

# Wo hin?

geht das Fax →

Changemanagement und die digitale Transformation  
in der psychosozialen Beratung

Eine zusammenfassende  
Studiendarstellung

# Wo geht das Fax hin?

## Changemanagement und die digitale Transformation in der psychosozialen Beratung

### Eine zusammenfassende Studiendarstellung

---

#### Herausgegeben von:

Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Universitätsplatz 2, 39106 Magdeburg

#### AutorInnen:

Eugenie Gaubiz, Katharina Ebert, Marcel Förster, Friedemann Schlicht, Julia Arlinghaus

#### Kontakt:

Telefon: +49 391 4090-477, E-Mail: [julia.arlinghaus@ovgu.de](mailto:julia.arlinghaus@ovgu.de)

#### Erscheinungsjahr:

2023

#### Verlag:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

#### ISBN:

978-3-948749-34-7

#### DOI:

10.25673/101800

#### Copyright Vermerk:

Copyright Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung

#### Lizenz

Bei der vorliegenden Broschüre handelt es sich um eine Open-Access-Veröffentlichung,  
die unter der CC-BY SA 4.0 Lizenz steht.

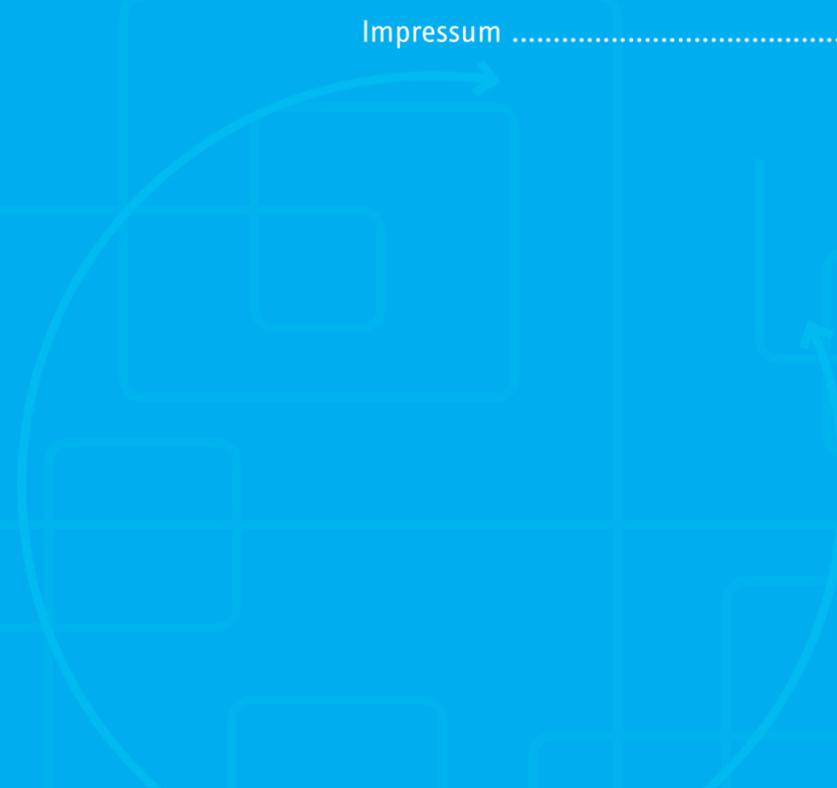
**Diese Broschüre und die darin vorgestellten Ergebnisse sind ein Teilergebnis des Projektes  
„TOAB – Technische und Organisatorische Arbeitsgestaltung in der psychosozialen Beratung“.**



# Inhalt

---

Vorwort .....	4
<b>1. Das Projekt TOAB .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Hintergrund des Projekts .....</b>	<b>8</b>
2.1 Was ist psychosoziale Beratung? .....	8
2.2 Wie ist der Trägerverbund Harz entstanden? .....	10
2.3 Was bedeutet MPT-Arbeit? .....	12
<b>3. Rahmenbedingungen .....</b>	<b>14</b>
3.1 Warum ist psychosoziale Beratung so wichtig? .....	14
3.2 Wie ist der Stand der Digitalisierung in der psychosozialen Beratung? .....	15
3.3 Changemanagement in der psychosozialen Beratung .....	16
<b>4. Forschungsdesign und Studienergebnisse .....</b>	<b>18</b>
4.1 Welche Vorgehensweise wurde gewählt? .....	18
4.2 Ausgangslage der Forschung im Projekt im Jahr 2020 .....	22
4.3 Ausgewählte Analysemethoden und Ergebnisse .....	24
4.3.1 Tätigkeitsanalyse .....	24
4.3.2 Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen .....	28
4.3.3 Check-up der Digitalkompetenz .....	32
4.3.4 Akzeptanz von Messenger-Beratung .....	36
<b>5. Workshops zur Partizipationssicherung als Kernelement des Changemanagements .....</b>	<b>40</b>
5.1 Was ist die Workshop-Methode? .....	40
5.2 Was verspricht Partizipation? .....	41
5.3 Welche Workshop-Konzepte wurden in TOAB entwickelt? .....	42
5.4 Welche Erfolgsfaktoren von Partizipation wurden gesichert? .....	44
<b>6. Changemanagement und die digitale Transformation – Kernergebnisse des Projekts TOAB .....</b>	<b>46</b>
<b>7. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>48</b>
<b>8. IT-Plattform: Wie könnte eine digitale Plattform für die BeraterInnen aussehen? .....</b>	<b>50</b>
<b>9. Lerneffekte .....</b>	<b>54</b>
<b>10. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>56</b>
<b>11. Über uns .....</b>	<b>58</b>
Impressum .....	60



# Vorwort

Wir schreiben das 21. Jahrhundert und die Welt ist geprägt durch Schnellebigkeit und Wandel. Neue Technologien, neue Werte und neue Erwartungen zeichnen das Bild der modernen Arbeitswelt. Auch in der deutschen Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft erhält der Megatrend der Digitalisierung mittlerweile seinen Einzug und zeigt dabei einen massiven Nachholbedarf auf. Davon ist auch die psychosoziale Beratungslandschaft in Deutschland betroffen. Spätestens die Covid-19-Pandemie offenbarte, wie groß die Optimierungspotenziale in puncto digitale Infrastruktur im sozialen Sektor sind. Von einem Moment auf den anderen wurden alle Menschen gezwungen, zuhause zu bleiben. Die einen mussten von zuhause aus arbeiten und andere verloren gänzlich ihre Jobs. Finanzielle und psychische Belastungen wurden tägliche Begleiter der Menschen. Diejenigen, die vor der Pandemie schon hilfsbedürftig waren, wurden zusätzlich belastet. Zu allem Überfluss wurden dann in Zeiten der Not vermehrt Beratungsstellen für Hilfebedürftige geschlossen, da die meisten noch keine digitalen Beratungsangebote anbieten konnten, welche die verordneten Kontaktbeschränkungen kompensieren hätten können. Die Welt wurde gezwungen sich neu zu sortieren.

Je komplexer die Welt wird, desto komplexer werden auch unsere Problemlagen. Der Anspruch an eine flexible Welt, die robust gegenüber jeglichen Krisen und Veränderungen ist, erfordert flexible Strukturen. Flexibilität ist jedoch nicht natürlich gegeben, sondern muss erst erschaffen werden. Dieser Transformationsprozess wird von vielen Hürden, Ängsten, Vorbehalten und einem hohen Zeitaufwand begleitet, doch die Vorteile wie bspw. Prozessoptimierungen und Schaffung freier Arbeitskapazität lohnen sich. Mit den geeigneten Managementtechniken gelingt es auch noch so jeden aussichtslosen Veränderungsprozess zielgruppengerecht zu begleiten und zum Erfolg zu führen.

Genau hier setzte das Projekt TOAB an. Unter Berücksichtigung der BeraterInnen und den infrastrukturellen Gegebenheiten unserer drei PartnerInneneinrichtungen wurden inter- und intraorganisationale Arbeitsprozesse hinsichtlich ihrer Belastungssituationen, der Qualität des Beratungsprozesses, Arbeitsbedingungen, Tätigkeitsanteile, IT-Infrastruktur und ihrer Prozesse allgemein untersucht. Daraus wurden geeignete Maßnahmen für einen Change-Prozess abgeleitet, um die digitale Transformation voranzutreiben und einen gemeinsamen Trägerverbund zu schaffen, der auch von den digitalen Möglichkeiten profitiert.

Ich möchte mich auf diesem Wege bei unseren drei PartnerInneneinrichtungen und den vielen beteiligten BeraterInnen bedanken, dass sie es möglich gemacht haben, das Feld der psychosozialen Beratung in Sachsen-Anhalt für die Wissenschaft zugänglich zu machen. Herzlichen Dank an das PSW GmbH Sozialwerk Kinder- und Jugendhilfe, an die AWO Kinder- und Jugendhilfe GmbH sowie an das Diakonische Werk im Kirchenkreis Halberstadt e.V. für die Bereitschaft, neue Wege gemeinsam anzugehen.

*Magdeburg, Mai 2023  
Im Namen des Teams,  
Projektkoordinatorin IAF PSA  
Eugenie Gaubiz*



# 1. Das Projekt TOAB

TOAB steht für „**Technische und Organisatorische Arbeitsgestaltung in der psychosozialen Beratung**“ und war ein aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördertes Projekt, das die Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg in Kooperation mit dem wissenschaftlichen Partner METOP GmbH sowie drei PraxispartnerInnen AWO Kinder- und Jugendhilfe GmbH; Diakonisches Werk im Kirchenkreis Halberstadt e. V.; PSW GmbH Sozialwerk Kinder- und Jugendhilfe, von Juni 2020 bis Mai 2023 umgesetzt hat.

Psychosoziale Beratung, nicht zu verwechseln mit der Psychotherapie, ist ein echtes Vernetzungsthema: Probleme in diesem Bereich stehen selten für sich alleine, sondern sind häufig auf komplexe Weise miteinander verknüpft. Menschen, die nach Hilfe und Unterstützung in ihrem jeweiligen Lebenskontext suchen, wenden sich in diesen Fällen an spezifische Beratungsstellen.

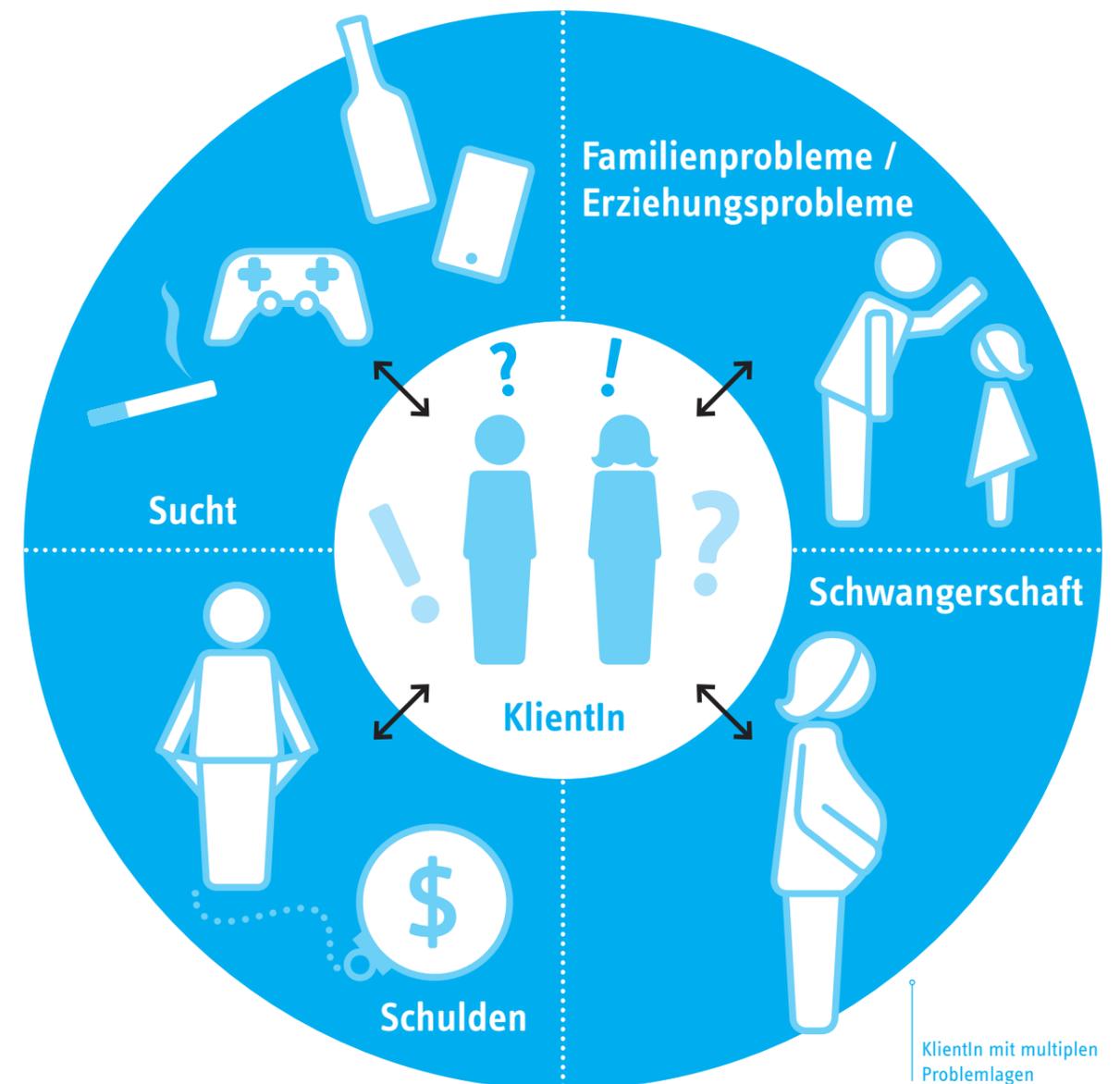
Die **Beratungsbereiche** umfassen bspw. folgende Felder:

- **Erziehungsberatung**
- **Kinder- und Jugendberatung**
- **Schuldnerberatung**
- **Schwangerschaftsberatung**
- **Suchtberatung**

Aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags (vgl. SGB II, SGB VIII, SchKG, Präventionsgesetz, Gesundheitsförderungsgesetz, Insolvenzgesetz) sind psychosoziale Beratungsstellen mit den vielfältigen Problemlagen ihrer KlientInnen betraut. Vor dem Hintergrund zunehmend komplexer und multipler Problemlagen der Menschen (Überschuldung / Armut, Langzeitarbeitslosigkeit, Suchtverhalten, psychische Erkrankungen, Trennungs- und Gewalterfahrung, chronische gesundheitliche Probleme) sind die o. g. unterschiedlichen Beratungsdienste zunehmend gefordert, zielgerichtet zusammenzuarbeiten, um individuelle, bedarfsgerechte Hilfe anzubieten. Diese Arbeit wird auch bezeichnet als „Arbeiten in multiprofessionelle Teams“.

Die Beratungsstellen in Sachsen-Anhalt wurden als deutschlandweiter Vorreiter gesetzlich zu einer integrierten psychosozialen Beratung verpflichtet (FamBeFöG LSA, 2015) und interorganisationale, multiprofessionelle Teams (MPT) etabliert. Die enge Zusammenarbeit in diesen Teams geht für die einzelnen BeraterInnen mit hohen Herausforderungen an die intra- und interorganisationale Vernetzung der beteiligten Organisationen einher. Bisher mangelte es an geeigneten organisationsübergreifenden Prozessen und Hilfsmitteln zur Kommunikation und Kooperation.

Ziel war es demnach, im Projekt TOAB durch arbeitswissenschaftliche Begleitforschung, IT-Unterstützung und Einbindung von den drei PraxispartnerInnen digital unterstützte, kollaborative Arbeitsprozesse zu entwickeln, welche sowohl die Zusammenarbeit innerhalb als auch zwischen den Trägern optimieren sollten. Die drei PartnerInnen wurden sowohl auf digitaler als auch auf menschlicher Ebene vernetzt, um damit die Qualität und Quantität des Beratungsangebots zu optimieren.



## Ein praktisches Beispiel:

*Eine Mutter geht zur Erziehungsberatungsstelle, weil sie Ärger mit ihrem 15-jährigen Sohn hat. Dieser geht nicht mehr zur Schule und hört auch zuhause nicht mehr auf sie oder seinen Vater. Der Vater ist seit Jahren arbeitslos und verbringt die Zeit damit, sein Geld beim Glücksspiel zu verspielen oder mit dem Missbrauch von Alkohol.*

*Nun ist die Mutter erneut schwanger und überlegt, das ungeborene Kind abtreiben zu lassen, da sie mit ihrer Situation völlig überfordert ist. In der Erziehungsberatungsstelle sucht sie sich nun Hilfe für den Umgang mit ihrem Sohn. Dort zeigt sich, dass sie ihre Schwangerschaft abbrechen will. Die Beratungsstelle reagiert und vermittelt den Fall zuallererst an die Schwangerschaftskonfliktberatung und weiterhin an die Sucht- und Schuldnerberatungsstelle, um gemeinsam und ganzheitlich an dem Fall zu arbeiten.*

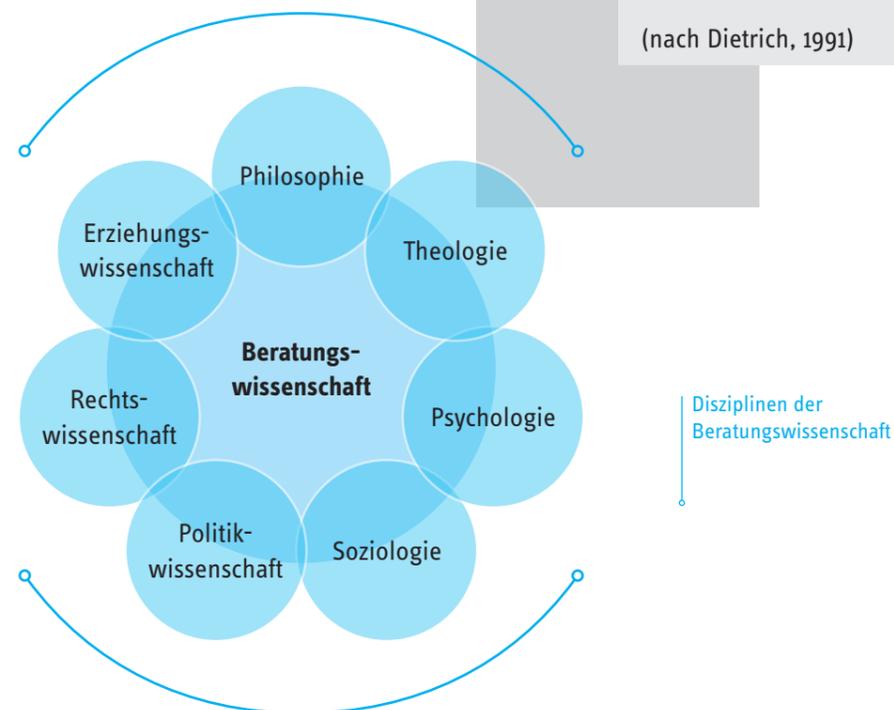
## 2. Hintergrund des Projekts

### 2.1 Was ist psychosoziale Beratung?

Psychosoziale Beratung greift soziale Notlagen auf gesellschaftlicher Ebene auf und verhilft den KlientInnen ohne verpflichtende Einbindung durch Institutionen, selbstbestimmt und autonom zu handeln. Die psychosoziale Beratung kann in verschiedenen Problemlagen helfen, da sich die Beratungswissenschaft aus verschiedenen Forschungsbereichen zusammensetzt. Die BeraterInnen in den jeweiligen Beratungsbereichen wie in der Sucht- oder Erziehungsberatung verfügen so über spezifische Fachkenntnisse.

*In einer Beratung soll die Selbsthilfebereitschaft, die Selbststeuerungsfähigkeit und die Handlungskompetenz von desorientierten, inadäquat belasteten oder entlasteten KlientInnen durch einen auf kognitiv-emotionaler Einsicht fundierten aktiven Lernprozess verbessert werden. Hierfür stehen dem Beratenden verschiedene anregender und stützender, sowie Kommunikationsmethoden zur Verfügung*

(nach Dietrich, 1991)



In der psychosozialen Beratung wird die Person nicht allein, sondern immer in Verbindung mit ihrem sozialen Umfeld und ihrer aktuellen Lebenssituation betrachtet (Schubert, 2014). Da die verschiedenen Bereiche, in denen sich die KlientIn bewegt (z. B. Arbeit, Sport, Schule der Kinder), über eigene Belastungen und Ressourcen verfügen, voneinander abhängen und sich gegenseitig beeinflussen, kann eine Veränderung in einem Bereich viele Veränderungen in anderen Umwelten bewirken.



Das Feld der psychosozialen Beratung und das Feld der Psychotherapie werden oftmals synonym verwendet, dabei weisen beide Unterstützungsformen wesentliche Unterschiede auf (Unger, 2005). Da die Beratung wesentlich niedrigschwelliger ist und KlientInnen meist schneller einen Beratungsplatz erhalten, stellt die Beratung eine wichtige Instanz dar, um belasteten Personen so früh wie möglich adäquat zu helfen und Krankheiten vorzubeugen.

Person, Umfeld und Lebenssituation hängen voneinander ab und bedingen einander, in Anlehnung an Schubert (2014).

	(psychosoziale) Beratung	Psychotherapie
Zugang	Offener Zugang für alle Ratsuchenden in konkreten Konflikten und Belastungen	Diagnose mit klarem Krankheits- und Heilungskonzept
Inhalt	Wiedererlangen von Wohlbefinden und Selbstwirksamkeit	Heilung der Störung durch Diagnose
Fokus	Lösung des Problems, Stärken und Ressourcen Prävention von Krankheiten	Veränderung der Person Heilung und Nachsorge von Krankheiten

Unterschiede zwischen psychosozialer Beratung und Psychotherapie, in Anlehnung an Nußbeck, S. (2014).

## Wie ist der Trägerverbund Harz entstanden?

### 2009

Entstehung der Arbeitsgruppe  
„Neustrukturierung der Beratungslandschaft  
Sachsen-Anhalts“

Entwicklung des Modells zur integrierten  
psychosozialen Beratung für Menschen in  
Multiproblemlagen

### 2013

1. Ergebnisvorstellung des Arbeitskreises  
Landkreis Harz

### 2012

Gründung des trägerübergreifenden  
Arbeitskreises Landkreis Harz zur praktischen  
Modellumsetzung

### 2015

Gesetz zur Familienförderung und zur Förderung sozialer  
Beratungsstellen im Land Sachsen-Anhalt (FamBeFöG LSA)  
regelt verbindliche Zusammenarbeit der Beratungsbereiche

Kooperationsvereinbarungen zur aktiven Zusammenarbeit  
in den „Multiprofessionellen Teams“ (MPT) im Landkreis  
Harz beschlossen

### 2020

Start des TOAB-Projekts

### 2017

#### Entstehung des Trägerverbunds Harz

Entwicklung einer bedarfsgerechten Erziehungsberatung  
unter den Trägern der Erziehungsberatungsstellen AWO,  
PSW GmbH und Diakonisches Werk durch:

- abgestimmtes Vorgehen
- standardisierte Beratungsabläufe
- Wohnortnahe und zeitnahe Beratungsangebote
- Vertretungsregelungen
- Arbeiten an den verschiedenen Trägerstandorten

Die Geschichte der integrierten psychosozialen Beratung  
im Land Sachsen-Anhalt

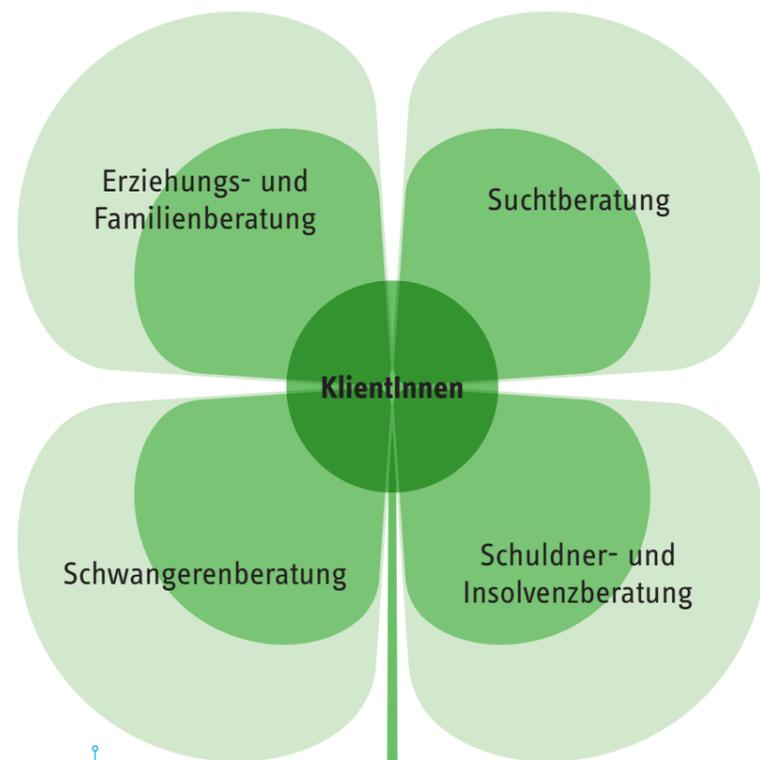
## 2.3

### Was bedeutet MPT-Arbeit?

Die Abkürzung MPT steht für „*Multiprofessionelle Teams*“, die in einer integrierten Beratung zusammenarbeiten.

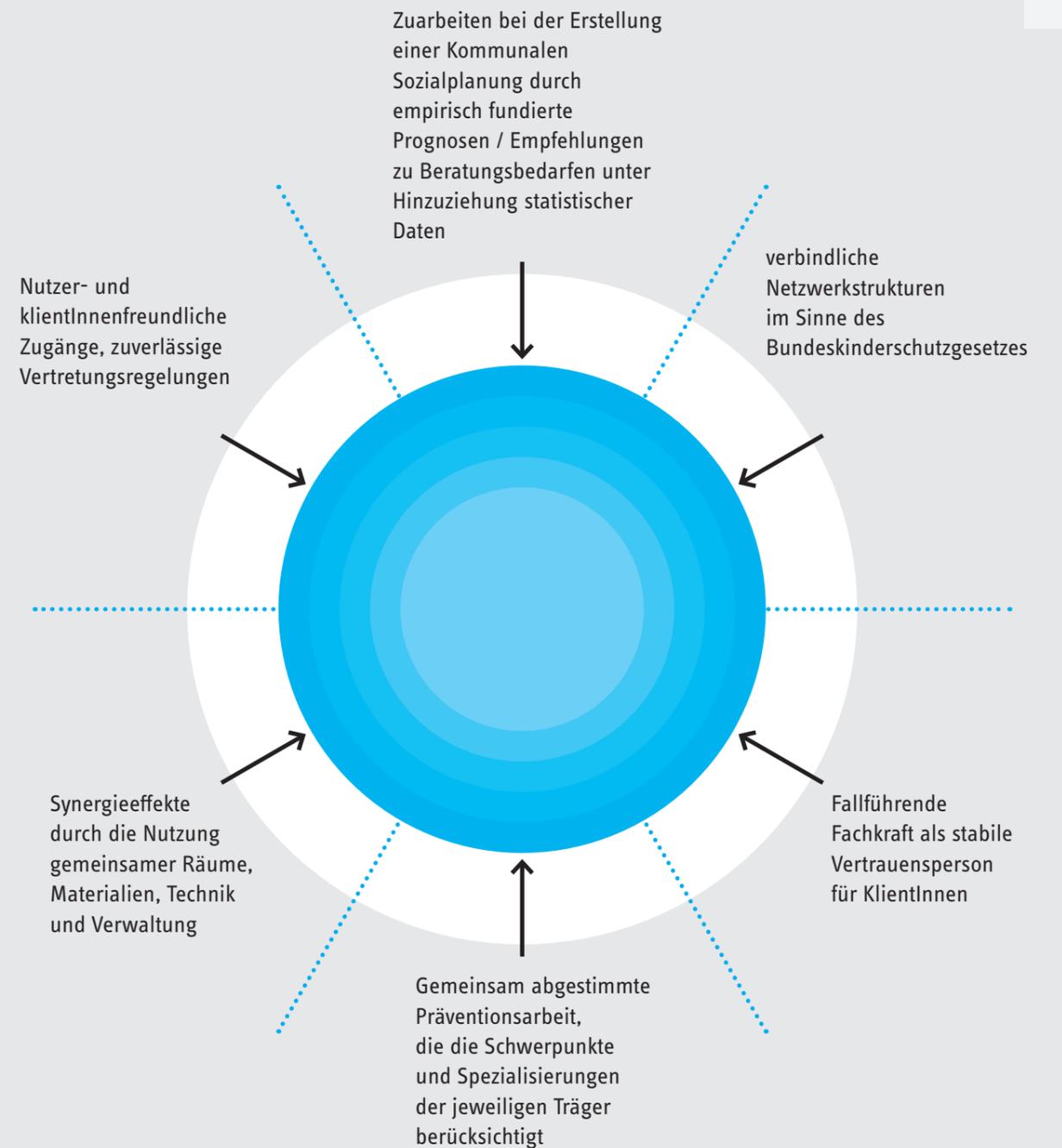
Das Modell der integrierten Beratung im Landkreis Harz wurde durch vier Beratungsleistungen: der Schwangerenberatung / Schwangerschaftskonfliktberatung, der Suchtberatung, der Erziehungsberatung sowie der Schuldnerberatung umgesetzt.

Ziel war und ist es, KlientInnen mit Multiproblemlagen passgenau und optimal mit Beratungsleistungen zu versorgen, Synergien zu entwickeln und Ressourcen zu fördern. Da es sich um vier Beratungsbereiche handelt, wird in diesem Zusammenhang auch oft vom „Kleeblatt“ gesprochen.



Darstellung MPT-Kleeblatt

Im Mittelpunkt dessen steht der / die KlientIn mit Multiproblemlagen. In Regioteams, bzw. Multiprofessionellen Teams arbeiten die verschiedenen Beratungsbereiche interdisziplinär zusammen, um den KlientInnen durch die Installation einer fallführenden Fachkraft gebündelte Hilfestellung zu geben. Aus diesem Vorgehen ergeben sich viele Vorteile, wie die Abbildung zeigt.



Vorteile der Beratungsarbeit in multiprofessionellen Teams

## 3. Rahmenbedingungen

### 3.1 Warum ist psychosoziale Beratung so wichtig?

→ Anstieg der psychischen Erkrankungen

Fast jeder dritte Mensch leidet im Laufe seines Lebens an einer behandlungsbedürftigen psychischen Erkrankung. Weltweit zählen Depressionen, Alkoholerkrankungen, bipolare Störungen und Schizophrenien zu den häufigsten Erkrankungen (Aktionsbündnis Seelische Gesundheit, 2023).

→ Anstieg der beruflichen Fehltagewegen psychischer Krankheit

Allein im Land Sachsen-Anhalt stieg die Anzahl der Fehltagewegen psychischer Erkrankungen seit 2011 bis 2021 um 58 %. Dabei wurden psychische Erkrankungen als zweithäufigster Grund für eine Arbeitsunfähigkeit angegeben. Hierbei handelt es sich um: Depressionen, Angststörungen und arbeitsbedingten Stress (DAK Gesundheitsreport 2022).

→ Beratungsbedarf mit multiplen Problemlagen nimmt trotz Bevölkerungsrücklauf zu

Trotz rückläufiger Bevölkerungsentwicklung sinkt die Anzahl der Ratsuchenden in den Beratungsstellen nicht. Nach übereinstimmender Wahrnehmung der in den Beratungsstellen tätigen MitarbeiterInnen nehmen Beratungsbedarfe mit multiplen Problemlagen zu (Landkreis Anhalt-Bitterfeld Sozialplanung, 2021).

→ Anfrage nach Therapieplätzen steigt – Wartezeiten verlängern sich

Eine Umfrage der ostdeutschen Psychotherapeutenkammer (OPK) zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Psyche von Kindern und Jugendlichen und deren psychotherapeutischen Versorgungsbedarf zeigt, dass 63 % der befragten Personen in den ostdeutschen Bundesländern angaben, dass der Bedarf an Therapieplätzen angestiegen ist. Vor allem bei Jugendlichen im Alter zwischen 14 und 17 Jahren um mehr als 80 % und bei den 10- bis 13-jährigen um ca. 30 %. Als Gründe nannten die Befragten: Schulabsentismus, Schul- und Leistungsängste, Angst- und Zwangsstörungen, stark erhöhter Internetkonsum, Belastungs- und Anpassungsstörungen oder Essstörungen. Die Befragten berichteten, dass die Wartezeit auf einen Therapieplatz nun ein Jahr betragen würde, während die PatientInnen vor der Corona-Pandemie drei bis fünf Monate hätten warten müssen (Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag, 2022).

→ Fachkräftelücke in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik wird immer größer

Eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) aus dem Jahr 2022 zeigt, dass sich ExpertInnen im Bereich der Sozialarbeit und Sozialpädagogik auf Platz 1 der Fachkräftelücke befinden (Hickmann & Koneberg, 2022).

Obwohl die psychosoziale Beratung keine diagnostizierten psychischen Krankheiten heilt, ist sie dennoch ein wichtiges Werkzeug, um die komplexen und belastenden Lebenswelten von Ratsuchenden zu unterstützen. Doch auch hier mangelt es an geeigneten Fachkräften, um den Anstieg der Erkrankungen und den Bedarf an Beratung und Therapie langfristig zu decken.

Umso wichtiger ist es, dass die Beratungsstellen jetzt entlastet werden, indem die Prozesse optimiert und die Zusammenarbeit untereinander effizienter gestaltet wird. Im Projekt wurden vor allem digitale Services zur Optimierung geplant.



### 3.2 Status Quo der Digitalisierung in der psychosozialen Beratung?

Die Digitalisierung stellt Chancen und Möglichkeiten zur Optimierung für die Prozesse der psychosozialen Beratung dar. Nicht zuletzt steigen durch die Covid-19-Pandemie die Bedarfe an digitalen Beratungsangeboten seitens der KlientInnen kontinuierlich an (bke Onlineberatung, 2021). Dabei stehen die BeraterInnen vor der Herausforderung, ihr Leistungsangebot den digitalen Lebenswelten ihrer KlientInnen anzupassen (Becka et al., 2017). Der Einsatz von neuen digitalen Technologien wird hierbei von den Beratenden mehrheitlich als positiv bewertet. Neben der Bereitstellung neuer Handlungsräume durch digitale Konzepte sind die Unterstützungsfunktion bei Koordination und Organisation der Arbeit sowie bei anfallenden Dokumentationsaufgaben für diese Einschätzung ausschlaggebend (Hoose et al., 2021).

Dieser allgemeinen Akzeptanz stehen jedoch die geringe technische Ausstattung der Fachkräfte sowie eine fehlende Netzabdeckung im ländlichen Raum gegenüber. Zudem wird der Stand der Digitalisierung in den Beratungsstellen nicht systematisch erfasst, es existiert ein Mangel an Schnittstellen zum Datenaustausch und uneinheitliche Vorgaben der einzelnen Institutionen erschweren die Kooperation der BeraterInnen untereinander.

Um die Potenziale der digitalen Transformation im Anwendungskontext der psychosozialen Beratung vollständig auszuschöpfen, besteht daher die Hauptaufgabe der Beratungsstellen in der Schaffung der notwendigen strukturellen Voraussetzungen, die gemeinsam mit den BeraterInnen entwickelt und evaluiert werden (Nieding & Klaudy, 2021). Ferner sollten diese Veränderungen sowie die Neugestaltung der gemeinsamen Prozesse in einer trägerübergreifenden vereinheitlichten Digitalisierungsstrategie verankert werden (Brandt, 2021).



Die digitale Transformation stellt die Einführung und Nutzung von digitalen Technologien dar, um die Produktivität zu erhöhen, Werte zu schaffen oder die soziale Wohlfahrt zu verbessern.

(nach Ebert und Duarte, 2018)



### 3.3

## Changemanagement in der psychosozialen Beratung

Wie gelingt es, die Transformation in den Köpfen der Projektbeteiligten zu verankern?

### Changemanagement

→ Veränderungsprojekte zum Erfolg führen, indem eine optimale Ausgestaltung des Weges vom Ausgangspunkt zum Ziel erreicht wird (Lauer, 2019).

Um die digitale Transformation in der psychosozialen Beratung voranzutreiben und damit die Offenheit und das Know-how für die Nutzung digitaler Tools zu stärken, wurden im Projekt verschiedene Methoden des Changemanagements angewendet, die eine Veränderung positiv beeinflussen sollten (Siehe Kapitel 4 & 5).

Entscheidend bei diesen Veränderungen waren nicht nur die strategische Erneuerung von Wissen und Fähigkeiten, sondern vor allem die Veränderung von Einstellungen, Werten und Verhaltensmustern bis ins Unterbewusstsein der Beteiligten (Krüger, 2006).

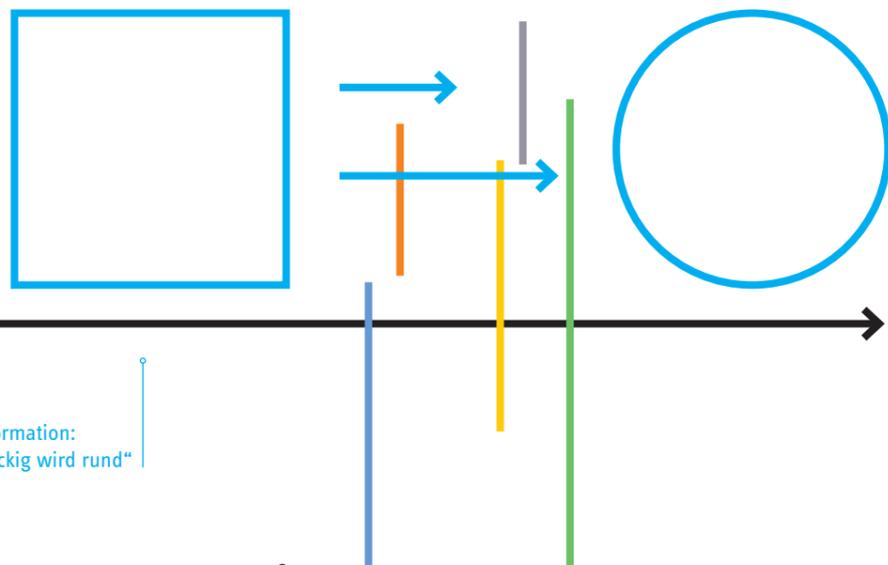
So glanzvoll und simpel eine Veränderung in der Theorie aussieht, so verbergen sich in der Praxis viele Hürden, die es zu nehmen gilt. Nicht selten stoßen geplante Veränderungen auf Widerstände, Vorbehalte und Ängste bei den Mitarbeitenden.

Vor allem, wenn die Entscheidungen von der Führungsetage kommen, ohne diese auf eine praktische Umsetzung zu prüfen und ohne die ArbeitnehmerInnen nach ihrer Meinung dazu zu fragen. Dies sind Merkmale schlechter Führung, die zu den häufigsten Gründen für das Fehlschlagen von Projekten gehören.

Aufgrund dessen glauben die MitarbeiterInnen schlichtweg nicht an den Plan oder verfolgen diesen nur halbherzig, weil sie dazu gezwungen sind (Dinkelmann 2016, Lauer, 2019).

Die beschriebenen Widerstände wollte das Projekt vermeiden.

Transformation:  
„Aus eckig wird rund“



### Intention

→ Das oberste Ziel des Projekts war es, alle Beteiligten fest von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Neuerungen zu überzeugen, damit die angestrebten Ergebnisse auch tatsächlich ihre Umsetzung finden.



Die Zukunft tritt nicht ein, so wie ein überraschender Besucher, sondern die Zukunft einer Unternehmung ist die Summe der nachdrücklichen und nachhaltigen Unternehmungsaktivitäten. Zukunft wird nicht nur erlebt und erlitten, sondern muss und kann aktiv gestaltet werden. Genau dazu sind Transformationsprozesse erforderlich.

(Krüger, 2006)



# 4. Forschungsdesign und Studienergebnisse

## 4.1 Welche Vorgehensweise wurde gewählt?

Das Projekt zeichnete sich besonders durch die interdisziplinäre Expertise der beiden wissenschaftlichen ProjektpartnerInnen aus, durch welche es gelang, Bedarfe und Ergebnisse aus den Blickwinkeln der Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie, Betriebspädagogik, IT und

Datenschutz zu ermitteln und dadurch eine ganzheitliche Betrachtung der Problemstellung einzunehmen.

Das Projekt verfolgte zwei Säulen mit folgenden Unterzielen:

### Changemanagement

Die (digitale) Zusammenarbeit im eigenen Träger und im Trägerverbund neu denken und verbessern, um psychische Belastungen zu optimieren und das Wissensmanagement, organisationsübergreifende Kommunikation sowie die Prozessorganisation zu unterstützen.

### Digitale Transformation

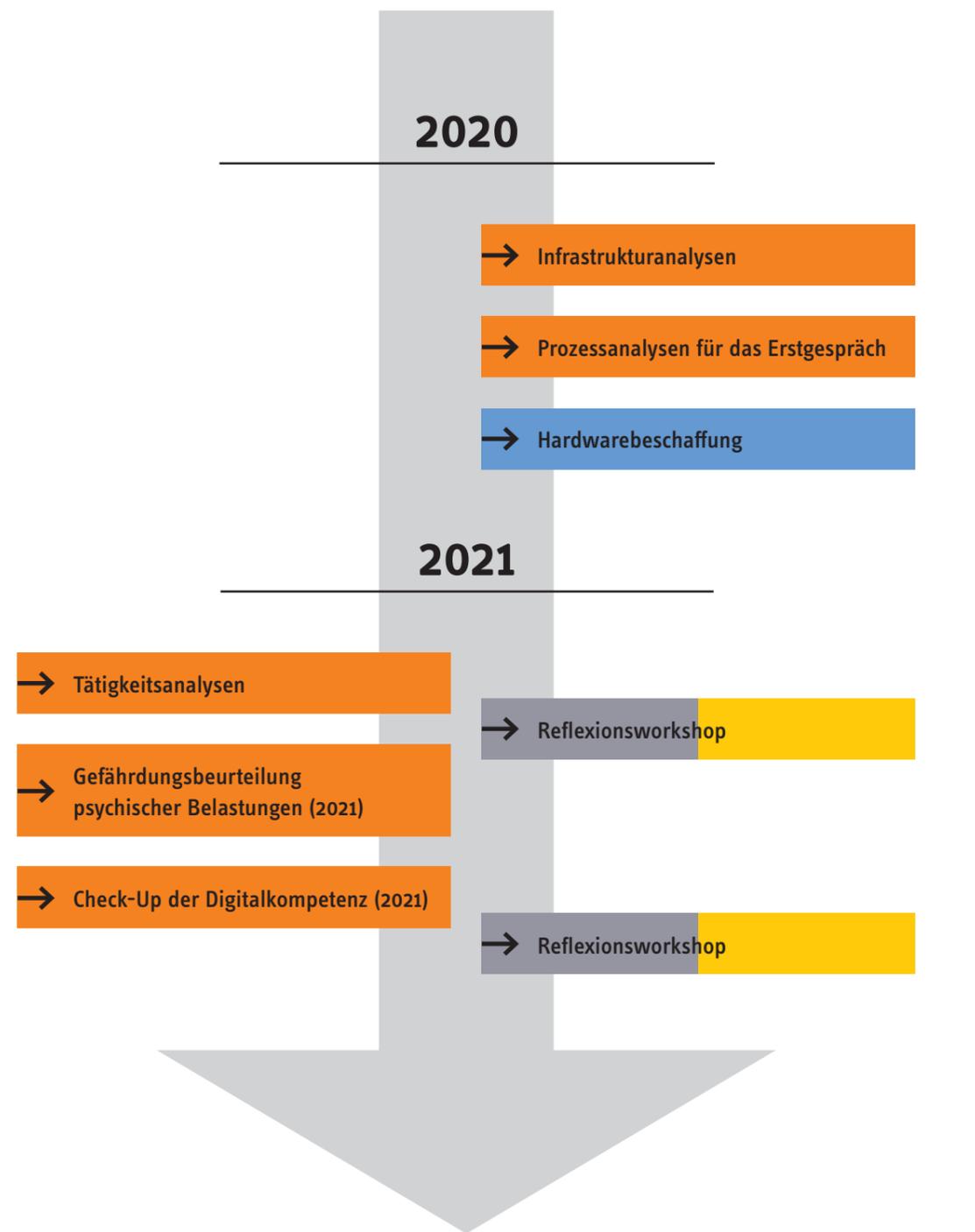
Die Qualität und Effizienz der (digitalen) Beratung inhaltlich und prozessual verbessern, durch die Nutzung neuer und gemeinsamer Tools.

→ Grundlage für die Vorgehensweise war das 5-Phasen Modell nach Krüger (2006).

Das 5-Phasen-Modell für Change-Prozesse nach Wilfried Krüger

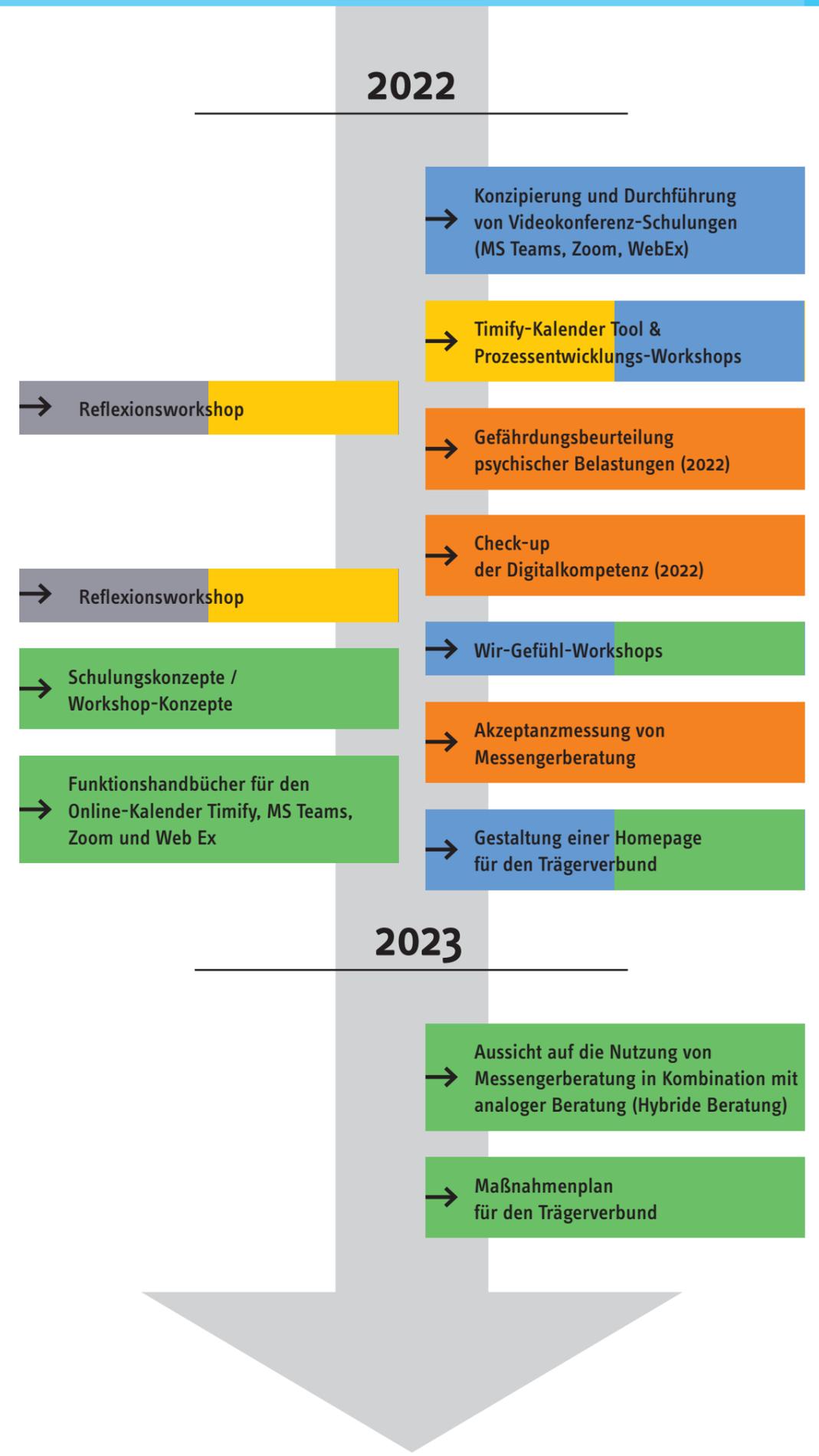


# Chronologischer Zeitstrahl der Vorgehensweise und Erhebungen im Projekt TOAB



**Legende:**  
 Die 5-Phasen des Modells spiegeln sich farblich in den Analysen wieder und wurden im Projekt flexibel und nach Bedarf angewandt

- Initialisierung
- Konzeption
- Mobilisierung
- Umsetzung
- Verstetigung



## 4.2

# Ausgangslage der Forschung im Projekt im Jahr 2020

### → Covid-19 Pandemie

Die Pandemie war ein einschneidendes, gesamtgesellschaftliches und anhaltendes Ereignis, welches das Projekt in besonderem Maße zu Beginn der Projektlaufzeit betroffen hat. Treffen in Präsenz wurden gesetzlich verboten oder eingeschränkt und zu diesem Zeitpunkt waren ebenso noch keine Online-Absprachen möglich, da die Hard- und Software fehlte, sowie das Wissen über Funktionen und Handhabung der Technik.

### → Infrastrukturanalysen & Hardwarebeschaffung

Aufgrund dieser Tatsache wurden Infrastrukturanalysen durchgeführt, die in der Kürze eine Bestandaufnahme der Hardware in den einzelnen Einrichtungen beinhaltete. Resultierend daraus wurden für die Einstellen Stellen Laptops und Videokonferenz-Systeme erworben, damit diese ihr Kerngeschäft Online verrichten konnten. Bedingt durch die Pandemie-Situation wurde in den drei Praxiseinrichtungen demnach als Erstes die Technik beschafft und erst im Nachgang die nötigen Analysen und Workshops durchgeführt. Das Projekt war sozusagen gezwungen, das Pferd von hinten aufzuzäumen.

### → Prozessanalysen für das Erstgespräch (BeraterIn und KlientIn)

Parallel zu den Infrastrukturanalysen wurden Prozessanalysen in den einzelnen Beratungsstellen durchgeführt, die den Prozess des Erstberatungsgesprächs erfassen sollten. Ziel war es, unter den drei Trägern Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu finden und einen einheitlichen Prozess für alle zu entwickeln. In jeder Einrichtung wurden komplett unterschiedliche Prozesse erkannt, die sowohl digital als auch in analoger Form stattfanden. Schon an dieser Stelle im Projekt wurde die Komplexität der Prozesse in den einzelnen Einrichtungen sichtbar und zeigte die Schwierigkeit bei der Vereinheitlichung.



»» Das Pferd musste von hinten aufgezäumt werden.

(Eugenie Gaubiz, 2022)



## IST-Stand 2020

- Teils fehlende E-Mail-Adressen pro BeraterIn
- Eingeschränkte Nutzungsrechte von Software
- Die Nutzung von Fax-Geräten
- Schlechte Internetverbindung in den Einrichtungen
- Keine Home-Office-Möglichkeit für die BeraterInnen
- Während Corona kaum Beratung möglich gewesen
- Viele zeitaufwendige Hygienemaßnahmen, wenn Beratung in Präsenz stattfinden durfte
- Doppelt bis Dreifach geführte Kalender (Papier- und Online) aufgrund von uneinheitlicher Software und Datenschutzrichtlinien



### Wo geht das Fax hin?

Ein praktisches Beispiel von „Das haben wir schon immer so gemacht“:

*In der Dokumentation der Prozessanalysen wurde in manchen Einrichtungen festgestellt, dass teilweise Dokumente noch gefaxt werden. Das Projektteam fragte sich immer wieder, was genau dort noch gefaxt wird, wohin und vor allem: Warum?*

*In einem Workshop fand das Team dann Folgendes heraus:*

**BeraterInnen:** Die Nummer vom Fax ist seit Jahren gleich und es ist Teil des Arbeitsablaufs, alle Benachrichtigungen eben auch an diese Faxnummer weiterzuleiten.

**Projektteam:** Und wo genau geht es hin?

**BeraterInnen:** ...[Stille]... ja das wissen wir auch nicht.



## 4.2

# Ausgangslage der Forschung im Projekt im Jahr 2020

### → Covid-19 Pandemie

Die Pandemie war ein einschneidendes, gesamtgesellschaftliches und anhaltendes Ereignis, welches das Projekt in besonderem Maße zu Beginn der Projektlaufzeit betroffen hat. Treffen in Präsenz wurden gesetzlich verboten oder eingeschränkt und zu diesem Zeitpunkt waren ebenso noch keine Online-Absprachen möglich, da die Hard- und Software fehlte, sowie das Wissen über Funktionen und Handhabung der Technik.



Aufgrund dieser Tatsache wurden Infrastrukturanalysen durchgeführt, die in der Kürze eine Bestandaufnahme der Hardware in den einzelnen Einrichtungen beinhaltete. Resultierend daraus wurden für die Einstellungsstellen Laptops und Videokonferenz-Systeme erworben, damit diese ihr Kerngeschäft Online verrichten konnten. Bedingt durch die Pandemie-Situation wurde in den drei Praxiseinrichtungen demnach als Erstes die Technik beschafft und erst im Nachgang die nötigen Analysen und Workshops durchgeführt. Das Projekt war sozusagen gezwungen, das Pferd von hinten aufzuzäumen.

### → Prozessanalysen für das Erstgespräch (BeraterIn und KlientIn)

Parallel zu den Infrastrukturanalysen wurden Prozessanalysen in den einzelnen Beratungsstellen durchgeführt, die den Prozess des Erstberatungsgesprächs erfassen sollten. Ziel war es, unter den drei Trägern Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu finden und einen einheitlichen Prozess für alle zu entwickeln. In jeder Einrichtung wurden komplett unterschiedliche Prozesse erkannt, die sowohl digital als auch in analoger Form stattfanden. Schon an dieser Stelle im Projekt wurde die Komplexität der Prozesse in den einzelnen Einrichtungen sichtbar und zeigte die Schwierigkeit bei der Vereinheitlichung.



»» Das Pferd musste von hinten aufgezäumt werden.

(Eugenie Gaubiz, 2022)



## IST-Stand 2020

- Teils fehlende E-Mail-Adressen pro BeraterIn
- Eingeschränkte Nutzungsrechte von Software
- Die Nutzung von Fax-Geräten
- Schlechte Internetverbindung in den Einrichtungen
- Keine Home-Office-Möglichkeit für die BeraterInnen
- Während Corona kaum Beratung möglich gewesen
- Viele zeitaufwendige Hygienemaßnahmen, wenn Beratung in Präsenz stattfinden durfte
- Doppelt bis Dreifach geführte Kalender (Papier- und Online) aufgrund von uneinheitlicher Software und Datenschutzrichtlinien



### Wo geht das Fax hin?

Ein praktisches Beispiel von „Das haben wir schon immer so gemacht“:

*In der Dokumentation der Prozessanalysen wurde in manchen Einrichtungen festgestellt, dass teilweise Dokumente noch gefaxt werden. Das Projektteam fragte sich immer wieder, was genau dort noch gefaxt wird, wohin und vor allem: Warum?*

*In einem Workshop fand das Team dann Folgendes heraus:*

**BeraterInnen:** Die Nummer vom Fax ist seit Jahren gleich und es ist Teil des Arbeitsablaufs, alle Benachrichtigungen eben auch an diese Faxnummer weiterzuleiten.

**Projektteam:** Und wo genau geht es hin?

**BeraterInnen:** ...[Stille]... ja das wissen wir auch nicht.



## 4.3 Ausgewählte Analysemethoden und Ergebnisse

### 4.3.1 Tätigkeitsanalyse

#### Definition

Eine Tätigkeitsanalyse erhebt die Häufigkeit bestimmter Tätigkeiten in einem gleichartigem Arbeitssystem, respektive in dieser Untersuchung der Familienberatung. Mittels dieser Methode lassen sich Aussagen über die zeitliche Struktur von Tätigkeiten und Abläufen machen. Ein transparentes Betriebsgeschehen wird sichtbar.

#### Ausgangslage

Zur Analyse der arbeitsorganisatorischen Verbesserungspotenziale wurde bei den drei TOAB-AnwendungspartnerInnen über einen Zeitraum von sechs Monaten eine Tätigkeitsanalyse durchgeführt. Ziel war es, Digitalisierungspotenziale zu entdecken, die Arbeitstätigkeiten bzw. Arbeitsabläufe optimieren.

#### Methodik

Am Vorbild einer **Multimomentanalyse** nach (REFA 2012) wurde eine Tätigkeitsanalyse entwickelt, welche sich möglichst schnell und niedrigschwellig in Selbstaufschreibung durchführen lassen sollte. Wie in einer Multimomentanalyse sollten hierzu die Anteile verschiedener Tätigkeitsarten über den Arbeitstag erhoben werden. Dazu war eine Kategorisierung der verschiedenen in der psychosozialen Beratung auftretenden Teiltätigkeiten notwendig.

Nr.	Kürzel	Tätigkeitsart
1	KKB	Klienten Kontakt (Beratung)
2	KKT	Klienten Kontakt (Testdiagnose)
3	FMe	Fallbezogene Meetings (extern)
4	FMi	Fallbezogene Meetings (intern)
5	VN	Vor- und Nachbereitung von Beratungen
6	D	Dokumentation
7	PG	Präventive Gruppenarbeiten

Auszug der festgelegten Tätigkeitsarten für die Familien- und Erziehungsberatung der verschiedenen Beratungsstellen der TOAB-AnwendungspartnerInnen

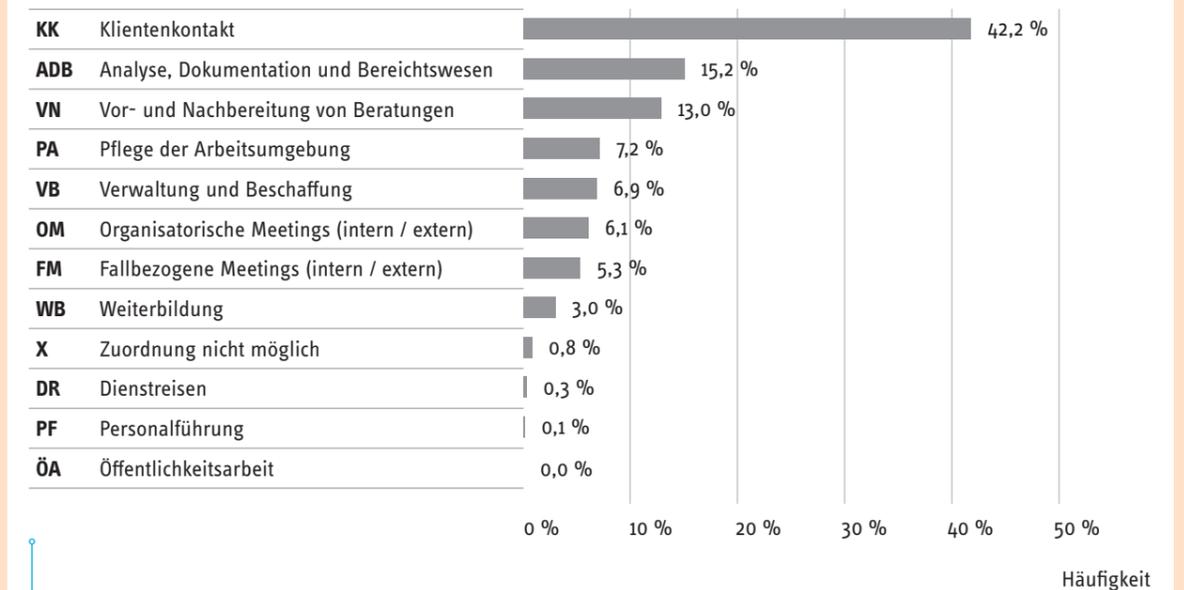
#### Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen eine deutliche Dominanz der Haupttätigkeit „**Klientenkontakt**“. Mit 15,2 % und 13,0 % haben auch die Tätigkeitsarten „**Analyse, Dokumentation und Berichtswesen**“ sowie „**Vor- und Nachbereitung von Beratungen**“ einen hohen Anteil an der Tätigkeitsverteilung der BeraterInnen. „**Pflege der Arbeitsumgebung**“ wurde von den BeraterInnen mit den gestiegenen Hygienestandards aufgrund der SARS-Cov-2-Pandemie begründet.

#### Erkenntnisse

Im Vergleich zum industriellen Kontext ist die Wertung dieser Tätigkeitsklassen für außenstehende Personen schwierig vorzunehmen. So geben die bisherigen Ergebnisse nur andeutungsweise einen Aufschluss darüber, in welchen Bereichen Tätigkeitsanteile reduziert bzw. optimiert werden könnten.

#### Tätigkeiten der BeraterInnen



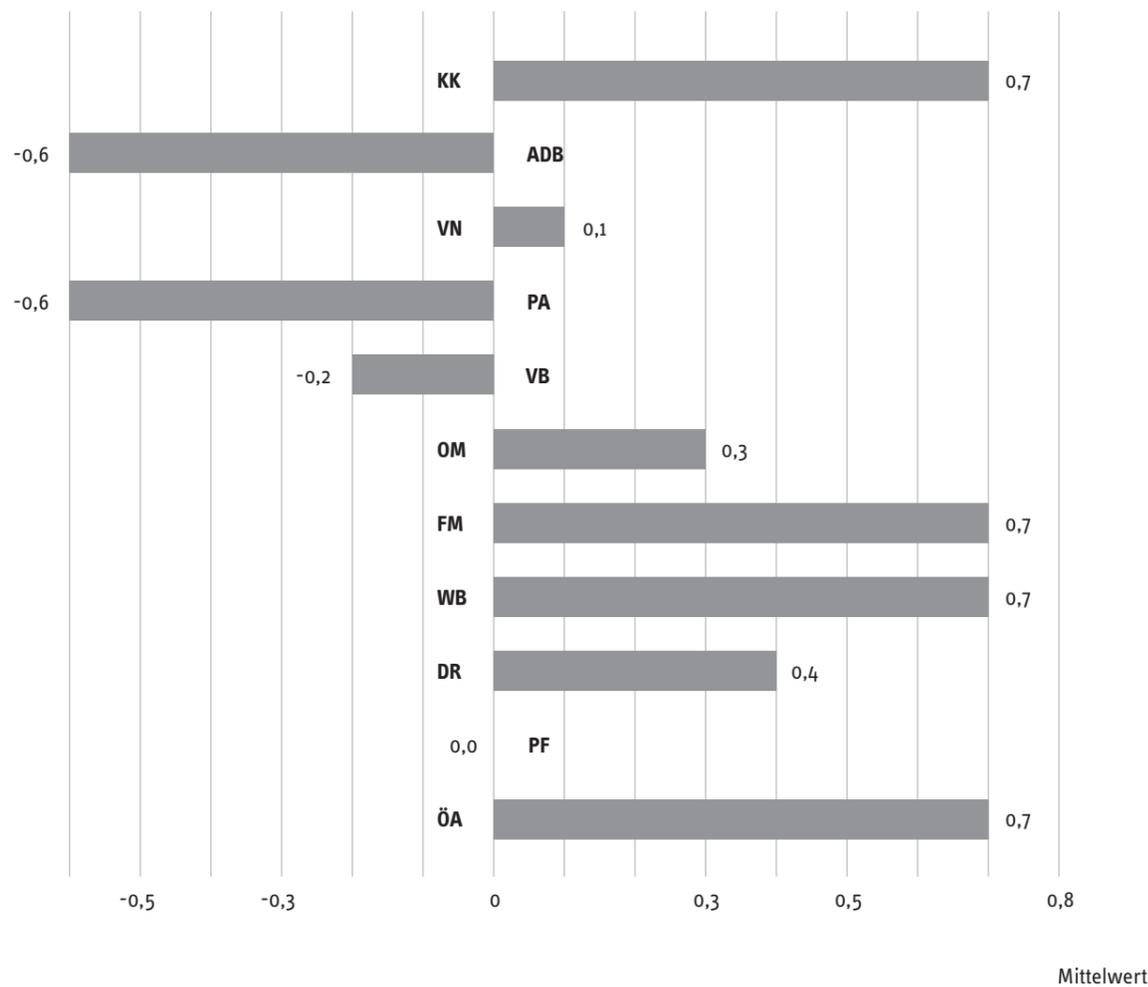
Ergebnisse der Tätigkeitsanalyse für die Tätigkeitsklasse Beratung an drei Einrichtungen der Familien- und Erziehungsberatung ohne Pausenzeiten;

Datenbasis: Multimomentanalyse

## Tätigkeitsanalyse – Ausgewählte Ergebnisse

Der nachfolgende Workshop zur Wertung der Ergebnisse, in dem die BeraterInnen die Tätigkeitsanteile auf einer dreistufigen Skala von +1 (mehr Zeit für Tätigkeit schaffen) bis -1 (Zeitaufwand für Tätigkeit verringern) beurteilen konnten, ergab das in der Abbildung dargestellte Bild.

### Wunsch nach Veränderung der Tätigkeitsanteile



Bewertung der erhobenen Tätigkeitsanteile durch psychosoziale BeraterInnen (Skala von +1 (mehr Zeit für Tätigkeitsart schaffen) bis (-1 Zeitaufwand für Tätigkeitsart verringern)).

Datenbasis: Reflexionsworkshop

Aus den Bewertungen geht hervor, dass sich die BeraterInnen höhere Zeitanteile für den „Klientenkontakt, fallbezogene Meetings, Weiterbildungen und Öffentlichkeitsarbeit“ wünschen. Einsparungspotenzial findet sich insbesondere

im Bereich „Analyse, Dokumentation und Berichtswesen“, da dieses neben der Unbeliebtheit bei den BeraterInnen mit 15,2 % auch den zweithöchsten Anteil aller Tätigkeitsarten ausmacht.

## Erkenntnisse

Aus den Daten der Tätigkeitsanalyse sowie den jeweiligen Erläuterungen und Ableitungen der BeraterInnen lassen sich zwei mögliche Ansatzpunkte zur digitalen Unterstützung der derzeitigen analogen Prozesse für das weitere Vorgehen im Projekt und im Allgemeinen projektübergreifend ableiten. Zum einen weisen die Aufgaben der „Analyse, Dokumentation“ sowie das „Berichtswesen“ einen vergleichsweise hohen Zeitanteil auf, der auch aus Sicht der BeraterInnen Einsparpotential bietet. Im Idealfall könnten sämtliche Dokumentationen digital vorgenommen werden. Es würde eine digitale Klienten- bzw. Fallakte entstehen, die im Bedarfsfall unter Beachtung datenschutzrechtlicher Aspekte auch anderen BeraterInnen bei Multiproblemlagen geteilt werden kann. Ferner lassen sich aus den Dokumentationen „Reportingdaten“ generieren, die an die jeweiligen Interessengruppen (bspw. Landkreise) übermittelt werden können.

Voraussetzung dafür ist eine einheitliche IT-Infrastruktur, die Nutzung der gleichen Software sowie Bereitschaft öffentlicher Interessensgruppen digitale Wege zu gehen bzw. sich auf notwendige Softwareveränderungen einzulassen. Zum anderen sehen die BeraterInnen Veränderungsbedarf im hohen Anteil der „Pfleger der Arbeitsbedingungen“, welche aus den zusätzlichen Erfordernissen während der SARS-Cov-2-Pandemie resultierte. Bei einem gleichbleibenden Personalschlüssel würden professionelle digitale Beratungssettings die Arbeit der BeraterInnen unterstützen, vor allem in einer wiederkehrenden Pandemiesituation. Letztere Erkenntnis wird unter dem Begriff „Blended Counseling“ im TOAB-Projektverlauf aufgegriffen.



Definition

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist im Rahmen der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie Teil des betrieblichen Arbeitsschutzes. Durch die Erhebung von Belastungsfaktoren können Maßnahmen zur Verringerung der Beanspruchung der BeraterInnen abgeleitet werden.

Zur Analyse des Ist-Standes wurden 2021 und 2022 bei jedem Träger eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt. Die identifizierten Belastungsquellen sollten maßgeblich den weiteren Projektverlauf beeinflussen. Um geeignete Maßnahmen zu konzipieren und die Beratenden zu mobilisieren, wurden Reflexionsworkshops durchgeführt. So konnten weitere Baustellen identifiziert bzw. Wünsche und Erwartungen für die jeweiligen Belastungsquellen gesammelt und Ideen zur digitalen Unterstützung entwickelt werden.

Psychische Beanspruchung ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit den personellen Ressourcen. (DIN EN ISO 10075-1)



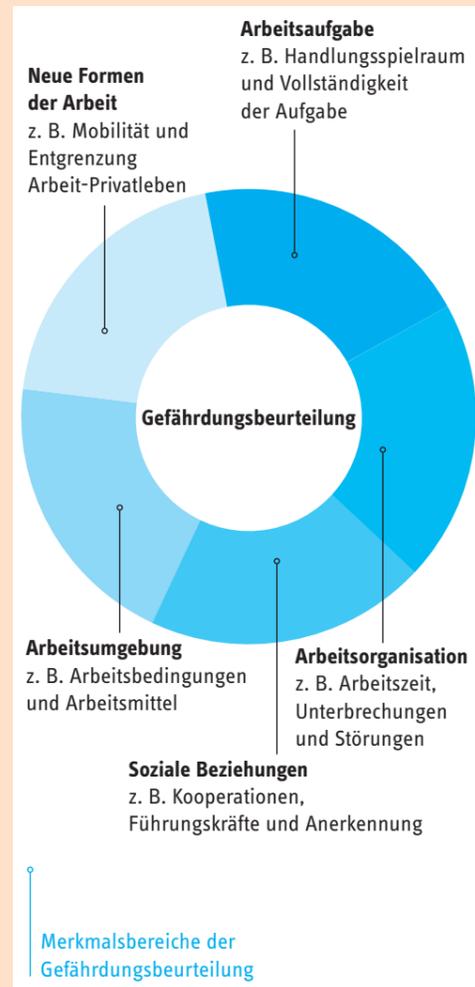
Person mit ihren jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen sowie einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

Psychische Belastung ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. (DIN EN ISO 10075- 1 (1a))

Ausgangslage

Methodik

Abgeleitet aus den Empfehlungen der GDA wurde ein **Fragebogen** entwickelt, mit dem die Belastungsfaktoren der BeraterInnen im Projekt (N<sub>2021</sub> = 23, N<sub>2022</sub> = 16) erhoben wurden. Außerdem wurde abgefragt, wie hoch der Änderungsbedarf der einzelnen Faktoren eingeschätzt wird.



Ergebnisse

Die BeraterInnen berichten überwiegend einheitliche Belastungsfaktoren in den drei Beratungsstellen.

Belastungen mit erhöhtem Änderungsbedarf stellen die durch die COVID-19-Pandemie veränderten Arbeitsprozesse durch einen erhöhten Beratungsausfall, die COVID-19-Pandemie bedingten eigenen Ängste sowie jener der KlientInnen, die Beschränkung der Anwesenheit auf eine\*n KlientIn sowie die Notwendigkeit der regelmäßigen Durchführung von Corona Tests dar.

Fehlende digitale Prozesse in der körperlichen / analogen Arbeit stellen ebenfalls ein hohes Belastungspotenzial mit Änderungsbedarf dar. Es fehlt an einer mobilen regelmäßig gewarteten technischen Ausstattung und Infrastruktur, individuelle Telefonleitungen und Softwarelizenzen, ausführlichen Einweisungen zur Nutzung vorhandener und neuer Technologien.

Die Digitalisierung der gemeinsamen Prozesse im Trägerverbund verringert tendenziell die psychische Gesamtbelastung. Dennoch zeigt sich rein digitale Arbeit für die BeraterInnen oftmals eintönig. Ein elementarer Bestandteil des empfundenen Abwechslungsreichtums besteht in der individuellen digitalen Kompetenz.

Erkenntnisse

Das Thema der Digitalisierung ist zu Teilen mit hohen Ängsten und Vorbehalten verbunden, weshalb es im ersten Schritt gilt, Akzeptanz für die digitale Transformation zu schaffen. Hierfür ist eine Bestandsaufnahme der bereits vorhandenen digitalen Kompetenzen der NutzerInnen, um diese im Anschluss regelmäßig an neu eingeführter Software zu trainieren und zu evaluieren.

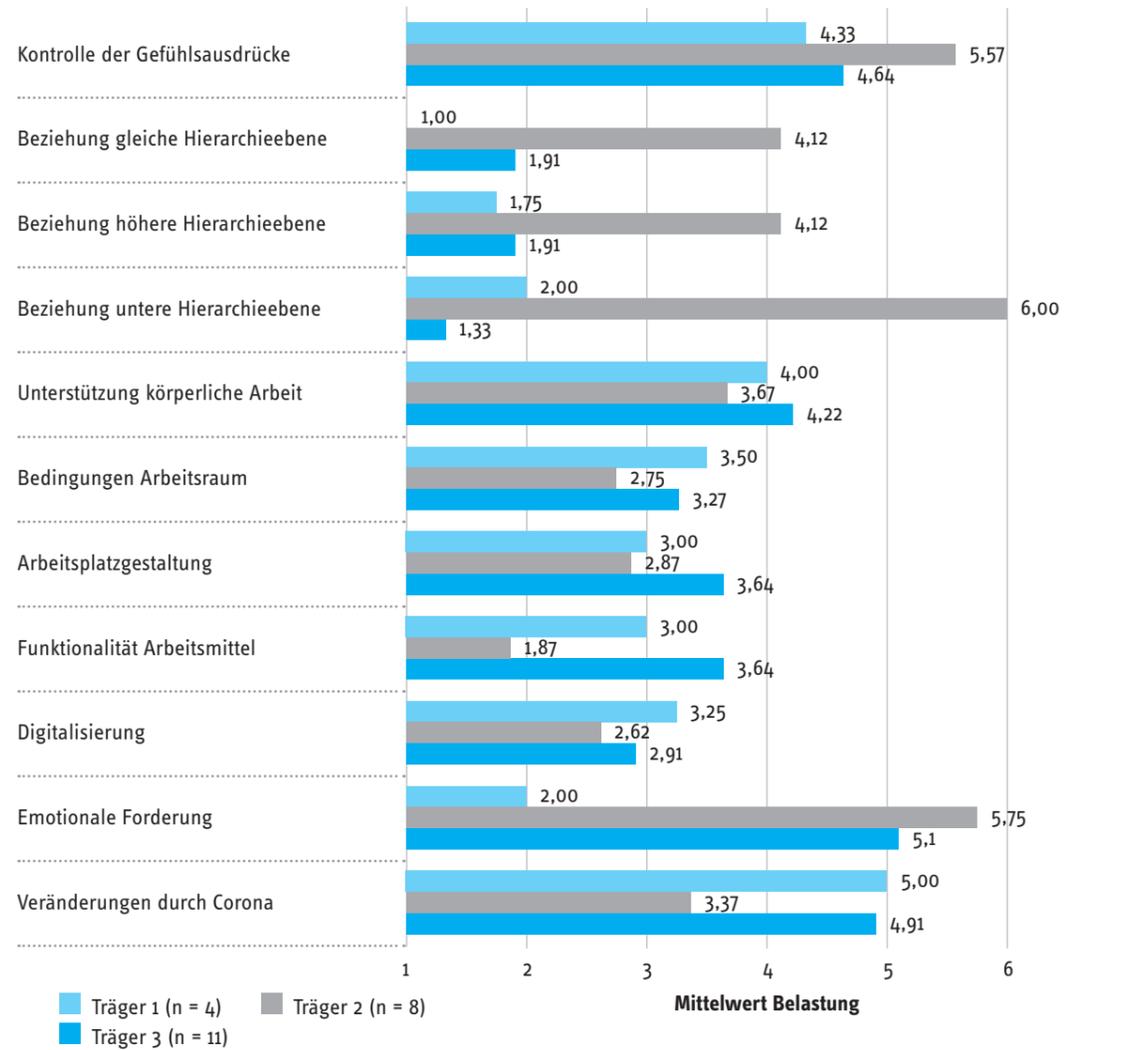
Die damit verbundene Erweiterung der digitalen Fähigkeiten kann zu einem gesteigerten Abwechslungsreichtum der Aufgaben führen. So kann eine Schulung zum Thema Blended Counseling das Belastungsempfinden der BeraterInnen im digitalen Raum verringern und gleichzeitig die Attraktivität der Beratungsstellen durch ein entsprechendes Angebot von Onlineberatungsformaten erhöhen.

Die digitale Vereinheitlichung von Terminbuchungs- wie Dokumentationsprozessen ist essentiell für die Entwicklung und den Aufbau eines gemeinsamen Trägerverbunds. Die Nutzung der gleichen Software (z. B. Kib.net) sowie die Konzeption und Implementierung einer gemeinsamen Datenbank ist notwendig.

Die zu Teilen stark trägerabhängige Ausprägung der Belastungsfaktoren zeigt deren Individualität und die damit einhergehende Notwendigkeit einer organisationspezifischen Erarbeitung von Handlungsstrategien zur Belastungsoptimierung. Damit ist eine Zusammenführung der einzelnen Träger mit einem erhöhten Aufwand verbunden, welcher sich durch die hohe Akzeptanz der erarbeiteten Maßnahmen relativiert.

# Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Ausgewählte Ergebnisse

## Unterschiedliche Belastungsfaktoren je Träger



N = 23, Die Ausprägung der größten Belastungsfaktoren je nach Träger.  
Ein höherer Wert stellt eine höhere Belastung dar.

Datenbasis: Fragebogenerhebung

Die Träger weisen zu teilen stark unterschiedliche Belastungen auf. Während für den 1. Träger eine veraltete Ausstattung der Arbeitsmittel wie Therapiematerialien sowie eine unergonomische Arbeitsplatzgestaltung (weite Laufwege, Hellhörigkeit) belastend wirkt, sollten im 2. Träger die Beziehungen zu den unterschiedlichsten Hierarchieebenen im Fokus der Veränderung stehen.

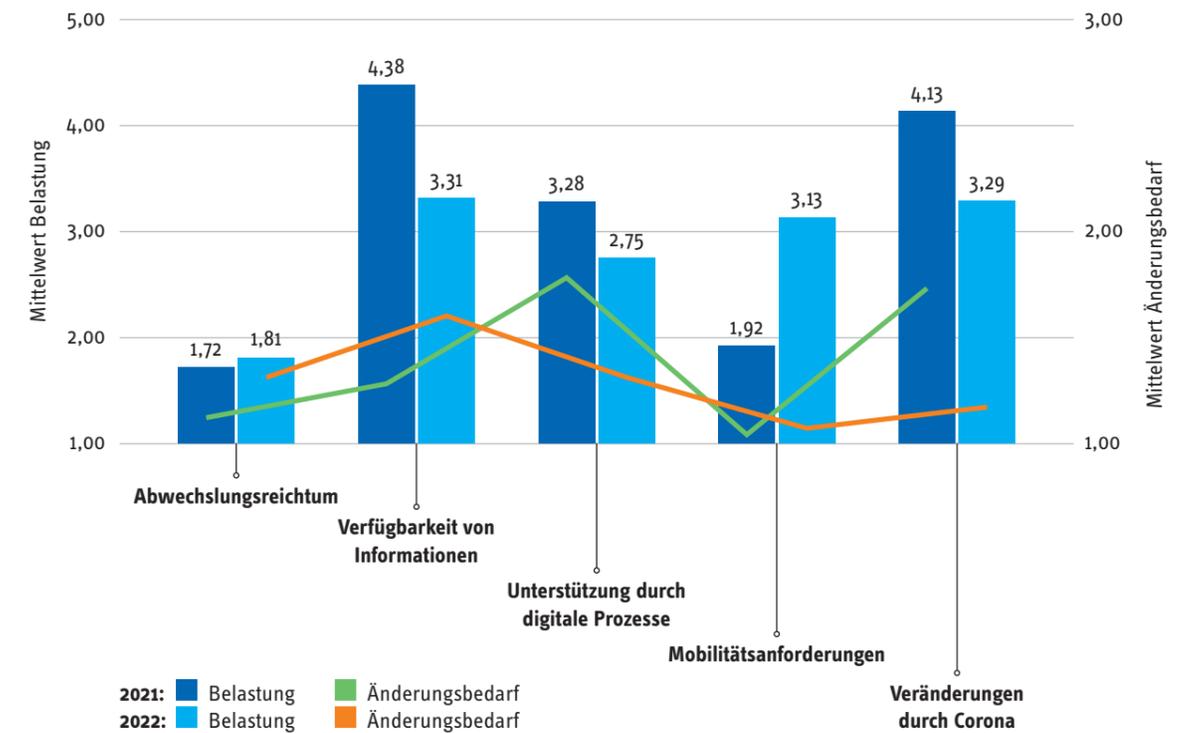
Unternehmensinterne Konflikte sind auch im Changeprozess relevant, weil dieser durch unklare Strukturen und fehlende Kommunikation erschwert werden kann. Hervorstechend ist die hohe emotionale Forderung sowie eine starke COVID-19 bedingte Veränderung der Arbeitsprozesse im 3. Träger.

# Vergleich der Studien 2021 und 2022

Die Digitalisierung der gemeinsamen Prozesse im Trägerverbund verringert tendenziell die psychische Gesamtbelastung in 2022 im Vergleich zu 2021. Die BeraterInnen empfinden die digitale Arbeit auf Grund ihrer ausbaufähigen digitalen Kompetenzen als zu eintönig. Die Belastung durch fehlende Informationen ist gesunken, da zunehmend eine trägerübergreifende Kommunikation entsteht. Der Dokumentationsaufwand wurde als weniger belastend wahrgenommen, jedoch sehen die BeraterInnen trotz Projektfortschritten keine Erleichterungen in der händischen Dokumentation.

Hieraus ergibt sich eine Resignation, die sich in einem verringerten Belastungsempfinden und Änderungswünschen resultiert. Die Belastung durch COVID-19 bedingten Veränderungen ist gesunken, da vorgeschriebenen Maßnahmen gelockert wurden. Dies führt zu einem Anstieg der Dienstreisen, die jedoch eine willkommene Abwechslung darstellen und so kein Änderungsbedarf besteht. Außerdem zeigten 2022 projektinterne Maßnahmen ihre Wirkung. So wurden im 2. Träger E-Mail-Adressen pro BeraterIn beantragt, damit jede\*r über eigene Kalender, Postfächer und MS Teams Accounts verfügen. Dies entlastet die Team Assistenz und fördert selbstständiges wie flexibles Arbeiten.

## Vergleich der Belastungsfaktoren 2021 und 2022



N<sub>2021</sub> = 23, N<sub>2022</sub> = 16, Veränderungen der Belastung und Änderungsbedarfe von 2021 zu 2022. Ein höherer Wert stellt eine höhere Belastung bzw. einen höheren Änderungsbedarf dar.

Datenbasis: Fragebogenerhebungen

Ausgangslage

Resultierend aus den Ergebnissen der Gefährdungsanalyse inklusive Reflexionssworkshop, welche zeigten, dass die Digitalisierung die BeraterInnen sehr belastet, wurde ein weiterer Fragebogen geschaltet, welcher die Digitalkompetenz der Beratenden erfassen sollte (CheDiKo).

Zitat einer Beraterin über die ineffiziente Arbeitsweise auf Grund der unterschiedlichen Datenschutzvorschriften:

» ... eine Klientin schickt uns eine Geburtsurkunde als Fotodatei per E-Mail, wir drucken diese dann aus, um sie dann an [Institution xy] zu faxen, um dann einen Anruf von jener Institution zu bekommen, dass es leider nicht lesbar ist und wir die Geburtsurkunde deshalb per Post schicken sollen. ...

Methodik

Um die Digitalkompetenz der TOAB-AnwendungspartnerInnen zu messen, wurde ein neu entwickelter **Fragebogen** (Waßmann et al., 2021) zum Check-up der Digitalkompetenz von Organisationen (CheDiKo) auf den Ebenen *Wollen*, *Können* und *unternehmensseitige Voraussetzungen* eingesetzt.

Die BeraterInnen (N<sub>2021</sub> = 24, N<sub>2022</sub> = 14) beurteilten anhand der 3 Kompetenzbausteine inwieweit das *Wollen* und *Können* aus ihrer persönlichen Sicht erfüllt ist sowie *organisationale Voraussetzungen* für eine erfolgreiche digitale Transformation vorhanden sind und wie hoch deren Änderungsbedarfe sind.

Kompetenzbausteine



Kompetenzbausteine zur Erhebung der Digitalkompetenz

Ergebnisse

Die BeraterInnen sehen die Digitalisierung als Chance ihre Arbeitsprozesse zu optimieren. Sie treten der digitalen Herausforderung mit Offenheit, Vertrauen und Freude am Lernen entgegen. Als Vorteil an digitalen Tools wie Videokonferenzsystemen wird z. B. die Einsparung der Fahrt für KlientInnen zur Beratungsstelle gesehen.

Jedoch bleibt das digitale *Können* hinter dem *Wollen* zurück. Teilweise wird sich vor der Nutzung technischer Hilfsmittel gescheut, aufgrund von fehlender Priorisierung digitaler Tätigkeiten und sich die Zeit zu nehmen, Routine für die Ausübung dieser Tätigkeiten zu bekommen. Der sichere Umgang mit Technik wird als „ausbaufähig“ beschrieben. Es fällt den BeraterInnen schwer, eigene Kenntnisse weiter zu vermitteln sowie Materialien für KlientInnen und andere Zielgruppen (Jugendamt, Gericht) digital aufzubereiten.

Am stärksten wird das *Wollen* der BeraterInnen jedoch durch fehlende *institutionelle Voraussetzungen* begrenzt.

In den Beratungsstellen fehlen oftmals konkrete AnsprechpartnerInnen für die Einrichtung, Wartung und Erklärung vorhandener wie auch neuer Technologien. Veraltete Hardware mit zu wenig Arbeitsplatz verstärken die Belastung. Fehlende sowie keine einheitlichen Vorschriften und Entscheidungsbefugnisse bremsen die digitale Transformation und Bildung des Trägerverbunds zusätzlich aus.

Da die Rahmenbedingungen in den Beratungsstellen nur auf lange Sicht verändert werden können, werden in den durchgeführten Analysen und Schulungen im TOAB Projekt die Steigerung der digitalen Kompetenz der BeraterInnen als Grundlage der Akzeptanz der digitalen Transformation anvisiert.

Erkenntnisse

Der Digitalisierungsprozess fußt weniger auf neu angeschafften Technologien als auf der Akzeptanz und des Änderungsbestrebens aller Beteiligten. Eine Einbindung der BeraterInnen in die digitalen Transformation ist notwendig, damit eine transparente Digitalisierungsstrategie umgesetzt sowie eine positive Unternehmenskultur entwickelt werden kann.

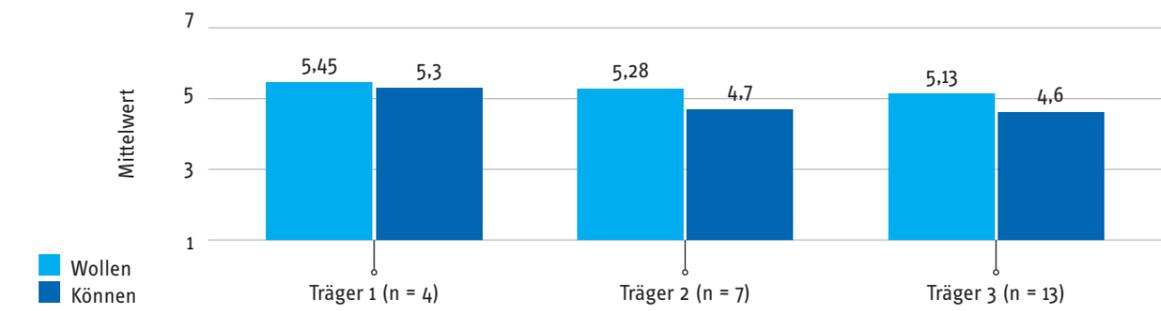
Es gilt **einheitliche Hard- und Softwaresysteme** auf dem aktuellen Stand der Technik im Trägerverbund anzuschaffen. Durch bewusst eingeplante regelmäßige Zeiten zum Üben und Anpassung der Arbeitsorganisation an digitale Prozesse kann die Akzeptanz und Kompetenz der NutzerInnen zunehmend ausgebaut werden.

Des Weiteren sollte mittels interner Schulungen sowie klarer Verantwortlichkeiten die Kommunikation mit der IT-Abteilung verbessert werden, um einen effizienten Arbeits- und Beratungsprozess zu gewährleisten.

Ein wichtige Handlungsempfehlung stellt zudem die Erstellung einer **trägerübergreifenden Datenschutzvereinbarung** sowie einheitlicher Entscheidungsbefugnisse dar, um die Arbeit innerhalb des Trägerverbunds sowie dessen Außenwirkung zu verbessern. Um auch die trägerübergreifende Weitergabe von digitalen Kompetenzen zu sichern, ist es dringend notwendig mittels interner **Schulungen** die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten zu systematisieren.

# Check-up der Digitalkompetenz – Ausgewählte Ergebnisse

## Digitale Kompetenzen der BeraterInnen



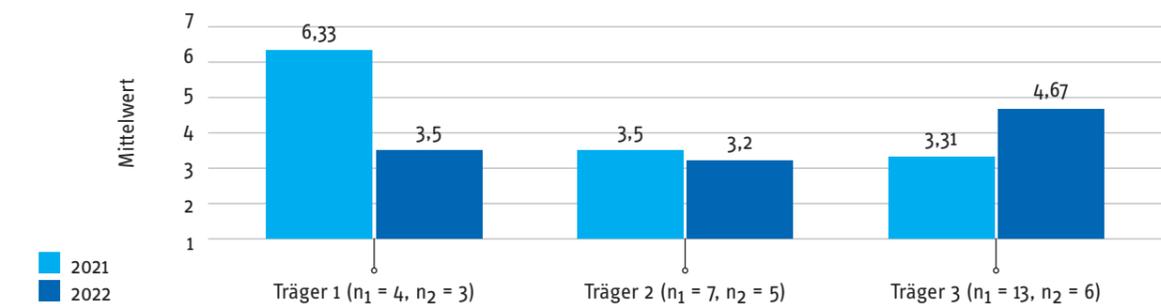
N = 24, Vergleich des digitalen Wollens und Könnens zwischen den Trägern. Ein höherer Wert stellt eine höhere Einschätzung des Wollens und Könnens dar.

Datenbasis: Fragebogenerhebung

Das digitale Können liegt hinter dem Wollen zurück. So wurden nach Aufhebung der Corona Kontaktbeschränkungen Videokonferenzsysteme

nur noch vereinzelt im KlientInnenkontakt genutzt und bereits angeeignete Kompetenzen sind wieder verloren gegangen.

## Veränderung der institutionellen Voraussetzungen 2021 zu 2022



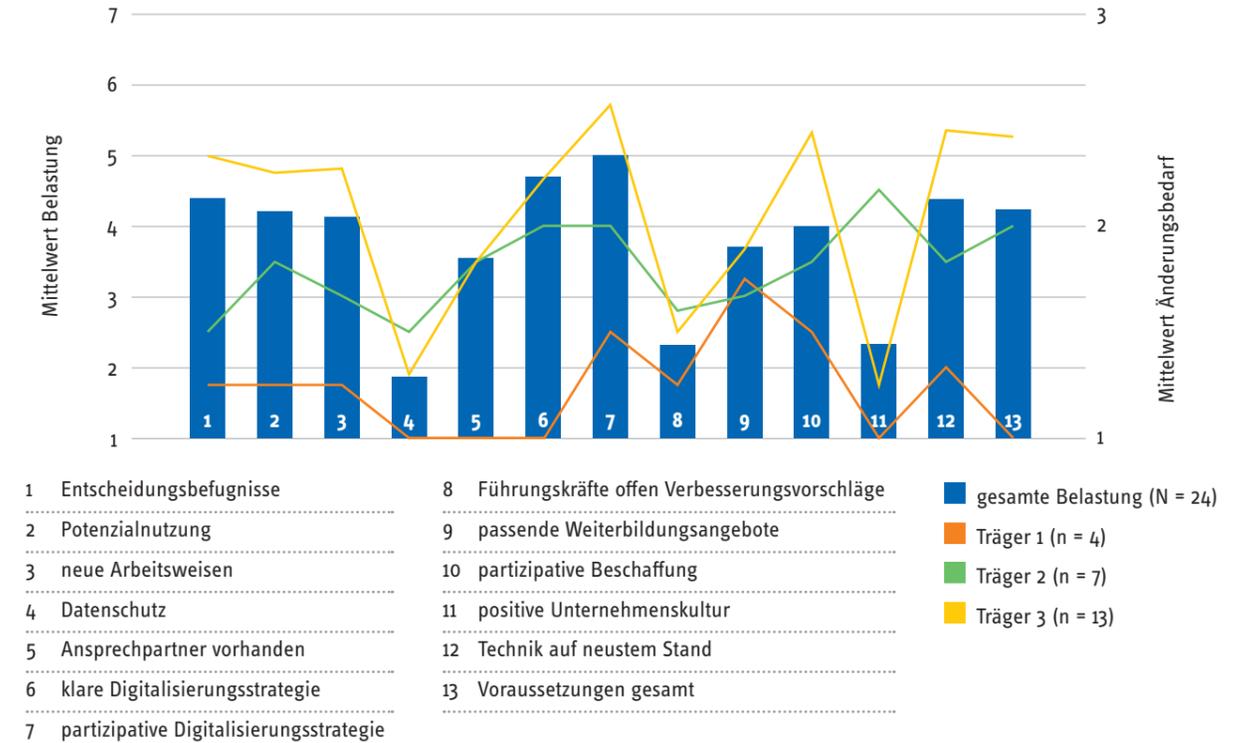
N<sub>2021</sub> = 24, N<sub>2022</sub>=14, Veränderungen der institutionellen Voraussetzungen von 2021 zu 2022. Ein höherer Wert stellt das Vorhandensein von mehr Ressourcen dar.

Datenbasis: Fragebogenerhebungen

Die zweite Erhebung der Digitalkompetenz im Jahr 2022 zeigte, dass die BeraterInnen den Umgang mit digitalen „Werkzeugen“ schon besser beherrschen als noch 2021. Jedoch haben sich die institutionellen Voraussetzungen lediglich im 3. Träger verbessert. Wohingegen Sie im 2. Träger

gleichgeblieben sind und sich sogar beim 1. Träger stark verschlechtert haben. Ursache hierfür kann die gestiegene Sensibilisierung für die notwendigen Voraussetzungen und das damit einhergehende gestiegen Belastungsempfinden darstellen.

## Institutionelle Voraussetzungen der Träger für die Digitalisierung



N = 24, Belastung durch institutionelle Voraussetzungen und Vergleich der Änderungsbedarfe je Träger. Ein höherer Wert stellt eine höhere Belastung bzw. einen höheren Änderungsbedarf dar.

Datenbasis: Fragebogenerhebung

Die institutionellen Voraussetzungen für die Digitalisierung und die damit verbundenen Änderungsbedarfe variieren sehr stark zwischen den Trägern. Während die Änderungsbedarfe im 1. Träger gering ausfallen und hier der Wunsch nach Teilhabe in der digitalen Transformation am stärksten belastet, ist der Änderungsbedarf im 2. und 3. Träger höher. Dies liegt vorrangig an der fehlenden Verfügbarkeit sowie wertschätzenden

Kommunikation mit der IT-Abteilung. Dies wirkt sich beim 2. Träger in Verbindung mit einer fehlenden transparenten und partizipativen Digitalisierungsstrategie nachteilig auf die Unternehmenskultur aus. Gegenteilig sieht es im 3. Träger aus, die ebenfalls Handlungsbedarfe in der Kooperation mit der IT-Abteilung sehen, aber maßgeblich von ihren Führungskräften bei der digitalen Transformation unterstützt werden.

### 4.3.4

## Akzeptanz von Messengerberatung

### Ausgangslage

Ergebnisse der CheDiKo-Analysen zeigten, dass sich die BeraterInnen hybride Beratungsformen wünschen, ergo die Unterstützung der Präsenzberatung mit einer Beratung mittels Messengerdienst. Andere Beratungsstellen haben bereits positive Erfahrungen mit dieser Beratungsform gemacht (bke-Onlineberatung, 2021) und dienten dem Projekt als Inspiration.

Um die Akzeptanz der BeraterInnen und KlientInnen für dieses Blended Counseling-Format zu untersuchen, wurden mithilfe eines Fragebogens die Bedarfe und die Akzeptanz ermittelt. Maßnahmen für die Einführung einer Messengerberatung in 2023 wurden anschließend in einem Reflexionsworkshop abgeleitet.

Im Blended Counseling wird analoge und virtuelle Beratung miteinander verbunden (Kupfer & Mayer, 2019). Die Einführung einer Messengerberatung in Kombination mit Präsenzberatungen soll vor allem bei jugendlichen KlientInnen die emotionale Hemmschwelle senken, eine Beratung aufzusuchen (Stainer, 2020).

### Methodik

Auf Grundlage eines Technologieakzeptanzmodells (Venkatesh et al., 2003) wurde ein **Onlinefragebogen** mit einer Version für die BeraterInnen und einer für die KlientInnen erstellt. An beiden Erhebungen im September und Oktober 2022 sowie Anfang 2023 nahmen insgesamt 49 Personen aller Altersklassen teil. Der Reflexionsworkshop wurden mit den BeraterInnen durchgeführt.

	BeraterInnen	KlientInnen
BefragungsteilnehmerInnen	14	35
Weibliches Geschlecht	79 %	77 %
keine Erfahrung mit Blended Counseling	86 %	84 %
Nutzung Messenger auf dem Smartphone (Skala 1-5)	M=3	M=4

N = 49, Stichprobendaten,  
Datenbasis: Fragebogenerhebungen

### Ergebnisse

KlientInnen besitzen tendenziell eine höhere Akzeptanz gegenüber Messengerberatung als BeraterInnen. Dies liegt daran, dass KlientInnen eine höhere Nützlichkeit für ihren Beratungsprozess als die BeraterInnen erwarten. Als Vorteil für die Nutzung wird die schnellere Kommunikation zwischen BeraterInnen und den KlientInnen (bspw. für Absprachen) angesehen.

Die BeraterInnen befürchten jedoch, dass bei den KlientInnen die Erwartung herrscht, die BeraterInnen müssten immer sofort antworten. Hinzu kommt die Angst, bei akuten Krisen keine Zeit für die KlientInnen zu haben. Außerdem sehen die BeraterInnen keine zeitlichen Kapazitäten zur Pflege der Messengerchats in ihrem relativ stark strukturieren Arbeitsalltag.

Die Akzeptanz der BeraterInnen für Messengerberatung hängt ebenfalls stark von dem Inhalt der jeweiligen Beratung ab. Am sinnvollsten scheint der Einsatz in der Beratung junger Volljähriger, der Lebensberatung sowie zur Kontaktaufnahme zur Schwangerschaftsberatung im Rahmen von Schulprojekten.

Die Ergebnisse der Fragebogenerhebungen sowie des Reflexionsworkshops zeigen, dass die Nachfrage für ein Blended Counseling Angebot seitens der KlientInnen sehr stark ist. Auch die BeraterInnen sind offen für die neue Beratungsart, da sie sich v. a. so der Lebenswelt ihrer jugendlichen KlientInnen annähern können und damit ein intensiverer Beratungsprozess möglich sein kann.

### Erkenntnisse

Die Einführung eines Blended Counseling-Formats im Trägerverbund wird grundsätzlich von BeraterInnen wie KlientInnen begrüßt und wird auf Grundlage der Befragungsergebnisse empfohlen.

Jedoch gilt es die geäußerten Bedenken mit klaren strukturellen partizipativ erarbeiteten Rahmenbedingungen zu verringern. Um den befürchteten zusätzlichen Dokumentationsaufwand zu umgehen, sollte eine Schnittstelle zwischen Chatverlauf und (digitaler) KlientInnenakte in der zu konzipierenden IT-Plattform verankert werden.

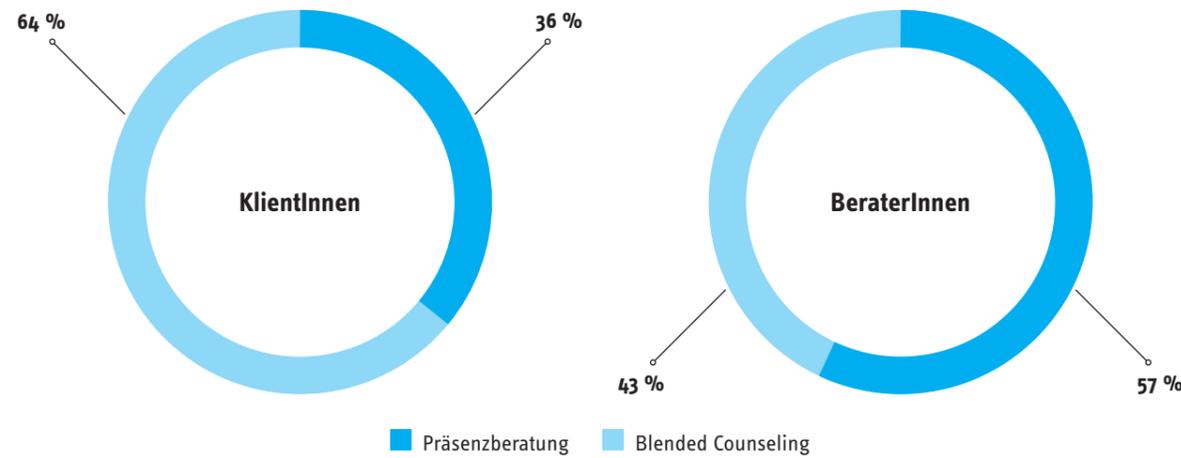
In Absprache mit den KlientInnen sollten feste „Schreibzeiten“ sowie Antwortturni festgelegt werden, damit keine falschen Erwartungen bei den KlientInnen aufkommen und sich die BeraterInnen nicht genötigt sehen, außerhalb der Dienstzeiten antworten zu müssen. Außerdem sollte im Interface immer die Telefonnummer der Notfall-Hotline angezeigt werden, um auch im Krisenfall Hilfe gewährleisten zu können.

Der Prozess der Einführung sowie Nutzung des Blended Counseling sollte mittels Schulungen und Trainings begleitet sowie die Akzeptanz fortlaufend evaluiert werden, um etwaige Ängste zu nehmen und den Beratungsprozess kontinuierlich anpassen zu können.

# Akzeptanz von Messengerberatung – Ausgewählte Ergebnisse

KlientInnen besitzen tendenziell eine höhere Akzeptanz gegenüber Messengerberatung als BeraterInnen. Eine reine Messengerberatung ohne Präsenzanteile würde jedoch keine der NutzerInnengruppen ausprobieren wollen.

## Wie würdet ihr lieber Beraten bzw. beraten werden?



N = 49, . Häufigkeit der präferierten Beratungsart von BeraterInnen und KlientInnen

Datenbasis: Fragebogenerhebungen

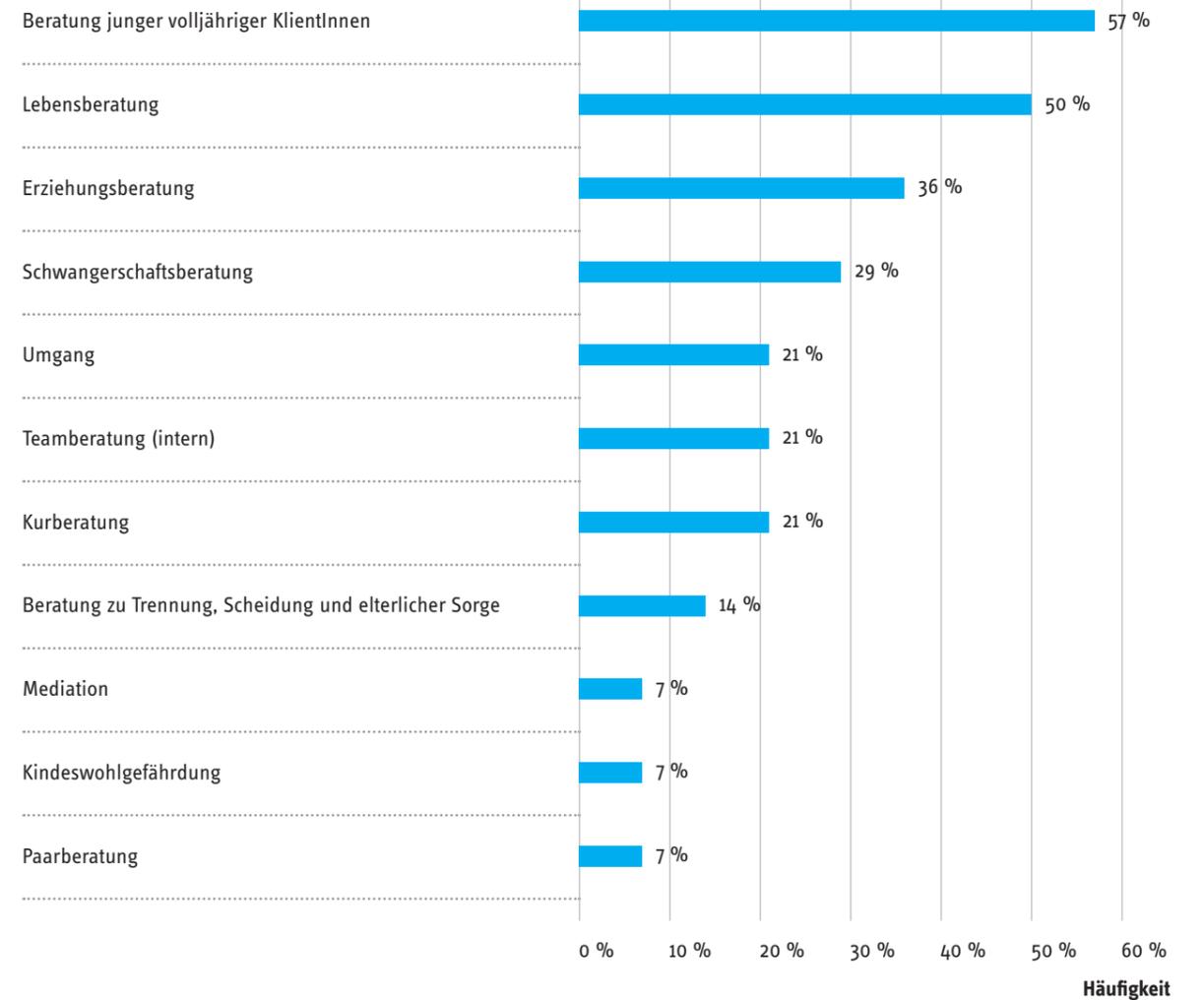
Es gibt viele Faktoren die für und die gegen eine Messengerberatung sprechen und somit die Akzeptanz der NutzerInnen beeinflussen.

Motive	Barrieren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnellere Kommunikation/organisatorische Absprachen</li> <li>• Vereinfachung Nachsorgeprozesse</li> <li>• Einsatz für junge KlientInnen</li> <li>• Unmittelbares Mitteilen von Erkenntnissen</li> <li>• Unmittelbare Krisenintervention</li> <li>• Freiwillige Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingeschränkte Vermittlung von Nonverbalem</li> <li>• Eingeschränkte Vertrauensentwicklung</li> <li>• Verlust von Authentizität und Nähe</li> <li>• Zusätzlicher Dokumentationsaufwand</li> <li>• Zunahme von Stress durch ständige Verfügbarkeit</li> <li>• Entgrenzung von Arbeit und Privatleben</li> </ul>

Datenbasis: Fragebogenerhebungen

Ob die BeraterInnen einen Messenger in ihrer Beratung nutzen, hängt stark von den Bedürfnissen der KlientInnen ab, wie das Diagramm zeigt.

## Geeignete Beratungsformen für Messengerberatung



N = 14, Beratungsformen in denen BeraterInnen Messengerberatung nutzen würden.

Datenbasis: Fragebogenerhebung

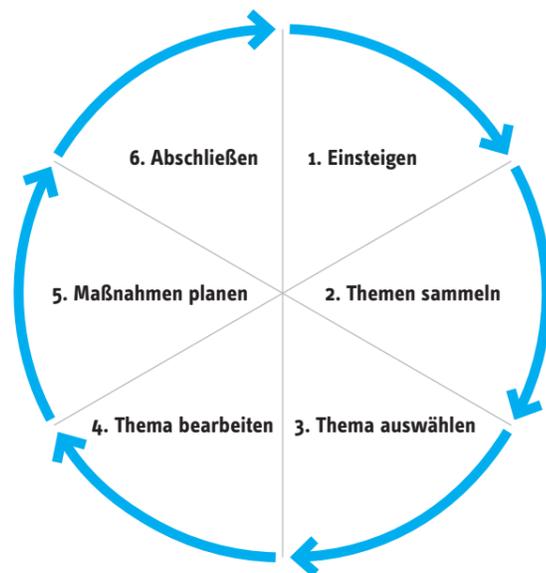
# 5. Workshops zur Partizipationssicherung als Kernelement des Changemanagements

## 5.1 Was ist die Workshop-Methode?

Die Analysen in der Initialisierungsphase im Veränderungsprozess waren elementar, um die Bedarfe der BeraterInnen zu erfassen. Um Veränderung wirksam zu machen, benötigt es jedoch an Mobilisation und Umsetzung der entwickelten neuen Maßnahmen. Hierfür wurde die Workshop-Methode eingesetzt, wobei die einzelnen Workshops jeweils unterschiedliche Themen im Schwerpunkt behandelten und unterschiedliche Ziele verfolgten (vgl. Kapitel 5.3). Gleichzeitig sind Workshops sinnvolle Methoden, um Partizipationsprozesse zu gestalten (Lauer, 2019).

Sobald mehrere Personen zusammenarbeiten, sollte die Technik der Moderation zum Einsatz kommen (Bundesministerium des Inneren, 2018). Als Moderation versteht man die Lenkung selbstorganisierter und lösungsorientierter Teamarbeit. So können zu einer bestimmten Problemstellung unter Beteiligung aller Beschäftigten Lösungen und Maßnahmen entwickelt werden (Lauer, 2019).

Die methodische Grundlage aller Workshops bildet der Moderationszyklus nach Seifert (2017).



Moderationszyklus nach Seifert (2017).

Workshops sind Veranstaltungen, bei denen sich kleinere Gruppen mit begrenzter Zeitdauer intensiv mit einem Thema auseinandersetzen. Dabei liegt ihr Schwerpunkt auf der gemeinsamen Arbeit an einem gemeinsamen Ziel (Bundesministerium des Inneren, 2018).

## 5.2 Was verspricht Partizipation?

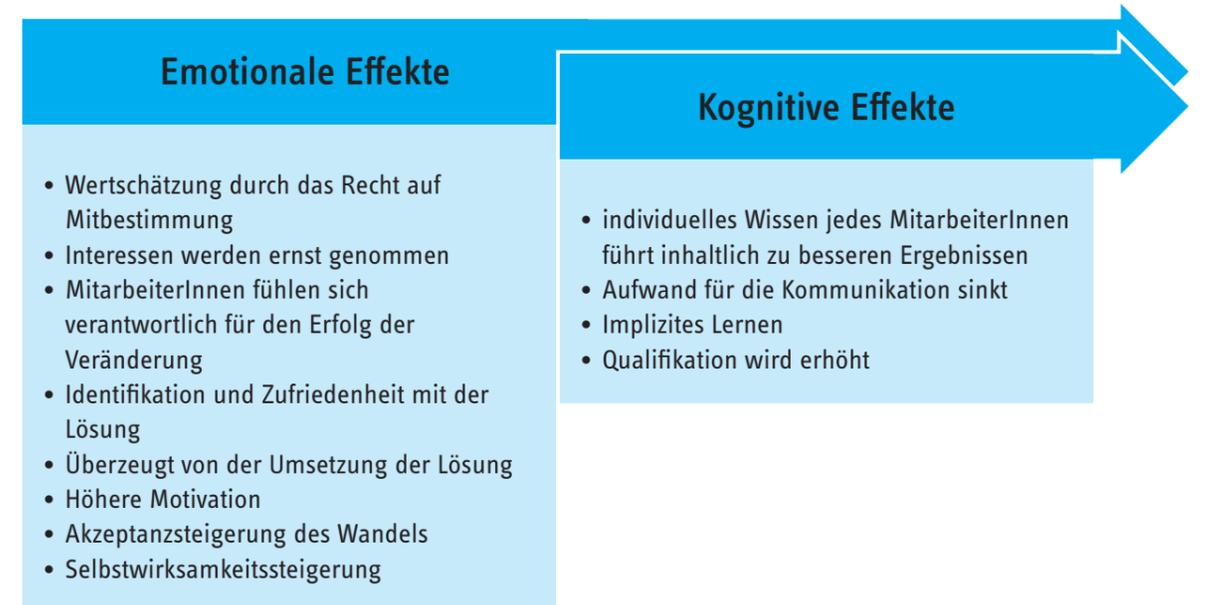
Elementares Schlüsselement des Changemanagements ist die Partizipation aller Projektbeteiligten. Mit Partizipation wird hier die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess bezeichnet (Lauer, 2019).

Die Forschung untersucht schon seit vielen Jahrzehnten, wie Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einbezogen werden können. In der Praxis werden die Forschungshinweise leider oft noch vermisst. Gründe dafür sind vielfältig. Organisationen heutzutage sind oftmals noch hierarchisch aufgebaut, was die Partizipation erheblich erschwert (Dinkelmann, 2016).

Partizipation stellt zusätzlich die Frage nach den Ressourcen: Kann ein Unternehmen die Organisation des Prozesses sowie die Partizipation der MitarbeiterInnen überhaupt gewährleisten? Gibt es genügend Personal, welches sich ausschließlich damit befasst? Denn oftmals sind es genau diese Faktoren, die ausschlaggebend für die Partizipation sind.

Die am Projekt beteiligten Wohlfahrtseinrichtungen waren im Jahr 2020 noch überwiegend Top-Down organisiert. Aufgrund dessen steckte die Umsetzung der Partizipation zu Beginn noch in ihren Kinderschuhen. Gleichzeitig war es eine Gelegenheit, mit dem Projekt an genau diesen Stellen anzusetzen und durch die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, die Beteiligung der BeraterInnen zu sichern.

Durch diese Beteiligung versprach man sich im Projekt folgende Erfolgsfaktoren:



Erfolgsfaktoren von Partizipation in Anlehnung an Dinkelmann (2016).

## 5.3

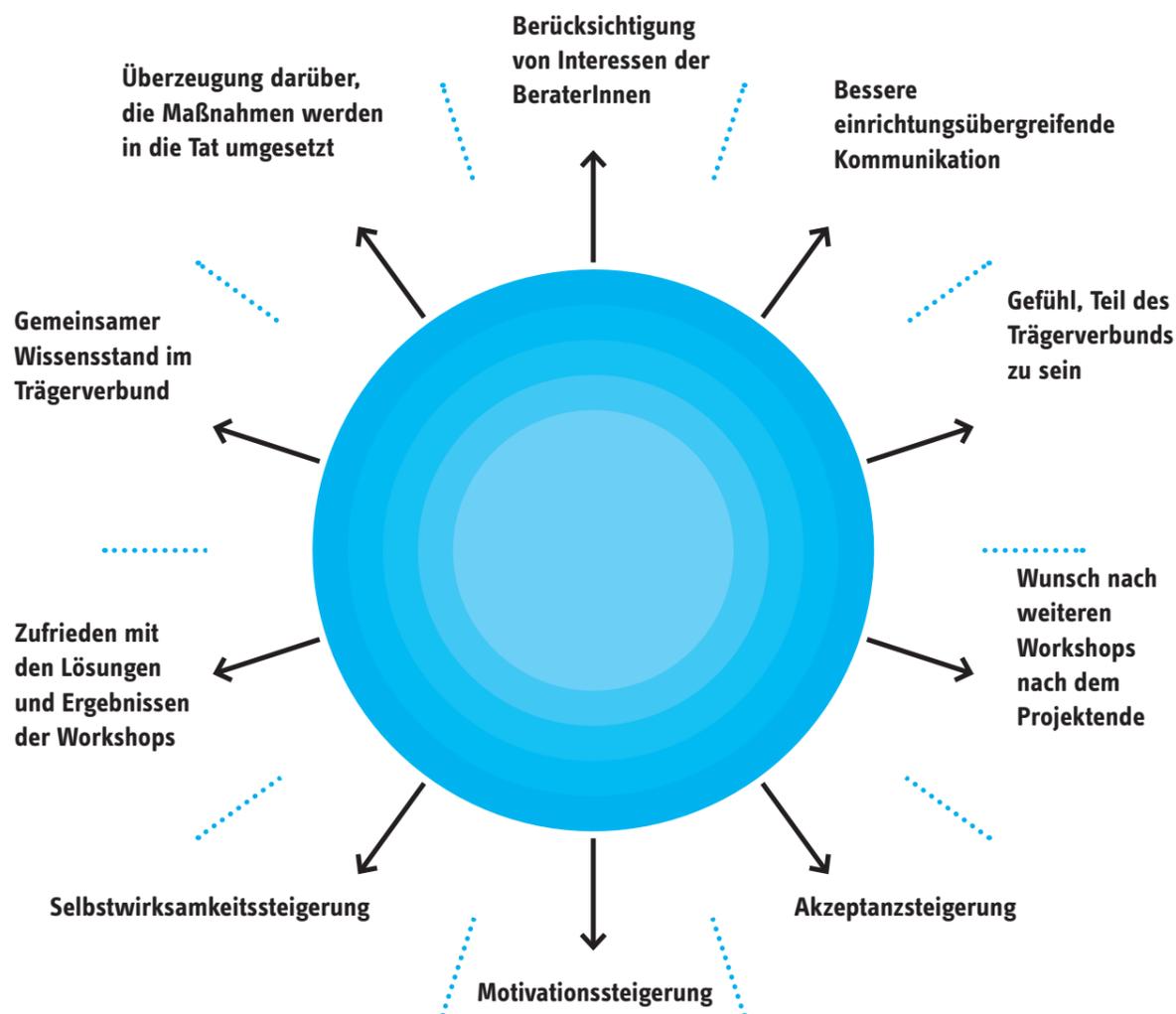
### Welche Workshop-Konzepte wurden entwickelt?

	Videokonferenz-Schulungen	Timify-Kalender-Tool		Wir-Gefühl-Workshops	Reflexion & Datensammlung
<b>Ausgangslage</b>	Durch die CheDiKo-Befragung wurde deutlich, dass bei den BeraterInnen große <b>Schulungsbedarfe</b> in Bezug auf digitale Skills existierten. So wurden bspw. in jeder Einrichtung Hard- und Software beschafft, jedoch wenig bis gar nicht die Funktionsweisen erläutert.	Im Projekt entstand die Idee für die erleichterte gemeinsame Zusammenarbeit im Trägerverbund, ein einheitliches Online-Kalendertool und eine gemeinsame Hotline einzuführen.  Hierfür wurde nach eingängiger Recherche ein Online-Kalendertool namens „Timify“ eingekauft.  Aus Erfahrung mit den Videokonferenz-Systemen wurden Prozessentwicklungs-Workshops angesetzt.		Um Projekterrungenchaften auch nachhaltig zu sichern und den Trägerverbund zu stärken, war es von Nöten die Selbstorganisation der BeraterInnen zu fördern und Prozesse zu schaffen, die dies begünstigten. Hierfür wurden zwei „Wir-Gefühl“-Workshops konzipiert und durchgeführt.	Die Reflexionsworkshops wurden nach jeder Analyse angesetzt.  • Siehe Tätigkeitsanalyse, Gefährdungsbeurteilung, CheDiKo, Akzeptanz von Messengerberatung
<b>Ziele</b>	Die BeraterInnen in den neuen Systemen schulen in Bezug auf die vorhandene Videokonferenz <b>Hardware</b> und in Bezug auf vorhandene Videokonferenz <b>Software</b>  • Wissensvermittlung • Funktionen üben • Steigerung der Handlungskompetenzen • Selbstständiges Arbeiten • Reduzierung von Ängsten und Vorbehalten	• einen optimalen gemeinsamen Prozess für die Handhabung im Trägerverbund gestalten • Funktionen gemeinsam durchgehen und darin schulen • Selbstorganisation fördern • Durch die Mitbestimmung der einzelnen BeraterInnen die Nachhaltigkeit der Nutzung sichern		• Stärkung der Zugehörigkeit im Trägerverbund • Gemeinsame Zielentwicklung • Kreativität fördern • Selbstorganisation fördern	• Daten gemeinsam reflektieren • Ggf. neue Bedarfe sammeln • Kommunikation unter den BeraterInnen fördern • Wissensaustausch
<b>Ergebnisse</b>	• Nutzung der Systeme für interne Zusammenarbeit im Trägerverbund • Nutzung der Systeme für die Onlineberatung mit KlientInnen • Es wurden Funktionshandbücher für MS Teams, Zoom und WebEx entwickelt • Es wurde ein Schulungskonzept für die Handhabung von Videokonferenzen entwickelt	• Funktionshandbuch Timify-Kalendertool • Gemeinsam entwickelter Prozess zum Timify-Kalendertool		• Ein Wir-Gefühl im Trägerverbund • Idee der Gestaltung einer gemeinsamen Trägerverbund Homepage • Wunsch nach hybriden Beratungsformen (Messengerberatung) • Konkreter Maßnahmenplan für den Trägerverbund 2023 mit festen Verantwortlichkeiten	• Akzeptanz- und Motivationserhöhung bei den BeraterInnen • Neue Bedarfe

## 5.4 Welche Erfolgsfaktoren von Partizipation wurden gesichert?

Wie die Analysen in Kapitel 4 gezeigt haben, gab es vor dem TOAB-Projekt diverse Ängste und Vorbehalte seitens der BeraterInnen in Bezug auf die digitale Transformation. Mithilfe der Analyseergebnisse sowie einer Vielzahl an dazugehörigen Workshops und Schulungen sollten diese Hürden überwunden werden.

Um die Erfolgsfaktoren von Partizipation in Anlehnung an Dinkelmann (2016) abschließend zu untersuchen, wurde Ende 2022 eine Evaluation der partizipativen Workshops im Kontext des Projekts TOAB durchgeführt (Gaubiz, 2023). Folgende **Effekte** und **Empfindungen** sind bei den Beratenden durch die Workshops eingetreten:



Ergebnisse der Evaluation zu Partizipativen Workshops 2023, aus Sicht der BeraterInnen (Gaubiz, 2023).

### → Überzeugung darüber, die Maßnahmen werden in die Tat umgesetzt

- Die BeraterInnen sind überzeugt davon, dass der Trägerverbund die erarbeiteten Vorschläge und Maßnahmen in der Tat umsetzen wird.
- Gleichzeitig wurde im Reflexionsworkshop angemerkt, dass sie glauben, die konkrete Umsetzung der Maßnahmen ist abhängig von Ressourcen, welche in einer verantwortlichen Person zu finden sind, wie bspw. im TOAB Projekt bei der Projektleitung.

### → Akzeptanzsteigerung

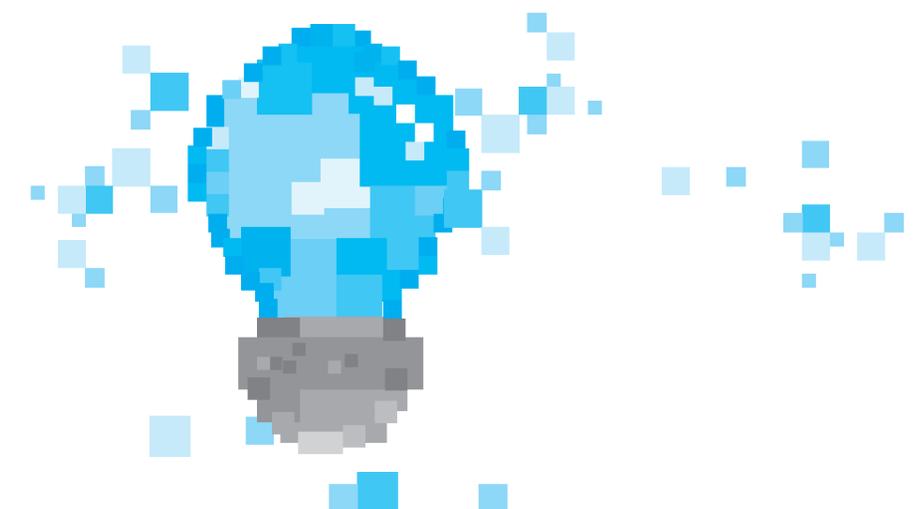
- Die Workshops haben deutlich zur Akzeptanzsteigerung beigetragen.
- Gleichzeitig wurde angemerkt, dass es schwer ist Strukturveränderungen zu akzeptieren, wenn es nur probeweise im Projekt eingeführt wird und über die tatsächliche Fortführung noch Ungewissheit herrscht.

### → Motivationssteigerung

- Die Motivation der Beratenden ist durch die Workshops definitiv gestiegen.
- Die BeraterInnen wünschen sich die Veränderungen aktiv mitzugestalten. Wenn diese Möglichkeit besteht, steigt auch die Motivation erheblich.

### → Gemeinsamer Wissensstand

- Durch das Projekt ist der Informationsfluss zwischen den Hierarchieebenen deutlich verbessert worden.
- Durch die Workshops gab es Austausch, der sonst vielleicht nicht getätigt worden wäre.
- Bottom-Up wird begrüßt.
- Abhängig von personellen Ressourcen bspw. Projektleitung, die den Austausch koordinieren.



## Zusammenfassung

Insgesamt lässt sich sagen, dass die gesamte Evaluation gezeigt hat, wie wichtig die Partizipation der einzelnen BeraterInnen im Prozess der Strukturveränderung ist. Die prognostizierten emotionalen und kognitiven Effekte von Partizipation sind in der Tat eingetreten. Es gilt zu beachten, dass die personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die für einen sauberen Informationsfluss und für die Sicherstellung der Umsetzung aller Maßnahmen sorgen. Durch eine intensive Betreuung eines Projektleiters und die aktive Mitbestimmung der BeraterInnen steht der Akzeptanz von digitalen Prozessen und Tools sowie der Motivation zur Nutzung dieser Prozesse und Tools nichts mehr im Weg (Gaubiz, 2023).

## 6. Changemanagement und die digitale Transformation – Kernergebnisse des Projekts TOAB

### Ergebnisse des Changemanagements

- Veränderung in den Einstellungen der BeraterInnen
- Offenheit gegenüber neuen Technologien
- Offenheit gegenüber neuen Prozessen und Strukturen
- Der Wille zur Mitgestaltung
- Akzeptanz und Motivation in Hinblick auf die zukünftige Entwicklung
- Zusammenhalt im Trägerverbund

### Ergebnisse der digitalen Transformation

- Nutzung der Videokonferenz-Software MS Teams, Zoom, WebEx
- Nutzung der vorhandenen Hardware (Laptops, Tablets, Videokonferenz-System von LogiTech)
- Nutzung des Timify-Online-Kalendertools für die gemeinsame KlientInnenbetreuung im Trägerverbund
- Startvoraussetzung für die Pilotierung von hybrider Beratung mithilfe von Messengerdiensten
- Der Trägerverbund verfügt über einen öffentlichen Auftritt über die gemeinsame Homepage



*Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.*

Franz Kafka (Schriftsteller)

# 7. Handlungsempfehlungen

Im heutigen Zeitalter ist die digitale Transformation unumgänglich. Ob in den psychosozialen Beratungsstellen des Landes oder öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen, es erfordert an konkreten Handlungen um die Veränderungen anzustoßen.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Analysen und Workshops im Projekt führen schlussendlich zu folgenden Handlungsempfehlungen.



## Neue Prozesse

- Es nützt nichts, alte Prozesse immer wieder anzufassen und halbherzige Lösungen zu finden. Um mehrere Träger, die bereits über eine eigene IT-Infrastruktur verfügen, zu vereinheitlichen, muss ein ganz neuer Prozess entwickelt werden.
- Dieser Prozess sollte nicht nur technisch, sondern vor allem menschlich begleitet werden, um individuelle Bedarfe zu berücksichtigen und gleichzeitig Kompromisse zu schließen sowie die Motivation und Akzeptanz aller beteiligten Personen zu steigern.

## Einheitliche Technik

- Neue Prozesse setzen bei allen Beteiligten einheitliche Technik voraus.
- Es benötigt einheitliche Strukturen, Freigaben und Handhabungen, sodass sich auch die IT-Techniker langfristig trägerübergreifend unterstützen/ vertreten können.
- Hierfür erfordert es die nötigen Bedarfsanalysen und Kostenaufstellungen.

## Partizipation

- Die menschliche Begleitung des Veränderungsprozesses sollte mit einem partizipativen Ansatz umgesetzt werden. Dieser unterstützt maßgeblich die Digitalisierungsprozesse.

## Klare Verantwortlichkeiten für Datenschutz und Informationssicherheit

- Um Widerstände in Kooperations- und Datenschutzfragen aufzulösen, sollten klare Verantwortlichkeiten für gemeinsame Prozesse und Entscheidungen zugeteilt werden. Diese dienen außerdem dazu einen Überblick über Fortschritte zu behalten, neue Ansätze anzustoßen und alle PartnerInnen zur Zusammenarbeit aufzurufen.

## IT-Voraussetzungen stetig evaluieren

- Die institutionsseitigen IT-Voraussetzungen sind das A und O bei der Einführung von digitaler Technik und digitalen Prozessen (IT und Datenschutz Verantwortlichkeiten, Infrastruktur am Standort). Daher sollten diese fortlaufend evaluiert und ausgebaut werden.

## Finanzielles Investment

- Das Ausbleiben einer digitalisierten Dokumentation auf Grund fehlender Zahlen für den Anstieg von KlientInnen-Fällen kann nur behoben werden, wenn Gelder für einheitliche Prozesse mit einheitlicher technischer Ausstattung in die Hand genommen werden. Selbstverständlich muss hierfür ebenfalls eine klare Verantwortlichkeit vorliegen bzw. festgelegt werden.
- „Wer ist zuständig für die Bezahlung der Veränderung“

## Konkrete Maßnahmenpläne

- Um die Zusammenarbeit in neuen Organisationsverbänden zu unterstützen, sollten konkreter Maßnahmenpläne aufgestellt und gemeinsame Arbeitsgruppen gebildet werden.
- Im Projekt wurde es als sehr gewinnbringend empfunden, Maßnahmenpläne, Monate im Voraus, gemeinsam in Workshops zu entwickeln.

## Schulungen

- Digitalisierungsprozesse gehen mit vielen Vorbehalten einher (Datenschutz, Handhabung usw.). Daher reicht es nicht aus Hard- und Software zu beschaffen. Eine regelmäßige Nutzung der neuen Technik erfordert eine umfassende Einarbeitung und Schulungen der NutzerInnen sowie regelmäßiges Auffrischen des Gelernten.

## Neue Beratungsfallstatistik

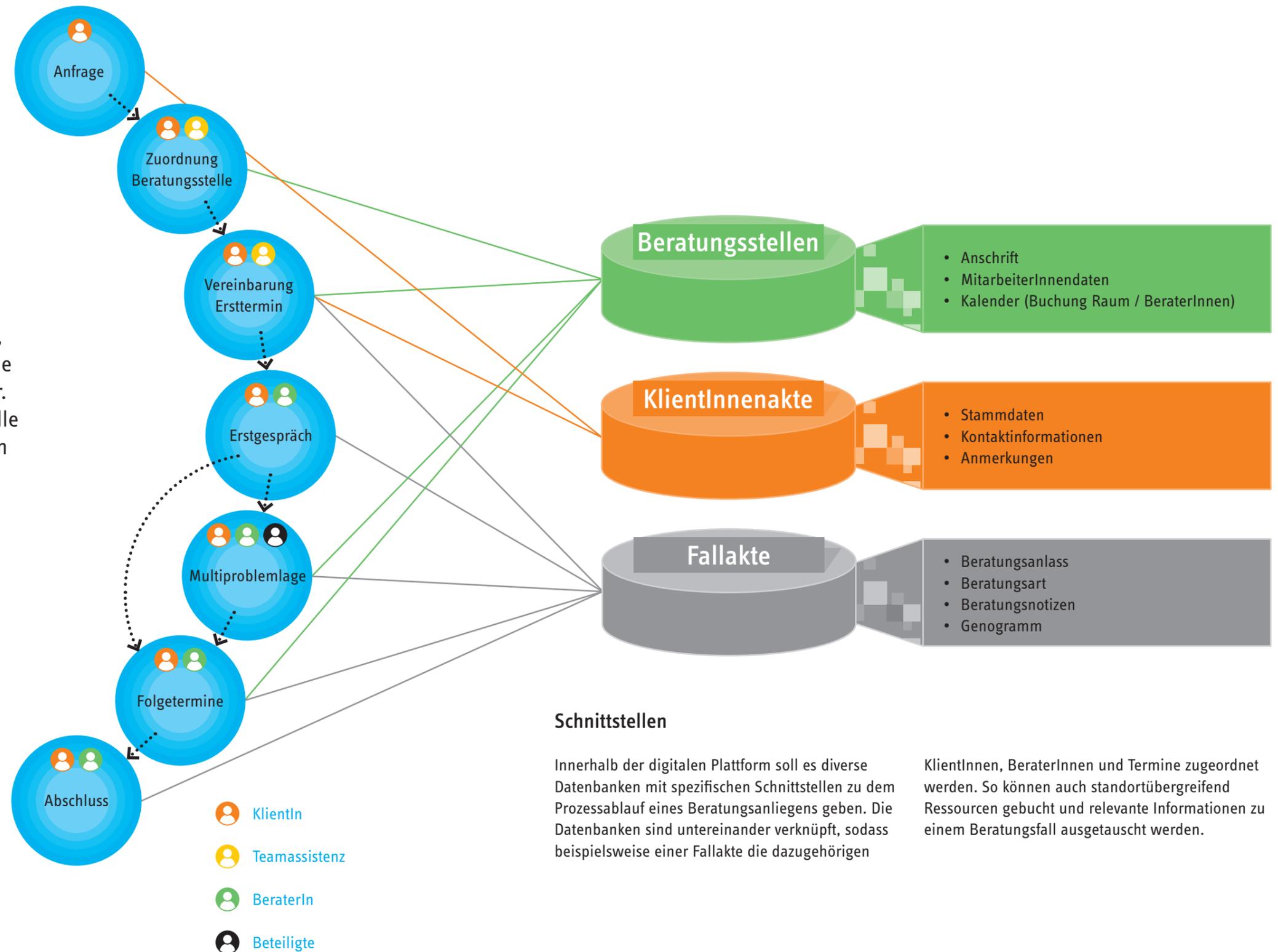
- Der hohe Dokumentationsaufwand der BeraterInnen sowie die lückenhafte Statistik des Landes zeigt, dass die Pflege der Beratungsfallstatistik (Inhalt und Anzahl) einen (neuen) Prozess benötigt.
- So sollten die Fälle bspw. direkt bei Kontaktaufnahme in das Statistiksystem aufgenommen werden.

## Entwicklung einer IT-Plattform

- Die Ergebnisse des Projekts zeigen, dass eine neue, auf die Bedürfnisse der Träger abgestimmte IT-Plattform entwickelt werden sollte.
- Nur so kann der Dokumentationsaufwand der BeraterInnen langfristig verringert werden und die Arbeitszeit ökonomischer genutzt werden.

## 8. IT-Plattform: Wie könnte eine digitale Plattform für die BeraterInnen aussehen?

Die Ergebnisse des Projekts haben gezeigt, dass „neu gedacht“ werden muss und neue Prozesse erfordern auch neue Infrastruktur. Es entstand die Idee einer Plattform, die alle individuellen Bedürfnisse der BeraterInnen für die Zusammenarbeit abdeckt.



## Wünsche der BeraterInnen:

- Terminvergabe durch die Teamassistentenz an den KlientInnen soll ohne Kommunikation mit den BeraterInnen ermöglicht werden
- Einheitlicher mobil verfügbarer Online-Kalender
- Einfacher Informationsaustausch mit anderen BeraterInnen
- Digitale Dokumente, die es erlauben, automatisiert Informationen daraus zu entnehmen
- Verfügbarkeit von Programmen wie digitalen Familienstammbäumen
- Kontaktinformationen von anderen BeraterInnen oder relevanten Personen sollen online allen BeraterInnen zur Verfügung stehen
- Raum/Ressourcenplanung
- Integration von Programmen zur Onlineberatung

## Herausforderungen:

- Datenschutz, da teilweise sogar mit PatientInnenakten gearbeitet wird
- Zuordnung von Rechten innerhalb der Plattform
- Unterschrift der Datenschutzerklärung
- Verifizierung
- Vorschläge und Vorschriften müssen sich die Waage halten



## Ein praktisches Beispiel der Umsetzung mithilfe einer IT-Plattform:

**Ausgangslage:** Frank hat Probleme in seiner Ehe und sucht Hilfe in einer Beratungsstelle.

**Anfrage:** Er erreicht über die Hotline des Trägerverbundes die Teamassistentenz (TA).

Diese fragt ihn, ob er schon einmal bei ihnen war. Er bejaht, weil er vor 6 Jahren bereits wegen eines Alkoholproblems in der Beratungsstelle XY war.

Die TA muss nun nicht mehr nach Kontaktinformationen fragen, da diese bereits vom letzten Mal digital in der KlientInnenakte hinterlegt sind. Auch die Datenschutzerklärung wurde damals unterschrieben.

**Zuordnung Beratungsstelle & Vereinbarung Ersttermin:** Als nächstes fragt die TA, wo sein Problem liegt, und kann ihm daraufhin einen Termin bei Herrn Müller in Halberstadt aufgrund seiner Qualifikationen empfehlen. Sie schaut in seinen Kalender und blockt einen Termin für Freitag, 10 Uhr.

Herr Müller sitzt gerade im Gericht und will einen Termin für Freitag 10 Uhr mit einem Klienten machen, sieht aber anonymisiert, dass er bereits einen Terminblocker von der TA hat.

**Erstgespräch:** Im Erstgespräch zwischen Herr Müller von Frank erfährt Herr Müller auch, dass er bereits einmal in Behandlung war. Er lässt sich von Frank unterschreiben, dass er die Fallakten von damals sehen und den damaligen Betreuer Herrn Schuster kontaktieren darf. Dies tut er auf einem bereits ausgefüllten Formular auf dem Tablet.

**Multiproblemlage:** Herr Müller, der Herrn Schuster nicht persönlich kennt, ruft diesen über die in der Beratungsstelle hinterlegte Nummer an und bespricht den Fall „Frank“ mit ihm. Herr Schuster kann ihm daraufhin die Freigabe für die Fallakten geben und Herr Müller hat nun auch Zugriffe auf die damaligen Mitschriften von Herrn Schuster und das Organigramm von Franks Familie.

**Folgetermin (Onlinemöglichkeiten):** In der nächsten Woche kann Frank leider nicht in Präsenz zum Termin erscheinen, daher wird ein Onlinetermin vereinbart, den Herr Müller in seinem Kalender anlegen kann.

## 9. Lerneffekte

Wo geht das Fax hin? – eine Anekdote, die das Projekt lange begleitet hat. So amüsant die Frage im ersten Moment erscheint, so verbergen sich doch viele Problematiken und gleichzeitig Chancen dahinter.

Bei Institution A wird an Institution B gefaxt, da die beiden unterschiedliche Auffassungen der Datenschutzrichtlinien haben und B keine verschlüsselten E-Mails öffnen darf. In Institution C wird Dienst nach Vorschrift erledigt und nicht hinterfragt, ob ein Arbeitsablauf noch zeitgemäß ist und völlig außer Acht gelassen, dass das Fax mit den personenbezogenen Daten an gar keinen Adressaten mehr geht bzw. es nicht klar ist, an wen es geht.

Was bedeuten all diese TOAB Erkenntnisse für die psychosoziale Beratung in Deutschland? Lassen sich die Erkenntnisse gar auf das ganze Land, die öffentliche Verwaltung, den Datenschutz und auf die digitalen Strukturen übertragen? Welche Lösungen liegen darin verborgen?

Der größte Lerneffekt des Projekts versteckt sich in all diesen Fragen. Veränderungen passieren nicht von heute auf Morgen. Sie benötigen Zeit und sie benötigen vor allem Betreuung. Durch das Aufdecken der „Baustellen“ mithilfe der Analysen und durch das Interesse an den Mitarbeitenden für ihre individuellen Perspektiven konnten neue Wege und Denkweisen etabliert werden. Das Projekt hat gezeigt, dass das Ausmaß der Bedarfe und das Ausmaß der Veränderungspotenziale grenzenlos sind. Es fehlte nur an Mut und vor allem an klaren Verantwortlichkeiten, um die alten Strukturen aufzubrechen.

Unsere Empfehlung ist daher: Investieren Sie die Zeit und die Ressourcen in die Veränderung. Seien Sie mutig es zu probieren. In jeder „Baustelle“ liegt auch eine Lösung, die individuell geschaffen werden kann. Arbeiten Sie mit ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen zusammen und nicht gegeneinander. Hinterfragen Sie Prozesse und öffnen Sie sich für neue Denkweisen und Technologien. Trauen Sie sich es „einfach zu machen“, denn es lohnt sich.

*Digitalisierungsprozesse in der psychosozialen Beratung trägerübergreifend umzusetzen, erfordert nicht nur ganzheitliche Prozessanalysen und Lean Management in Bezug auf die IT-Infrastruktur, sondern ganz besonders die Partizipation jedes einzelnen Mitarbeitenden. Flache Hierarchien, Bottom-Up und Lösungsorientiertes Denken haben den Erfolg des Projekts ausgemacht. Durch die aktive Beteiligung der psychosozialen BeraterInnen wurden gemeinsame Belastungsquellen identifiziert und neue Prozesse entwickelt, um diese Belastungen zu reduzieren und die inter- und intraorganisatorische Zusammenarbeit zu optimieren.*

(Eugenie Gaubiz, 2022)



## 10. Literaturverzeichnis

Aktionsbündnis Seelische Gesundheit (2023). Psychische Erkrankungen. Abgerufen am 24.03.2023, von <https://www.seelichegesundheit.net/wissen/stigma/>

Becka, D., Evans, M., & Hilbert, J. (2017). Digitalisierung in der sozialen Dienstleistungsarbeit: Stand, Perspektiven, Herausforderungen, Gestaltungsansätze. (FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit, 5). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-68361-1>

bke-Onlineberatung (2021). Erziehungs-, Familien- und Jugendberatung im Internet. Bericht 2021. Abgerufen am 24.03.2023, von [https://www.bke.de/sites/default/files/medien/dokumente/bke\\_onlineberatung\\_bericht\\_2021\\_online.pdf](https://www.bke.de/sites/default/files/medien/dokumente/bke_onlineberatung_bericht_2021_online.pdf)

Brandt, A. S. (2021). Digitalisierung in der Gemeinwesenarbeit. Bedarfe und Herausforderungen von Fachkräften in der Sozialen Arbeit. In Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Julius Klinkhardt: Bad Heilbrunn

Bundesministerium des Innern und für Heimat (2018). Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Abgerufen am 24.03.2023, von [https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6\\_MethodenTechniken/61\\_Erhebungstechniken/619\\_WorkshopModeration/workshopmoderation-node.html](https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/61_Erhebungstechniken/619_WorkshopModeration/workshopmoderation-node.html)

DAK-Gesundheit (2022). Gesundheitsreport 2022 für Sachsen-Anhalt. Risiken Psyche: Wie Depressionen, Ängste und Stress das Herz belasten. Abgerufen am 24.03.2023, von <https://www.dak.de/dak/download/praesentation-2562352.pdf>

Dietrich, G. (1991). Allgemeine Beratungspsychologie. Hogrefe Verlag: Göttingen.

Dinkelmann, M. (2016). Methode zur Unterstützung der Mitarbeiterpartizipation im Change Management der variantenreichen Serienproduktion durch Lernfabriken. Fraunhofer Verlag: Stuttgart.

Ebert, C., Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Software, 35(4)

Gaubiz, E., Arlinghaus, J. (2023). Konzeption, Durchführung und Evaluation von partizipativen Workshops zur Akzeptanz- und Motivationssteigerung innerhalb digitaler Change-Prozesse in der psychosozialen Beratung. In: GfA, Sankt Augustin (Hrsg.): Frühjahrskongress 2023, Hannover, Nachhaltig Arbeiten und Lernen – Analyse und Gestaltung lernförderlicher und nachhaltiger Arbeitssysteme und Arbeits- und Lernprozesse

Hoose, F., Schneiders, K., Schönauer, A. L. (2021). Von Robotern und Smartphones. Stand und Akzeptanz der Digitalisierung im Sozialsektor. In Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen. Julius Klinkhardt: Bad Heilbrunn.

Hickmann, H., Koneberg, F. (2022). Die Berufe mit den aktuell größten Fachkräftelücken. In: IW-Kurzbericht 67/2022

Krüger, W (2006). Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Gabler Verlag: Wiesbaden

Kupfer, A., Mayer, M. (2019). Digitalisierung der Beratung. Onlineberatung für Kinder und Jugendliche und die Frage nach Möglichkeiten des Blended Counseling in der Kinder- und Jugendhilfe. Soziale Passagen. Springer: Wiesbaden.

Landkreis Anhalt-Bitterfeld Sozialplanung (2021). Sozialplanung des Landkreises Anhalt-Bitterfeld. Kapitel VI. Integrierte psychosoziale Beratung im Landkreis Anhalt Bitterfeld.

Lauer, T (2019). Changemanagement. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Springer Gabler: Berlin

Nieding, I., Klaudy, E. K. (2021). Die Umsetzung von Digitalisierung in Organisationen der non-formalen Bildung. In Wilmers, A., Achenbach, M., Keller, C. Bildung im digitalen Wandel. Organisationsentwicklung in Bildungseinrichtungen. Waxmann: Münster; New York

Nußbeck, S. (2014). Einführung in die Beratungspsychologie. Ernst Reinhardt: München Basel

REFA Bundesverband e.V. (2012). Multimomentaufnahme. In: REFA-Grundausbildung 2.0. Ihr Basis-Know-how in Industrial Engineering.

Schubert, F. C. (2014). Psychosoziale Beratung und Lebensführung – ein transaktionales Verständnis von (reflexiver) Beratung. Journal für Psychologie, Jg. 22 (2014), Ausgabe 2, Psychosozial Verlag: Gießen

Seifert, J. W. (2017). Visualisieren. Präsentieren. Moderieren. Der Bestseller – überarbeitet und erweitert. GABAL Verlag: Offenbach

Stainer, K. (2020). Möglichkeiten und Grenzen digitaler Jugendarbeit. Soziales\_kapital, 24. Abgerufen am 24.03.2023, von <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/690/1270.pdf>

Venkatesh V, Morris MG, Davis GB, Davis FD (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. MIS Quarterly, 27(3), 425-478. <https://www.jstor.org/stable/30036540>

Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (2022). Wartezeiten auf eine Psychotherapie. Studien und Umfragen. WD 9: Gesundheit, Familie, Senioren, Frauen und Jugend. WD 9 - 3000 - 059/22.

# 11. Über uns



Der Lehrstuhl Produktionssysteme und -automatisierung lehrt und forscht nach ganzheitlicher systemischer Sicht der Produktion, um die Vielgestaltigkeit von soziotechnisch-ökonomischen Systemen zu verdeutlichen. Im Fokus stehen dabei Unternehmen sowie Unternehmensnetzwerke. Ergänzt werden die Aktivitäten durch Aspekte, die sich aus den aktuellen technologischen Entwicklungen und Anforderungen an produzierende Unternehmen ergeben. Dazu gehören neben der Digitalisierung und Industrie 4.0 auch die Themen Nachhaltigkeit und Risikomanagement.

Enger Kontakt zu Forschungspartner, Wissenschaft und Unternehmen sowie Informationsaustausch mit Führungs- und Fachkräften aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bilden die Voraussetzung für die Grundlagenforschung und angewandten Forschungsprojekte.



Die METOP GmbH wurde im Jahr 1995 als An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg durch sechs HochschullehrerInnen gegründet, was sich bis heute in ihrem interdisziplinären Profil aus Arbeits- und Organisationspsychologie, Arbeitswissenschaft, Logistik, berufliche Weiterbildung und angewandte Informatik abbildet. Diese Fachgebietsstruktur ermöglicht die Bearbeitung anwendungsorientierter Forschungs-, Entwicklungs- und Bildungsdienstleistungen sowohl auf Einzelfeldern als auch ganzheitlich in der Verzahnung von Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen. Nicht zuletzt durch die Verzahnung der Schwerpunktfelder Arbeitswissenschaft und Angewandte Informatik ist die METOP GmbH versiert in der Begleitung partizipativer humanzentrierter Entwicklungsprojekte mit entsprechenden Soft- und Hardwareimplikationen.



Die Gemeinnützige Paritätische Sozialwerke-PSW GmbH ist ein innovativer und zuverlässiger Anbieter sozialer Dienstleistungen für die Bereiche Altenhilfe, Behindertenhilfe und Kinder- und Jugendhilfe in Sachsen-Anhalt. Für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe werden auf Basis von Kontinuität, Transparenz und Vertrauen, am jeweiligen Bedarf ausgerichtet und in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den jeweiligen Jugendämtern, stationäre, teilstationäre, ambulante, flexible und beratende Hilfeformen angeboten und weiterentwickelt. Die einzelnen Angebote unserer 5 Erziehungshilfeverbände sind dabei flexibel gestaltet, so dass sie den unterschiedlichen Erziehungsbedarfen entsprechen.



Die AWO Kinder- und Jugendhilfe gemeinnützige GmbH ist ein modernes Unternehmen der Arbeiterwohlfahrt. Sie ist Träger von Kindertageseinrichtungen, Beratungsstellen und Hilfen zur Erziehung. Sie unterstützen Kinder und Jugendliche bei der Gestaltung ihres Lebens und begleiten sie ein Stück in ihrer Entwicklung. Die Heranwachsenden werden von ihnen in ihrer Persönlichkeit angenommen und gefördert. Sie knüpfen an ihre Ressourcen an und helfen ihnen, Probleme zu lösen. Zu ihren Angeboten gehört auch Projektarbeit mit den Zielen Qualifizierung und Integration in den Arbeitsmarkt. In ihrer Arbeit setzen sie auf die Balance zwischen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Werten – Wertebalance.



Diakonisches Werk im  
Kirchenkreis Halberstadt e.V.

Die Wurzeln des Diakonischen Werkes sind eng mit den Menschen verbunden, die in der Region Gemeindediakonie aufgebaut haben. Aus diesen Initiativgruppen entstanden der Diakonieverein und das Diakonische Werk mit deren späterer Verschmelzung zum Diakonischen Werk im Kirchenkreis Halberstadt e. V.. Das Diakonische Werk im Kirchenkreis Halberstadt e. V. hat die Aufgabe, für Menschen tätig zu werden, die seiner Hilfe, Beratung und Betreuung bedürfen und macht entsprechende Angebote als Ausdruck christlicher Nächstenliebe. Diese Aufgabe wird in einer Dienstgemeinschaft von Mitarbeitenden in unterschiedlichen Berufen, mit unterschiedlichen Begabungen erfüllt.

# Impressum

---

**Herausgegeben von:**

Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Universitätsplatz 2, 39106 Magdeburg

**AutorInnen:**

Eugenie Gaubiz, Katharina Ebert, Marcel Förster, Friedemann Schlicht, Julia Arlinghaus

**Kontakt:**

Telefon: +49 391 4090-477, E-Mail: [julia.arlinghaus@ovgu.de](mailto:julia.arlinghaus@ovgu.de)

**Erscheinungsjahr:**

2023

**Verlag:**

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

**ISBN:**

978-3-948749-34-7

**DOI:**

10.25673/101800

**Copyright Vermerk:**

Copyright Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung

**Lizenz**

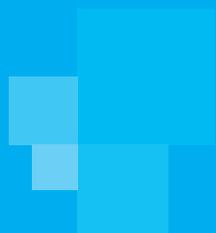
Bei der vorliegenden Broschüre handelt es sich um eine Open-Access-Veröffentlichung, die unter der CC-BY SA 4.0 Lizenz steht.

**Diese Broschüre und die darin vorgestellten Ergebnisse sind ein Teilergebnis des Projektes „TOAB – Technische und Organisatorische Arbeitsgestaltung in der psychosozialen Beratung“.**

**Bildnachweis**

iStockphoto

Gaubiz, E.; Ebert, K.; Förster, M.; Schlicht, F. und Arlinghaus, J. (2023): Wo geht das Fax hin? Changemanagement und die digitale Transformation in der psychosozialen Beratung. Eine zusammenfassende Studiendarstellung. Magdeburg. Otto-von-Guericke-Universität.



**ISBN:**

978-3-948749-34-7

**DOI:**

10.25673/101800

