

TRENDIMPULS:

DER ZUKUNFTSTREND

DIGITALISIERUNG



Warum dieser Trendimpuls?

Gesellschaftliche, technologische und ökologische Veränderungen stellen Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft vor neue Anforderungen. Sie verändern Lebenslagen und Bedürfnisse von Menschen, Arbeitsbedingungen und Fachkräftebedarfe ebenso wie die Möglichkeiten, soziale und gesundheitliche Angebote zu gestalten. Für Organisationen stellt sich damit die Frage, welche Entwicklungen für die eigene Arbeit relevant sind, welche Transformationsbedarfe daraus entstehen und wie sie diese Veränderungen aktiv gestalten können.

Genau hier setzt das SINN-Transformationslabor Zukunftstrends an. Im Rahmen des Projekts SINN – Zukunftsplattform für soziale Innovationen in Sachsen werden gesellschaftliche und technologische Entwicklungen aufgegriffen, für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft eingeordnet und mit der Praxis diskutiert. Sechs ausgewählte Zukunftstrends stehen dabei im Mittelpunkt. Zu jedem Trend findet ein digitaler SINN-Fachtag statt. Die SINN-Trendimpulse greifen die jeweiligen Themen anschließend auf, bündeln zentrale Entwicklungen und Erkenntnisse und geben Anregungen für die Auseinandersetzung in der eigenen Organisation.

Den Auftakt bildet der Zukunftstrend Digitalisierung. In der vorausgegangenen Befragung von Fach- und Führungskräften sozialer Organisationen in Sachsen wurde sie unter den betrachteten Entwicklungen besonders häufig als relevant für die eigene Organisation eingeschätzt. Zugleich zeigte sich, dass Digitalisierung mit weiteren Veränderungen verbunden ist – etwa mit dem Wandel der Arbeitswelt, dem Fachkräftemangel und veränderten Erwartungen an soziale Angebote.

Der vorliegende Trendimpuls versteht Digitalisierung deshalb nicht als reine Technologiefrage. Im Mittelpunkt steht die Frage, was der digitale Wandel für Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft bedeutet, welche Transformationsaufgaben daraus entstehen und welche Möglichkeiten sich für eine aktive Gestaltung eröffnen. Erkenntnisse aus Fachliteratur und aktuellen Untersuchungen werden dabei mit Erfahrungen und Impulsen aus dem ersten SINN-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe“ vom 21. August 2026 verbunden.

Zukunftstrends wirken häufig in mehreren gesellschaftlichen Dimensionen zugleich. Dieser Trendimpuls konzentriert sich auf die gesellschaftlichen, technologischen und organisationalen Veränderungen, die sich aus der Digitalisierung für Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ergeben. Ökologische Fragen im Zusammenhang mit digitalen Technologien sind wichtig und relevant, werden aber in diesem Impuls nicht vertieft.

Der Trendimpuls soll Orientierung geben und zum Weiterdenken anregen. Er liefert keine allgemeingültige Digitalisierungsstrategie und keine vollständige Übersicht möglicher Lösungen. Vielmehr lädt er dazu ein, Entwicklungen auf die eigene Organisation zu beziehen, Bedarfe zu erkennen und daraus passende nächste Schritte zu entwickeln.

1. Der Zukunftstrend Digitalisierung auf einen Blick

Digitalisierung bezeichnet nicht nur die Übertragung analoger Informationen und Abläufe in digitale Formate. Sie umfasst weiterreichende Veränderungen, die durch digitale Technologien angestoßen werden und sich auf den Alltag, die Arbeitswelt und Organisationen auswirken. Sie verändert, wie Menschen kommunizieren, arbeiten, Informationen nutzen und gesellschaftliche Angebote in Anspruch nehmen.

Die Entwicklung wird durch digitale Plattformen, datenbasierte Anwendungen, Automatisierung und Künstliche Intelligenz weiter vorangetrieben. Wie schnell sich einzelne Technologien verbreiten, zeigt die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz: 2025 nutzten rund 20 Prozent der Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten in der EU KI-Technologien; 2024 waren es rund 13,5 Prozent. (Eurostat, 2025)

Für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist Digitalisierung deshalb ein relevanter Zukunftstrend. Sie betrifft nicht nur technische Ausstattung, sondern auch die Frage, wie Organisationen ihre Arbeit und ihre Angebote unter veränderten gesellschaftlichen und technologischen Bedingungen gestalten. Die konkreten Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, Angebote, Mitarbeitende, Adressat:innen, Führung und Organisationsstrukturen werden in den folgenden Kapiteln betrachtet.

Auf einen Blick:

Im Kern

Digitale Technologien verändern Alltag, Arbeitswelt und Organisationen. Digitalisierung ist deshalb nicht nur eine technische, sondern auch eine gesellschaftliche und organisationale Entwicklung.

Aktuelle Dynamik

Künstliche Intelligenz, Automatisierung, digitale Plattformen, datenbasierte Anwendungen und hybride Kommunikationsformen.

Bedeutung für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Digitalisierung stellt Organisationen vor die Aufgabe, ihre eigene Arbeit und ihre Angebote im Kontext des digitalen Wandels zu betrachten.

Zentrale Gestaltungsfrage

Was verändert sich für unsere Organisation, unsere Mitarbeitenden und unsere Adressat:innen – und welcher nächste Schritt ist fachlich sinnvoll?

2. Was verändert sich?

Digitalisierung ist längst Teil des gesellschaftlichen und beruflichen Alltags. Auch in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft gehören Fachsoftware, digitale Dokumentation, Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit oder digitale Beratungsangebote vielerorts zur Praxis. Digitalisierung beginnt dabei häufig nicht mit einer umfassenden Strategie, sondern mit konkreten Anwendungen, Anforderungen und Problemen des Arbeitsalltags.

Gleichzeitig entwickeln sich die technischen Möglichkeiten weiter. Bestehende Anwendungen werden erweitert, digitale Prozesse greifen stärker ineinander und insbesondere Künstliche Intelligenz eröffnet neue Anwendungsfelder. Digitalisierung ist deshalb kein abgeschlossener Modernisierungsschritt, sondern ein fortlaufender Veränderungsprozess.

2.1 Digitale Praxis und strategische Gestaltung entwickeln sich nicht immer gleichzeitig

Viele Organisationen nutzen bereits unterschiedliche digitale Anwendungen. Damit ist jedoch noch nicht automatisch eine strategisch gestaltete digitale Transformation verbunden. Einzelne Lösungen können nebeneinander entstehen, ohne dass Prozesse, Zuständigkeiten oder längerfristige Ziele miteinander abgestimmt sind. Das gilt auch für soziale Organisationen in Sachsen. Sie arbeiten unter unterschiedlichen regionalen, fachlichen und organisatorischen Bedingungen und verfügen nicht über dieselben personellen, zeitlichen oder finanziellen Ressourcen. Entsprechend unterscheiden sich auch die Möglichkeiten, Digitalisierung strategisch zu gestalten. Während größere Organisationen möglicherweise eigene Zuständigkeiten und Fachkompetenzen aufbauen können, sind kleinere Einrichtungen und Dienste stärker auf Kooperation, externe Unterstützung und den Austausch mit anderen Organisationen angewiesen.

Untersuchungen sozialer Organisationen zeigen zugleich, dass Leitung, Finanzierung und verfügbare Arbeitszeit wichtige Bedingungen digitaler Entwicklung sind. Ob und wie Digitalisierung gestaltet werden kann, hängt deshalb nicht allein von verfügbaren Technologien ab, sondern ebenso von organisationalen Entscheidungen und vorhandenen Ressourcen.

Neben der andauernden technischen Entwicklung gewinnt damit die Frage an Bedeutung, wie vorhandene und neue digitale Anwendungen sinnvoll in die Gesamtentwicklung einer Organisation eingebettet werden können.

2.2 Künstliche Intelligenz erweitert die Möglichkeiten – und die Gestaltungsfragen

Mit der Verbreitung Künstlicher Intelligenz erhält die Digitalisierung zusätzliche Dynamik. KI-Anwendungen können bei Recherche, Textarbeit, Dokumentation, Informationsverarbeitung oder Wissensmanagement unterstützen. Automatisierung und KI betreffen dabei zunehmend nicht nur Routinetätigkeiten, sondern auch wissensbasierte und komplexere Aufgaben.

Damit entstehen neue Gestaltungsfragen: Welche Informationen dürfen verarbeitet werden? Wie verlässlich sind erzeugte Ergebnisse? Wer trägt Verantwortung für ihre Verwendung? Und wo müssen Entscheidungen und fachliche Bewertungen bei Menschen verbleiben? Gerade in Arbeitsfeldern mit sensiblen personenbezogenen Daten und mitunter weitreichenden Entscheidungen gewinnen Datenschutz, Transparenz, fachliche Qualität und ein verantwortungsvoller Umgang mit KI an Bedeutung.

Die Nutzung Künstlicher Intelligenz findet dabei nicht in einem rechtsfreien Raum statt. Auf europäischer Ebene werden mit der KI-Verordnung schrittweise Anforderungen an den Einsatz von KI-Systemen festgelegt. Diese betreffen unter anderem bestimmte verbotene Anwendungen, den Umgang mit Hochrisiko-Systemen, Transparenz und die Kompetenz von Personen, die mit KI-

Systemen arbeiten. Die Vorgaben gelten nicht alle gleichzeitig und sind je nach Rolle, Anwendung und Risikoklasse unterschiedlich relevant. Organisationen sollten deshalb beobachten, welche Anforderungen für ihre konkreten Einsatzfelder gelten und welche Umsetzungs- oder Unterstützungsangebote verfügbar sind.

2.3 Digitale Technologien verändern Arbeit, Kommunikation und Dienstleistungen

Digitale Technologien verändern nicht nur einzelne Tätigkeiten, sondern auch die Organisation von Arbeit. Informationen können standortübergreifend geteilt, Inhalte gemeinsam bearbeitet und Kommunikation über unterschiedliche digitale Kanäle organisiert werden. Damit verändern sich Informationswege, Zusammenarbeit, Rollen und Anforderungen an Beschäftigte. Technologische Veränderungen wirken so zugleich auf die soziale Organisation von Arbeit.

Auch die Beziehung zwischen Organisationen und ihren Adressat:innen verändert sich. Online-Beratung, digitale Informationsangebote und hybride Kommunikationsformen ergänzen persönliche Kontakte und können zusätzliche Wege zu Information, Beratung und Unterstützung eröffnen.

Diese Entwicklungen sind eng mit dem Wandel der Arbeitswelt verbunden. Digitale und hybride Zusammenarbeit, Automatisierung und KI verändern Tätigkeitsprofile und Kompetenzanforderungen. Digitalisierung lässt sich deshalb nicht losgelöst von anderen Entwicklungen wie dem Wandel der Arbeitswelt und dem Fachkräftemangel betrachten.

2.4 Digitalisierung verändert Teilhabe – aber nicht für alle gleichermaßen

Mit der Verlagerung von Information, Kommunikation und Dienstleistungen in digitale Räume verändern sich auch die Voraussetzungen gesellschaftlicher Teilhabe. Digitale Angebote können Zugänge erleichtern und beispielsweise räumliche Distanzen überbrücken. Gleichzeitig können fehlende Voraussetzungen dazu führen, dass Menschen digitale Möglichkeiten nicht oder nur eingeschränkt nutzen können. Digitalisierung kann dadurch bestehende soziale Ungleichheiten verstärken.

Für Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft stellt sich deshalb die Frage, wie digitale Entwicklungen Teilhabe unterstützen können, ohne neue Ausschlüsse zu erzeugen. Welche Anforderungen daraus für Angebote, Zugänge und die fachliche Arbeit entstehen, wird in Kapitel 3 aufgegriffen.

Verknüpft mit anderen Zukunftstrends

Digitalisierung entwickelt sich als Zukunftstrend nicht isoliert. Sie steht insbesondere mit dem Wandel der Arbeitswelt und dem Fachkräftemangel, mit räumlichen Disparitäten und Fragen gesellschaftlicher Teilhabe in Verbindung. Digitale Lösungen können Arbeitsprozesse unterstützen oder räumliche Entfernungen überbrücken, zugleich aber neue Kompetenzanforderungen und Zugangsbarrieren erzeugen.

3. Was bedeutet das für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft?

Digitalisierung wirkt sich auf unterschiedliche Bereiche der Sozial- und Gesundheitswirtschaft aus, darunter die Handlungsfelder der Sozialen Arbeit, Bildungsangebote, Pflege und Gesundheit sowie die Verbandsarbeit der Freien Wohlfahrtspflege. Sie verändert Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte sowie die Art, wie Angebote erbracht und Adressat:innen erreicht werden. Hinzu kommen Fragen der Finanzierung, technischen Infrastruktur, Kooperation und rechtlichen Rahmenbedingungen. Wie diese Veränderungen konkret ausfallen, hängt von Arbeitsfeld, Organisation, Zielgruppe und vorhandenen Ressourcen ab. Die folgenden Abschnitte betrachten deshalb zentrale Auswirkungen der Digitalisierung auf Organisationen und ihre fachliche Arbeit.

Organisationen starten nicht von derselben Ausgangslage

Der *IT-Report für die Sozialwirtschaft 2025* ordnet anhand einer Befragung 191 sozialer Organisationen ein, wie digitale Technologien und Informationssysteme genutzt werden und welche Unterschiede sich unter anderem nach Arbeitsfeld, Organisationsgröße und vorhandenen Ressourcen zeigen.

- Der Anteil der IT-Nutzenden liegt in den befragten Organisationen aktuell bei durchschnittlich 75 %. Zwischen den Arbeitsfeldern zeigen sich jedoch Unterschiede: In der Behindertenhilfe lag der Anteil bei 82 %.
- Der Anteil der IT-Aufwendungen am Gesamtumsatz stieg innerhalb von drei Jahren im Mittel von 1,7 % auf 1,9 %.
- Die IT-Personalkapazität blieb mit einem Anteil von 0,6 % der Gesamtbeschäftigten weitgehend konstant, während die Zahl der zu betreuenden IT-Arbeitsplätze und Accounts pro IT-Mitarbeitendem deutlich zunahm.
- Nur etwa zwei Drittel der befragten Organisationen verfügten über ein IT-Sicherheitskonzept. Lediglich rund ein Drittel ließ die eigenen IT-Systeme regelmäßig durch externe Stellen auf Schwachstellen prüfen.

Quelle: Kreidenweis, Helmut; Wolff, Dietmar (2025): *IT-Report für die Sozialwirtschaft 2025: Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien*, S. 11–12, 74–76. Der vollständige *IT-Report für die Sozialwirtschaft 2025* enthält viele weitere Kennzahlen und Zeitreihen zur digitalen Entwicklung sozialer Organisationen und kann für die strategische Planung hilfreich sein. Der Report ist über die Arbeitsstelle Sozialinformatik der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt erhältlich.

3.1 Organisation und Prozesse

Digitale Anwendungen greifen in bestehende Arbeitsabläufe ein. Dokumentation, Verwaltung, Kommunikation und Zusammenarbeit können digital unterstützt, Prozesse automatisiert und Informationen organisations- oder standortübergreifend verfügbar gemacht werden. Dabei verändern sich häufig auch Zuständigkeiten, Schnittstellen und Informationswege.

Ob daraus tatsächlich einfachere Abläufe entstehen, ist nicht selbstverständlich. Werden bestehende Prozesse lediglich digital übertragen, können Medienbrüche, Mehrfacherfassungen oder parallele Systeme bestehen bleiben. Digitalisierung betrifft deshalb nicht nur die eingesetz-

te Technik, sondern die Organisation von Arbeit und die Gestaltung von Prozessen insgesamt. Entscheidend ist, ob digitale Anwendungen Abläufe nachvollziehbarer, verlässlicher und für die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag tatsächlich handhabbarer machen.

Die Ergebnisse des IT-Reports verdeutlichen außerdem, dass sich digitale Arbeitsprozesse zunehmend von festen Büroarbeitsplätzen lösen. Unter den betriebseigenen Endgeräten entfielen 2025 rund 30 Prozent auf Notebooks und 25 Prozent auf Smartphones. Insgesamt war etwa ein Drittel der Mitarbeitenden mit betriebseigenen Smartphones oder Tablets ausgestattet. Mobile Geräte werden dabei zunehmend mit Branchen-Apps verbunden, etwa für die Dokumentation oder Leistungserfassung. (Kreidenweis; Wolff, 2025, S. 74.)

Mobile Geräte können Informationen direkt am Ort der Leistungserbringung verfügbar und die Dokumentation möglich machen. Ob daraus tatsächlich einfachere Abläufe entstehen, hängt jedoch davon ab, wie gut mobile Anwendungen mit der fachlichen Dokumentation, der Verwaltung und weiteren Fachverfahren verbunden sind. Digitalisierung verändert damit nicht nur einzelne Arbeitsschritte, sondern auch Schnittstellen, Datenflüsse und Zuständigkeiten. Für Organisationen stellt sich deshalb die Frage, wie digitale Anwendungen in die bestehende Prozesslandschaft eingebettet sind und an welchen Stellen weiterhin Medienbrüche oder Mehrfacherfassungen entstehen.

3.2 Mitarbeitende, Kompetenzen und Arbeitsbedingungen

Mit digitalen Anwendungen verändern sich Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen. Neben der sicheren Nutzung von Anwendungen wird es wichtiger, deren Möglichkeiten und Grenzen fachlich einschätzen zu können. Bei KI gehört dazu beispielsweise, erzeugte Ergebnisse kritisch zu prüfen, sensibel mit Daten umzugehen und Grenzen automatisierter Unterstützung zu erkennen.

Digitalisierung kann Beschäftigte entlasten, insbesondere bei Dokumentation, Koordination und administrativen Routinetätigkeiten. Gleichzeitig können neue Belastungen entstehen – etwa durch zusätzliche Kommunikationskanäle, parallele analoge und digitale Abläufe, permanente Erreichbarkeit oder Systeme, die nicht ausreichend auf die Arbeitspraxis abgestimmt sind. Digitale Transformation verändert damit nicht nur Kompetenzanforderungen, sondern auch Arbeitsbedingungen und Formen der Zusammenarbeit.

3.3 Adressat:innen, Angebote und fachliche Arbeit

Digitale Angebote verändern die Schnittstelle zwischen Organisationen und den Menschen, für die sie arbeiten. Online-Beratung, digitale Informationsangebote und zusätzliche Kommunikationswege können Leistungen leichter erreichbar machen und räumliche Distanzen überbrücken.

Gleichzeitig können fehlende technische Ausstattung, geringe digitale Kompetenzen, sprachliche oder andere Barrieren den Zugang erschweren. Welche digitalen Angebote sinnvoll sind, hängt deshalb wesentlich von den Lebenslagen und Bedürfnissen der jeweiligen Adressat:innen ab. Digitale und nichtdigitale Zugänge müssen aufeinander abgestimmt werden. Persönliche Kontakte, telefonische Beratung oder andere analoge Wege können weiterhin erforderlich sein.

Daten können Hinweise darauf geben, wie Angebote genutzt werden und wo sich Bedarfe verändern. Sie sollten jedoch mit Rückmeldungen der Adressat:innen und der fachlichen Einschätzung der Mitarbeitenden verbunden werden. Gerade bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen lassen sich Beziehung, professionelles Ermessen und situationsbezogenes Handeln nicht beliebig standardisieren. Digitale Systeme können fachliche Arbeit unterstützen, müssen sich aber daran messen lassen, ob sie den fachlichen Auftrag und professionelle Handlungsspielräume stärken.

3.4 Führung, Strategie und Organisationskultur

Mit der Digitalisierung verändern sich auch Führungsaufgaben. Technische, fachliche und organisationale Entscheidungen greifen stärker ineinander. Leitung muss deshalb Orientierung geben, unterschiedliche Perspektiven zusammenführen und einen Rahmen für Lernen und Weiterentwicklung schaffen.

Digitalisierung ist damit auch eine Frage der Organisationskultur: Wie wird mit Veränderung und Unsicherheit umgegangen? Wie werden Erfahrungen und Bedenken der Mitarbeitenden aufgenommen? Und wie werden Zuständigkeiten für digitale Vorhaben geklärt?

3.5 Kooperation und Netzwerke

Die zunehmende technische, fachliche und rechtliche Komplexität macht es für Organisationen schwieriger, in allen Fragen eigenes Spezialwissen vorzuhalten. Austausch und Kooperation gewinnen deshalb an Bedeutung. Netzwerke können Erfahrungen und Wissen bündeln und Organisationen dabei unterstützen, Entwicklungen für die eigene Praxis einzuordnen.

Digitale Transformation wird damit nicht ausschließlich zu einer organisationsinternen Aufgabe. Auch die Fähigkeit, geeignete Partner:innen einzubeziehen und Wissen in Netzwerken zu nutzen, gewinnt an Bedeutung. SINN – die Zukunftsplattform für soziale Innovationen in Sachsen – kann dabei als Netzwerk und Orientierungspunkt dienen.

3.6 Finanzierung und Rahmenbedingungen

Digitale Transformation benötigt Ressourcen. Kosten entstehen nicht nur für Software, Hardware oder Lizenzen, sondern auch für Prozessanalyse, Einführung, Qualifizierung, Begleitung, Wartung und Weiterentwicklung. Hinzu kommt die Arbeitszeit der Mitarbeitenden, die an Veränderungsprozessen beteiligt sind. Für Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist dies besonders relevant, weil projektbezogene Förderungen Investitionen ermöglichen können, Betrieb und Weiterentwicklung digitaler Strukturen damit aber nicht automatisch dauerhaft finanziert sind.

Die Ergebnisse des IT-Reports für die Sozialwirtschaft 2025 verdeutlichen, dass IT-Aufwendungen inzwischen einen festen Bestandteil der Organisationsfinanzierung bilden. Der Anteil der IT-Aufwendungen am Gesamtumsatz der befragten Organisationen stieg innerhalb von drei Jahren im Mittel von 1,7 auf 1,9 Prozent. Der durchschnittliche IT-Aufwand lag bei 1.216 Euro pro IT-Account beziehungsweise bei 1.607 Euro pro regelmäßigem Anwender. Der Report führt den Anstieg unter anderem auf die höhere Komplexität der IT, wachsende Sicherheitsanforderungen und steigende IT-Personalkosten zurück. Die Zahlen beziehen sich auf für den Report befragten Organisationen. (Kreidenweis; Wolff, 2025, S. 74)

Zugleich weist der Report auf Unterschiede in der Planungspraxis hin. Rund ein Drittel der befragten Träger gab an, über keine IT-Budgetplanung zu verfügen oder nicht zu wissen, ob eine solche Planung besteht. Bei fast zwei Dritteln der Teilnehmenden wurde für das Folgejahr mit einem steigenden IT-Budget gerechnet; mehrheitlich wurde eine Steigerung zwischen 10 und 25 Prozent erwartet. An erster Stelle der geplanten Investitionen standen IT-Sicherheitslösungen. (Kreidenweis; Wolff, 2025, S. 75)

Die Zahlen verdeutlichen, dass Digitalisierung nicht mit einer einmaligen Anschaffung abgeschlossen ist. Neben Investitionen entstehen fortlaufende Kosten für Betrieb, Sicherheit, Aktualisierung, Support und Weiterentwicklung. Die finanziellen Voraussetzungen und Planungskapazitäten unterscheiden sich dabei erheblich zwischen Organisationen.

Auch die Organisation des IT-Betriebs verändert sich. Nach den Ergebnissen des IT-Reports hat sich der Anteil der Aufwendungen für ausgelagerte IT-Dienstleistungen gegenüber 2022 nahezu halbiert. Gleichzeitig nahm insbesondere der teilweise externe Betrieb von Anwendungen zu. Dies deutet auf einen differenzierten Umgang mit externer Unterstützung hin: Standardisierbare Leistungen können ausgelagert werden, während organisations- und nutzungsnahe Aufgaben wie Anwendungssupport teilweise stärker innerhalb der Organisation verbleiben. (Kreidenweis; Wolff, 2025, S. 74) Für Organisationen stellt sich damit also nicht nur die Frage, ob Aufgaben extern vergeben werden, sondern auch, welche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten intern erhalten bleiben müssen.

Auch rechtliche Anforderungen sollten frühzeitig in Digitalisierungsprozesse einbezogen werden. Datenschutz, Informationssicherheit, Barrierefreiheit und – beim Einsatz Künstlicher Intelligenz – Fragen der Transparenz, Dokumentation und menschlichen Verantwortung können die Auswahl und Gestaltung digitaler Lösungen beeinflussen. Welche Anforderungen konkret gelten, hängt unter anderem vom Arbeitsfeld, der Art des Angebots, den verarbeiteten Daten und der eingesetzten Anwendung ab.

Für Organisationen bedeutet das, Zuständigkeiten früh zu klären und notwendige Prüfungen nicht erst nach der technischen Auswahl vorzunehmen. Dazu können beispielsweise die Einbindung des oder der Datenschutzbeauftragten, eine Prüfung der Datenverarbeitung, die Bewertung von Zugriffsrechten oder die Klärung von Verantwortlichkeiten für automatisierte Ergebnisse gehören.

4. Welche Transformationsaufgaben entstehen?

Welche Transformationsaufgaben aus der Digitalisierung entstehen, hängt von Arbeitsfeld, Organisation und Zielgruppe ab. Entscheidend ist deshalb, relevante Veränderungen und daraus entstehende Bedarfe zu erkennen und auf dieser Grundlage geeignete Veränderungen zu gestalten.

4.1 Digitalisierung strategisch mit dem fachlichen Auftrag verbinden

Digitale Anwendungen gehören in vielen Organisationen bereits zum Alltag. Strategische Digitalisierung beginnt deshalb häufig nicht bei null. Vielmehr geht es darum, vorhandene Lösungen, neue Anforderungen und zukünftige Entwicklungen mit den fachlichen und organisationalen Zielen der Organisation zu verbinden.

Eine Digitalisierungsstrategie sollte dabei nicht in erster Linie festlegen, welche Technologien eingeführt werden. Sie sollte Orientierung geben: Welche Veränderungen sind für uns relevant? Welche Bedarfe entstehen daraus? Was wollen wir verbessern? Und welchen Beitrag können digitale Möglichkeiten dazu leisten? Dazu gehört auch die bewusste Entscheidung, an welchen Stellen Digitalisierung keinen erkennbaren fachlichen oder organisationalen Mehrwert bietet. Damit wird Digitalisierung zu einer Führungs- und Organisationsaufgabe. Sie braucht eine Verbindung von fachlichen Zielen, organisationaler Entwicklung und technischen Möglichkeiten.

4.2 Prozesse überprüfen, bevor sie digitalisiert werden

Ein bestehender Prozess wird nicht automatisch besser, wenn er digital abgebildet wird. Vor der Auswahl oder Erweiterung einer technischen Lösung sollten Organisationen deshalb Arbeitsabläufe, Schnittstellen, Zuständigkeiten und Informationswege überprüfen.

Hilfreiche Fragen sind:

- Wo entstehen Doppelarbeiten?
- Welche Informationen werden mehrfach erfasst?
- Wo gibt es Medienbrüche?
- Welche Arbeitsschritte verursachen besonders viel Aufwand?
- Was soll durch eine Veränderung konkret besser werden?

Die Transformationsaufgabe besteht damit nicht darin, möglichst viele Abläufe zu digitalisieren. Entscheidend ist, Prozesse so weiterzuentwickeln, dass digitale Unterstützung einen erkennbaren Nutzen für Mitarbeitende, Adressat:innen oder die Organisation schafft.

4.3 Mitarbeitende beteiligen und Kompetenzen entwickeln

Digitale Transformation verändert Arbeit und stellt neue Anforderungen an Kompetenzen. Welche Fähigkeiten benötigt werden, hängt dabei von Aufgaben, Rollen und Arbeitsfeldern ab. Neben Anwendungskompetenz werden beispielsweise die Fähigkeit zur kritischen Einordnung digitaler Informationen, der verantwortungsvolle Umgang mit Daten und – beim Einsatz von KI – die Bewertung automatisiert erzeugter Ergebnisse wichtiger.

Kompetenzentwicklung braucht mehr als einzelne Schulungen. Mitarbeitende benötigen Zeit zum Lernen, Möglichkeiten zur Erprobung und Gelegenheiten, Erfahrungen miteinander auszutauschen. Gleichzeitig sollten sie möglichst früh in Veränderungsprozesse einbezogen werden. Sie kennen Arbeitsabläufe, Schwierigkeiten und fachliche Anforderungen und können dazu beitragen, Bedarfe und mögliche Auswirkungen neuer Lösungen frühzeitig sichtbar zu machen.

Gerade kritische Rückmeldungen können dabei wertvoll sein. Vorbehalte gegenüber einer digitalen Anwendung müssen nicht grundsätzlich Ausdruck fehlender Veränderungsbereitschaft sein, sondern können auf fachliche Risiken, zusätzliche Belastungen oder Einschränkungen professioneller Handlungsspielräume aufmerksam machen.

4.4 Digitale Teilhabe und fachliche Qualität sichern

Für Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft reicht es nicht aus, digitale Angebote technisch verfügbar zu machen. Sie müssen prüfen, wer diese Angebote tatsächlich nutzen kann, welche Barrieren dadurch abgebaut oder neu geschaffen werden und welche alternativen Zugänge erforderlich bleiben. Dazu gehören je nach Zielgruppe beispielsweise barrierearme Gestaltung, verständliche Sprache, unterschiedliche Kommunikationswege oder Unterstützung bei der Nutzung. Gleichzeitig kann es fachlich sinnvoll oder erforderlich bleiben, persönliche und andere nichtdigitale Zugänge aufrechtzuerhalten.

Zur fachlichen Qualität gehört außerdem die Frage, welche Aufgaben digital unterstützt werden sollen und welche Formen menschlicher Interaktion bewusst zentral bleiben. Gerade bei personenbezogenen Dienstleistungen müssen digitale Lösungen mit Beziehungsgestaltung, professionellem Ermessen und den Bedürfnissen der Adressat:innen vereinbar sein.

4.5 Verantwortung für KI, Daten und digitale Systeme klären

Besonders beim Einsatz Künstlicher Intelligenz entstehen neue Verantwortungsfragen. Organisationen müssen klären, für welche Aufgaben Anwendungen eingesetzt werden können, welche Informationen verarbeitet werden dürfen, wie Ergebnisse überprüft werden und wo die Verantwortung bei Menschen verbleiben muss.

Für eine erste organisationsinterne Einordnung können insbesondere folgende Fragen helfen:

- Welchem fachlichen oder organisatorischen Zweck dient die Anwendung?
- Welche personenbezogenen, vertraulichen oder besonders schützenswerten Informationen werden verarbeitet?
- Welche Fehler, Verzerrungen oder Benachteiligungen können entstehen?
- Wie werden Ergebnisse überprüft und dokumentiert?
- Wer trägt die Verantwortung für die fachliche Entscheidung?
- Werden Mitarbeitende und gegebenenfalls Adressat:innen darüber informiert, wenn KI eingesetzt wird?

Die EU-KI-Verordnung ergänzt dabei bestehende rechtliche Anforderungen, insbesondere den Datenschutz. Sie sieht je nach Anwendung und Risikoklasse unterschiedliche Anforderungen vor. Für Organisationen ist deshalb nicht nur die Frage relevant, ob ein KI-System eingesetzt werden kann, sondern auch, unter welchen Bedingungen sein Einsatz fachlich vertretbar, transparent und nachvollziehbar ist.

Dafür braucht es nachvollziehbare Regeln und Orientierung für Mitarbeitende. Datenschutz und Informationssicherheit gehören ebenso dazu wie fachliche Qualitätsanforderungen, Transparenz und die Frage, welche Entscheidungen nicht an automatisierte Systeme übertragen werden sollen. Solche Regelungen sind nicht einmalig abgeschlossen. Technische Möglichkeiten, Erfahrungen aus der Anwendung und regulatorische Anforderungen entwickeln sich weiter. Organisationen müssen deshalb auch ihre eigenen Regelungen und Entscheidungsgrundlagen regelmäßig überprüfen und dafür Ressourcen bereithalten.

4.6 Ressourcen, Zuständigkeiten und Unterstützung dauerhaft sichern

Digitale Transformation benötigt Zeit, finanzielle Mittel und klare Verantwortlichkeiten. Aufwand entsteht nicht nur für Technik und Lizenzen, sondern auch für Prozessanalyse, Projektsteuerung, Beteiligung, Qualifizierung, Einführung, Support, Wartung und Weiterentwicklung. Eine Digitalisierungsstrategie muss deshalb nicht nur technische Ziele benennen. Sie sollte auch klären, welche laufenden Kosten, personellen Zuständigkeiten und externen Unterstützungsbedarfe dauerhaft abgesichert werden können. Zu berücksichtigen sind neben Investitionen insbesondere Lizenzen, Cloud- und Hostinggebühren, Wartung, IT-Sicherheit, Datenschutz, Schulungen, Support sowie die Arbeitszeit für Pflege und Weiterentwicklung digitaler Lösungen.

Untersuchungen sozialer Organisationen zeigen, dass die Unterstützung durch die Leitung sowie gesicherte finanzielle und zeitliche Ressourcen wichtige Voraussetzungen digitaler Entwicklung sind. Gerade die notwendige Arbeitszeit sollte deshalb von Beginn an als Ressource eines Veränderungsprozesses berücksichtigt werden.

Für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft kommt hinzu, dass projektbezogene Förderungen nicht zwangsläufig eine dauerhafte Finanzierung von Betrieb und Weiterentwicklung ermöglichen.

Nicht jede notwendige Kompetenz muss jedoch innerhalb einer Organisation selbst vorhanden sein. Größere Organisationen können eher eigene IT-Zuständigkeiten oder Digitalisierungsprojekte aufbauen. Kleinere Organisationen sind häufiger auf Kooperation, gemeinsame Lösungen oder externe Unterstützung angewiesen. Netzwerke, Kooperationen und externe Begleitung können Wissen und Erfahrungen zugänglich machen. Das gilt auch für rechtliche und technische Fragen. Nicht jede Organisation muss eigenes Spezialwissen zu Datenschutz, Informationssicherheit, Barrierefreiheit oder KI-Regulierung vorhalten. Sie sollte jedoch klären, wer innerhalb der Organisation für diese Themen ansprechbar ist, wann externe Beratung erforderlich wird und wie Entscheidungen dokumentiert werden. Verbände, Netzwerke und spezialisierte Beratungsstellen können dabei Orientierung geben. Die Verantwortung für die organisationsbezogene Prüfung und die konkrete Ausgestaltung digitaler Anwendungen bleibt jedoch bei der jeweiligen Organisation.

Digitalisierung als kontinuierliche Gestaltungsaufgabe

Digitale Transformation hat keinen eindeutigen Endpunkt. Technische Entwicklungen, veränderte Bedürfnisse, neue Erfahrungen und Rahmenbedingungen machen es notwendig, Entscheidungen immer wieder zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Für die Praxis lässt sich daraus ein einfacher Orientierungsrahmen ableiten:
Veränderungen beobachten → Auswirkungen verstehen → Bedarfe identifizieren
→ Ziele bestimmen → passende Lösungen entwickeln oder auswählen → erproben
→ überprüfen und weiterentwickeln

5. Welche Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten entstehen?

Digitalisierung eröffnet der Sozial- und Gesundheitswirtschaft Möglichkeiten, Arbeit und Angebote weiterzuentwickeln. Sie kann Beschäftigte unterstützen, zusätzliche Zugänge schaffen, Zusammenarbeit erleichtern und neue Formen sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen ermöglichen.

Diese Potenziale entstehen jedoch nicht allein durch den Einsatz digitaler Technik. Entscheidend ist, ob eine Lösung zu einem tatsächlichen Bedarf passt und einen erkennbaren Mehrwert für Adressat:innen, Mitarbeitende oder die Organisation schafft.

5.1 Freiräume für die Arbeit mit Menschen schaffen

Ein wichtiges Potenzial liegt in der Unterstützung administrativer und wiederkehrender Tätigkeiten. Digitale Prozesse, Automatisierung und – bei geeigneten Aufgaben – KI können beispielsweise Dokumentation, Informationsverarbeitung, Abrechnung oder interne Verwaltungsabläufe unterstützen.

Gerade in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist dabei nicht allein die eingesparte Arbeitszeit interessant. Entlastung kann besonders wertvoll sein, wenn dadurch mehr Raum für fachliche und zwischenmenschliche Arbeit entsteht. Untersuchungen aus dem Sozialsektor zeigen eine höhere Akzeptanz digitaler Technologien, wenn sie formale Tätigkeiten erleichtern und Freiräume für Interaktionsarbeit schaffen.

Digitale Unterstützung kann damit auch im Umgang mit knappen personellen Ressourcen eine Rolle spielen. Sie ersetzt keine Fachkräfte, kann aber dazu beitragen, vorhandene Arbeitszeit stärker für Aufgaben einzusetzen, bei denen Beziehung, Erfahrung und professionelles Urteil erforderlich sind.

5.2 Zugänge erweitern und Teilhabe ermöglichen

Digitale Angebote können bestehende Leistungen ergänzen und zusätzliche Zugangswege schaffen. Online-Beratung, digitale Informationsangebote und unterschiedliche Kommunikationskanäle können Menschen unabhängig vom Standort erreichen und beispielsweise räumliche Entfernungen überbrücken.

Besonders interessant ist die Möglichkeit, persönliche, digitale und hybride Angebote miteinander zu verbinden. Dadurch können unterschiedliche Lebenslagen, Bedürfnisse und Kommunikationspräferenzen besser berücksichtigt werden – vorausgesetzt, digitale Angebote erzeugen nicht ihrerseits neue Barrieren. Digitale Möglichkeiten können darüber hinaus Beteiligung unterstützen. Adressat:innen können über digitale Wege informiert, nach ihren Erfahrungen und Bedürfnissen gefragt oder in die Weiterentwicklung von Angeboten einbezogen werden. Digitalisierung kann Teilhabe damit insbesondere dort unterstützen, wo sie Wahlmöglichkeiten erweitert und Angebote gemeinsam mit den Menschen zugänglicher gestaltet werden.

5.3 Qualität und Bedarfsorientierung weiterentwickeln

Digitale Systeme können Informationen leichter verfügbar machen, Zusammenarbeit unterstützen und helfen, Abläufe nachvollziehbarer zu gestalten. Daten über Nutzung, Prozesse oder Rückmeldungen können zusätzliche Hinweise darauf geben, wie Angebote angenommen werden und wo Veränderungen notwendig sind.

In einer Untersuchung sozialer Organisationen in der Schweiz berichteten 87 Prozent der Befragten von veränderten Bedürfnissen ihrer Klient:innen im Zusammenhang mit der Digitalisierung – beispielsweise bei Kommunikationswegen, Erreichbarkeit und Geschwindigkeit. (FHNW (o. J.), Verständnis und Treiber der Digitalisierung in sozialen Organisationen)

Solche Informationen können Organisationen dabei unterstützen, Veränderungen früher wahrzunehmen und Angebote weiterzuentwickeln. Bedarfe sollten jedoch nicht allein aus vorhandenen Daten abgeleitet werden. Rückmeldungen, Beteiligung und der direkte Austausch mit Adressat:innen bleiben ebenso wichtig wie die fachliche Einschätzung der Mitarbeitenden.

5.4 Neue Angebote und soziale Innovationen entwickeln

Digitalisierung bietet nicht nur Möglichkeiten, bestehende Abläufe anders zu gestalten. Aus veränderten Lebenswelten, neuen Bedürfnissen und technischen Möglichkeiten können auch neue Formen sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen entstehen.

Innovation muss dabei nicht bedeuten, etwas vollständig Neues zu entwickeln. Auch bestehende Angebote können neu kombiniert, angepasst oder auf veränderte Bedürfnisse übertragen werden. Entscheidend ist, dass eine Lösung auf einen tatsächlichen Bedarf reagiert und einen sozialen Mehrwert schafft.

Hier verbindet sich Digitalisierung unmittelbar mit dem Ansatz des SINN-Transformationslabors: Gesellschaftliche und technologische Veränderungen werden nicht nur als Anforderungen betrachtet, auf die Organisationen reagieren müssen. Sie können ebenso Ausgangspunkt für neue soziale Lösungsansätze sein. SINN unterstützt diese Perspektive, indem unterschiedliche Akteur:innen, Erfahrungen und Unterstützungsangebote miteinander verbunden werden. Soziale Innovation entsteht dabei nicht zwingend durch eine vollständig neue Lösung. Sie kann auch darin liegen, vorhandene Angebote unter veränderten regionalen, gesellschaftlichen oder technischen Bedingungen neu zu kombinieren.

5.5 Zusammenarbeit und Wissen teilen

Kooperation kann nicht nur fehlende Ressourcen ausgleichen, sondern auch neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen. Organisationen können Erfahrungen mit Anwendungen teilen, gemeinsam Lösungen entwickeln oder vorhandene Ressourcen besser nutzen. Gerade für kleinere Organisationen kann es hilfreich sein, nicht für jede vergleichbare Herausforderung eigene Antworten entwickeln zu müssen.

Voraussetzung dafür ist, dass Erfahrungen zugänglich gemacht, Zuständigkeiten geklärt und auch kritische Lernerfahrungen geteilt werden.

Vom digitalen Werkzeug zur sozialen Gestaltung

Die Chancen der Digitalisierung liegen nicht in möglichst viel Technik. Sie entstehen dort, wo digitale Möglichkeiten mit fachlichen Zielen, organisationalen Bedarfen und den Bedürfnissen der Menschen verbunden werden. So können administrative Tätigkeiten erleichtert, Zugänge erweitert, Angebote weiterentwickelt, Wissen geteilt und neue Lösungen für soziale Herausforderungen erprobt werden. Digitalisierung kann damit auch zum Ausgangspunkt sozialer Innovation werden – wenn nicht die Technologie, sondern der Bedarf und der angestrebte soziale Mehrwert am Anfang stehen.

6. Einblicke aus dem SINN-Fachtag

Beim digitalen SINN-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“ am 21. August 2026 kamen Fach- und Führungskräfte mit Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen. In einem fachlichen Impuls und mehreren Workshops wurden Erfahrungen mit Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz, Fragen der Führung und Organisationsentwicklung sowie konkrete Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert.

Über die unterschiedlichen Beiträge hinweg wurde deutlich, wie eng Digitalisierung in der Praxis mit anderen organisationalen Fragen verbunden ist. Neue Anwendungen treffen auf begrenzte Ressourcen, unterschiedliche digitale Kompetenzen, Arbeitsbelastung, Datenschutz und fachliche Anforderungen. Auch Fragen der Personalgewinnung und -bindung sowie der Beteiligung von Mitarbeitenden wurden von den Teilnehmenden immer wieder eingebracht.

6.1 Nicht beim Tool beginnen

Ein Gedanke zog sich durch mehrere Beiträge des Fachtags: Ausgangspunkt eines Digitalisierungsvorhabens sollte nicht eine bestimmte technische Lösung sein, sondern die Frage, was sich für wen verbessern soll. Welche Herausforderung soll bearbeitet werden? Welcher Bedarf besteht? Und woran lässt sich später erkennen, ob tatsächlich eine Verbesserung erreicht wurde?

Gerade bei KI wurde diese Zweckorientierung als wichtig beschrieben. Die technischen Möglichkeiten entwickeln sich schnell und neue Anwendungen sind leicht verfügbar. Umso wichtiger ist es, zunächst Problem, Bedarf und Ziel zu bestimmen und erst anschließend nach einer geeigneten Lösung zu suchen.

Mehrere Beiträge empfahlen dabei ein schrittweises Vorgehen: in einem überschaubaren Rahmen erproben, Erfahrungen auswerten und daraus weitere Entscheidungen ableiten.

6.2 Entlastung entsteht nicht automatisch

Besonders deutlich wurde beim Fachtag die Ambivalenz digitaler Arbeit. Digitale Anwendungen und KI können beispielsweise Recherche, Textarbeit, Übersetzungen, Dokumentation oder administrative Tätigkeiten unterstützen. Gleichzeitig berichteten Teilnehmende von vielen Kommunikationskanälen, wachsender Informationsmenge, Zeitdruck und sehr unterschiedlichen digitalen Kompetenzen innerhalb ihrer Organisationen.

Im Impuls und Workshop von Nadine van der Meulen wurden mögliche Belastungen digitaler Arbeit unter dem Begriff Technostress aufgegriffen. Dazu können etwa Informationsüberlastung, permanente Erreichbarkeit, die Komplexität digitaler Systeme oder technische Störungen beitragen. Entscheidend ist deshalb nicht allein, was digitalisiert werden kann, sondern unter welchen Bedingungen Digitalisierung die Arbeit tatsächlich verbessert.

Mögliche Effizienzgewinne erhalten gerade in sozialen und gesundheitlichen Arbeitsfeldern einen besonderen Wert, wenn dadurch Freiräume für fachliche und zwischenmenschliche Arbeit, Qualität oder auch Erholung entstehen.

6.3 Lernen und Beteiligung gehören zur Veränderung

In mehreren Workshops wurde digitale Veränderung als gemeinsamer Lernprozess beschrieben. Genannt wurden beispielsweise Pilotprojekte, Hospitationen, Lern-Tandems, kollegialer Austausch und kurze Formate, in denen Erfahrungen mit KI geteilt und gemeinsam reflektiert werden.

Dabei geht es nicht allein um technisches Wissen. Auch die Fähigkeit, Ergebnisse kritisch einzuordnen, mit Unsicherheit umzugehen, Neues auszuprobieren und Erfahrungen gemeinsam auszuwerten, wurde als wichtig hervorgehoben.

Führung kann dafür einen Rahmen schaffen: Orientierung geben, Lern- und Erprobungsräume ermöglichen und zugleich notwendige Grenzen und Verantwortlichkeiten klären. Auch kritische Perspektiven gehören dazu. Vorbehalte können auf Risiken, fachliche Konflikte oder Schwierigkeiten im Arbeitsalltag aufmerksam machen, die sonst möglicherweise übersehen würden.

6.4 KI verändert auch die fachliche Praxis

Die Diskussionen beim Fachtag zeigten noch eine weitere Perspektive: Soziale Organisationen müssen sich nicht nur mit dem eigenen Einsatz von KI auseinandersetzen. Auch Adressat:innen nutzen KI zur Informationssuche, zur Orientierung oder zur Bearbeitung persönlicher Fragen. Damit verändert sich das Umfeld, in dem Beratung und andere soziale Dienstleistungen stattfinden.

Am Beispiel der Online-Beratung wurde diskutiert, wo KI Fachkräfte unterstützen kann und wo Grenzen liegen. Als mögliche Assistenzfunktionen wurden unter anderem die Strukturierung von Anfragen, Ideengenerierung, Themenclustering und administrative Unterstützung betrachtet. Beziehungsgestaltung, empathische Kommunikation, fachliche Einordnung und verantwortliche Entscheidungen bleiben dagegen Bereiche, in denen menschliches professionelles Handeln zentral ist.

Damit entstehen neue Kompetenzfragen. Fachkräfte müssen nicht jedes KI-System technisch im Detail verstehen. Sie benötigen jedoch ausreichend Wissen, um Einsatzmöglichkeiten, Ergebnisse und Risiken beurteilen und den Umgang mit KI in ihre fachliche Praxis einordnen zu können. Datenschutz, Transparenz, mögliche Verzerrungen und Verantwortlichkeiten gehören zu dieser Auseinandersetzung ebenfalls dazu.

6.5 Vom Austausch ins Handeln kommen

Der Fachtag zeigte schließlich, dass digitale Transformation nicht mit einem vollständig ausgearbeiteten Masterplan beginnen muss. In mehreren Workshops wurde mit kleinen, konkreten nächsten Schritten gearbeitet.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden geben Hinweise darauf, was sie aus dem Fachtag mitnahmen. Genannt wurden unter anderem Organisationskultur, klare Prozessverantwortung und

Rollen, Vernetzung und Erfahrungsaustausch, Hospitationen sowie Fragen zu KI und Datenschutz. Zugleich wurde kritisch angemerkt, Digitalisierung und KI angesichts komplexer Rahmenbedingungen nicht als einfache Lösung zu betrachten.

Eine zentrale Erfahrung lässt sich daraus ableiten: Digitale Transformation muss nicht mit einem großen Vorhaben beginnen. Relevant ist ein nächster Schritt, der zu einem tatsächlichen Bedarf passt – und die Bereitschaft, aus den dabei gewonnenen Erfahrungen weiterzulernen.

7. Wo finden Organisationen Unterstützung?

Digitale Transformation muss nicht allein gestaltet werden. Beratung, Austausch, Arbeitsmaterialien und erprobte Methoden können dabei helfen, den eigenen Standort zu bestimmen, Veränderungsbedarfe zu konkretisieren und geeignete nächste Schritte zu entwickeln.

Die folgenden Hinweise stellen keine vollständige Übersicht verfügbarer Unterstützungsangebote dar. Sie konzentrieren sich auf Angebote von SINN und seinen Konsortialpartnern sowie auf Unterstützungsstrukturen, die im SINN-Netzwerk beziehungsweise im Rahmen des Fachtags sichtbar wurden.

7.1 Unterstützung über SINN finden

SINN bündelt unterschiedliche Formen der Unterstützung für soziale Innovationen in Sachsen. Über die Plattform können Organisationen Wissen und Arbeitsmaterialien nutzen, Unterstützungsangebote recherchieren und sich mit anderen Akteur:innen vernetzen. Dazu gehören unter anderem Methoden und Tools, Angebote zur Entwicklung von Vorhaben sowie ein Marktplatz mit Unterstützungsorganisationen.

Gerade wenn noch nicht feststeht, welche Form der Unterstützung benötigt wird, kann die SINN-Plattform als erster Orientierungspunkt dienen. Über das Netzwerk lassen sich weitere Erfahrungen, Kompetenzen und mögliche Partner:innen für ein konkretes Vorhaben erschließen.

SINN – Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen – Orientierung, Wissen, Methoden und Tools, Unterstützungsangebote sowie Vernetzung für soziale Innovationen in Sachsen.
www.sinn-sachsen.de

SINN-Marktplatz - Der Marktplatz unterstützt Organisationen dabei, passende Unterstützungsorganisationen, Expert:innen und Angebote für ein konkretes Vorhaben zu finden.

[SINN-Marktplatz](#)

7.2 Orientierung und Begleitung bei Veränderungsprozessen

Mit dem Regionalen Zukunftszentrum Sachsen steht Organisationen in Sachsen ein Angebot zur Begleitung von Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt zur Verfügung. Beim SINN-Fachtag wurden unter anderem Unterstützungsangebote zu Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz, Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung vorgestellt.

Auch weitere Akteur:innen des SINN-Netzwerks stellten beim Fachtag ihre Unterstützung für Digitalisierungsprozesse vor. Dazu gehörten:

[about source | SINN - Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen](#)

[Prometheus Research. | SINN - Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen](#)

[Zachariades Digitalisierung & KI | SINN - Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen](#)

[samarbeid | SINN - Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen](#)

[VoluLink | SINN - Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen](#)

Volulink war mit dem Workshop „Digitaler Kompass“ vertreten. Die genannten Akteur:innen bilden bewusst nur einen Ausschnitt ab; weitere Unterstützungsorganisationen können über das kontinuierlich wachsende SINN-Netzwerk recherchiert werden.

7.3 Werkzeuge und Materialien für die eigene Organisation

Nicht für jeden ersten Schritt ist eine externe Begleitung erforderlich. Verschiedene frei zugängliche Materialien können Organisationen dabei unterstützen, den eigenen Standort zu reflektieren, eine Strategie zu entwickeln oder ein konkretes Vorhaben zu prüfen.

Standort bestimmen

[DRK Digital-Check](#)

Der Digital-Check ermöglicht eine strukturierte Einschätzung des digitalen Entwicklungsstands einer Organisation. Betrachtet werden unter anderem Strategie, Personal und Führung, Arbeitsweise, Kernarbeitsfelder und IT.

Eine Digitalstrategie entwickeln

[Handbuch Digitalstrategie des DRK](#)

Das Handbuch bietet Workshopabläufe, Methoden, Praxisbeispiele und Vorlagen für die Entwicklung einer Digitalstrategie – von der Bestandsaufnahme und Zielentwicklung bis zur Umsetzung und Weiterentwicklung.

Digitale Vorhaben und Anwendungsfälle entwickeln

[SINN-Workbook: KI-Anwendungsfälle identifizieren](#)

Das Workbook unterstützt Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialbereich dabei, geeignete Einsatzfelder für Künstliche Intelligenz zu identifizieren. Die Arbeitsblätter helfen, ein Problem zu beschreiben, notwendige Ressourcen zu klären, den erwarteten Nutzen einzuschätzen und mögliche KI-Lösungen für die Praxis zu entwickeln.

[Checkliste für digitale Produkte von caritas.next](#)

Die Checkliste hilft dabei, digitale Vorhaben systematisch zu prüfen. Berücksichtigt werden unter anderem Nutzerorientierung, Umsetzung, Finanzierung, Schnittstellen, mögliche Entlastung und Kompetenzentwicklung.

[Webzeugkoffer #GleichImNetz des Paritätischen](#)

Der Webzeugkoffer bietet Arbeitshilfen und Hinweise zu digitaler Kommunikation, Zusammenarbeit, KI, Datenschutz und weiteren digitalen Themen.

KI verstehen und verantwortlich einsetzen

[Rechtsfragen beim Einsatz von generativer KI in gemeinnützigen Organisationen](#)

Die Rechtshilfe des Paritätischen gibt einen kompakten Überblick über zentrale Rechtsfragen beim Einsatz von KI in gemeinnützigen Organisationen. Sie richtet sich unter anderem an Organisationen, die KI-Anwendungen im Arbeitsalltag einsetzen oder KI-basierte Angebote für externe Nutzer:innen entwickeln.

[Künstliche Intelligenz in der Sozialen Arbeit – Textsammlung des Paritätischen](#)

Die erweiterte Textsammlung bündelt Grundlagen, Anwendungsbeispiele und praktische Hinweise für soziale Organisationen. Sie enthält unter anderem eine Übersicht möglicher Einsatzfelder, einen Leitfaden zur schrittweisen Einführung von KI-Anwendungen sowie eine Orientierungshilfe für eigene KI-Leitlinien.

Von bestehenden Projekten und Erfahrungen lernen

[Projektsammlung von caritas.next](#)

Die Projektsammlung macht digitale Vorhaben aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern sichtbar und kann Anregungen für eigene Projekte sowie Kontakte zu Organisationen mit ähnlichen Erfahrungen vermitteln.

[Praxisbeispiel: Entwicklung einer Digitalstrategie bei der AWO Zwickau](#)

Das Praxisbeispiel zeigt, wie eine Organisation ihren Digitalisierungsstand analysiert, eine gemeinsame Vision entwickelt und konkrete Maßnahmen in einer Roadmap festhält.

Fördermöglichkeiten gesucht?

Förderprogramme, Ausschreibungen und Fristen verändern sich laufend. Statt einzelne Programme an dieser Stelle aufzuführen, verweist der Trendimpuls deshalb auf den SINN-Förder-Radar. Er bündelt aktuelle Fördermöglichkeiten und Preise für soziale Akteur:innen in Sachsen und bietet weitere Anknüpfungspunkte für die Fördermittelrecherche.

[Förder-Radar | SINN - Die Zukunftsplattform für soziale Innovationen](#)

7.4 Welche Unterstützung passt zu uns?

Unterstützung kann bereits einsetzen, bevor ein konkretes Digitalisierungsprojekt feststeht. Sie kann gerade dabei helfen, den eigenen Bedarf zu klären und aus einer zunächst allgemeinen Herausforderung einen sinnvollen nächsten Schritt zu entwickeln.

Wir wissen noch nicht genau, wo unser Bedarf liegt.

→ Standortbestimmung, Selbstcheck, Erstberatung oder Austausch

Wir möchten einen Veränderungsprozess strukturiert angehen.

→ Strategiewerkzeuge oder Prozessbegleitung

Wir möchten KI einsetzen oder zunächst erproben.

→ Orientierung zu Einsatzfeldern, Kompetenzen, Datenschutz und Verantwortlichkeiten

Wir haben bereits eine konkrete digitale Idee.

→ Projekt- und Bewertungswerkzeuge

Wir möchten von Erfahrungen anderer lernen.

→ Praxisbeispiele, Netzwerke, Hospitationen und Erfahrungsaustausch

Wir suchen Partner:innen oder fachliche Unterstützung.

→ SINN-Netzwerk und Unterstützungsorganisationen

Wir benötigen finanzielle Unterstützung.

→ SINN-Förder-Radar

Impulse zur Reflexion und zum Weiterdenken

01 Beobachten

- Welche Auswirkungen des Zukunftstrends beobachten wir bereits?

02 Handlungsbedarf erkennen

- Wo besteht in unserer Organisation Handlungsbedarf?

03 Kompetenzen entwickeln

- Welche Kompetenzen brauchen wir künftig?

04 Möglichkeiten gestalten

- Welche Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten wollen wir nutzen?

05 Unterstützung klären

- Welche Unterstützung benötigen wir?

Quellen

- Alsago, Elke; Bremert, Laura; Falkenhayn, Josefin; Grasy, Jonas; Kutlu, Yalçın; Seibold, Bettina (2023): *Digital und sozial?! Digitalisierung in der Sozialen Arbeit*. Berlin/Stuttgart: ver.di / IMU Institut. [Digital und sozial?! Digitalisierung in der Sozialen Arbeit - IMU Institut GmbH Stuttgart](#)
- Degel, Alexander; Liebsch, Katharina (Hrsg.) (2025): *Digitalität und Ambiguität. Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa. <https://doi.org/10.25656/01:32265>
- European Commission, Joint Research Centre; Whyte, Jacqueline (2024): *Megatrends Assessment Tool: An exploratory workshop*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [JRC Publications - Megatrends Assessment Tool: An exploratory workshop](#)
- European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) / European Parliament (2024): *Global Trends to 2040: Choosing Europe's Future*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [Global trends to 2040 - Publications Office of the EU](#)
- Eurostat (2025): *20% of EU enterprises use AI technologies*. Eurostat News, 11.12.2025. Datensatz: isoc_eb_ai. [20% of EU enterprises use AI technologies - News articles - Eurostat](#)
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW (o. J.): *Verständnis und Treiber der Digitalisierung in sozialen Organisationen*. Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. [Verständnis und Treiber der Digitalisierung in sozialen Organisationen | FHNW](#)
- Hoose, Fabian; Schneiders, Katrin; Schönauer, Anna-Lena (2021): Von Robotern und Smartphones. Stand und Akzeptanz der Digitalisierung im Sozialsektor. In: Maik Wunder (Hrsg.): *Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, S. 97–109. <https://doi.org/10.35468/5909-07>
- Hüning, Nadine (2026): Impuls des Monats: Wie Netzwerke die digitale Transformation in der Sozialwirtschaft unterstützen. In: *Sozialwirtschaft aktuell*, Jg. 36, Heft 9, S. 5. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/1619-2427-2026-9-5>
- Kessler, Stefanie; Quente, Michaela; Schwering, Heike; Tetens, Jakob (2024): *Soziale Organisationen managen. Eine praxisorientierte Einführung für Studierende*. 1. Aufl. Opladen: Verlag Barbara Budrich / [utb](#). <https://doi.org/10.36198/9783838563183>
- Kreidenweis, Helmut; Wolff, Dietmar (2025): *IT-Report für die Sozialwirtschaft 2025: Trends in Digitalisierung und Informationstechnologien*. Eichstätt: Arbeitsstelle für Sozialinformatik, Fakultät für Soziale Arbeit. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Kutscher, Nadia; Ley, Thomas; Seelmeyer, Udo; Siller, Friederike; Tillmann, Angela; Zorn, Isabel (2026) (Hrsg.): *Handbuch Soziale Arbeit und Digitalisierung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lange, Wilfried (2023): Zur Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. In: Boris Friele, Mehmet Kart, David Kergel, Jens Rieger, Bärbel Schomers, Katrin Sen, Martin Staats & Patrick Trotzke (Hrsg.): *Soziale Arbeit und gesellschaftliche Transformation zwischen Exklusion und Inklusion. Analysen und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS, S. 11–25. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41471-9_2
- Maack, Linda; Vollmar, Leoni (2025): Digitale Ungleichheit als organisationales Phänomen. Potenziale einer organisationspädagogischen Perspektive auf eine digitalisierte Soziale Arbeit. In: Daniela Cornelia Stix, Julius Späte & Helene Schammer (Hrsg.): *#BlickVomTellerrand. Die Bezugsdisziplinen der Sozialen Arbeit und ihre Perspektiven auf die Digitalisierung*. Bonn: socialnet Verlag, S. 73–98. <https://doi.org/10.60049/iren129>

Meichsner-Eschborn, Stephanie (2026): *Digitalisierung in der Sozialwirtschaft – Transformation gestalten*. Paritätischer Sachsen, 19.08.2026. Beitrag bei Paritätischer Sachsen

Meichsner-Eschborn, Stephanie (2026): *Transformationserfordernisse sozialer Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit im Studiengang Soziale Arbeit, IU Internationale Hochschule. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Trendimpulses noch nicht bewertet.

Tietmeyer, Jan; Nienaber, Ann-Marie; Seng, Anja (2024): Digitalisierung in Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft: Perspektiventwicklung vor dem Hintergrund einer ernüchternden Realität. In: Sabine Fichtner-Rosada, Thomas Heupel, Christoph Hohoff & Johanna Heuwing-Eckerland (Hrsg.): *Kompetenzen für die Arbeitswelten der Zukunft. Impulse des European Year of Skills für Wirtschaft, Bildung und Personalwesen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 49–64.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-44959-9_4

Wunder, Maik (Hrsg.) (2021): *Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.25656/01:23157>

Materialien aus dem SINN-Fachtag

Aust, Alexander (2026): *Künstliche Intelligenz in der Praxis*. Workshopbeitrag beim SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“, 21.08.2026. Unveröffentlichte Veranstaltungsunterlagen.

Engelshowe, Anne (2026): *Digitalisierung gestalten*. Workshopbeitrag beim SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“, 21.08.2026. Unveröffentlichte Veranstaltungsunterlagen.

Martin, Anne (2026): *Zwischen Innovation und Verantwortung: KI in Beratung und Onlineberatung*. Workshopbeitrag beim SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“, 21.08.2026. Unveröffentlichte Veranstaltungsunterlagen.

Siegl, Stefanie (2026): *(Geförderte) Projektmöglichkeiten für Sozialdienstleister*. Workshopbeitrag beim SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“, 21.08.2026. Unveröffentlichte Veranstaltungsunterlagen.

SINN – Zukunftsplattform für soziale Innovationen in Sachsen (2026): *Evaluation des Online-Fachtags „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“* vom 21.08.2026. Unveröffentlichte Projektauswertung.

Van der Meulen, Nadine (2026a): *Digitalisierung zwischen Entlastung und Überforderung – Wie Organisationen den digitalen Wandel im Sozial- und Gesundheitswesen menschengerecht gestalten können*. Impulsvortrag beim SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“, 21.08.2026. Unveröffentlichte Veranstaltungsunterlagen.

Van der Meulen, Nadine (2026b): *Digitalisierung gestalten statt verwalten*. Workshopbeitrag beim SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“, 21.08.2026. Unveröffentlichte Veranstaltungsunterlagen.

Entstehung und Bearbeitung

Der SINN-Trendimpuls „Digitalisierung“ wurde im Rahmen des SINN-Transformationslabors Zukunftstrends unter Federführung des Paritätischen Landesverbandes Sachsen e.V. erarbeitet.

Ausgangspunkt der Ausarbeitung war der SINN-Online-Fachtag „Digitalisierung als Transformationsaufgabe – Chancen, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven“ vom 21. August 2026. In den Trendimpuls sind insbesondere die Beiträge und Diskussionen des Fachtags, dessen Evaluation sowie ausgewählte wissenschaftliche, fachpolitische und praxisbezogene Quellen eingeflossen.

Der Trendimpuls richtet sich an Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft sowie an weitere Akteur:innen, die digitale Veränderungsprozesse gestalten. Er ordnet zentrale Entwicklungen ein, überträgt sie auf die Praxis sozialer Organisationen und gibt Impulse für die weitere Auseinandersetzung. Die Veröffentlichung erhebt nicht den Anspruch einer vollständigen wissenschaftlichen Bestandsaufnahme.

Verfasserin: Stephanie Meichsner-Eschborn

Layout und Gestaltung: Nele Wessels

Entstehungskontext: SINN-Transformationslabor Zukunftstrends

Stand: 21. September 2026

Kontakt

Stephanie Meichsner-Eschborn

E-Mail: stephanie.meichsner-eschborn@parisax.de

www.sinn-sachsen.de

