch anbieten.“ „Was, ihr auch?“*

Sie sollen auf keinen Fall unerwähnt bleiben, denn diese Spezies gibt es auch im sozialen Sektor: Es sind oft besonders junge Leute, mit wenig fachlicher Erfahrung, aber sehr viel Motivation und Energie: die digitalen Euphoriker. Sie entwickeln Apps, launchen Websites oder etablieren Portale. Leider steht dahinter in der Regel wenig Recherche oder qualifizierter Dialog mit dem künftigen User – also echte Produktentwicklung. Meist

sind es menschlich verständliche, aber wenig nachhaltige Impulse, die zu diesen digitalen Kreationen führen: Ein öffentlicher Zuschuss für innovative Projekte wird ausgeschrieben, eine Stiftung lobt einen Wettbewerb aus oder die entsprechende Organisation des Nachbar-Verbandes macht gerade etwas Ähnliches. Zudem wollen manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht warten, bis auf dem langen Weg durch die Entscheidungsstationen einer Großorganisation die Idee und das Produkt Schimmel anlegen. Statt ausgereifter Produkte gibt es dadurch eine Vielzahl digitaler Versuche, die genauso schnell wieder verschwinden, wie sie entstanden sind. Auf dem Höhepunkt der Flüchtlingswelle konnten wir das besonders gut beobachten: Wie viel ist da entstanden, was von der Zielgruppe kaum genutzt wurde! Warum? Weil Flüchtlinge vor allem Facebook als Kommunikations- und Informationsmedium nutzen und kaum andere Angebote. Hätte man genauer hingeschaut, hätte man dieses schnell recherchieren können. Doch die Verlockung der vielen Zuschüsse und die Euphorie waren zu groß. Das Scheitern ist doppelt fatal. Nicht nur, weil Geld und Energie verbrannt wird, sondern weil die digitalen Skeptiker neue Munition erhalten: „Das haben wir auch schon probiert – das funktioniert bei uns nicht“.

Warum ist das so? Warum tun wir uns nicht zusammen, zu einer „Digital Social Company“ und machen etwas richtig Großartiges? Geben Geld aus für User-Dialoge und seriöse Produktentwicklung – zusammen mit Social Entrepreneurs oder technischen Start Ups? So, wie es die großen Unternehmen machen?

Der soziale Sektor ist über Jahrzehnte durch den Kampf ums Geld eher von Konkurrenz geprägt als von Kooperation. Doch genau diese braucht man im Netz, um die nötige Reichweite zu generieren. Während sich Blogger, Influencer und Unternehmen ihre Kundschaft munter hin und herschieben und sich durch geteilte Posts und gemeinsames Marketing auf den Ranking-Listen der Suchmaschinen nach oben helfen, weiß im sozialen Sektor meist die linke Hand nicht, was die rechte tut. Ein Jammer, denn digitale Angebote sind im Unterschied zu analogen Angeboten besonders dann erfolgreich, wenn sie zentral programmiert und gepflegt werden.

Für die Verbände und Großorganisationen ist das Fluch und Segen zugleich: Man könnte viele Funktionen und Produkte selbst konfektionieren und programmieren lassen, um sie dann allen dem Verband zugehörigen Mitgliedseinrichtungen als „White-Label-Lösungen“ kostenlos zur Verfügung zu stellen. Was für eine Reichweite man dadurch erzielt und wie effizient man mit den nötigen technischen Investitionen umgehen könnte! Und welche hilfreichen Mitarbeiterschulungen man bundesweit organisieren

könnte! Ein reizvolles Bild, das leider in der Praxis kaum umgesetzt wird: Verbände haben keinen Zugriff auf die Mitglieder, können nur freiwillige Angebote machen, haben wenig Steuerungshoheit. Dadurch bleibt es dann doch meist bei vielen kleinen, teuren oder unprofessionellen Einzellösungen. Diese sind häufig auch wenig nachhaltig, weil das Wissen bei den Dienstleistern bleibt und nicht ins System eingebracht wird. Diese machen damit ihr Geschäft, ohne dass sie die soziale Mission verstanden haben, und bieten dadurch nur begrenzt brauchbare vorkonfektionierte Lösungen an. Gutgläubigkeit, Unwissen und eine digitale Naivität machen es schwer, bei den vielen Social Startups Streu und Weizen zu trennen. Kooperationen mit Fremdanbietern sind gut – aber sie erfordern eben ein gewisses Grundwissen von uns als Kunden, um nicht eine Fehlinvestition zu tätigen, die man später bereut. Dieses Wissen zentral zu organisieren und lokal bereitzustellen, wäre die Lösung der Stunde. Aber bisher sieht es für mich so aus, als verpasse man durch falsches Konkurrenzdenken und die Entwicklung unzusammenhängender Kleinstprojekte die Großchance, die das Digitale im Gegensatz zum Analogen bietet. Warum lernen die großen sozialen Anbieter in dieser Hinsicht nicht von Xing, Ebay oder Parship? Schade eigentlich.

*Lektion 6:* Statt vieler kleiner Lösungen, die eher schlecht als recht ihre Nutzerinnen und Nutzer erreichen, sollten wir auf übergreifende Kollaborationen und gebündelte Energien setzen. Reichweite erzielt man nicht alleine!

## 7. „Digitalisierung kostet Zeit und Geld – das schaffen wir nicht.“

Von allen Argumenten ist dieses meines Erachtens das Berechtigteste. In der Tat, Digitalisierung braucht Investitionen: Die entsprechende Hard- und Software muss bereitgestellt werden. Besonders Großorganisationen mit komplexen Entscheidungswegen tun sich da schwer. Es ist nicht damit getan, einen neuen Computer anzuschaffen. Schnittstellen müssen programmiert werden, auf Datenschutz ist zu achten – wir sprachen bereits davon. Wenn die digitale Infrastruktur schließlich steht, geht die eigentliche Arbeit erst los. Ein Konzept ist zu erarbeiten: Was genau wollen wir unseren Klienten digital anbieten? Was soll ganz bewusst analog bleiben? Welches Personal muss geschult werden? Soll Homeoffice erlaubt sein, um auch außerhalb normaler Bürozeiten online präsent zu sein? Um all diese Entscheidungen treffen und die neuen Arbeitsprozesse etablieren und steuern zu können, muss die Einrichtungsleitung selbst viel Wissen aufbauen, an Schulungen teilnehmen. Selbst mit viel gutem Willen eines ganzen Teams

geht es nicht ohne die volle Rückendeckung und tatkräftige Unterstützung der Träger bzw. Dachverbände. Während kommerzielle Unternehmen viel Geld in die Hand nehmen, um digital in Erscheinung zu treten, sind finanzielle Mittel für die Digitalisierung des Öffentlichen Sektors eher bescheiden. Ein Unternehmen weiß, dass sich diese Investition bezahlt macht, dass es dadurch neue Kunden gewinnen wird – oder sonst bald die Existenzberechtigung verliert. Anders im sozialen Sektor: Kundenwerbung ist hier nur im Pflegebereich üblich. Sonst verlässt man sich darauf, dass die Menschen – wie bisher auch – irgendwie den Weg in die Einrichtungen finden. Erst mit Verzögerung wird deutlich, dass wir unserer Zielgruppe die Partizipation an unseren Angeboten verwehren und sie deshalb verlieren werden, wenn wir die Herausforderung der Digitalisierung nicht annehmen.

*Lektion 7: Digitalisierung geht nicht ohne Investitionen. Doch diese lohnen sich, denn sie legen den Grundstein für das Überleben sozialer Angebote.*

### *Teil 3 Resümee*

Wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, mir bis hierher auf meiner kleinen Reise gefolgt sind, wird Sie mein Resümee nicht verwundern: Wir müssen uns aktiv an der digitalen Transformation beteiligen, wenn unsere Kompetenzen, unsere Erfahrung und unser Wissen weiterhin unser Klientel erreichen sollen. Dazu braucht es vor allem Kenntnisse in den eigenen Reihen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit eigener digitaler Biografie müssen eingestellt und analog bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter digital geschult werden. Und es braucht den Mut der Führungskräfte, sich der finanziellen, strukturellen und konzeptionellen Herausforderung der Digitalisierung zu stellen, um erfolgreich daran zu partizipieren. Viel Zeit bleibt uns nicht mehr.

Schließen möchte ich meine subjektive Analyse mit dem bekannten chinesischen Sprichwort: „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“. Sorgen wir dafür, dass die Mauern nicht allzu hoch werden und viel (digitale) Energie erzeugt wird für die Menschen, die unsere Hilfe und Begleitung brauchen.

*Autorenangaben*

Rose Volz-Schmidt

ist Gründerin und Geschäftsführerin der wellcome gGmbH. Durch den Aufbau von wellcome hat sie besondere Kompetenzen in der Entwicklung sozialer Organisationen und wurde mehrfach ausgezeichnet – u.a. 2002 als Bundessiegerin von startsocial, 2008 als Ashoka Fellow und 2009 mit dem Bundesverdienstkreuz. wellcome unterstützt bundesweit junge Familien nach der Geburt durch praktische Hilfe von Ehrenamtlichen. Als social-franchise-Pionier arbeitet wellcome eng mit ca. 230 Trägern der Kinder- und Jugendhilfe zusammen. Die Online-Plattform ElternLeben.de ergänzt als digitaler Begleiter das Angebot der wellcome gGmbH für Familien.