

# Interview: Thomas Jung zur Zukunft der sozialen Arbeit

**Gesprächspartner:** Thomas Jung, Referent für Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, Prozess- und Projektmanagement bei der Diakonie Hessen

**Interviewer:** Roland Judas

**Kontext:** Dieses Interview wurde im Vorfeld des Social Barcamp zur Zukunft der sozialen Arbeit geführt, das am 26. März 2026 in der Ajoki in Hanau stattfindet.

---

## Einleitung

**Roland:** Wir organisieren ein Social Barcamp, das im März in Hanau stattfinden wird. Damit wir den Interessentinnen und Interessenten schon mal Themen aufbereiten und die Diskussion im Vorfeld starten können, um zu zeigen, wo eigentlich Diskussionspunkte im Bereich der sozialen Arbeit sind, haben wir dich heute hier eingeladen. Wir wollen uns dem großen Thema „Zukunft der sozialen Arbeit“ annähern – das ist auch der Untertitel des Social Barcamps. Das Thema KI ist momentan in aller Munde, aber es gehört wahrscheinlich noch mehr dazu. Thomas, erzähl doch mal: Wer bist du und warum haben wir dich eingeladen?

**Thomas:** Ich bin Referent für Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, Prozess- und Projektmanagement bei der Diakonie Hessen. Das heißt beim Landesverband, der alle Mitglieder der Diakonie Hessen – also Krankenhäuser, Altenpflegeheime, Kindertagesstätten, diakonische Werke – dabei unterstützt, ihre Arbeit zu machen. Wir sind organisiert wie ein Verein. Der Landesverband hat eine Geschäftsstelle, da arbeite ich. Wir betreuen hessenweit und einen Hauch Rheinland-Pfalz und Thüringen die Mitglieder der Diakonie in allen Belangen – ich insbesondere bei Digitalisierung und KI.

Das habe ich die letzten drei Jahre gemacht. Das Projekt endet jetzt dieses Jahr und ich wechsle die Rolle nach innen, verbandsintern. Aber ich habe einen großen Überblick über die Landschaft der Sozialarbeit in der Diakonie und vor allem den Digitalisierungsgrad der einzelnen Mitglieder.

---

## Digitalisierung als Projekt – eine Frage der Finanzierung

**Roland:** Es ist interessant, dass ihr das Thema Digitalisierung als Projekt gesehen habt. Ich würde es vielleicht ein bisschen anders definieren, weil Digitalisierung ist ja doch weiter zu fassen. Aber du machst ja weiter im Prinzip mit einem anderen Label und einem anderen Titel. Also von daher ist das Thema Digitalisierung jetzt nicht mit dem Projekt abgeschlossen, sondern fängt wahrscheinlich eigentlich erst an.

**Thomas:** Das hat reine Finanzierungslogik. Wenn wir gefördert werden – die Stelle war gefördert, also ein Projekt – dürfen wir das nicht für uns selbst benutzen. Wir dürfen die Projektmittel nur für die Mitglieder fokussiert einsetzen. Das ist der simple Grund, warum es ein Projekt ist.

Vor drei Jahren war das ja auch schon ein Trendthema, aber da sind wir schon beim Kern der Diskussion: Das ist in der sozialen Arbeit oft ein Randthema, weil die soziale Arbeit das Credo vor sich her hält: „Wir arbeiten mit Menschen und da spielen Computer erstmal keine Rolle.“ Das stimmt auch, diese These würde ich nach wie vor unterschreiben. Das macht die soziale Arbeit auch recht zukunftssicher, was Digitalisierung angeht – oder die Schattenseite der Digitalisierung, wo es darum geht, dass Jobs wegfallen. Wir reden gern von der industriellen Revolution 5.0, die jetzt ansteht.

Aber ich glaube, dass in der sozialen Arbeit nach wie vor Menschen mit Menschen arbeiten werden. Was wahrscheinlich nicht mehr so der Fall sein wird, ist das Thema Administration und Dokumentation. Da wird es sicherlich große Entwicklungssprünge geben. Also eigentlich genau das, was den meisten Mitarbeitenden wenig Spaß macht.

**Roland:** Von daher ist es genau richtig. Um mit der Fördersprache zu bleiben: Im Prinzip war das Projekt dann eigentlich erfolgreich, weil ihr jetzt im Bereich Nachnutzung oder Verstetigung seid. Das heißt, es wird nachhaltig fortgeführt. Das ist also ein voller Erfolg.

**Thomas:** So kann man sagen.

---

## Digitalisierung als Stiefkind der Sozialwirtschaft

**Roland:** Wo siehst du den größten Nutzen der Digitalisierung in der diakonischen Arbeit? Ist es tatsächlich die Optimierung der administrativen Prozesse?

**Thomas:** Es ist ein Stiefkind in der sozialen Arbeit, weil wir das Problem haben, dass wir in der Regel keinen Gewinn erwirtschaften. Wir haben keinen Investitionsfonds im Hintergrund, wo langfristig geplant wird, in was man investiert – ob in Technik oder Menschen. Das ist meistens – ich möchte jetzt keinem auf den Schlips treten – ein wenig geplanter Vorgang.

Dazu kommt, dass die Startvoraussetzungen in der Sozialarbeit bei der Diakonie sehr heterogen sind. Da reden wir von großen Krankenhauskonzernen mit tausenden von Mitarbeitern und wir reden von einem vier Mann ehrenamtlichen Vorstand im Hospizverein. In dieser Bandbreite sind alle gleichwertige Mitglieder der Diakonie Hessen. Das macht es auf der einen Seite schwierig, Schnittstellen herzustellen, auf der anderen Seite macht es das auch total spannend.

Und es ist nicht gesagt, dass ein Träger digital gut aufgestellt ist, nur weil er groß ist. Ich erlebe das immer wieder andersrum: Gerade die kleineren, weil es einfacher zu organisieren ist, sind weiter und schlagkräftiger als manche große.

---

## Die technische Ausstattung an der Front

**Thomas:** Wir haben das Problem, dass gerade an der „Frontarbeit“, wie ich es nenne, die technische Ausstattung meistens nicht so wahnsinnig gut ist. In der ambulanten Pflege oder auch im Krankenhaus vor Ort hat nicht jeder einen Computer. In den Kitas hat noch nicht mal jede Erzieherin eine E-Mail-Adresse, was es dann natürlich schwierig macht, sie zu erreichen.

Das ist für mich einer der Kernbedarfe: Der Bedarf einer Leitung, zeitnah alle Mitarbeitenden zu erreichen, wächst und wird auch auf Leitungsebenen gesehen. Das ist eine Riesenherausforderung. Es ändert sich was, man möchte alle Mitarbeitenden gleich erreichen. Der Informationsfluss und die Transparenz werden immer wichtiger. Da spielt natürlich ein Endgerät eine große Rolle – ich kann mir ja schlecht Brieftauben schicken und Faxe.

Dann ist immer die Frage: Nutzen Mitarbeiter ihr privates Handy? Das haben in der Regel alle. Da kommen dann Schnittstellen-Fragen. Oder für uns als Verband: Wir müssen Plattformen bedienen, die möglichst systemneutral sind. Die einen haben Microsoft, die anderen Linux. Jeder hat eine andere Software und trotzdem müssen wir alle Mitglieder möglichst neutral und gleich erreichen.

---

## Das Social Intranet als Lösung

**Thomas:** Das ist ein Digitalprojekt, was wir jetzt machen: eine Mitgliederplattform. Ich nenne es so etwas wie ein internes Facebook.

**Roland:** Ein Social Intranet.

**Thomas:** Ein Social Intranet, genau. Was wir jetzt aufbauen, das haben wir getestet und es geht dieses Jahr an den Start. Wir gehen weg von Newslettern – das ist bisher die gängige Kommunikationsmethode. Wir verändern die Art der Kommunikation: Nicht mehr wir servieren gießkannenmäßig die Informationen an die Mitglieder in der Hoffnung, dass sie gelesen werden, sondern wir stellen alle Informationen in einer Plattform bereit. 24 Stunden und jeder, der sie haben möchte, kann sie haben. Mitglieder können sich die Information jederzeit holen und wir versuchen darüber auch mehr Transparenz herzustellen.

**Roland:** Das ist einfach Realität, in Kitas geht es ja schon damit los: Du musst dich irgendwo anmelden. Jetzt melde dich mal an, wenn du nicht drin bist. Du musst ja mindestens mal ein Kennwort geschickt bekommen – Riesenproblem.

**Thomas:** Absolut.

**Roland:** Was ich noch sagen wollte: Du hast es jetzt speziell auf den diakonischen Kontext bezogen, aber in der freien Wirtschaft ist das auch nicht viel anders. Es gibt ganz

unterschiedliche Herangehensweisen: Firmen, die das wirklich schon Jahre verstanden haben, und die Nachzügler, wo es dann heißt: „Die Mitarbeiter brauchen Notebooks? Oh je!“

Was ich interessant finde: Wenn wir über Digitalisierung sprechen, sprechen wir viel über KI und die Möglichkeiten, aber eigentlich muss man einen Schritt zurückgehen und sagen: Wir müssen überhaupt erst mal die Möglichkeiten schaffen, jedem Mitarbeitenden einen Zugang, also ein Endgerät, bereitstellen. Wenn ich das richtig interpretiere, wird das dann primär mobil erfolgen?

**Thomas:** Das ist unser Ansatz: Mobile First. Weil wir sagen, da steckt das größte Potenzial dahinter und die Endgeräte sind alle da und leidlich erschwinglich. Ich muss keine wahnsinnige Infrastruktur bereitstellen, um dieses Gerät ins Netz zu kriegen – eine SIM-Karte langt. Und die kann immer an der Frau und am Mann getragen werden, das macht das Leben einfacher.

---

## Digitalisierung ist Organisationsentwicklung, nicht IT

**Thomas:** Der Wandel, der stattfinden muss aus meiner Sicht: Digitalisierung, KI – egal welches Thema – wird gerne in der IT-Abteilung abgeladen und dann soll die sich darum kümmern. Das ist aus meiner Sicht ein fataler Fehler, weil Digitalisierung eigentlich eher Organisationsentwicklung und Prozessmanagement ist als IT.

Umgekehrt ist es eigentlich Leitungsaufgabe. Da, wo das verstanden wurde, funktioniert es auch deutlich schneller und besser – dass das von oben her organisiert sein muss und es eher um die Prozesse geht. Da ist die größte Arbeit zu tun. Es gibt ja diesen berühmten Satz: Schlechte Prozesse sind, wenn sie digitalisiert werden, schlechte Digitalprozesse.

**Roland:** Das war der ehemalige Chef von Telefónica, der das geäußert hat.

**Thomas:** Genau, und das sehe ich genauso. Die größte Aufgabe ist, bevor man Sachen digitalisiert, zu prüfen, ob sie überhaupt so sinnvoll sind, wie sie halt seit 100 Jahren gewachsen sind. Bei der Diakonie ist auch gerne alles historisch gewachsen und man stellt es gar nicht in Frage. Oft ist es sinnvoll, das so zu tun, aber Thema Zeichnungsberechtigungen ist mein Lieblingswort: Müssen da wirklich drei Leute ihre Unterschrift draufgeben, bis 5,60 Euro ausgegeben werden? Diese Frage stellt sich keiner mehr, weil das einfach die Regel ist.

Da setze ich an, das ist mein Hauptjob: Hinzugucken und zu sagen, lasst uns erst mal überlegen, wie dieser Prozess ordentlich und schnell laufen würde. Wenn wir das haben, können wir ihn digitalisieren und vereinfachen. Und dann vielleicht sogar noch, dass eine KI das in Zukunft macht und nicht mehr ein Mensch.

---

## Von der Organisation zum Klienten

**Roland:** Das klingt so, als müsste man erst mal Hausaufgaben machen – die Infrastruktur bereitstellen, die Arbeitsumgebung, die Prozesse. Am Ende hat die diakonische Arbeit ja einen gewissen Zweck, irgendwann kommt man zur Klientin, zum Klienten. Aber mit dem, was du tust, sind wir noch eher an der Organisation dran. Oder kommst du auch schon dahin, dass den Mitarbeitenden ermöglicht wird, besser und umfangreicher für Klienten etwas zu tun?

**Thomas:** Das ist natürlich ein weites Feld, Sozialarbeit ist ja alles Mögliche. Im Moment spielt viel Musik in der Pflege. Das ist ein Arbeitsfeld, wo ich ein großes Digitalisierungspotenzial sehe. Allerdings muss man das mit den Fachkräften zusammen machen.

Mein Lieblingsbeispiel ist das Thema Voize – eine digitale, sprachgesteuerte Pflegedokumentationssoftware. Die Pflegekraft kann hingehen, per Sprachbefehl erzählen, was sie tut, und es wird dokumentiert. Man hat sich gewundert, warum das nicht so wahnsinnig genutzt wird. Man dachte, man entlastet die Pflegekräfte von der Pflegedoku. Dann hat man Pflegekräfte gefragt und die sagen: „Die Pflegedoku, das ist meine 20-minütige Pause aus dem Stress. Und die nehmt ihr mir jetzt auch noch.“

**Roland:** Interessant.

**Thomas:** Genau, man muss das immer ganzheitlich sehen. Es gibt diesen Spruch: In der Sozialarbeit oder öffentlichen Hand ändert sich was, wenn Finanznöte da sind oder Skandale. Wir haben diese Strömung: Fachkräftemangel. Es wird immer weniger Menschen geben, die mindestens die gleiche Arbeit leisten müssen – am besten noch zur gleichen oder besseren Qualität.

Das ist der Ansatz der Digitalisierung der sozialen Arbeit aus unserer Sicht: Hinzugucken, wie wir es herstellen können, dass die Menschen, die noch bereit sind, in der sozialen Arbeit ihren Lebensunterhalt zu verdienen, auch möglichst gesund und nachhaltig so arbeiten können, wie sie wollen – nämlich an Menschen. Und möglichst wenig damit zu tun haben mit den Prozessen, die im Hintergrund laufen müssen: Dokumentation, Finanzen und was da alles noch hinten dran steht.

---

## Reflexion durch Dokumentation

**Roland:** Ich finde es total interessant, diese Argumentation, dass die 20-Minuten-Doku auch dafür genutzt werden kann, um ein bisschen zu regenerieren. Die Arbeit an sich ist ja in den meisten Fällen sehr belastend. Wenn man dann sagt, ich habe jetzt die Möglichkeit, einfach nochmal Dinge aufzuschreiben, vielleicht sogar nochmal was zu reflektieren, was ich im Gespräch nicht sofort erkannt habe – einfach durch das Aufschreiben nochmal einen Aspekt draus zu lernen.

Das heißt, dieser ganzheitliche Ansatz ist wirklich notwendig – nicht nur Technologie zu nutzen, sondern auch mit den Menschen zu sprechen und zu überlegen, was braucht ihr wirklich. Der IT-Leiter sagt ja immer: „Du brauchst die neueste Version von X oder Y.“ Aber man muss wirklich hinterfragen: Ist das in allen Fällen so?

---

## Der Pulsnetz-Truck: Technik zum Anfassen

**Thomas:** Es gibt ein wahnsinnig tolles Projekt von Pulsnetz, das ist unter anderem von der Diakonie Baden. Die haben einen Truck und da ist alles Mögliche an Technik für die Pflege drin: Exoskelette, Fallteppiche, Infrarotschranken für Demente wenn sie das Bett verlassen, und so weiter.

Das größte Problem, was wir haben, ist die Technik an die Frau und an den Mann zu bringen. Die Berührungsangst, etwas falsch oder kaputt zu machen, ist enorm groß. Es gibt dauernd ein neues KI-Modell und man erkennt nicht zwingend immer den Nutzen für die eigene Arbeit.

Diesen Weg geht das Projekt umgekehrt und wir finden den gut: Sie bringen die Technik einfach zu den Leuten und die können ausprobieren. Wie immer wenn man sieht oder gezeigt bekommt, was alles geht, entdeckt man: „Das wäre ja auch was für mich, das ist ja spannend!“

Wenn man ein Exoskelett anhatte – so eine Tragehilfe, Hebehilfe – sagen die meisten: „Das ist ja super.“ Das ist ein kleines Stück Technik, aber es entlastet die Leute enorm. Es ist nicht arbeitsplatzgefährdend, sondern es ist genau der Nutzen für die Mitarbeitenden, um sie gesünder durch ihr Berufsleben zu bringen.

---

## Robotik in der Pflege

**Thomas:** Oder Wäscheroboter – bei Robotik in der Pflege haben wir alle gleich den Pflegeroboter vor Augen, der die Leute pflegt. Das ist aus meiner Sicht weit entfernte Zukunft – hoffentlich. Aber zum Beispiel ein Roboter, der mit der Pflegekraft mitläuft beim Wäschewechsel und dann selbstständig die dreckige Bettwäsche in die Wäscherei fährt, ohne dass jemand mitgehen muss, und dann wieder kommt – das sind sinnstiftende Helferlein in der Digitalisierung.

**Roland:** Das heißt, wenn ich die Technik sinnvoll nutze, schaffe ich am Ende doch einen gewissen Zeitgewinn für die Klienten – die Mitarbeiterin hat einfach mehr Zeit.

**Thomas:** Das ist ein wichtiger Punkt: Diese Mehrzeit darf nicht in ein Mehr an Arbeit münden. Das ist ein Fehler aus der Automatisierung – nach dem Motto: „Ich lasse das Band schneller laufen und habe mehr Autos, aber die Leute gehen kaputt dabei.“ Das sollte nicht sein.

Eigentlich sollte diese Mehrzeit dafür genutzt werden, mehr am Klienten arbeiten zu können, mehr Zeit mit den Klienten zu verbringen. Wenn du Pflegekräfte fragst, sagen sie meistens: „Natürlich ist mehr Geld immer schön, aber das ist nicht der Hauptpunkt. Ich möchte eigentlich mehr Zeit für meine Kunden, meine Klienten haben.“ Diese Zeit mehr muss man hinkriegen und nicht einfach nur mehr Klienten erzeugen.

**Roland:** Mit einer besseren Qualität.

**Thomas:** Mit einer besseren Qualität. Träger, die für die Pflegedokumentation KI einsetzen, sprachgesteuert – in der Pflege haben wir ja nicht nur muttersprachliche Pflegekräfte, die meisten haben einen Migrationshintergrund. Pflegedokumentation ist nun mal deutsche Sprache, die wir nicht sprechen – das ist ein anderes Deutsch.

Da kann KI natürlich eine große Unterstützung bieten, indem man einfach in seinem Deutsch oder in seiner Muttersprache sagt, was man gemacht hat, und die KI übersetzt es in eine saubere Pflegedoku. Damit hat man eine höhere Qualität in der Pflegedokumentation. Andere können damit besser etwas anfangen, man vermeidet Fehler und Doppelungen – das sind sinnstiftende Einsatzmöglichkeiten.

---

## Das meistens unterschätzte Thema: Datenkonsistenz

**Roland:** Was ist deiner Meinung nach das Thema, das am meisten unterschätzt wird bei solchen Projekten?

**Thomas:** Das meiste Unterschätzte ist, dass man davon ausgeht, dass die Prozesse, die man hat, funktionieren. Das Wichtigste aus meiner Sicht ist die Datenkonsistenz. Die Daten, die man braucht, um digital oder mit KI ordentlich zu arbeiten, die müssen da sein.

Wir verschwenden wahnsinnig viel Zeit mit Suchen, ohne dass uns das bewusst ist. Wenn man mal messen würde, wie viel in einer Firma mit Suchen Zeit verbracht wird, weil die Daten nicht ordentlich aufbereitet sind... Wir Menschen können ja suchen. Ich weiß, ich habe eine E-Mail bekommen, und dann suche ich und suche. Irgendwann finde ich sie vielleicht. Aber wenn ich daran arbeite, dass die Daten ordentlich abgelegt sind und bereitstehen, und dass wir lernen, dass das nicht „meine“ Daten sind, sondern die Daten auch andere Menschen nutzen und finden wollen – das ist eigentlich das Entscheidende. Das hat sich natürlich historisch gewachsen aufgebaut.

Ich weiß nicht, wer von euch seinen E-Mail-Eingang voll im Griff hat. Wie viele hunderte Mails da so schlummern... Das ist ein Beispiel, wo man an sich selbst mal gucken kann: Wie hoch ist mein eigener Organisationsgrad? Wüsste ich sofort, wo jede E-Mail liegt oder wie ich sie schnell finde? In einer Firma mit mehreren Mitarbeitern ist das noch schlimmer.

Da braucht es das Bewusstsein: Man lebt in seiner eigenen Bubble, aber wie machen das denn andere? Wir arbeiten da viel mit Transparenz mittlerweile. Wir gehen weniger hin mit dem großen organisierten Ansatz, sondern wir machen das über: „Ich zeige dir mal ein lustiges Feature“ oder „Ich zeige dir mal, wie ich arbeite“ – und dann hoffen wir, dass das

Multiplikationseffekte hat. Das läuft sehr gut bei uns. Wenn die Leute mal sehen, wie etwas geht, wie andere das machen, adaptieren sie es viel schneller und besser.

Und dann natürlich: Es muss Chefsache sein. Wenn es nicht von oben gelenkt und gewollt wird, hat es meistens keinen so wahnsinnigen Erfolgscharakter.

---

## Vom Endnutzer her denken

**Roland:** Das ist auch für das Social Barcamp ein Treiber: Ein Format, das man auf Arbeitsebene oder auf unterschiedlichen Hierarchien schafft, sich auszutauschen. Best Practices als Rahmen durch ein Eventformat. Das finde ich wichtig, weil wenn du dich nur auf das verlässt, was dir die Anbieter versprechen – mit Datenblättern kannst du nicht viel gewinnen. Die Frage ist: Ist es erfolgreich, wenn die Menschen das tatsächlich angenommen haben?

**Thomas:** Und wenn ich weiß, was ich brauche. Klar, wenn ich rausgehe und will was kaufen, kann ich alles kaufen. Ich finde einen, der mir das verkauft. Ob es das ist, was ich wirklich brauche, das steht auf einem ganz anderen Blatt.

Das ist eine Basisarbeit, die wichtig ist: Dass man sich als Organisation überlegt, wo will ich eigentlich hin, was will ich haben, wie will ich sein? Wie muss es denn sein, damit es gut ist? Beschreib mir mal dieses Bild – wie in einer idealen Welt, wie wäre das dann? Woran würdest du merken, dass es gut ist? Und das mal aufschreiben. Dann ist das ein Zielbild und da muss man konsequent hinarbeiten.

Es ist nicht unbedingt die große eierlegende Wollmilchsau-Lösung, die wir gerne anstreben und die nie zum Ziel führt. Es ist deutlich schneller, am Prozess anzudocken – da ist der Hebel viel größer, als wenn ich stundenlange Leistungskataloge entwickle, die dann meistens nie zum Ziel führen.

Ich bin überzeugt: Wenn man egal durch welche Organisation geht, sich auf den Flur stellt, fünf Mitarbeiter anhält und fragt: „Nennt mir die drei größten Pestbeulen hier, was euch so richtig auf den Senkel geht“ – kann mir jeder eine Antwort geben. Wenn ich fünfmal drei aufschreibe, habe ich schon 15 Themen, die ich sofort angehen kann und wo ich sofort einen Gewinn habe, wenn ich sie löse.

Aber das passiert nicht. Es wird versäumt, es wird ausgelagert in Arbeitsgruppen, die meistens auch noch disziplinär einseitig besetzt sind, dann wird ein Projekt gesucht, ein Hersteller gesucht, geguckt welches Budget passt, das Projekt muss besetzt werden und dann läuft es erstmal drei Jahre.

Das ist ein Mindset-Turn, den wir jetzt wirklich geschafft haben, hoffe ich: Dass wir jetzt vom Endnutzer her denken. Das haben wir früher nicht gemacht. Wir gucken wirklich: Wer muss dieses Produkt am Ende benutzen? Der oder diejenige kriegt ein hohes Mitspracherecht bei der Entwicklung oder beim Kauf. Der nimmt das Produkt am Ende

auch wirklich ab und sagt: „Ja, das ist es, was taugt.“ Das ist viel effektiver, als wenn das auf dem Papier die Leitungskraft sagt.

**Roland:** In der Öffentlichkeitsarbeit hat man das schon vor zehn Jahren verstanden: Das muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Aber im Bereich Digitalisierung oder generelle Organisationsentwicklung ist es immer: „Mal gucken, was unser Ziel ist.“ Die Zielgruppe ist irgendwie klar, aber...

**Thomas:** Wenn du Technologie kaufst, kaufst du ja gerne irgendwelche Buzzwords: „Wir brauchen jetzt ERP, CRM, Dokumentenmanagement, Enterprise Content Management, Enterprise Search – und dann wird alles gut.“ Aber so ist es ja nicht.

---

## Die „Allianz der Willigen“

**Roland:** Oft hört man in Digitalisierungsprojekten, dass sich die Mitarbeitenden schwertun, dass die der störende Faktor sind. Ich interpretiere deine Aussagen so, dass eigentlich die größte Herausforderung eine mangelhafte Kommunikation ist – oder dass man nicht alle einbindet, die man fragen sollte.

**Thomas:** Das eine ist das Mindset. Wir müssen uns lösen von der Annahme: Da ist einer, der alles weiß, und der schult die, die nichts wissen. Das ist kein Erfolgsmodell mehr aus meiner Sicht. Sondern die Schwarmintelligenz, das Ernstnehmen der Mitarbeitenden.

Wir sind vor fünf Jahren in die Cloud gegangen – für eine Diakonie ein wahnsinniger Mindset-Wechsel. Weg von „meinem Laufwerk“, weg von Zugriffsberechtigungen. Telefone wurden abgeschafft, jeder kriegt ein Headset.

Wir haben Leute im Unternehmen gesucht, die Lust auf sowas haben, die Bock auf Neues haben – die „Allianz der Willigen“, wie ich sie immer nenne. Mit denen sind wir losmarschiert. Die haben wir ein halbes Jahr früher aufs System gelassen und haben gesagt: „Tobt euch aus, spielt, macht, testet! Ihr könnt nichts kaputt machen.“ Dann haben wir uns einmal die Woche getroffen und uns gegenseitig erzählt, was wir entdeckt haben.

Das hat so einen Drive bei den Leuten erzeugt. Wir haben automatisch den First-Level-Support gespart, weil wir in jeder Abteilung jemanden hatten, der dabei war. Die üblichen Fragen – „Wie war das nochmal?“ „Warum muss ich den Haken setzen?“ – da wurde keine IT angerufen, das haben die in der Abteilung selbst gelöst, weil sie Vorsprung beim Wissen hatten.

Das ist ein super Modell, das hat sich bei uns bewährt. Das machen wir mittlerweile fast nur noch so: Die Leute, die haben Lust.

---

## Nicht alle erwischen – und das ist okay

**Thomas:** Das Zweite ist: Man muss sich von dem Gedanken lösen, dass man alle erwischt. Es gibt Leute, die sind am Gewohnten orientiert – sagt man vorsichtig – und das ist auch okay.

Wir hatten Mitarbeiter, die standen drei Monate vor der Rente und haben gesagt: „Jetzt soll ich mich mit Teams nochmal beschäftigen?“ Da haben wir gesagt: „Nein, soll sie nicht. Wenn du Lust hast, ja – aber muss man sich nicht mehr antun.“ Das ist auch ein Learning: Lass die Kirche im Dorf. Das ist ein Angebot, das kann man nehmen. Es gibt bestimmte Rahmenbedingungen, die müssen alle erfüllen, aber dann scheidet sich die Spreu vom Weizen.

Es ist ein Generationsthema – heißt nicht, die Jungen sind fit und die Alten nicht. Aber die Berührungsangst zu Technik ist bei Jüngeren deutlich geringer. Für die ist das ganz normal. Wenn ich sage, wir haben ein Social Intranet, ist das „irgendwie Facebook“. Die Älteren haben eher Angst: „Ich kann da was löschen.“ Auch nicht alle natürlich – wir haben superfitte über 60-Jährige. Ich bin ja auch fast 60, so ist es jetzt auch nicht.

Aber das funktioniert so viel besser. Und die IT ist dabei und nicht führend. Das war der wirkliche Mindsetwechsel: Es ist Organisationsentwicklung und kein IT-Thema. Wenn alle in die gleiche Richtung marschieren, funktioniert es. Stück für Stück.

Das Problem ist: Dadurch, dass wir einen ziemlichen Stau haben, wird jetzt alles relativ gleichzeitig geändert. Da muss man immer sehr gucken, dass man die Mitarbeiter nicht überfordert, indem man sieben neue Systeme gleichzeitig einführt.

---

## KI: Der Game Changer

**Roland:** Jetzt kommt KI – der Game Changer. Dieses „AI first, du musst AI first werden“ – glaubst du daran?

**Thomas:** Das glaube ich nicht. Ich denke, dass du als Unternehmen nicht der KI dienst, sondern andersrum. KI soll dir, deinen Mitarbeitern und deinen Kunden dienen.

**Roland:** Du hattest schon ein paar Anwendungsfälle erwähnt. Es gibt heute schon sinnvolle Möglichkeiten, wie man KI in der sozialen Arbeit nutzen kann. Hast du noch weitere Beispiele?

**Thomas:** Wo man erstmal hin muss, ist auch da wieder Hausaufgaben machen. Was ich nicht selbst finde, findet die KI auch nicht – auch wenn sie schneller ist. Datenkonsistenz ist wichtig.

Die Diakonie war eine der ersten, die eine KI-Richtlinie erlassen hat, relativ früh gesagt hat, wo das Spielfeld ist. Wir haben gleich festgelegt: Wir werden das nicht einsetzen für Profiling. Das geht natürlich leicht – gerade die Personalabteilung schlägt sich die Hände zusammen. Ich meine, die Zeiten, wo man 500 Bewerbungen auf eine Stelle bekommen hat,

sind auch vorbei. Wenn man heute 5 kriegt, ist man meistens schon happy – das kann auch noch eine Personalmitarbeiterin alleine lesen.

Aber gerade bei Fällen, wo viele Bewerbungen kommen, juckt einem der Finger zu sagen: „Hier ist die Stellenbeschreibung, suche den besten Bewerber heraus.“ Das haben wir verboten. Wir werden keine Profilings machen.

Das andere ist: Es gibt KI-Ketten und Prozesse, aber nichts geht ungeprüft bei uns raus. Alles, was das Haus verlässt, da hat ein Mensch zuvor drübergeschaut. Das ist eine der großen Pflöcke, die wir eingeschlagen haben.

---

## EU AI Act und KI-Schulungen

**Thomas:** Dann gibt es natürlich den EU AI Act, der bestimmte Dinge regelt – zum Beispiel, dass alle Mitarbeiter, die KI nutzen, darin geschult werden müssen. Das haben wir schon hinter uns, 95% sind geschult. Das macht auch was mit den Leuten, die Distanz wird geringer.

KI ist der Hype – würde ich auch unterschreiben. Macht meine Arbeit wahnsinnig einfacher. Gerade Dinge, die ich besonders gerne tue, wie Dokumentation... Oder ich kriege 56 Seiten Microsoft Technical Advice auf Englisch – soweas liest man ja mit großer Freude. Da gehe ich jetzt einmal hin: „Sag mir mal, was da drin steht, auf Deutsch bitte. Die fünf wichtigsten Punkte, die ich wissen muss.“ Wenn ich dann noch Details wissen muss, kann ich ja direkt reingucken. Aber das spart mir wahnsinnig viel Zeit.

Oder Unterstützung bei PowerPoint-Präsentationen – ich mache viele Vorträge. Wer mal 50 Folien layouten musste, weiß, das kostet viel Zeit. Das kostet mich jetzt nur noch einen Fingerschnipp.

---

## Kriterien für KI-Aufgaben

**Thomas:** Dinge, die mich mehr als 10 bis 15 Minuten kosten, Dinge, die sehr textlastig sind, Dinge, die routinemäßig sind und sich immer wiederholen – das sind potenziell KI-Aufgaben. Wenn bei uns jemand in einer riesigen Excel-Tabelle guckt, ob die Daten konsistent sind, muss heute keine Fachkraft mehr tun. Das kann eine KI besser, schneller und einfacher.

Wir müssen zusehen, dass die Leute sich damit beschäftigen, für was sie eingestellt wurden – nicht irgendwelchen Admin-Kram machen, der zwar wichtig ist, aber da muss man eben mal gucken.

In der sozialen Arbeit gibt es riesiges Potenzial für KI: mobile Pflegedienste mit effektiver Routenplanung, Pflegedokumentation, Sitzungsprotokollierung. Und auch da immer die Frage stellen: Muss es da überhaupt ein Protokoll geben?

Das ist die simple Frage, die ich mir in unserer Organisation gestellt habe: Hat es jemand gelesen? Wenn nein, warum hat man es dann geschrieben? Was ist der Zweck eines Protokolls? Wenn man herausgefunden hat, dass ein Protokoll eigentlich zwei Hauptfunktionen erfüllt – dass die, die dabei waren, sich erinnern, was letzte Mal gesprochen wurde, und dass die, die nicht dabei waren, lesen können, was gesprochen wurde – ich rede jetzt nicht von Aufsichtsratsprotokollen, sondern normalen Meetings.

Muss das dann in Word, in einer Datei sein, die verschickt und siebenmal abgelegt wird? Oder gibt es einen effektiveren Weg? Wir sind in der Microsoft-Welt unterwegs, aber es gibt jede Menge andere Tools. Ich verschicke keine Word-Protokolle mehr, wenn es nicht sein muss, sondern wir haben lebende Protokolle. Wichtig ist, dass ich schnell an die Information komme. Da kann KI natürlich helfen – ich sage einfach „Ich möchte wissen, steht das da drin?“ und dann findet sie das.

---

## Transparenz bei KI-generierten Inhalten

**Roland:** Du hattest die Grenzen des Einsatzes angesprochen: Profiling verboten, alles was rausgeht muss ein Mensch prüfen – ob nicht die entscheidende Aussage verfälscht oder die Tonalität nicht getroffen wurde.

**Thomas:** Und der dritte Punkt ist Transparenz: Wenn wir Dinge KI generieren, müssen sie kenntlich gemacht werden. Wenn ich ein Bild KI generieren lasse und veröffentliche, muss bei uns in der Bildbeschreibung stehen, dass dieses Bild KI generiert ist. Oder ein Text, oder was auch immer.

Meine Präsentationen sind alle nicht KI-generiert, aber mit Unterstützung. Auf meinen Folien steht: „Diese Präsentation wurde mit Hilfe von Copilot erstellt.“ Damit die Leute wissen... Ich finde, das wird die Zukunft sein: Wir werden wahrscheinlich mit Chatbots viel telefonieren. Dann muss ich wissen, dass ich mit einem Chatbot telefoniere und nicht mit einem Menschen – weil ich werde den Unterschied in naher Zukunft nicht mehr erkennen.

---

## Schatten-KI und Datenschutz

**Roland:** Da hat mir ein Bekannter gerade erzählt: Er hat bei GetYourGuide oder TripAdvisor Tickets gebucht, am Samstag ist ihm eingefallen, es klappt doch nicht, und er hat mit dem Chatbot gesprochen – natürlich auf Englisch, weil kein deutsches Unternehmen – und der hat alles geregelt. Hat dann aber auch einen Durchblick auf die Prozesse gehabt. Das ist die Herausforderung: Die Datenqualität muss passen, der muss auf saubere Daten zugreifen.

**Thomas:** Da kommen wir jetzt ins Spiel als Profis. Im Moment ist das ja so: Die sogenannte Schatten-KI ist auch in Firmen ein großes Problem. Wir brauchen **uns** nicht einzubilden, dass unsere Mitarbeiter keine KI benutzen, nur weil wir selbst sie nicht einsetzen. Untersuchungen zeigen: 80 Prozent benutzen das, 60 Prozent geben es zu.

Interessanterweise nutzen es privat ganz viele, aber dienstlich sagen sie: „KI? Nein, da möchte ich nichts mit zu tun haben.“

Wir sind genau den anderen Weg gegangen. Wir haben gesagt: Wir wollen das professionalisieren. Wir haben Rahmenbedingungen gesetzt: Im dienstlichen Kontext gibt es nur den Copilot bei uns, weil er – gerade was Datenschutzkonformität angeht – ich weiß, Datenschutz und Microsoft, da gibt es Jünger und Fans oder auch nicht – aber ich bin der Meinung, das ist das Datenschutzkonformste, was man im Moment benutzen kann. Weil ich, wenn ich die bezahlten Lizenzen habe, nichts hochladen muss. Die Daten bleiben bei uns, auf unseren Laufwerken, und verlassen nicht das Unternehmen.

Wenn ich eine Schatten-KI einsetze, muss ich Daten hochladen. Und damit ist es im Internet. Ob ich meine Geschäftsdaten da drin haben will – glaube ich nicht. Oder noch schlimmer: Klientendaten.

---

## KI in der Diagnostik

**Roland:** Ich habe lange im Gesundheitswesen gearbeitet. Da war immer wieder die Frage: Was kann ich mit den Daten der Patientinnen und Patienten anfangen? Ob auf den einzelnen Patienten bezogen – Unterstützung bei Diagnosen – oder auf eine gesamte Population betrachtet. Wenn ich 5000 Anamnesen habe, kann ich da automatisiert Erkenntnisse gewinnen? Siehst du da Potenzial – zumindest anonymisiert?

**Thomas:** Das passiert ja jetzt schon. Beispiel Brustkrebsdiagnostik: Da ist die KI jetzt schon besser als ein Arzt – zumindest würde ich unterschreiben, dass die KI gerade was Kleintumore angeht eher findet. Zumindest in der Vordiagnostik. Dass dann am Ende nochmal ein Facharzt draufguckt, ist essentiell. Die Selektierung passiert durch die KI, aber der Arzt guckt nochmal: Ist das wirklich so? Oder vielleicht auch bei denen, die aussortiert wurden.

Mit den Treffern füttert sich die KI wieder selbst – sie lernt. Da ist natürlich wahnsinniges Potenzial. Bei Krankenkassen ist das jetzt schon der Fall, würde ich tippen, weil die wahnsinnig viele Patientendaten haben. Es gibt ja jetzt schon Scoring für Ärzte, die klassische Bewertung. Das wird sicherlich immer wichtiger.

Es ist jetzt schon so, dass die Krankenkassen – ich müsste kaum eine kennen, die kein Bonussystem hat. Gesundheitskonformes Verhalten – wenn ich denn will, das ist der entscheidende Punkt – führt dazu, dass ich Beiträge spare, über eine App. Natürlich kann man diese Daten dann auch anonymisiert benutzen.

Oder wir selbst: Wir können natürlich anonymisiert unser Spendenverhalten analysieren – wer spendet bei uns was, wie viel, warum – und darüber Kampagnen fahren. Das Personalisierte wird entscheidend werden. Mein personalisierter Gesundheitsassistent im Handy – das wird ein großes Marktpotenzial sein. Wir googeln ja mittlerweile alle schon irgendwelche Symptome.

---

## 24/7-Erreichbarkeit durch KI

**Thomas:** In der Suchthilfe, in der psychosozialen Beratung – die Strukturen der Beratungsinstitutionen sind nicht 24/7 verfügbar. Das einzige, was das in Deutschland leisten kann, ist die Telefonseelsorge. Sonst gibt es meines Wissens keine Institution, die das so leisten kann.

Was ist, wenn ich morgens um drei eine psychosoziale Krise habe und die Bürozeiten der Diakonie nicht um drei Uhr morgens sind? Da habe ich die Alternative zwischen nichts und einem KI-Therapeuten – in Anführungszeichen – oder Coach. Das ist aus meiner Sicht allemal besser als nichts.

Dasselbe bei Übersetzung und Dolmetscher-Tätigkeiten: Da reden wir nicht von gerichtstauglich, sondern in der Kita – da ist eine KI allemal besser als nichts. Die ist auch gut – ich weiß nicht, wie gut sie in Farsi oder anderen Sprachen ist, aber in gängigen Sprachen ist sie okay. Mindestens Englisch ist sie sehr gut.

---

## Wann übergibt die Maschine an den Menschen?

**Roland:** Du bist überzeugt, dass man der KI ausreichend Leitplanken setzen kann, dass sie weiß, wann sie aufhören muss? Wenn der Mensch eine Krisensituation hat, muss die Maschine sofort verstehen: Hier kann ich nicht weitermachen, hier brauche ich Unterstützung, hier muss ich abgeben.

**Thomas:** Ich verfolge seit vielen Jahren die Diskussion mit autonomem Fahren. Da hat man vor zehn Jahren gesagt: „In zehn Jahren ist es soweit.“ Die Frage ist: Wann übergibt die Maschine an den Menschen? Wann weiß sie nicht mehr weiter?

Bei autonomem Fahren ist es eigentlich absurd: Bei höheren Leveln der Autonomie sitzt der Mensch 99 Prozent der Zeit da oder liest vielleicht sogar Zeitung, und kurz vorm Unfall soll er das Lenkrad übernehmen – war vielleicht eine Woche nicht mehr aktiv. Das ist ein absurder Gedanke, das wird so nicht funktionieren.

Man hat festgestellt: Aus Haftungsgründen schaltet Tesla den Autopilot kurz vorm Aufschlag ab und sagt dann: „Der Mensch ist gefahren.“ Da wird es noch ethische Diskussionen geben.

Ich bin immer ein Freund, Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen. Die Diskussionen gehen immer in die andere Richtung, dass man Szenarien baut. Mein Lieblingsbeispiel – hat gar nichts mit KI zu tun – E-Auto: „E-Auto ist doof, weil ich kann mit dem E-Auto nicht nach Italien fahren.“ Dafür ist das E-Auto auch überhaupt nicht gebaut. Das ist wie zu sagen: „Die Kaffeetasse ist blöd, damit kann ich kein Brot schmieren.“ Dafür ist sie nicht gemacht. So ist es auch bei der KI.

Zum Thema Datenkonsistenz: Ob da ein Mensch sitzt oder eine KI – beide brauchen eine verlässliche Bremsanlage. Die Basis muss immer stimmen.

Wenn ich ein autonomes Fahrzeug in den heutigen Straßenverkehr setze und dann sage „Dilemma, Dilemma“ – die Idee ist ja eigentlich, dass der Straßenverkehr, wenn nur autonome Autos fahren, dieses Dilemma gar nicht mehr hat. Die Autos kommunizieren miteinander und wissen, wo wer ist. Spontane Aktionen wie Schlenker nach rechts und über Rot fahren kommen gar nicht mehr vor.

Wir brauchen uns nicht in die Tasche zu lügen: Die meisten Unfälle passieren aus Unachtsamkeit, Unvermögen oder riskantem Fahrverhalten. Das erleben wir täglich auf der Autobahn. Und dann tun wir so, als wäre autonomes Fahren schlecht und wenn der Mensch lenkt, ist alles in Ordnung? Das ist Quatsch.

---

## Mobilität neu gedacht

**Thomas:** Wenn wir uns vorstellen, es gibt autonomes Fahren, und der Gedanke hat sich durchgesetzt, dass Autobesitz kein Status mehr ist, sondern das Auto ein Gegenstand wie mein Rucksack – den benutze ich, wenn ich ihn brauche, ansonsten ist mir egal, wo der ist – wenn man das konsequent zu Ende denkt: Was brauche ich denn? Ich will morgens um sieben ein Fahrzeug haben, das mich zur Arbeit bringt, pünktlich. Was danach mit dem Fahrzeug passiert, ist mir egal.

Wir akzeptieren jetzt, dass wir sehr viel Geld in ein Fahrzeug investieren, was 95% der Zeit rumsteht, ungenutzt, Parkplätze braucht. Das hat städtebauliche Konsequenzen. Wenn eine Stadt wie Frankfurt von jetzt auf gleich alle öffentlichen Parkplätze weghätte, hätte sie Platz für anderes.

Die berühmten Robotaxis – das ist doch mein Zweck. Ich muss kein Auto haben, ich muss dann, wenn ich eins brauche, eins haben – nicht eins besitzen. Gerade auf dem Land wären alle happy. Wenn das Qualitätskriterium eines Autos die Bequemlichkeit des Sofas wäre und nicht wie viele PS es hat.

---

## Blick in die Zukunft der sozialen Arbeit

**Roland:** Die Hersteller haben meiner Ansicht nach den Schritt vom Autoverkäufer zum Mobilitätsanbieter verschlafen. Falls du MOIA in Hamburg kennst – per App, eine Art Anrufsammetaxi, aber richtig gut.

Um es wieder in unseren Kontext zu bringen: Wie sieht soziale Arbeit in fünf oder zehn Jahren aus? Eine kontrollierte Umgebung wie in China mit Social Scoring werden wir nicht schaffen.

**Thomas:** Nein, das ist was anderes. Das ist reine Spekulation, aber ich denke, Pooling wird ein Thema sein. Dass man wegkommt von „diese Leistung muss bei mir als Träger erbracht

werden", sondern sich mit anderen Trägern vernetzt. Personalüberlassung ist ein kompliziertes Thema in Deutschland, aber wir müssen das irgendwie lösen.

Das Thema Erreichbarkeit für Klientinnen – da müssen wir ran. Diese Kundenzentrierung, die wir immer vorgeben, auch wirklich leben. Die Kundenzentrierung ist nur zu Bürozeiten da. Aber was ist nachts um zwölf?

**Roland:** Das war wie das Beispiel mit dem Kundenservice.

**Thomas:** Professor Kreideweis vom FinSoz hat gesagt: „Ich habe mir mal Ihre Webseiten angeguckt. Sie haben alle Sprechzeiten. Warum?“ Und Schweigen.

Es wird alternative Arbeitszeitmodelle brauchen – was ich betonen möchte: nicht prekäre und nicht ausbeuterische, aber andere. Im digitalen Raum wird egal sein, wo der Leistungserbringer sitzt. Bei Online-Beratung ist es eher eine Finanzierungsproblematik, weil unsere Finanzierungsströme so sind, dass da, wo die Leistung erbracht wird, das Geld hinfließt. Dem Klient in Hamburg kann es faktisch egal sein, ob sein Online-Berater in Frankfurt oder München sitzt. Wichtig ist, dass er zum Zeitpunkt X einen Berater sprechen kann. Wir müssen uns konsequent an den Kunden orientieren und deren Bedarfen.

---

## Zentralisiertes Expertentum

**Roland:** Dann ist die technologische Entwicklung erstmal nachrangig. Natürlich wird es einfacher und besser werden, aber die Potenziale stecken eher drin: Wie entwickeln sich die Organisationen weiter – Arbeitszeitmodelle und solche Dinge – aber auch wie entwickelt sich die Sozialwirtschaft als Wirtschaftszweig weiter?

**Thomas:** Es ist jetzt schon so, dass große Firmen – der Schraubenhersteller Würth hatte schon vor vielen Jahren eine virtuelle Lehrwerkstatt, wo Auszubildende mit VR-Brillen quasi in die Lehrwerkstatt gehen können, weil sie sagen: Wir sind so verzweigt, wir haben nicht überall den Ausbilder sitzen.

**Roland:** Die Bahn macht auch sowas.

**Thomas:** Oder virtuelle Autowerkstätten. Das ist in der Sozialarbeit vielleicht nicht so wahnsinnig attraktiv, aber es wird sicherlich dahin kommen, dass Augmented Reality – eingebundene Sachen – wichtiger wird. Das ist ja jetzt schon Stand der Technik: Da kommt ein Servicetechniker, der ist nicht der Experte für den Kopierer, der da steht, aber da sitzt zentral einer, der ist der Experte. Der andere setzt sich eine Brille auf und dann wird eingebunden, welches Teil er jetzt rausmacht.

Das hat großes Potenzial: Dass die Fachlichkeit zentralisiert vorhanden ist, aber im Prinzip eher Generalisten unterwegs sind auf der Straße. Das ist eine Tendenz für die Zukunft: Weniger Expertentum in der Fläche, mehr zentralisiert. Vor Ort dann Leute, die – das klingt jetzt schlimm – so eine Grundausbildung haben.

Das erleben wir jetzt schon in den Kitas: Nicht alle, die dort arbeiten, sind gelernte Erzieherinnen. Die sind einfach rar im Vergleich zum Bedarf. Man findet andere Wege: teilausgebildete, ungelernte Hilfskräfte, um irgendwie noch die Betreuung herzustellen. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

**Roland:** In der Schule gibt es ja auch die Möglichkeit für Quereinsteiger oder dass Studentinnen und Studenten arbeiten.

**Thomas:** Die Schulsozialarbeit in Hessen – nicht jede Schule hat eigene Schulsozialarbeiter, das gibt es zentral vom Schulträger oder vom Land organisiert.

---

## Warum ein Barcamp?

**Roland:** Mit Blick auf die Uhr: Warum brauchst du jetzt ein Barcamp hier in der Umgebung?

**Thomas:** Der Punkt ist: Damit du wirklich nachhaltig Dinge ändern kannst, müssen die Akteure mehr miteinander sprechen. Die jährlichen Budgetverhandlungen – das kann ja nicht alles sein.

Der ehemalige Präsident der Diakonie Deutschland, Ulrich Lilie, hat das Wort von der Netzwerkdiakonie geprägt. Ich glaube, das ist ein Schlüsselement für die Zukunft: Dass wir mehr in Netzwerken denken und handeln müssen.

Wenn ich nur mal uns als Diakonie angucke – da gibt es die einzelnen Landesverbände, so wie die Bundesländer auch. Jeder erfindet das Rad für sich neu. Das haben wir vor ein paar Jahren mit dieser Idee der Netzwerkdiakonie aufgeknackt – oder versucht. Das funktioniert wirklich, das haben fast alle mittlerweile erkannt: Dass sie zusammenarbeiten müssen. Im Austausch miteinander: „Wie macht ihr das?“ Und dann sehe ich: „Ihr macht das besser als wir.“ Und wir sind woanders stark. Warum kommen wir nicht zusammen und sagen: Diese Dienstleistung bietest du mir an und ich biete dir meine. Dann haben beide einen Gewinn daraus.

Das ist natürlich schwierig, weil wir alle um knappe Finanztöpfe konkurrieren.

**Roland:** Da ist politisch auch noch Musik drin – allein diese Trennung, dass es ein Wirtschafts- und ein Sozialministerium gibt und das Geld im Wirtschaftsministerium liegt. Man wundert sich, dass es keine Gewichtung der Sozialwirtschaft gibt.

**Thomas:** Und dass es nicht als Wirtschaft wahrgenommen wird, obwohl alle Wohlfahrtsverbände zusammen einer der größten Arbeitgeber in Hessen sind.

---

## Kooperationen als Schlüssel

**Thomas:** Das finde ich am Barcamp super. Akteure müssen zusammenkommen an einem Ort, sich austauschen und sagen: „Ich habe da ein Problem.“ Es muss die Offenheit da sein,

auch jenseits der eigenen Organisation etwas diskutieren zu können – ohne Angst vor Verlust oder dass mir einer das Geschäft kaputt macht. Einfach voneinander lernen, gucken wie es die anderen machen, sich was abgucken oder am Ende zusammen erledigen.

Kooperationen sind das Allerwichtigste, was es in Zukunft wahrscheinlich geben wird. So ein Barcamp ist einfach die ideale Plattform, um über den eigenen Tellerrand zu gucken. Eigene Ideen mit anderen testen. Auch in der frühen Phase schon mal Spinnereien von guten Ideen trennen.

---

## Zusammenfassung

**Roland:** Das war eine Erkenntnis für mich: Wenn wir über die Zukunft sprechen, geht es nicht nur um prozessuale Dinge, Wissen der Mitarbeitenden oder Technologie – das ist nur ein gewisser Anteil. Der große Punkt wird sein, wie man diesen Wirtschaftszweig in der Gesamtheit besser organisiert. Mehr voneinander lernen, mehr miteinander sprechen. Auch was du gesagt hast: Transparenz – einfach sagen, so ist es, das können wir gut, das können wir nicht so gut. Findet man da irgendwelche Synergien?

**Thomas:** Innerhalb meiner Organisation ist es wichtig, dass das Mindset so hingekriegt wird, dass das Potenzial der Mitarbeitenden maximal ausgeschöpft werden kann – indem man sie ernst nimmt in ihrer Fertigkeit, in ihren Bedürfnissen, und sie als Faktor erkennt.

Diese Haltung, dass es eine Führungskraft gibt, die weiß wie es geht und die erklärt dann den anderen wie es geht und die machen das dann – die ist Geschichte. Es muss ein Wandel her. In der Sozialarbeit braucht es noch einen großen Wandel auf der Führungsebene: Die eigene Rolle klar haben, nicht mehr dieses Kontrollierende und Abzeichnende, sondern hin zum Ermöglichen.

In einem modernen Unternehmen sind hochfachliche Mitarbeitende wichtig, die mehr verantworten. Das will auch nicht jeder – muss man auch sagen. Aber wir kommen nicht drumherum, dass ich heutzutage als Mitarbeitender mehr Verantwortung übernehmen muss als früher. Es braucht mehr Leitungskräfte, die mir in dieser Fachlichkeit den Rücken freihalten. Das bedarf gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung in die Fachlichkeit des Gegenübers.

Wir erleben wunderbare Zeiten (Ironie) – da wird mal ein Machthaber entführt, jetzt will man eine große Insel haben. Dinge, die man vor zehn Jahren für unmöglich gehalten hat. Das wird sich auch in der öffentlichen Hand zeigen. Man muss schneller reagieren können. Deshalb braucht man eine schlanke Organisation mit guten Leuten, die motiviert miteinander arbeiten.

**Roland:** Das war ein schönes Schlusswort. Wir haben nicht alle Fragen im Detail besprochen, dafür haben wir ein paar Themen extra angeschnitten. Ich bedanke mich herzlich. Ich hoffe, du hast den 26. März schon im Kalender stehen, dass wir da vielleicht die eine oder andere Runde zur Zukunft der sozialen Arbeit machen. Vielleicht gibt es ja noch mehr Menschen, die mitdiskutieren wollen.

Das Thema ist total spannend. Man sollte im Hinterkopf haben: Wenn wieder die nächste Technologie-Hype-Welle kommt und dir irgendwas verkaufen will und alle nur noch in eine Richtung rennen – dabei sollte man eigentlich einen Schritt zurückgehen und überlegen: Wo wollen wir eigentlich hin? Warum machen wir das? Und wen brauchen wir dafür, um gute Dinge zu schaffen?

Vielen Dank und bis März!

---

*Dieses Interview wurde im Vorfeld des Social Barcamp zur Zukunft der sozialen Arbeit geführt. Das Barcamp findet am 26. März 2026 in der Ajoki in Hanau statt.*