

Vortrag

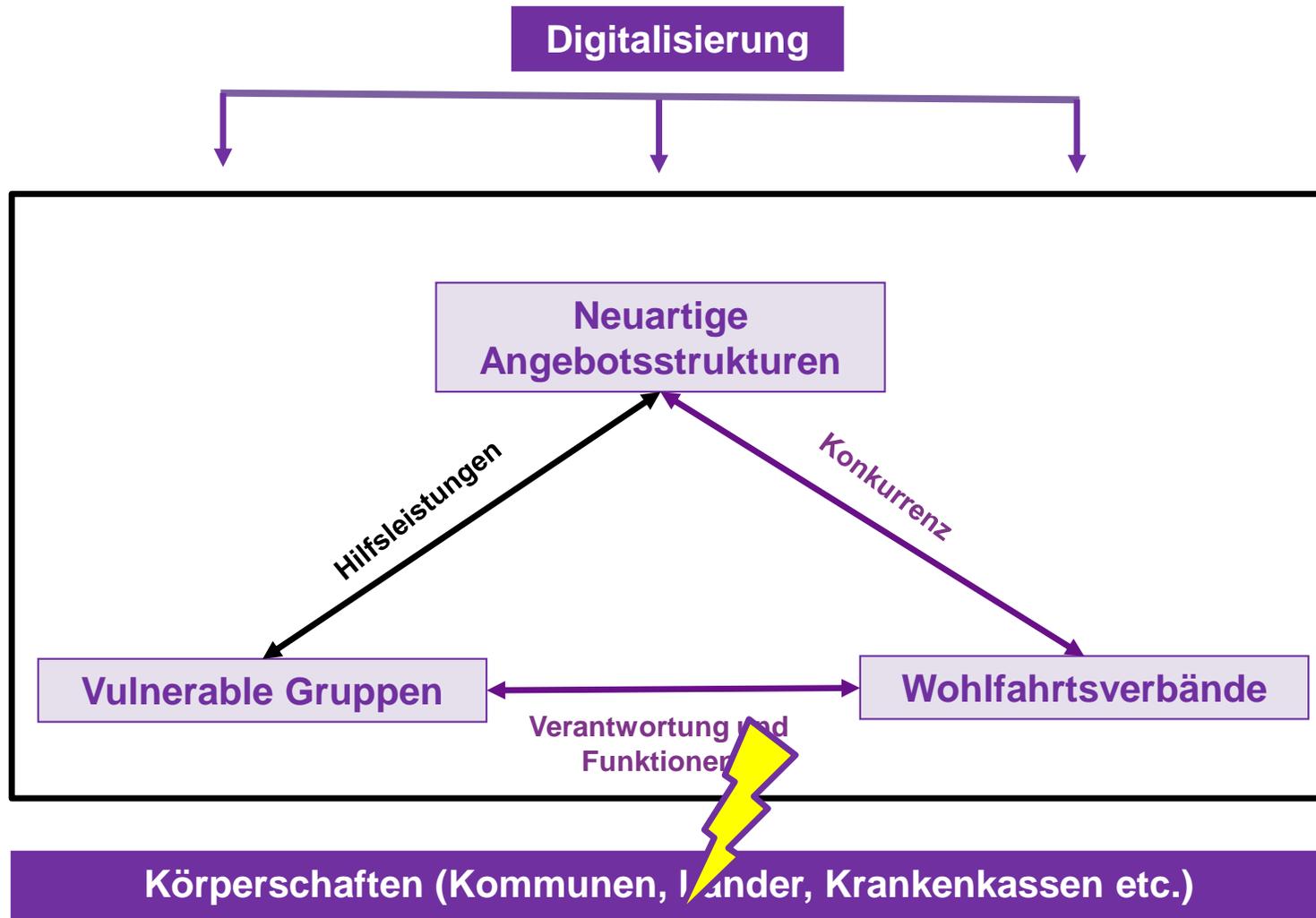
Digitalisierung im Wohlfahrtssystem – Zusammenarbeit in der Welt von Bits und Bytes

Prof. Dr. Michael Vilain

12.06.2018 Berlin



Herausforderung für Wohlfahrtsverbände



Agenda

1. Digitaler Wandel

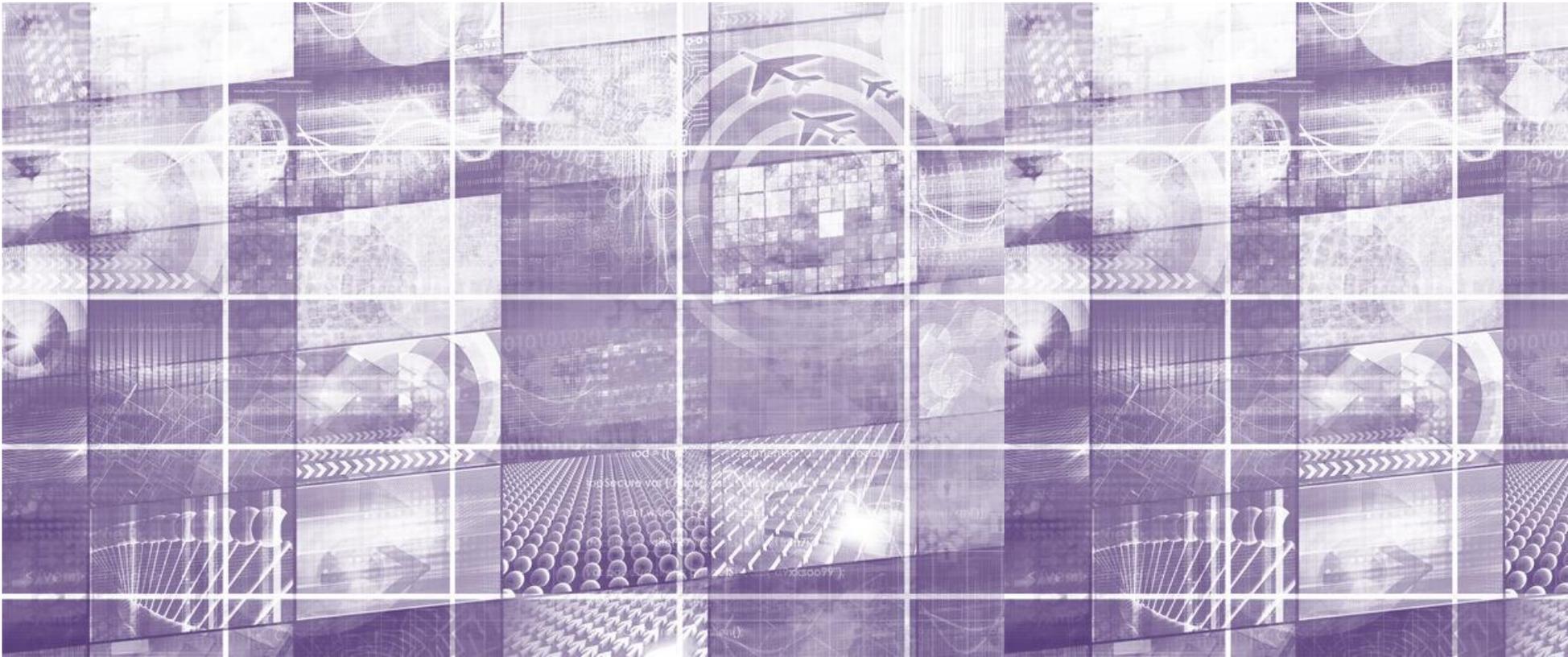
2. Herausforderungen für Wohlfahrtsverbände

3. Strategisches Management im Digitalen Wandel

4. Relevanz für Kooperationsbeziehungen



1. Digitaler Wandel



Was ist Digitalisierung?

Digitalisierung ...

... bezeichnet [...] einerseits die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitalen Speicherform und andererseits [...] die Übertragung von Aufgaben, die bisher vom Menschen übernommen wurden, auf den Computer. (Hess, 2017)

Digitale Transformation ...

... ist ein facettenreiches Phänomen und „bezeichnet den durch Informationstechnologien [...] hervorgerufenen Wandel. Digitale Transformation lässt sich mittlerweile in allen gesellschaftlichen Bereichen erkennen. So verändern sich durch digitale Transformation z.B. Angebot und Nachfrage auf Arbeitsmärkten, die politische Willensbildung oder auch die rechtlichen Rahmenbedingungen.“ (Hess, 2017)

Technologische Facetten der Digitalisierung

Alternative
Realitäten

Digitalisierung

Swarms und Clouds

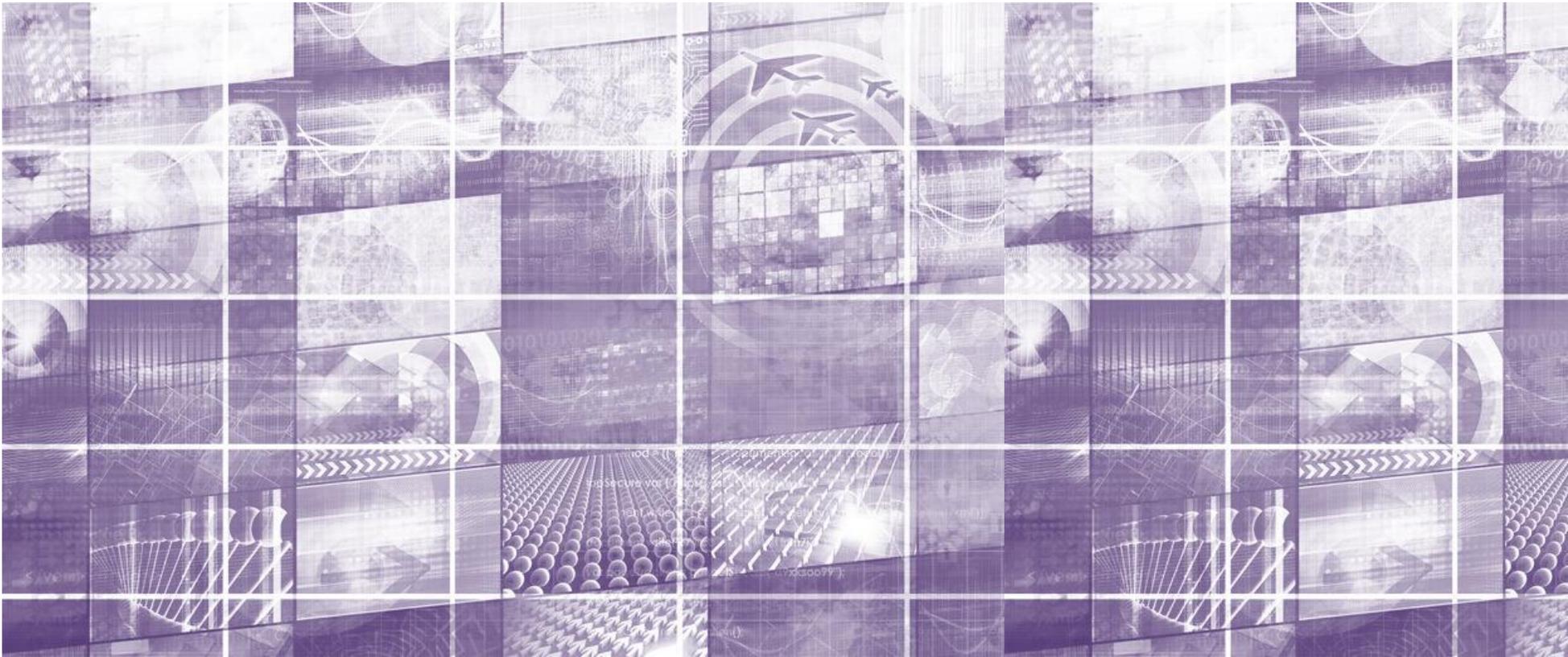
Robotik und
Sensorik

Vernetzung und
Sharing Economy

Internet der Dinge

Plattformisierung

2. Herausforderungen für Wohlfahrtsverbände



Vulnerable Personen und Gruppen

... sind Personen, die aufgrund ihrer körperlichen und/oder seelischen Konstitution und/oder besonderen sozialen Situation besonders verletzlich sind (Hornberg et al. 2008). Sie können in der Folge nicht an den Vorzügen der Digitalisierung teilhaben oder erleiden gar Nachteile. Dazu zählen insbesondere Menschen im niedrigen und hohen Lebensalter, mit niedrigem oder mittlerem Einkommen (u.a. Langzeitarbeitssuchende), aus bildungsfernen Haushalten, mit niedrigen (formalen) Bildungsabschlüssen sowie mit körperlichen oder kognitiven Funktionsbeeinträchtigungen (Schweitzer 2016)

Herausforderungen der Digitalisierung für vulnerable Gruppen

- Veränderung der Arbeitswelt oder Verlust von Arbeitsplätzen (Dengler, Mathes 2015)
- Überforderungen und neuartige Kompetenzerfordernisse (Meister et al. 2017)
- Vereinzelung und Isolierung (Primack et al. 2017)
- Cybermobbing, Shitstorm, Cyberstalking (Initiative D21 e.V. 2016)
- Entkopplung bestimmter Personengruppen von Dienstleistungen durch fehlende materielle, monetäre, soziale, körperliche (z.B. Sehbehinderung), kognitive und/oder seelische (z.B. Angst vor Nutzung) Voraussetzungen (Seifert 2016)
- digitale Spaltung, Entgrenzung von Arbeit und Freizeit (Finsoz e.V. 2016, Thimm 2013, Schweitzer 2016)

→ Sozialer Ausschluss oder Verstärkung der Ungleichheit (Thimm 2013, Hornberg et al. 2008)

Multifunktionalität als wichtiges Strukturmerkmal von Wohlfahrtsverbänden

Funktionen im Zusammenhang mit der Digitalisierung

(vgl. Vilain 2018, Vilain, Heuberger, Wegner 2017; Zimmer, Priller 2004, Anheier 2005, Neumayr et al. 2007):

- Indikatorfunktion/Alarmfunktion
- Interessenvertretungsfunktion/Mitgestaltung/Advocacy
- Dienstleistungsfunktion
- Hoheitliche Funktion
- Integrationsfunktion/Reparaturarbeit/Gemeinschaftsbildung
- Vorreiter-Rolle (vanguard role)

Was bedeutet Digitalisierung für sozialwirtschaftliche Organisationen?

Konsequenzen Digitalisierung

Implikationen Organisationen

Solutionismus



Ethik eines „beyond possibilities“

Unübersichtlichkeit



Kultur der Offenheit

Unsicherheit



Ambiguitätstoleranz

Technik erzwingt neue Prozesse



Wachsende Bedeutung Prozessmanagement

Komplexität



Inkrementelle, iterative Lösungswege (Scrum)

Wachsender Bedarf an IT-Kenntnissen



Veränderte Berufsbilder, mehr Techniker

Unklare Rechtslagen



Datenschutz und -sicherheit

Was bedeutet Digitalisierung für sozialwirtschaftliche Organisationen?

Technologischer Wandel

Implikationen Organisationen

Durchdringung aller Arbeitsbereiche



Strategisches Querschnittsthema

Ubiquität von Informationen



Hinterfragung bisheriger Hierarchien

Netzwerkartige Strukturen



Dezentrale Organisation, agile Führung, Steuerungsverluste

Veränderte Transaktionskosten



Veränderte Organisationsgrenzen
Neue Institutionsformen

Digitale Plattformen



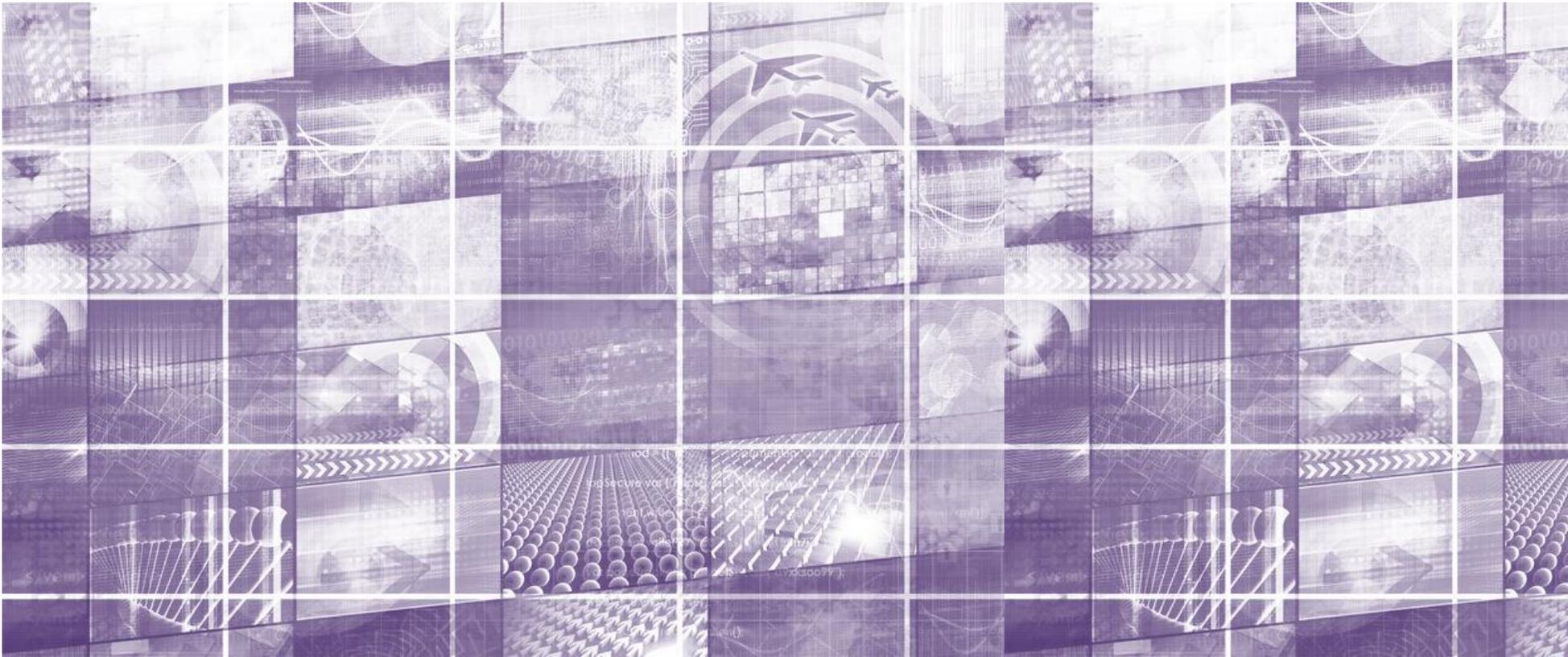
Re-Intermediation/Neue Wertschöpfung

Neuartige Geschäftsmodelle



Existenzbedrohung und Innovation

3. Strategisches Management im Digitalen Wandel

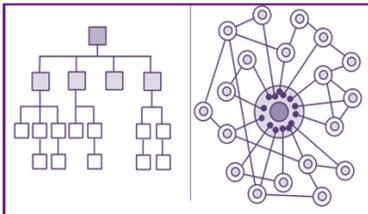


Beispiel 1:



Neue Geschäftsmodelle durch Plattformen („Plattformisierung“)

Beispiel 2:



Netzwerkartige Organisationsstrukturen

Ad 1: Neue Geschäftsmodelle durch Plattformen

- „A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.“ (Osterwalder, Pigneur 2010)
- Transaktionsplattformen bringen Menschen und Organisationen zusammen, „die sich womöglich sonst nicht getroffen hätten und dies auf eine einfache, schnelle und für den Konsumenten bisweilen kostenfreie Art.“ (Winter 2017)



- Transformation der Geschäftsmodelle von traditionellen, angebotsgetriebenen (lineare Wertschöpfung) hin zu plattformbasierten Modellen (dynamische Wertschöpfung) (Winter 2017, Bühler, Maas 2017, Vilain, Heuberger, Wegner 2016)
- Digitale Re-Intermediation: Ersatz von klassischen Intermediären durch neue, digitale Intermediäre (Beier 2018)

Ad 1: Veränderte Geschäftsmodelle durch Plattformen

Kunde	Intermediär	Leistung	Anbieter	Wertschöpfung
Reisender	Taxizentrale	Fahrt	Taxiunternehmen	linear, klassische Dienstleistung
	MyTaxi Uber	Mobilität	Privatpersonen Selbstfahrende Autos	dynamisch, Netzwerk
Pflegebedürftiger	Wohlfahrtspflege	Pflege	Wohlfahrtspflege	linear, personenbezogene Dienstleistung
	betreut.de 24h-pflege-check.de		seniocare24.de	Dynamisch, Netzwerk

Ad 1: Plattformisierung Beispiel: Be My Eyes

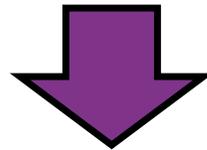
Download App Android Shop Contribute More

Be My Eyes
Lend your eyes to the blind

480,184 Sighted 33,310 Blind 205,987 Helped

Ad 2: Netzwerkartige Organisationsstrukturen

- „Structure follows Strategy“ (Chandler 1962):
- Netzwerke als Form ökonomischer Organisation, die gekennzeichnet ist durch reziproke Kommunikationswege und Austauschmuster, interdependenten Ressourcenfluß und einem mittleren bis hohen Commitment mit Aufbau von Vertrauen unter den Beteiligten. (Powell 1990)

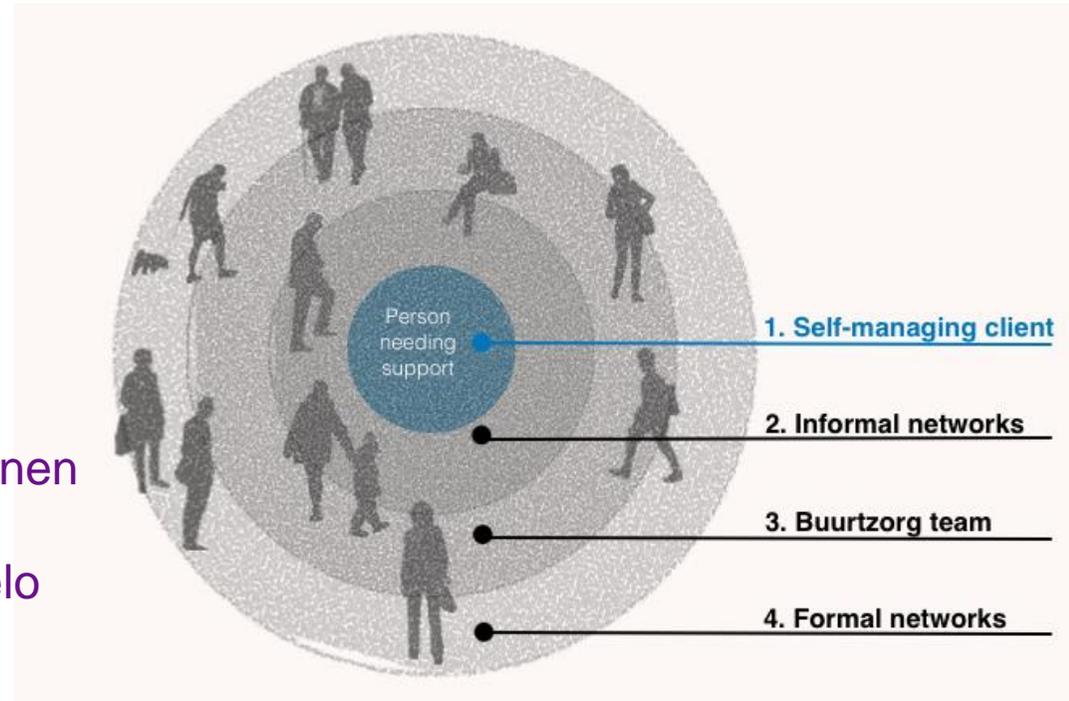


- Netzwerkartige Strukturen werden gegenüber hierarchischen relativ an Bedeutung gewinnen.
- Netzwerke sind der hierarchischen Koordination in Bezug auf Agilität und Flexibilität überlegen, die in der Digital Economy vorrangige Erfolgsfaktoren sind. (AK Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.)

Ad 2: Netzwerkartige Organisationsstrukturen Beispiel: Buurtzorg (NL)

„Wir sind ein wachsendes Netzwerk.“

- Gründung 2007
- 9700 Frauen und 300 Männer
- 960 Teams zwischen 4 und 12 Personen
- 50 Personen im Headquarter in Almelo
- 70.000 Klienten

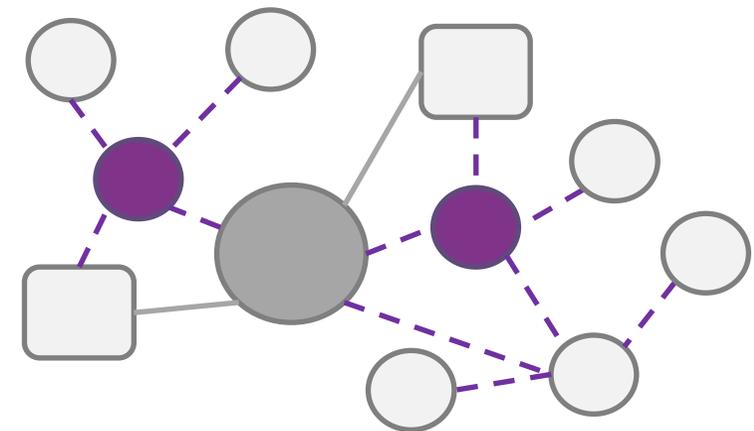


Quelle: Buurtzorg (2018)

Ad 2: Gestaltungselemente Buurtzorg

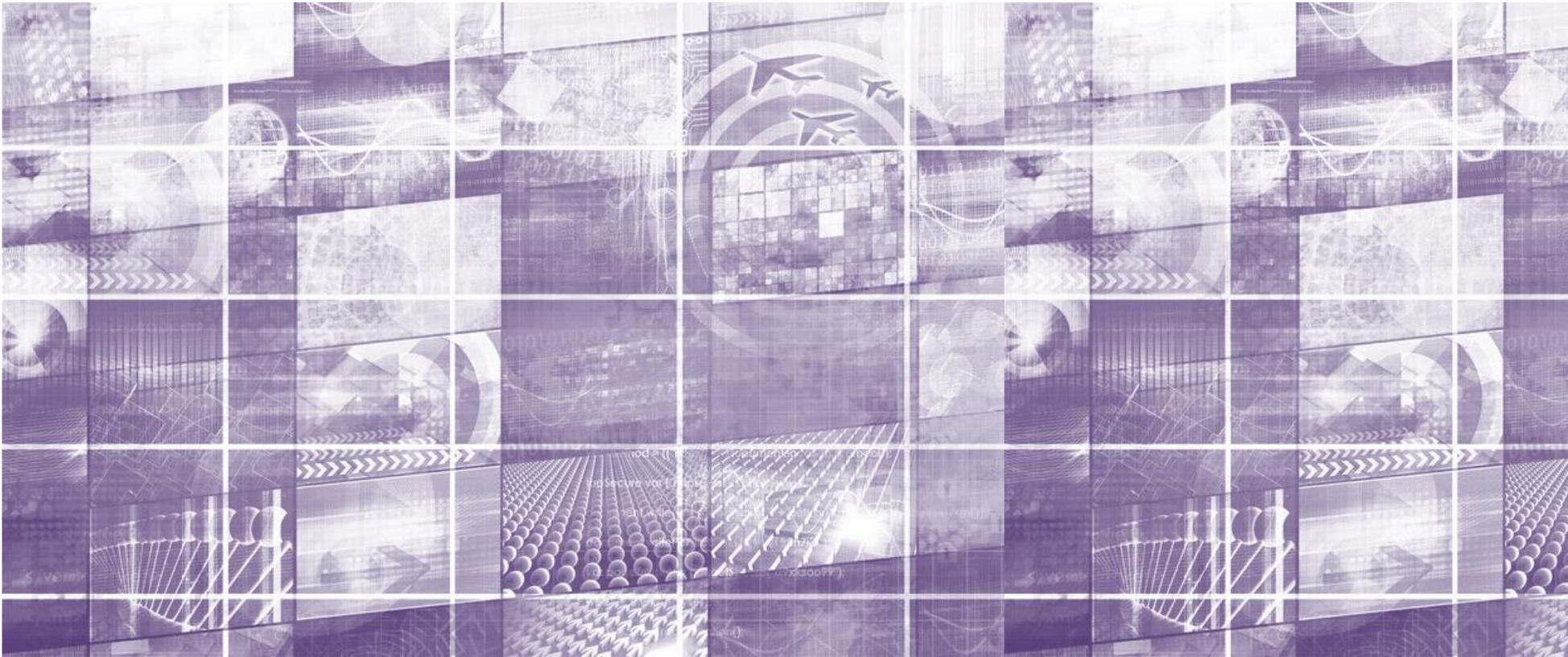
- Umfassende Digitalisierung (eigene, mobile Dokumentations- und Abrechnungssysteme, Netzwerkplattform zum Austausch, client-Portal)
- Kollaboration
- Autonomieprinzip
- Teamarbeit
- Fehlende mittlere Managementebene

Orchestriertes Netzwerk



- Dienstleister (z.B. Wohlfahrtsverband)
- Angehörige
- Leistungsempfänger
- Partner

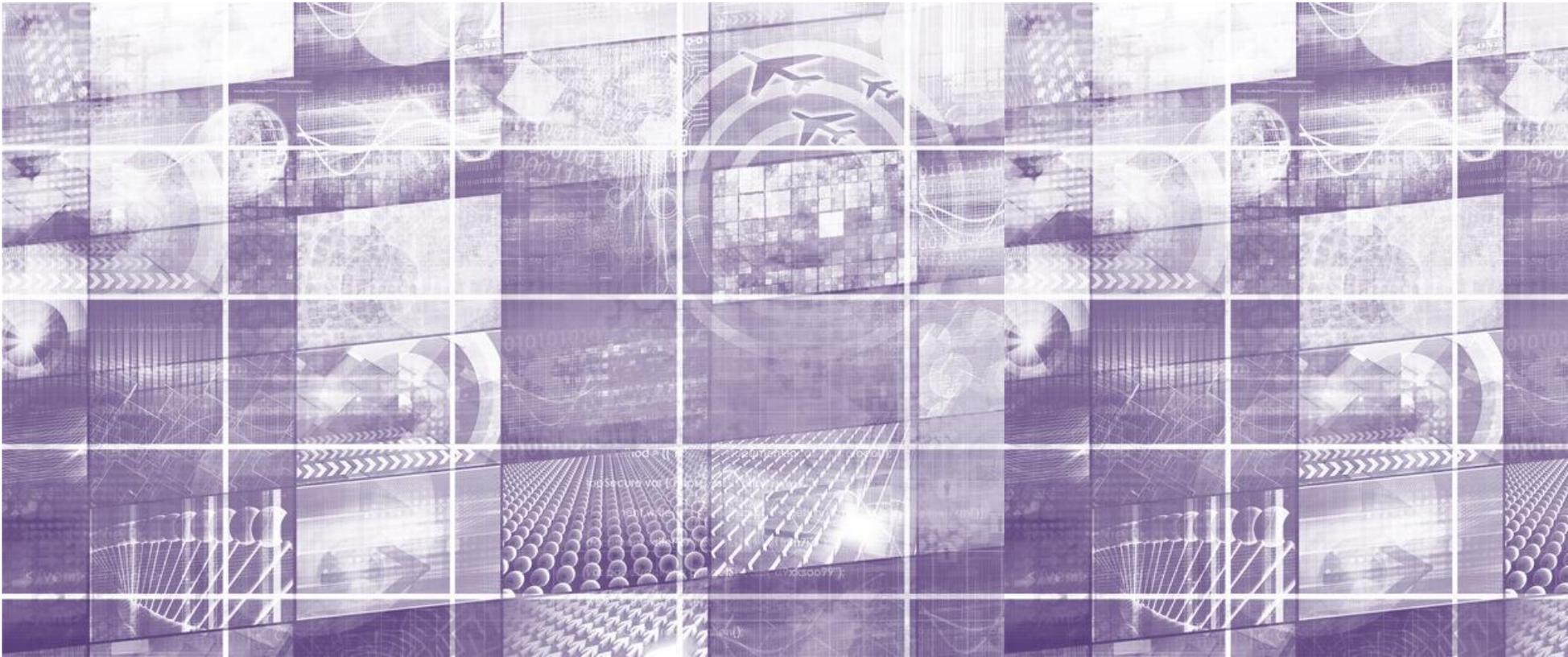
3. Relevanz für Kooperationsbeziehungen



Folgen für Kooperationsbeziehungen im Wohlfahrtssystem

- **Erleichterter Marktzugang für neue Anbieter → Erhöhung der Anbieterpluralität**
- **korporatistische Traditionen → pluralere Settings**
- **Netzwerkartigere Strukturen → veränderte Steuerungslogiken für Organisationen und zwischen Staat und Wohlfahrt**
- **erhöhter Innovationsdruck bei geringen finanzielle Spielräumen (freie Spitzen) sowie fehlende Innovationsstrukturen und -kulturen (Duft et al. 2017). → Innovationsdilemma**
- **Herausforderungen staatlicher Regulierung von Netzwerken und Plattformen → unsichere Rechtslagen → Erhöhung der Interaktionsunsicherheit**
- **....**

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur 1

- Anheier, H. (2005): Nonprofit-Organizations. Theory, management, policy. Routledge, Milton Park, New York.
- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. 2018: Implikationen der Digitalisierung für die Organisation. In: Krause, S.; Pellens, B. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation. ZfbF-Sonderheft 72/17, Springer Gabler Wiesbaden, S. 3-27.
- Beier, M. (2018): Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts. In: Vilain, M.; Wegner, S. (Hrsg.): Crowds, Movements & Communities?! Potentiale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken. Tagungsband zum Social Talk 2016. 1. Auflage, Nomos, Baden-Baden, S. 74-88.
- Buurtzorg 2018: <https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>. Abgerufen April 2018.
- Bühler, P.; Maas, P. (2017): Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: Bruhn, M.; Hadwich, K.: Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation, Band 2, Forum Dienstleistungsmanagement, Springer, Gabler, Wiesbaden, S. 45-70.
- Chandler, A.D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press.
- Dengler, K.; Matthes, B. (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar. In: IAB-Kurzbericht. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nürnberg.
- Duft, N.; Kreutter, S.P.; Frieder, O. (2017): Digitalisierung in Non-Profitorganisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. Dezember 2017 Studie der Stiftung WHU, Capgemini und der Haniel Stiftung, durchgeführt vom betterplace lab, der WHU - Otto Beisheim School of Management, der CXP Group und fibonacci & friends. Inhaltliche Begleitung: Bundesverband Deutscher Stiftungen und der Stifterverband.

Literatur 2

- FINSOZ e.V.: Postionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft, April 2016. www.finsoz.de. Abgerufen April 2018.
- Hess, Th. (2017). Digitalisierung. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung>. Abgerufen April 2018.
- Hornberg, C.; Schröttle, M.; Bohne, S.; Khelaifat, N.; Pauli, A. (2008): Gesundheitliche Folgen von Gewalt. Gesundheitsberichterstattung des Bundes Heft 42. Robert Koch-Institut, Berlin.
- Initiative D21 e.V. (2016): D21-Digital-Index 2016. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Initiative D21 e.V., Berlin.
- Neumayr, M.; Schneider, U.; Meyer, M.; Pospíšil, M.; Skarabelová, S.; Trávníčková, D. (2007): Nonprofits' functions in old and new democracies: an integrative framework and empirical evidence for Austria and the Czech Republic. Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Sozialpolitik, Working Paper 02/2007.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Wiley, New Jersey.
- Powell, W. (1990): Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: Research in Organizational Behaviour, Vol. 12, pp. 295-336.
- Primack, B. A.; Shensa, A.; Sidani, J. E.; Whaite, E.O.; Lin, L.; Rosen, D.; Colditz, J. B./ Radovic, A.; Miller, E. (2017): Social Media Use and Perceived Social Isolation Among Young Adults in the U.S. In: American Journal of Preventive Medicine 2017, 53 (1): 1-8.
- Schweitzer, E. (2016): Digitale Spaltung und ihre Bedeutung in der Stadtentwicklung. In: BBSR-Berichte Kompakt 01/2016.
- Seifert, Alexander/Schelling, Hans Rudolf (2016): Alt und offline? Befunde zur Nutzung des Internets durch Menschen ab 65 Jahren in der Schweiz. Z Gerontol Geriat 2016 - 49: 619–625.

Literatur 3

- Thimm, C. (2013): Digitale Gleichberechtigung der Generationen – Altern in einer mediatisierten Gesellschaft. In: Hüther, Michael/ Naegele, Gerhard (2013): Demographiepolitik - Herausforderungen und Handlungsfelder. Wiesbaden, S.326-343.
- Vilain, M. (2018): Der dritte Sektor in einer dreigliedrigen Sozialpolitik. In: Kubon-Gilke, Gisela (Hrsg.): Gestalten der Sozialpolitik. Theoretische Grundlegungen und Anwendungsbeispiele. 2 Bände. Metropolis-Verlag, Weimar bei Marburg.
- Vilain, M./ Heuberger M./ Wegner, S. (2017): Caring-Profis oder Community-Organizer? Wohlfahrtsverbände und Hilfsorganisationen in Zeiten des „Sharings“ am Beispiel einer Fallstudie. In: Theuvsen, Ludwig/ Andeßner, René/ Gmür, Markus/ Greiling, Dorothea (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit. Springer Gabler, Wiesbaden, S.
- Vilain, M.; Heuberger, M.; Wegner, S. (2016): Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle zur Stärkung innovativer ambienter Lebensstrukturen im Alter – Das Projekt ENGESTINALA. In: VDE (Hrsg.): Zukunft Lebensräume: Gesundheit, Selbstständigkeit und Komfort im demografischen Wandel Konzepte und Technologien für die Wohnungs-, Immobilien-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft. VDE Verlag, Berlin.
- Winter, J. (2017): Europa und die Plattformökonomie – Wie datengetriebene Geschäftsmodelle Wertschöpfungsketten verändern. In: Bruhn, M.; Hadwich, K.: Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung –Transformation, Band 2, Forum Dienstleistungsmanagement, Springer, Gabler, Wiesbaden, S. 72-89.
- Zimmer, A./ Priller, E. (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden.