

## Hybride Arbeitswelten und digitale Kompetenzen – Vielfalt der Charismen für die Wohlfahrt 4.0

### Impulsvortrag

von **Eva M. Welskop-Deffaa**,

Vorstand Sozial- und Fachpolitik des Deutschen Caritasverbandes

beim

Spitzenverbandlichen Kongress für Führungskräfte und Personalmanager\*innen

„Digital braucht Personal“

veranstaltet von der Stabsstelle Verbandsentwicklung des

Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising e.V.

München, 9. Juli 2019

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

liebe Kolleginnen und Kollegen,

lieber Herr Falterbaum, liebe Frau Stark-Angermeier, lieber Herr Schwarz,

Als ich zusagte, beim heutigen Kongress „Digital braucht Personal“

zu sprechen, hatte ich durchaus die Vorstellung, dass es hier um herausfordernde Fragen geht.

Dass aber der DiCV München keine Mühen scheuen würde, um meine Anreise zum Tagungsort hier am Mariahilfplatz als herausfordernde Einstimmung zu gestalten, das hatte ich nicht erwartet:

ver.di-Streik und U-Bahn-Ausfall erforderten die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, ohne den Einsatz digitaler Tools (google-maps) hätte ich es wohl nicht geschafft, noch pünktlich hier zu sein...

Nun, ich bin heile angekommen und freue mich, mit Ihnen über die

Herausforderungen zu sprechen, die mit der Digitalisierung auf uns als

Wohlfahrtsverband zukommen:

Im Blick auf Arbeitswelten der Zukunft und digitale Kompetenzen,

im Blick auf die Mitarbeitenden und auf die Führungskräfte.

im Blick auf neue Vielfalt und neue Unübersichtlichkeit,

auf die unterschiedlichen Charismen

und im Blick darauf, wie wir als Wohlfahrt vom allgemeinen Strudel

– in Personalgewinnung und Mitarbeiterführung – miterfasst doch dazu beitragen

wollen, dass die Menschen, die für die und in der Wohlfahrtspflege arbeiten,

das *Profil*, das *Produkt* und die *Prozesse* wohlfahrtsverpflichteten Tuns

für sich persönlich in besonderer Weise wertschätzen und prägen können (wollen):

als gemeinwohlorientiertes Refugium mit hoher gesellschaftlicher Strahlkraft.

Je näher der heutige Tag rückte, umso mehr vervielfältigte sich die Perspektive. Kein Wunder bei einer Fragestellung, die – wie vielleicht keine andere in diesen Jahren – von Dynamik und Neuigkeiten geprägt ist. Mit jedem Fachtag zur Digitalisierung, den wir im Deutschen Caritasverband durchführten, mit jedem Buch, mit jedem Artikel, den ich zur Digitalen Transformation auf meinem Schreibtisch fand, erschien die Arbeitswelt der Gegenwart „hybrider“ und wurde die Frage nach der „Wohlfahrt 4.0“ komplexer.

(Die beiden Charakterisierungen „hybride“ und „4.0“, die sich zur Beschreibung des Gegenstands im Titel meines heutigen Vortrags finden, sind bereits Ausdruck dieser Dynamik. Es sind Container-Begriffe, in die sich die Entdeckungen und Beschreibungen dessen, was wir beobachten, nach und nach hineinfüllen lassen. Die „4.0“ ist in Deutschland über „Industrie 4.0“ bekannt geworden – als Kürzel einer neuen digitalisierungsgetriebenen „industriellen Revolution“; von dort hat es seinen Siegeszug angetreten und kann an fast jedes Wort angehängt werden, wenn man schnell und unmissverständlich deutlich machen will, dass es um tiefgreifende Veränderungen eines bestimmten Bereichs in der digitalen Transformation geht. Auch der Begriff „hybride“<sup>1</sup> erlebt eine ähnliche Konjunktur. Eigentlich bezeichnet er schlicht etwas „Vermischtes“, eine Spezies, ein Objekt, das „aus Verschiedenartigem zusammengesetzt ist“ und dem man seine Beheimatung in zwei Familien oder Welten noch deutlich anmerkt. Wikipedia, die digitale Enzyklopädie, weiß, dass unter Hybriden vermutlich zuerst spezifisch Mischlinge aus Wildschwein und Hausschwein verstanden wurden und der Begriff erst später auf andere Mischlinge übertragen wurde. (Vielleicht ein erster Hinweis darauf, warum hybride Arbeitswelten so unbändig und wild erscheinen... ☺)

Wie dem auch sei: Hybride Arbeitswelten sind *Arbeitswelten des Übergangs*. In ihnen werden Vorzeichen der „neuen Arbeitswelt“, der „Arbeitswelt der Zukunft“ zwar erkennbar, oft aber eher punktuell. Digital geprägte Neuerungen sind heute – nicht selten bunt und fremd - eingestreut in eine Arbeitswelt, die noch tief von den Charakteristika des 20. Jahrhunderts, der hochindustrialisierten Dienstleistungsökonomie, geprägt ist und die überrascht das Neue der digitalen Netzwerkökonomie aufnimmt und integriert.

Die Literatur allein zu „neuen Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“ ist kaum überschaubar, täglich kommen neue Publikationen über „Arbeit und Organisation im digitalen Wandel“<sup>2</sup> hinzu. Erst vor wenigen Tagen landete der druckfrische Bericht über „ethische und soziologische Aspekte der Mensch-Roboter-Interaktion“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in meinem Büro – ich komme auf ihn später noch einmal zurück.

---

<sup>1</sup> Andrea D. Bührmann, Uwe Fachinger und Eva M. Welskop-Deffaa haben in ihrem Buch „Hybride Erwerbsformen. Digitalisierung, Diversität und sozialpolitische Gestaltungsoptionen“ den Begriff relativ früh (2017) in die sozialpolitische Debatte eingeführt.

<sup>2</sup> So der Titel eines frisch erschienen Buchs von Klaus J. Zink, Nomos 2019

„Zwischen Empowerment und digitalem Fließband“ – für das Unternehmen der Zukunft und seine Führung in der digitalen Gesellschaft gibt es Ratgeber ohne Ende, die für die Caritas und die anderen Wohlfahrtsverbände unterschiedlich gut passende Antwortbausteine liefern.

Uns stellen sich die Fragen:

In welchem (digital-analogen) Umfeld muss sich die Caritas heute und morgen bewähren?

Was sind die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt mit ihren digitalen Tools, Governance-Strukturen und Prozessen?

Wie kann und muss Verband sich den digitalen Anforderungen stellen, die – glaubt man denen, die dem Wind der Silicon Valleys dieser Welt stärker ausgesetzt sind als wir – alle (!) Arbeits- und Lebensbereiche „disruptiv“ verändern?

Die Jahreskampagne 2019 des Deutschen Caritasverbandes „sozial braucht digital“ hat dazu in den letzten Wochen viele Beispiele sichtbar gemacht, viele Herausforderungen thematisiert. Sie lassen sich für mich am ehesten *entlang der verschiedenen Treiber der digitalen Transformation sortieren*, von denen sich die Wohlfahrtsverbände herausgefordert sehen, wobei die *Menschen* – wie Sie mit Ihrer Tagung deutlich machen – , ihre Charismen und Kompetenzen, *im Zentrum* unserer Aufmerksamkeit stehen müssen: digital-braucht-Personal.

Wer das vergisst, dem ergeht es wie der österreichischen Polizei<sup>3</sup>: Vollmundig kündigte 2017 der österreichische Innenminister Wolfgang Sobotka an, „bis Ende 2019“ werde jede Polizistin und jeder Polizist in Österreich über ein dienstliches Handy verfügen. Angeschafft wurden die Geräte – für die Leasingraten fallen immerhin 320 000 Euro im Monat an – und es gibt auch eine Dienstanweisung, die die Polizisten zum Gebrauch der Geräte verpflichtet. „Mit Dienstbeginn ist das Smartphone zu aktivieren und im Außendienst in jedem Fall mitzuführen.“ – heisst es da. Die Wirklichkeit bleibt allerdings hinter der Dienstanweisung deutlich zurück. Etwa 20 Prozent der Geräte bleibt offenbar ungenutzt im Schrank liegen. Digitale Transformation per Ordre du Mufti – das ist erkennbar nicht der Weg, um die Beschäftigten in ihrer ganzen Vielfalt, die alten und die jungen, die Technik-freaks und die digital Immigrants – gleichermaßen mitzunehmen in die Arbeitswelt der Zukunft.

Vielfalt der Mitarbeitenden ist längst Realität in der Caritas-Welt. Und dabei geht es nicht nur um Alt und Jung, technik-affin oder digital-widerständig.

---

<sup>3</sup> vgl. Peter Münch, „Diensthandy, nein danke“ in: SZ, 6./7. Juli 2019

Wir arbeiten zusammen

- mit denen, die als (abhängig) Beschäftigte bei der Caritas angestellt sind;
- mit unseren Ehrenamtlichen, die im Möglichkeitsraum der Caritas freiwillig sozial engagierte Mitarbeiter\_innen sind – ohne Anstellungsvertrag, aber unverzichtbarer Teil der Dienstgemeinschaft, prägend für das hybride Team, das es zu führen gilt;
- mit den Auftragnehmern und Auftragnehmerinnen, die als Freiberufler mit uns zusammen wirken und als Mitglieder der erweiterten Caritas-Familie (oft regelmäßig) wichtige Teile unserer zentralen Leistungen erbringen.
- mit den Ansprechpartner\_innen in Politik, Kirche und Zivilgesellschaft, mit denen zusammen wir als Caritas erst die sein können, die wir sein wollen: tragfähiges Gerüst der sozialen Infrastruktur, subsidiärer Leistungserbringer im Sozialstaat, Netz sozialer Dienstleistung, anwaltschaftlicher Fürsprecher, Solidaritätsstifter.

Es ist also nicht nur das Team der (abhängig) Beschäftigten, das in den Blick gerät, wenn wir über die Vielfalt der Charismen sprechen, auf die wir in der Caritas für unsere Leistungserbringung angewiesen sind.

Das Netz unserer caritativen Arbeit ist weit darüber hinaus ausgespannt und es ist an all seinen Knotenpunkten berührt von den Dynamiken der digitalen Transformation.

Um diese Dynamiken der Wohlfahrt 4.0 näher zu beschreiben, habe ich sieben Schlaglichter mitgebracht. Mit ihnen will ich das, was sich wesentlich durch die Digitalisierung für die Caritas verändert, in seinen verschiedenen Facetten und Verschränkungen in der gebotenen Kürze beschreiben. Die sieben Aspekte machen eine Analyse des digitalen Wandels und seiner Herausforderungen für die (Führungskräfte der) Caritas natürlich nicht abschließend möglich; aber sie helfen, die zum Teil ganz verschiedenen Anforderungen in kommensurable Hapen zu schneiden, die der Reihe nach abzarbeiten sind.

Ich beginne dabei mit der

### **(1) Plattformisierung der sozialen Dienstleistungen.**

Ich beginne mit dieser Frage, nicht nur, aber auch, weil diese Facette des digitalen Wandels uns seit der Delegiertenversammlung 2018 im DCV gerade besonders beschäftigt – nicht unwesentlich angestoßen durch Münchner Impulse.

Die Delegiertenversammlung hat den Vorstand des Deutschen Caritasverbandes aufgefordert, eine Expertengruppe einzurichten, die sich mit Fragen der Plattform-Ökonomie befassen soll: Online-Plattformen – von Uber über Booking.com bis zu Mechanical turk oder Flixbus. All diese Plattformen schaffen digitale Märkte, auf denen in Echtzeit und mit hohem Komfort für die Nutzerinnen und Nutzer fast alles betrachtet, bewertet und gebucht werden kann, was das Herz begehrt:

Wir reservieren Hotelzimmer, die die Buchungsplattform nach Reiseziel, Preis, Verfügbarkeit, ÖPNV-Erreichbarkeit und anderen Kriterien komfortabel sortiert und schauen uns über die Plattform ausführlich in den Zimmern der Herbergen um. Wir buchen Busreisen und wir buchen Essenskurier, die die Pizza frei Haus liefern, wir zahlen mit Paypal und informieren uns über Youtube ... und immer mehr Menschen machen parallel dazu Erfahrung damit, ihre *Arbeitsleistung über Plattformen* anzubieten<sup>4</sup>.

Der Betrieb als Austauschort von Angebot und Nachfrage - nach Arbeit ebenso wie nach Gütern - hat mit der Plattform vitale Konkurrenz bekommen. Und das nicht nur oder zuerst in der Industrie, sondern vor allem in den Dienstleistungsbranchen. Die Enquete-Kommission des Bundestages zur Informationsgesellschaft sprach schon in der vorletzten Legislaturperiode von der bevorstehenden „Entbetrieblichung der Arbeit“. Haushaltsnahe Dienstleistungen bei Helpling.de oder Taxifahrten bei Uber.com sind klassische Dienstleistungen, die über Plattformen angeboten und nachgefragt werden.

Noch sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Caritas regulär abhängig Beschäftigte. Sie haben einen Arbeitsvertrag nach AVR-Tarif, sie haben geregelte Arbeitszeiten, Urlaubsansprüche und sie zahlen Sozialversicherungsbeiträge. Ihre Kollegen und Kolleginnen aus Studium und Freundeskreis sind dabei u.U. heute schon weniger festgelegt. Sie kombinieren womöglich ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis bei einem Arbeitgeber mit (befristeten) Teilzeit-Jobs, die sie über eine Plattform abwickeln. Zu Stundenlöhnen, die sich aus akuten Knappheitssituationen und nach den Ratings ergeben, die digital nach jedem Auftrag abgegeben werden – als „freelancer“, freiberuflich, ohne Sozialversicherungsschutz.

Die Omnipräsenz von digitalen Plattformen als Austauschorte von Gütern und Dienstleistungen aller Art ist *eine* der Dynamiken der digitalen Welt, der wir uns nicht entziehen können. So wie es sich Hotels kaum leisten können, nicht über booking.com, Trivago und/oder Expedia buchbar zu sein, so stehen wir in der Wohlfahrtspflege vor der Frage, welche unserer Dienstleistungen wir über welche Plattformen erreichbar machen wollen (und müssen) und welcher Anstrengungen es in unserer eigenen Digitalstrategie bedarf, um „plattform-ready“ zu werden.

Wir wissen nicht, was passiert, wenn morgen eine Familie aus München für ihre pflegebedürftige Mutter im Internet nach einem Altenheimplatz sucht und dort nichts findet. Wird sie auf analoge Suchstrategien zurück verfallen – die Freundin anrufen, die bei der Diakonie arbeitet - oder wird sie den Suchradius im Netz auf Augsburg und Passau ausweiten? Und welchen Empfehlungen wird sie folgen? Denen des Sozialdienstes im Krankenhaus? Denen der Nachbarin oder den Bewertungen im Netz, die eingesammelt von vielen Unbekannten, Sterne vergeben....

---

<sup>4</sup> Auf diese Weise entstehen hybride Arbeitsformen und –verläufe, die klassische abhängige Beschäftigung und neue Formen der Selbstständigkeit synchron und asynchron verbinden – vgl. Welskop-Deffaa in dem in Fußnote 1 genannten Buch.

Eine digitale Transparenz mit öffentlich nachlesbaren Bewertungen auf Bewertungsplattformen jedenfalls verändert die Kultur jeder Einrichtung! Darauf angemessen zu reagieren ist ebenso Teil einer umfassend gedachten „Plattform-Readiness“ wie die Standardisierung von Schnittstellen...

Fehler des eigenen Teams – tatsächliche oder vermeintliche – auf den Portalen im Internet über Wochen nachlesen zu können, ist eine ungewohnte Zumutung, die in der Plattform-Ökonomie vor den Einrichtungen der Caritas nicht Halt machen wird und auf die Führungskräfte aktiv reagieren müssen – durch eigene Transparenz-Offensiven nach außen ebenso wie durch maximalen Rückhalt für ihre Beschäftigten, die den Angriffen aus dem Netz ohne diesen Rückhalt schutzlos ausgeliefert wären. Es wird sich „herumsprechen“ in den digitalen Blasen, wo die Arbeit wirklich Spaß macht und wo sie nur gut gestylt ist...

Influencerinnen auf Youtube und anderen Plattformen werden das Image der Arbeitgebermarke Caritas stärker prägen als der Pfarrer der Heimatgemeinde.

Plattformisierung sozialer Dienstleistungen heißt also: Transparenz, Information, Beratung, Buchung und Bezahlung im Netz. Heißt aber auch Arbeitsorganisation über Vertragsbeziehungen, die mit dem klassischen Arbeitsvertrag wenig zu tun haben und die die soziale Absicherung für Lebensrisiken aus der Solidargemeinschaft in die individuelle Entscheidung zurück verlagern.

Digitalisierung als Plattformisierung ist eine Facette der digitalen Transformation, die uns und unsere Führungskräfte besonders herausfordert.

Wir haben nicht (!) die Erwartung, den skizzierten Trend anhalten zu können. Stattdessen brauchen wir die Kompetenz, als Caritas digitale Austausch- und Anbahnungsplattformen zu nutzen, damit auch morgen unsere attraktiven Angebote von denen, für die sie da sind, gefunden werden, damit wir Leistung für Menschen in Not, in den Welten organisieren, in denen sie gesucht werden.

Auf welcher Ebene im Verband wer in dieser sozial-digitalen Dienstleistungswelt welche Funktion zu erfüllen hat, ist dabei noch schwer abzuschätzen. Verknüpfung regional verteilter Dienstleistungsdatenbanken, Schnittstellenmanagement, Standardsetzung – das alles können und werden Aspekte der Ausrichtung der Caritas an den Erfordernissen der Plattformwelt sein, für die wir – und das heißt unsere Führungskräfte – Antworten suchen müssen.

Und zugleich sind wir gefordert, die Spielregeln der Austauschbeziehungen auf diesen Plattformen politisch mit zu gestalten! Wenn die Caritas die solidarischen Sicherungssysteme gegen eine Kannibalisierung durch neue Formen sozialversicherungsfreier Selbstständigkeit, durch Freelancerei und Erwerbshybridisierung schützen will, wenn sie also darauf achten will, dass nicht neue Selbstständigkeiten sozialversicherungspflichtige Arbeit verdrängen, dann bedarf dies einer regulatorischen Aufmerksamkeit in der Plattformwelt, sozialpolitischen Engagements mit einem hohen Maß an seismographischer Aufmerksamkeit und ökonomischer Kompetenz.

Plattformen, so will ich diesen ersten Punkt beschließen, vernichten keine Arbeit, aber sie verändern die Organisation von Arbeit in ihrem sozial- und arbeitsrechtlichen Wesenskern. Ein Fall für die Caritas. Ein Thema für Wohlfahrt 4.0.

## (2) **Roboterisierung der Arbeit**

Trend 2 in der digitalen Transformation ist die Roboterisierung der (sozialen) Arbeit. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit ihrem aktuellen Bericht als Impulsgeberin meines Vortrags habe ich schon erwähnt.

Hier gilt mit einiger Wahrscheinlichkeit, dass da, wo hochpräzise Roboter zum Einsatz kommen – egal ob im Altenheim oder im Krankenhaus, ob in der Automobilfertigung oder bei der Müllabfuhr - sie werden körperlich-menschliche Arbeit nicht nur erleichtern, sondern auch ersetzen (können). Nach allem, was man aus den Innovationsschmieden der Fraunhofer-Gesellschaft oder der acatech zu diesem Thema hört, kann es der spezifisch deutsche Beitrag zur Digitalisierung sein, hochleistungsfähige Roboter zu entwickeln, die als Assistenzroboter komplexe mechanische Funktionalitäten mit intelligenter digitaler Technologie verbinden. Ob damit Arbeitsplätze am Ende verloren gehen oder ob die Effizienzgewinne der Roboterisierung genutzt werden, um Arbeit – etwa in der Pflege – aus dem Minutenkorsett wieder stärker auf die Bedürfnisse der Menschen auszurichten, ist nicht einfach vorherzusagen.

Sicher ist: Wir haben als Caritas die Verpflichtung, die Chancen der Roboterisierung zu nutzen, so dass die Zusammenarbeit mit dem Roboter für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Entlastung erlebt und für die Hilfebedürftigen zum Gewinn wird.

Dafür ist bereits im Entwicklungsstadium eine enge Zusammenarbeit der Forschung mit den Mitarbeitenden der Wohlfahrtsverbände notwendig:

**Wir** müssen formulieren, welche Entwicklungen ein Fortschritt für Patienten und Beschäftigte wären.

**Wir** müssen Ideen entwickeln, wie Roboter jene Fähigkeiten erhalten, die ihren Einsatz in unseren Einrichtungen zu einem Gewinn machen.

Daher arbeitet der DiCV München eng mit der DLR zusammen, um in einem Altenheim in Garmisch-Partenkirchen konkrete Einsatzfelder für Pflegeroboter zu erforschen. Daher wollen wir als Caritas im Rahmen eines vom BMBF geförderten Projektes – BeBeRobot – als Praxispartner dazu beitragen, Robotik in der Pflege als „komplexe Intervention“ zu verstehen und zu gestalten. Nicht per ordre du Mufti, sondern als dialogischen Such- und Lernprozess.

Wir werden – angesichts des Fachkräftemangels unübersehbar - die digitalen Helfer in unseren Einrichtungen dringend brauchen. Damit sie aber brauchbar sind, müssen sie vom Nutzer her entwickelt und in ihrer *Entwicklung* mit unserer Kompetenz begleitet werden. Die dazu nötige Zusammenarbeit von Caritas und Forschung macht Freude, sie braucht aber auch Zeit und Kollegen und Kolleginnen, denen von ihren Führungskräften Zeit gelassen wird – zulasten vermutlich ebenfalls sehr dringlicher Alltagsaufgaben.

Führungsaufgabe ist es, Pioniere zu suchen für die Humanisierung einer digitalen Arbeitswelt, die in unseren sozialen Dienstleistungsbereichen morgen von Robotern bevölkert sein wird und in der wir (dennoch) menschlich den Nächsten nah sein wollen.

Ich gehe hier nicht in die Tiefe, aber ich bin sicher, Sie hören zwischen meinen Zeilen hindurch die Sorge, dass unsere Führungskräfte – eingeklemmt in strenge Finanzierungslogiken von Krankenkassen und Projektmittelgebern, in enge Personaltableaus gerade in der sozialen Arbeit vor Ort – nicht genug Freiräume werden finden können, um sich und ihren Teams Zeit für Experimentierräume und Innovationsprojekte zu geben. Dieser Sorge wollen wir mit unserer Jahreskampagne entgegenwirken. Sozial braucht digital. Wir wollen uns und unsere Führungskräfte ermutigen, die zunehmende Mensch-Roboter-Interaktion als Teil der Arbeitswirklichkeit von morgen nicht anderen zu überlassen. Wir wollen dazu beitragen, dass eine - in ethischer und sozialer Hinsicht – dienliche (hybride) Arbeitswelt entsteht, in der Mensch und Roboter sich die Arbeit fruchtbar teilen.

### **(3) Hybridisierung der Sozialräume**

Was der Roboter in der Altenhilfe, ist das Smartphone in der offenen Jugendarbeit. Längst navigieren Menschen – gerade Jüngere - mit ihrem Handy durch den Alltag, analoge und virtuelle Welt sind zum hybriden Sozialraum verschmolzen – mit GoogleMaps suche ich (nicht nur beim Streik ☺ ) den Weg zum Veranstaltungsort in der fremden Stadt, mit WhatsApp halten sich die Flashmob-Aktivistinnen und YoungCaritas-Initiativen digital informiert, während sie ganz analog zum Treffpunkt unterwegs sind.

Wer 2019 nah beim Nächsten sein will, muss sich als Caritas in diesem hybriden Sozialraum bewegen: Mit neuen Risiken des Datenschutzes, der für eine vulnerable Zielgruppe doppelt ernst zu nehmen ist; mit neuen Kompetenzanforderungen für die Sozialarbeiter, die soziale Arbeit - klassisch face-to-face - mit Kommunikation in „sozialen Medien“ über kurzen Textnachrichten verbinden müssen.

Eine Erhebung aus dem letzten Jahr, in der wir unsere Caritas-Quartiersarbeit analysiert haben, hat zutage befördert, dass zwei Drittel der Befragten für ihre Sozialarbeit im Quartier keine digitalen Tools nutzen. Ein durchaus irritierendes Ergebnis. Die Streetworker von heute müssen „Tweetworker“ von morgen werden, mit digitalen Tools ebenso kompetent umgehen wie mit ihrem analogen Werkzeugkasten. Denn ihre Zielgruppe hat sich längst in die digitalen Sozialräume aufgemacht: Die Junkies ebenso wie die Obdachlosen und die Menschen auf der Flucht. Ihnen allen können wir nur umfassend mit Rat und Tat zur Seite stehen, wenn wir sie auch im digitalen Kommunikationsraum treffen.

Für Führungskräfte, die selbst nicht unbedingt „digital natives“ sind, ergeben sich hier besondere Herausforderungen: zur Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten zu animieren, deren Risiken auch ethisch nicht immer einfach abzuwägen sind. Was ist schlimmer? Wenn die entkoppelten Jugendlichen das Caritasangebot gar nicht mehr finden, weil wir im hybriden Sozialraum nicht unterwegs sind, oder mit unseren Angeboten dazu beizutragen, dass vulnerable junge Menschen Daten-spuren hinterlassen, die morgen und übermorgen von den Digitalgiganten auch gegen ihre Interessen genutzt werden (können)? Diese Frage stellt sich zum Beispiel ganz konkret bei der Nutzung des Messenger-Dienstes WhatsApp in der Sozialarbeit.

*Datenschutz* und Praxistauglichkeit zu versöhnen, gehört nach meinem Verständnis zu den ganz großen Aufgaben der Wohlfahrt 4.0. Denn Datenschutz ist nicht, wie Jens Spahn mit lebensfremder Hybris 2016 schrieb „etwas für Gesunde“<sup>5</sup>, sondern im Gegenteil: Datenschutz steht auf der Seite der Kranken, Schwachen und Bedrängten. Datenschutz ist das Beichtgeheimnis des 21. Jahrhunderts. Zu den digitalen Kompetenzen, die wir in unseren Teams fördern müssen, gehört der selbstverständlich-sorgsame Umgang mit den eigenen Daten, denen der Klient\_innen und denen des Arbeitsgebers. Diese Kompetenz ist so wenig automatisch vorzusetzen wie der Umgang mit Helm und Schutzkleidung. Datenschutz will wie Arbeitsschutz erlernt werden. Er ist eine Haltungs-, eine Kompetenz- und Ressourcenfrage. Ihr in der Organisation und auch in der Politik – in der Beteiligung an der Debatte um ein kluges Datenrecht – Aufmerksamkeit zu schenken, gehört zur Wohlfahrt 4.0 unabdingbar dazu!

Als Anwälte unserer Klienten und Klientinnen müssen wir dem Datenhunger auch öffentlicher Datensammler entschieden entgegen treten müssen. Datensammlungen, Ratings und Rankings sind neue Herausforderungen für die beschleunigte Verteufelskreisung von Lebensrisiken. Wer einmal auf die schiefe Bahn geriet, kommt in Zeiten, in denen das Internet nichts vergisst, noch schwerer zurück auf den Pfad eines glückenden Lebens als zuvor. Führungsaufgabe in der Caritas 4.0 umfasst daher für uns auch, netzpolitisch kompetent für die Teilhabechancen derer einzutreten, die in den Datenpools der digitalen Welt zu ertrinken drohen.

---

<sup>5</sup> Handelsblatt 5./6./7. Juli 2019: Spahn plant eigenes Datenschutzgesetz

#### (4) **Algorithmisierung von Entscheidungen (KI)**

Schlaglicht 4 zu den digitalen Herausforderungen für Führungskräfte in der Caritas ist die Algorithmisierung von Entscheidungen: ein Phänomen, das ganz wesentliche ethische Herausforderungen für Führung in der digitalen Welt mit sich bringt.

Wo bis heute Menschen in unseren Einrichtungen Entscheidungen in hierarchischer Zuordnung zu treffen haben, bricht sich diese strukturierte Ordnung durch die Einschaltung von Computern und Algorithmen. Wenn das Diagnose-Tool und die Big-Data-gestützte Medizin-Software zu dem Ergebnis kommen, der Befund mache eine bestimmte Diagnose hoch wahrscheinlich und empfehle entsprechend eine bestimmte Therapie, dann verändert das tradierte Autoritäten und erprobte Prozesse im Krankenhaus – ähnlich wie dies für Cockpits gilt, wenn und wo Piloten von algorithmengestützten Systemen klare Ansagen bekommen.

Kann man im Privaten die „algorithmisierten Entscheidungshelfer“, beispielsweise die Ergebnisse einer Suchmaschine, vergleichsweise gefahrlos ignorieren, so „befinden sich der Börsenhändler vor seinen Terminals, die Ärztin vor ihren Monitoren, der Architekt mit seinen Ergebnissen einer Statikberechnung oder die Soldatin mit ihrer Datenbrille nicht in einer so komfortablen Situation.“  
(Dirk Baecker) Sie müssen die Informationen der digitalen Unterstützungssysteme annehmen und Entscheidungen nachvollziehen, ohne die Quelle und Qualität der Daten, die der Algorithmus nutzt, überprüfen und ohne die hinterlegten Wirkungs- und Wahrscheinlichkeitsbeziehungen, die in den Algorithmus hineinprogrammiert wurden, tatsächlich einschätzen zu können. Wer entscheidet zukünftig, welche Software genutzt, welche KI in den Arbeitsalltag einbezogen wird? Wer entscheidet, wie den Empfehlungen der Algorithmen zu folgen ist und in welchen Fällen wer begründet abweichende Entscheidungen treffen kann? Gerade, wo es um Leben und Tod geht, ist die Zusammenarbeit mit dem „Algorithmus als Kollegen“ potentiell besonders begehrt und zugleich ethisch besonders schwierig...

Ich gehe davon aus, dass wir auf der Delegiertenversammlung 2019 des Deutschen Caritasverbandes dieser Frage nach Ethik und KI eine größere Aufmerksamkeit schenken werden... Heute will ich aber Ihr Augenmerk noch auf die nächsten Schlaglichter richten, zuerst auf die

#### (5) Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung / **E-Governmentisierung von Stadt, Ländern und Bund**

Deutschland liegt im Digital Economy and Society Index (DESI) der Europäischen Kommission bezüglich der Digitalisierung der Public Services, der öffentlichen Dienst- und Verwaltungsleistungen auf einem bescheidenen fünftletzten Platz. Die Anstrengungen, die mit dem Onlinezugangsgesetz 2017 und dem Portalverbund von Bund und Ländern unternommen werden, werden das in den nächsten Jahren dynamisch verändern. Zugänge von Bürgerinnen und Bürgern zu Verwaltungsleistungen und über die Plattformen der öffentlichen Hände auch zu den Angeboten der Freien Wohlfahrtspflege werden sich tiefgreifend verändern.

Die Befragung „der digitale Landkreis“ z.B., die der deutsche Landkreistag im letzten Jahr vorgelegt hat, macht das sehr sichtbar: es kann uns nicht gleichgültig sein, wenn dort unter den wesentlichen Hemmnissen der digitalen Transformation der öffentlichen Hand „fehlende Schnittstellen zu den Nutzern z.B. zu ... den Sozialverbänden“ benannt werden.

Die öffentlichen Hände werden von ihren Partnern bei der Gewährleistung der Daseinsvorsorge, namentlich von den Wohlfahrtsverbänden, eine enge Kooperation bei der Digitalisierung der sozialen Dienstleistungen erwarten. Da sind Kita-Plätze nur noch über Plattformen des Jugendamtes zu buchen und da wird der Datenaustausch zwischen Ausländerbehörde und Flüchtlingsunterkunft selbstverständlich elektronisch erwartet. Um hier anschlussfähig zu bleiben, bedarf es entsprechender Investitionen in sichere IT-Infrastruktur. Es bedarf aber vor allem auch eigener Kompetenz, digitaler Literacy, z.B. um entscheiden zu können, welche Anforderungen und Neuerungen im Sinne einer responsiven Sozialverwaltung in hohem Maße wünschenswert sind. Wir müssen die Kita-Plattform mitgestalten – als Träger von Einrichtungen und als Partner der Kommunen, damit Subsidiarität als Subsidiarität 4.0 den Menschen weiter ein echtes Wunsch- und Wahlrecht lässt zwischen den Angeboten des Staates und denen der freien Wohlfahrtspflege.

Im Deutschen Verein haben wir uns diesem Themas jetzt in einer adhoc-Gruppe Digitalisierung unter meiner Leitung zugewandt. Beim nächsten Besuch bei Ihnen kann ich sicher mehr dazu berichten.

#### (6) Konnektive **Singularisierung**

Für diesen Teil meines Vortrags ist mir noch kein verständlicherer Titel eingefallen – ich orientiere mich an Andreas Reckwitz' „Gesellschaft der Singularitäten“, einem Buch, dessen Analyse der Netzwerkgesellschaft mir sehr geholfen hat, die gesellschaftlichen Auswirkungen der Verschränkung von Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung besser zu verstehen.

Ich will versuchen zu übersetzen, worum es mir geht: Wohlfahrt 4.0 – Wohlfahrtspflege in der digitalen Welt - erfährt ihre Konkretisierung auch in dem Teil unserer Arbeit, der sich als Möglichkeitsraum für ehrenamtliches Engagement beschreiben lässt. Unter den Vorzeichen einer voranschreitenden Individualisierung - Singularisierung - der Gesellschaft, bedarf die Ansprache und Bindung, die Motivation und die Gestaltung zivilgesellschaftlichen Engagements der passenden Unterstützung. Ermöglichung freiwilligen Engagements für das Gemeinwohl muss die Lebenswelt der digital natives in ihrer ganzen Widersprüchlichkeit zwischen pausenloser Erreichbarkeit, Inszenierung und Reputationsmanagement zum Ausgangspunkt nehmen. Selbstverständliche Nutzung digitaler Tools in unserer Kommunikation mit den jungen Weltverbesserern ist dafür notwendige, wenn auch keineswegs hinreichende Bedingung.

Ich bin immer wieder begeistert zu sehen, wie konkret sich kommunikative digitale Kompetenz heute bereits segensreich genau in diesem Bereich unserer Arbeit auswirkt: Die Anpacker-App des DiCV Osnabrück, die Kommunikation zum freiwilligen sozialen Schuljahr in Franken... viele viele Beispiele lassen sich finden, die kreativ und initiativ, bottom-up Solidaritätsstiftung via Ehrenamt digital unterstützen. Eine Vernetzung der jungen digital natives oder auch der Caritas-Konferenzen im sorgenden Dorf in Ovenhausen dient dem gesellschaftlichen Zusammenhalt – unsere Projektlandkarte auf der Homepage sozialbraucht digital hält dazu wunderbare Beispiele vor.

So sehr mich die Angebote begeistern, so wenig habe ich ein klares Gefühl dafür, wie sehr die Förderung des digitalen Ehrenamts und die Zusammenarbeit in hybriden Teams, in denen Haupt- und Ehrenamt ebenso zusammenarbeiten wie hauptberuflich Beschäftigte mit Freelancern, als Führungsaufgabe in der Caritas tatsächlich bereits erkannt ist. Nicht selten habe ich den Eindruck, es werde Führung in der Caritas auf die Führung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beschränkt. Ein solch exklusives Führungsverständnis allerdings wäre fatal in einer Welt, in der die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit, Job und Engagement immer fließender werden. Führung in der Caritas 4.0, das ist eine meiner zentralen Botschaften, ist Führung in hybriden Teams, bei denen die Rechtsform des Beschäftigungsverhältnisses für die Führungsaufgabe nachrangig wird.

## **(7) Instagrammisierung politischer Partizipation**

Last but not least: die politische Mitgestaltung.

Als Caritasverband haben wir uns stets als politischer Akteur verstanden. Für Führungskräfte gehört zu ihrem Führungsverständnis also immer auch die Repräsentation der Caritas und ihrer politischen Positionen. Wir haben unser politisches Tun daran gemessen, wie wirksam wir Einfluss nehmen konnten auf Entscheidungen zugunsten derer, die von Armut und Ausgrenzung bedroht sind, und also Führungskräfte (auch) daran, wie eng ihr Kontakt zu politischen Entscheidern ist, bei denen sie als Fürsprecher der Menschen in Not sozialpolitische Veränderungen durchsetzen konnten und können.

In der digitalen Zivilgesellschaft verschiebt sich die Rolle der Caritas auf der politischen Bühne: Die Chance, den „Betroffenen“ selbst eine Stimme zu verleihen, kann in der politischen Arena 4.0 wachsen. Online-Petitionen, die Instagrammisierung politischer Partizipation – sie bieten die Möglichkeit, dass auch Menschen mit ihren Anliegen sichtbar und vernehmlich werden, die im etablierten Politikbetrieb bislang unter die Räder gerieten.

Diese Veränderung wird die Arbeits-Wirklichkeit der Caritas verändern und erfordert eine neue Bereitschaft, in der digitalen politischen Kommunikation vom Fürsprecher zum Lautsprecher zu werden.

Meine Damen und Herren,

In der Netzwerkgesellschaft, in Zeiten digitaler Disruption sind Wohlfahrtsverbände – so scheint es nicht wenigen - Relikte einer vergangenen Zeit. Gegen dieses Vorurteil lohnt es sich, sie als institutionelle Kunstwerke in die Zukunft zu führen: Als Träger sozialer Dienstleistungen knüpfen sie ein dichtes sektorenübergreifendes Netz sozialer Infrastruktur, das – subsidiärem Staatsverständnis folgend – die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse als soziale Zusage auch für diejenigen einlöst, die von Armut und Ausgrenzung bedroht oder betroffen sind.

Um diese Aufgaben zu bestehen, brauchen wir die vielfältigsten Charismen und die größtmögliche Offenheit für die Chancen der Kooperation. Im Verband und darüber hinaus.

Professor Thomas Ginter hat gestern hier von der Notwendigkeit „*kollaborativer Exzellenz*“ gesprochen. Das klingt für mich als Anspruch an Wohlfahrt 4.0 außerordentlich treffend. Wenn von München das Signal ausgeht, dass wir die Schwarmintelligenz des Verbandes in gemeinsamer Verantwortung dafür nutzen (können und wollen!), neue Governance-Strukturen für digitale Gemeinschaftsaufgaben zu entwickeln, dann hat sich das Abenteuer meiner Anreise umfassend gelohnt. Vielen Dank.

Ich freue mich auf die Diskussion.