

# FAQ Digitale Transformation in der DRK-Wohlfahrtsarbeit

## Einleitung

Digitalisierung ist in aller Munde und digitale Lösungen sind nicht mehr wegzudenken aus unserem Alltag. Innerhalb des DRK beschäftigen sich viele Menschen an den unterschiedlichsten Punkten mit dem Thema Digitalisierung. Mit diesem „FAQ Digitale Transformation in der DRK-Wohlfahrtsarbeit“ wollen wir einen Überblick geben darüber

- was Digitalisierung und digitale Transformation im gesamtgesellschaftlichen Kontext bedeuten, und
- was das konkret für die Wohlfahrtspflege und das DRK als Organisation für Implikationen hat.

Mit einem Glossar Digitalisierung im Anhang wollen wir zudem die – teils sperrigen und häufig englischen – Begriffe, die in diesem Kontext verwendet werden, erläutern.

Wir hoffen, mit diesem FAQ einen Beitrag darin zu leisten, ein gemeinsames Grundverständnis zu schaffen und mittelbar digitale Transformation für das DRK und unsere Zielgruppen zu gestalten.

## Digitalisierung und digitale Transformation – Ein Überblick

Bis vor wenigen Jahrzehnten wurde Digitalisierung primär im Kontext des Austauschs analoger gegen digitale Werkzeuge verstanden. So wurden beispielsweise analoge Formen der Büroarbeit wie Karteien oder Akten gegen digitale Formen wie Excel-Tabellen oder E-Akten ersetzt. Der Alltag der Nutzenden der Hard- und Software unterschied sich nur in geringem Maße von dem vorherigen Alltag im nicht-digitalen Zeitalter. Damit war das Thema gleichzeitig am besten bei Fachkräften für IT-Technik und Programmieren aufgehoben, die die entsprechende Hard- und Software bereitstellten.

Inzwischen ist das Thema Digitalisierung längst nicht mehr aus der Gesellschaft wegzudenken. Die Kommerzialisierung des Internets Anfang der 1990er, die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte und eine schnellere technologische Entwicklung führen zu einer hohen Durchdringung der Gesellschaft mit digitalen Technologien. Die gesamte Gesellschaft – und somit auch in ihr agierende Organisationen – wird durch digitale Technologien einem grundlegenden Wandel unterzogen, der weder Wirtschafts- und Arbeitswelt noch Öffentlichkeit und Privatleben unbeeinflusst lässt. Denn wie Menschen leben, arbeiten und zueinander in Beziehung stehen, verändert sich fundamental.

Diese Entwicklungen bedeuten, dass mit technischen Veränderungen – wie etwa der Einführung des Smartphones – auch immer soziale Veränderungen einhergehen. Dieser durch die Digitalisierung hervorgerufene gesamtgesellschaftliche Wandel wird als digitale Transformation bezeichnet. Dabei lassen sich grob Veränderungen auf vier Ebenen unterscheiden:

- **Individuen:** Das individuelle menschliche Verhalten und die direkten Beziehungen und Kontakte der Menschen zueinander verändern sich. So werden beispielsweise das Kommunikationsverhalten, Sozialleben und die Sprache der Individuen durch soziale Medien wie Facebook und Messenger-Dienste wie WhatsApp erheblich beeinflusst. Schon heute hängt soziale Teilhabe in vielen Altersgruppen stark von digitaler Teilhabe ab.
- **Organisationen:** Organisationen, ob staatlich oder nicht-staatlich, gewinnorientiert oder nicht, durchleben Veränderungen, die zum einen die formale (Arbeits-) Organisation betreffen, zum anderen die Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten. Ersteres zeigt sich etwa in geänderten Anforderungen an Zusammenarbeit und Führung (Netzwerk statt Hierarchie), um schnell und innovativ agieren zu können. Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten sind betroffen, da neue Technologien die Möglichkeit völlig neuer oder anderer Produkte eröffnen (z.B. Nutzung der Kundendaten, um Vorhersagen zu erstellen) und Kundinnen und Kunden digitale Lösungen einfordern.
- **Politik:** Auch die Politik ist auf vielen Ebenen gefragt. So ergeben sich zum einen durch die digitale Transformation neue Regulierungsgebiete (z.B. Künstliche Intelligenz). Zum anderen sind Politikerinnen und Politiker in einer Demokratie gefordert, auf neue Weise mit Wählenden zu kommunizieren und in den Austausch zu treten. Es wird gefordert, schneller und transparenter über Entscheidungen zu informieren. Der Kurznachrichtendienst Twitter ermöglicht Politikerinnen und Politikern wie Donald Trump, direkt mit Menschen weltweit zu kommunizieren, ohne formale Kommunikationswege einzuhalten.
- **Gesellschaft:** Stück für Stück verändert Digitalisierung die gesamte Gesellschaft. Gesellschaftliche Werte verändern sich, die Entwicklung von Bildung und Berufen und vieles mehr. Der Ersatz sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung durch sogenannte Clickworker<sup>1</sup> in der New Economy<sup>2</sup>, die Verdrängung des Einzelhandels und damit einhergehend des Bildes unserer Innenstädte durch Online-Händler wie Amazon, sind nur einige Beispiele.

Abgeschlossen wird die digitale Transformation wohl nie sein, denn es wird kein Zurück vom digitalen in das analoge Zeitalter geben. Allerdings wird es einen Punkt geben, an dem die Digitalisierung nicht mehr als dringlichste wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderung wahrgenommen werden wird. Ein „postdigitales“ Zeitalter wird dadurch charakterisiert, dass das Digitale so allgegenwärtig sein wird, dass es nicht mehr gesondert thematisiert, sondern in alle Arbeits- und Gedankenfelder integriert sein wird.

---

<sup>1</sup> Clickworker werden Arbeiterinnen und Arbeiter genannt, die über das Internet Aufgaben und Projekte auf freiberuflicher Basis annehmen, ohne dabei von der Auftrag gebenden Organisation angestellt zu sein.

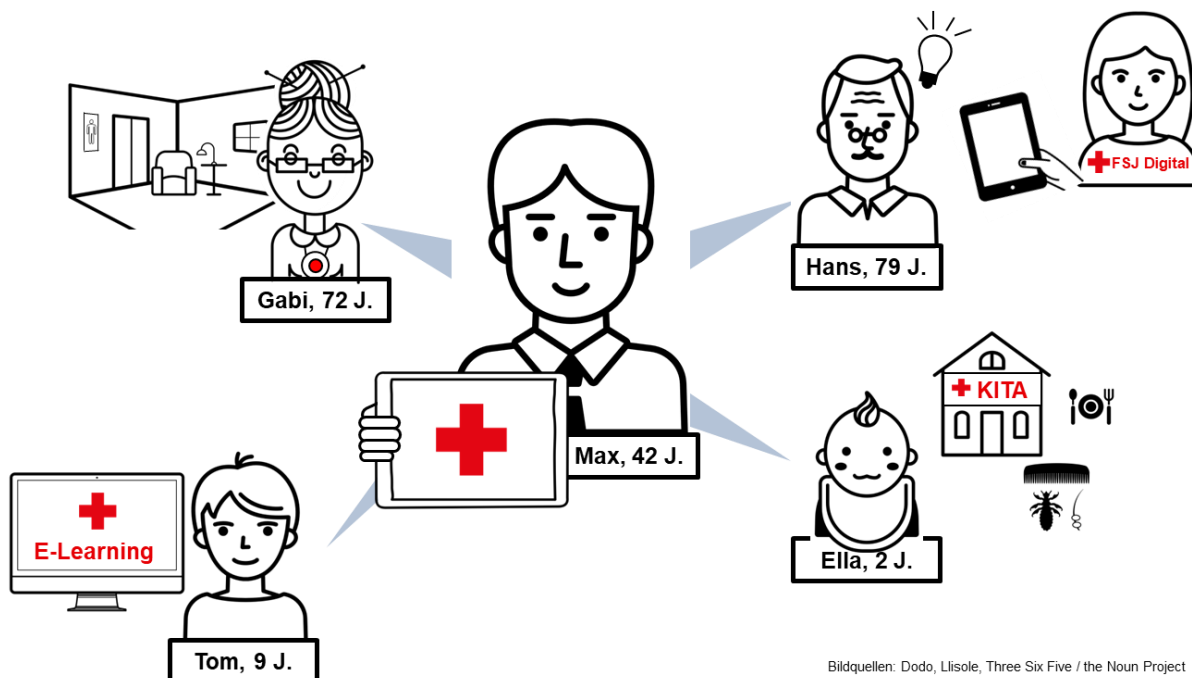
<sup>2</sup> New Economy bezeichnet im Gegensatz zur Old Economy eine Wirtschaft, die statt auf Warenproduktion auf die Erbringung von (insbesondere digitalen) Dienstleistungen ausgerichtet ist.

### Wie Digitalisierung die DRK-Wohlfahrtspflege verändert

Das vorherige Kapitel zeigt: Digitalisierung verändert vieles – auch die Wohlfahrtspflege. In der Wohlfahrtsarbeit stellt sich insbesondere die Herausforderung, sowohl die Zielgruppen als auch die Mitarbeitenden im Prozess der digitalen Transformation mitzunehmen und dafür zu gewinnen. Denn in der Wohlfahrtspflege schlummern erhebliche Digitalisierungspotenziale, um soziale Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten. Auf diesem Wege lässt sich das Leben der Bürgerinnen und Bürger positiv beeinflussen.

Wie dies konkret aussehen kann und was für einen Mehrwert wir als DRK mit digitalen Lösungen schaffen könnten, zeigen wir anhand eines Tages des Bürgers Max Mustermann im Jahre 2021.

### Ein Tag im Leben von Max Mustermann



Max Mustermann ist 42 Jahre alt, er arbeitet in Vollzeit als leitender Angestellter im öffentlichen Dienst. Max ist geschieden und alleinerziehender Vater von zwei Kindern, Ella (2 Jahre) und Tom (9 Jahre). Die Familie lebt in Münster. Max' Eltern sind geschieden, seine Mutter Gabi ist 72 Jahre alt und lebt allein in seinem Elternhaus im Münsterland. Max' Vater Hans ist vor knapp zwanzig Jahren für die Arbeit nach Hamburg gezogen.

Max ist ein sehr familienorientierter Mensch, legt gleichzeitig aber auch Wert darauf, in seiner Karriere weiter voranzukommen. Ihm ist deshalb daran gelegen zu wissen, dass es allen gut geht und für sie zu sorgen, ohne dafür immer vor Ort zu sein oder großen Aufwand zu betreiben.

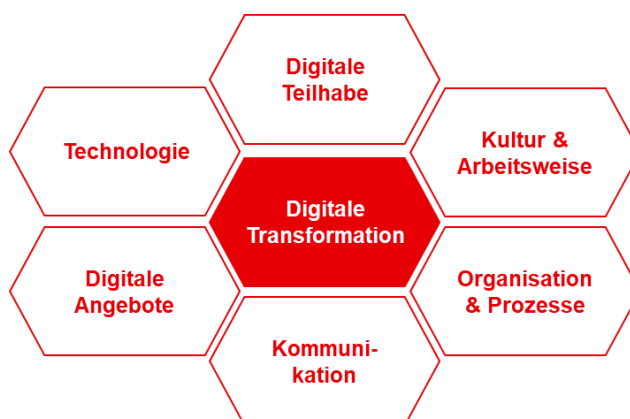
Die digitalen Angebote des DRK liefern ihm genau das: Das DRK unterstützt ihn dabei, seine Rollen als Vater, Sohn und Mitarbeiter unter einen Hut zu bringen und den Spagat zwischen Nähe und Distanz mühelos zu bewältigen:

- Um sicher zu gehen, dass seine alleinlebende Mutter schnelle Hilfe erhält, wenn sie stürzt, hat er ihr online einen Hausnotruf bestellt. Dieser wurde vor Ort wenige Tage später durch kompetente DRK-Mitarbeitende installiert.
- Damit Max und seine Kinder Opa Hans regelmäßig sprechen und sehen können, absolviert dieser gerade einen Kurs zum Umgang mit dem Tablet im DRK-Seniorentreff. Durchgeführt wird dieser von einer Freiwilligen des Programms FSJ Digital. Ziel ist, dass Großvater und Enkelkinder am Sonntagabend skypen können. Die Kinder freuen sich schon darauf!
- Seine Tochter Ella hat Max in einer DRK-Kita untergebracht. Überzeugt hat ihn, dass er hier über eine App auf seinem Tablet mit der Kita kommunizieren kann. So konnte er Ellas Erdnussallergie hinterlegen, er kann angeben, wann die Familie im Urlaub ist oder wenn Ella krank ist. Außerdem wird er von der Kita sofort informiert, wenn außergewöhnliche Situationen eintreten: Letzte Woche sind zum Beispiel die Läuse ausgebrochen!
- Max' Sohn Tom liebt sein Handy und seinen Computer und würde am liebsten den ganzen Tag davor verbringen. Max macht dies zunehmend Sorgen. Er weiß aber gar nicht genau, wie er damit umgehen soll. Deshalb hat er für Tom und sich einen DRK E-Learning Kurs gebucht, in dem es zielgruppengerecht um die richtige Nutzung von digitalen Endgeräten für Kinder geht. Den Kurs kann Max morgens und abends in der Bahn an seinem Handy absolvieren. Tom macht der Kurs auch viel Spaß, weil er wie ein Online-Spiel aufgebaut ist und er sich mit anderen in seinem Alter messen kann.

Alle diese Aktivitäten bucht und koordiniert Max mühelos auf einer Plattform des DRK, die deutschlandweit die DRK-Angebote bündelt.

Dieses Beispiel zeigt, wie das DRK mit digitalen Lösungen verbesserte Angebote für Klientinnen und Klienten und deren Angehörige machen kann. In der digitalen Welt gilt es, digitale Angebote bereitzustellen, um auch langfristig für unsere Zielgruppen attraktiv und sichtbar zu sein.

Um dies innerhalb des DRK flächendeckend umsetzen zu können, haben wir sechs Bereiche identifiziert, in denen es einer Veränderung der Wohlfahrtspflege mit und durch die Digitalisierung bedarf:



### **Digitale Angebote**

In einer digitalisierten Welt müssen wir unsere Angebote an die Bedürfnisse der Zielgruppen anpassen. Dies gilt aus zweierlei Gründen: Zum einen ist es als Wohlfahrtsverband stets unser größtes Anliegen, unsere Angebote und Leistungen an den konkreten lebensweltlichen Bedarfen und Ansprüchen unserer Zielgruppen auszurichten – entsprechend auch den Bedarfen in der digitalen Welt. Zum anderen verändert sich das Verhalten unserer Zielgruppen dahingehend, dass die Bindung an Marken und Organisationen abnimmt. Ob DRK, Johanniter, Malteser oder Wohlfahrts GmbH im Impressum steht, ist zweitrangig. Vielmehr steht immer mehr der konkrete Nutzen für das Individuum im Vordergrund.

Möchte ich mich beispielsweise heutzutage mit Freunden in einem Restaurant treffen, kann ich die Tischbuchung vielerorts online vornehmen, auch Arzttermine können oft schon online vereinbart werden und selbst meinen Termin beim Bürgeramt kann ich online buchen. So geht auch der Bedarf der Nutzenden von DRK-Dienstleistungen oder ihrer Angehörigen dahin, Beratungsgespräche für einen Fahrdienst oder die Anschaffung eines Hausnotrufgeräts online buchen zu wollen. Auch die Buchung von Kursen im Bereich von Präventionsangeboten, Gesundheitskursen und Erste-Hilfe-Schulungen wird zunehmend online stattfinden. Werden diese Angebote vom DRK nicht bereitgestellt, wechseln die Nutzenden zu anderen Anbietern.

Doch es reicht nicht aus, bestehende analoge Angebote zu digitalisieren. Vielmehr gilt es, erweiterte und ganz neue Angebote zu schaffen und, wo notwendig, passende Geschäftsmodelle zu entwickeln. Während aktuell Beratungsleistungen etwa im Bereich der Suchthilfe, der Familienberatung oder der Wohnberatung für Senioren vor Ort stattfinden, wird in Zukunft die Nachfrage steigen, zumindest Erstberatungen direkt und 24/7 online zu erhalten. Sind die Daten zentral und entsprechend des Datenschutzes erfasst, ergeben sich neue Nutzungsmöglichkeiten. Mit Algorithmen und künstlicher Intelligenz lassen sich für Individuen maßgeschneiderte Angebote schaffen. Hier gibt es bereits erste Erfahrungen mit Beratung von psychisch erkrankten Menschen, etwa durch intelligente Chat Bots auf Internetseiten. So wird ein niedrigschwelliger und individueller Zugang zu Beratungsleistungen ermöglicht.

### **Digitale Teilhabe**

In Zukunft wird es keine soziale Teilhabe ohne digitale Teilhabe geben. Insbesondere von Ausgrenzung betroffene oder bedrohte Menschen („most vulnerable“) drohen so auch künftig zunehmend von sozialer und gesellschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen zu werden. Partizipation unter den Bedingungen der Digitalisierung ist kein Selbstläufer.

Die Aufgabe der Wohlfahrtspflege ist es, den digitalen Sozialraum zu erschließen und zu gestalten. Die Regeln, die „auf der Straße“ gelten, müssen auch im Netz gelten und weiterentwickelt werden. Ausgrenzung, Hassrede, Mobbing, Desinformation und Überwachung werden im Internet leicht gemacht. Deswegen müssen wir Angebote entwickeln, die unsere Zielgruppen darin befähigen, sich sicher und gewaltfrei im Netz bewegen zu können. Ein ganz neues Feld der digitalen Sozialarbeit entsteht.

Durch digitale Werkzeuge kann Teilhabe am gesellschaftlichen und sozialen Leben unserer Klientinnen und Klienten gesteigert werden. Angefangen von der Teilnahme an Veranstaltungen per Videotelefonie, wenn der Zugang beispielsweise aufgrund von Krankheit oder Behinderung nicht möglich ist, über die Formulierung und Durchsetzung eigener

Interessen (beeinträchtiger) Menschen im Rahmen von digitalen Petitionen bis zur Organisation und Vernetzung von Gruppen durch digitale Technologien. Darüber hinaus kann das Internet einen barrierefreien Zugang zu Informationen ermöglichen – beispielsweise durch das Vorlesen von Texten auf Webseiten per Spracherkennung. Unsere Aufgabe ist es, Menschen diese Möglichkeiten aufzuzeigen und sie darin zu unterstützen, sie aktiv für sich zu nutzen.

### **Technologie**

Gerade mit Blick auf zukünftige Szenarien, in denen Zielgruppen Angebote des DRK primär im Internet suchen und wir ihnen im digitalen Raum begegnen, ist es essentiell, dass in den Gliederungen die notwendige technische Infrastruktur vorhanden ist und Mitarbeitende souverän mit neuen Technologien umgehen können.

Das bedeutet zum Beispiel, dass gemeinsam Strukturen geschaffen werden müssen, die DRK-Angebote im Internet zentral bündeln und leicht auffindbar machen. Dies kann beispielsweise auf einer gemeinsamen Plattform geschehen. Hierfür ist es essentiell, dass alle Gliederungen die gleichen Eckdaten ihrer Dienstleistungen in einer Datenbank abbilden oder Schnittstellen zu einer Datenbank schaffen. Aktuell werden Terminbuchungen für Beratungsgespräche beispielsweise im Hausnotruf oder in der Schuldnerberatung auf unterschiedliche Weise vermerkt: über moderne Ticketsysteme, aber auch über Outlook-Kalender, Excel-Listen oder sogar noch händisch. Eine einheitliche Darstellung auf einer Plattform lässt sich auf dieser Basis nicht realisieren.

Nicht nur intern gilt es, Schnittstellen zu schaffen, sondern auch zu externen Akteuren, beispielsweise im Bereich der Kindertagesstätten. Hier erfolgen die Beantragung und Abrechnung der Zuschüsse des jeweiligen Landes und die Rechnungslegung an die Stadt oder Kommune manuell, da die vorhandenen Informationen nicht digital überführt werden können. In Zukunft muss dieser Vorgang mit wenigen Klicks automatisch stattfinden.

Basis hierfür ist eine stets aktuelle Soft- und Hardware in den Gliederungen, die regelmäßig gewartet wird, und entsprechende Einweisungen für Mitarbeitende.

### **Organisation**

All diese Veränderungen unserer Angebote und der Technologie erfordern auch Veränderungen unserer Organisation. Das betrifft die Personalentwicklung, unsere Kultur und Arbeitsweise, Prozesse und vieles mehr. Denn die digitale Transformation kann nur erfolgreich sein, wenn alle sie gemeinsam gestalten. Leuchtturmprojekte sind ein guter Start, reichen aber nicht aus, um sich strategisch und nachhaltig in der digitalen Welt zu positionieren.

Um dies zu erreichen, müssen unsere Mitarbeitenden in der Lage sein, digitale Chancen für sich und die Zielgruppen zu erkennen und zu nutzen. Gleichzeitig müssen Mitarbeitende die Herausforderungen der digitalen Transformation kennen und Klientinnen und Klienten dabei unterstützen, diese zu überwinden. Mitarbeitende benötigen hierfür entsprechende (digitale) Kompetenzen. Neben dem Bedarf an einer angemessenen Personalentwicklungsstrategie für vorhandene Mitarbeitende ergibt sich daraus ebenfalls die Frage nach einer Anwerbestrategie für neue Mitarbeitende, die diese Kompetenzen mitbringen.

Wir müssen uns als innovativer, digitalorientierter und attraktiver Arbeitgeber positionieren, der es schafft, auch Mitarbeitende aus Themenfeldern zu gewinnen, die über das klassische Profil der Wohlfahrtspflege hinausgehen – hin zu mehr Technik- und Innovationsaffinität.

### **Prozesse**

Der Bedarf – gerade angesichts der föderal gewachsenen Strukturen des DRK – ist groß, Arbeitsprozesse im DRK mittels Informations- und Kommunikationstechnologien zu vereinfachen, um die Arbeit schneller und kostengünstiger zu gestalten. Sei es über Plattformen für Zusammenarbeit im Internet wie Office 365 oder digitale Prozesse zum Beispiel der Urlaubsbeantragung oder Reisekostenabrechnung. Im Ergebnis bleibt so mehr Zeit für die Klientinnen und Klienten oder inhaltliche Arbeit. Auch werden Arbeitsschritte dadurch für alle Mitarbeitenden transparenter und partizipativer.

### **Kultur und Arbeitsweise**

Technologische Neuerungen und Veränderungen von Kultur und Arbeitsweise bedingen sich gegenseitig. So wird etwa durch die Einführung einer gemeinsamen digitalen Arbeitsplattform mehr Transparenz geschaffen und der Grad der Selbstorganisation erhöht. Letzteres bedeutet gleichzeitig eine Veränderung des Führungsverständnisses. Führungskräfte werden den Rahmen des Arbeitens vorgeben und darüber hinaus primär motivierend und unterstützend tätig sein. Dies ist in einer vernetzten Welt auch gar nicht mehr anders möglich: Der oder die Vorgesetzte wird nicht mehr jeden einzelnen Post auf der Facebook-Seite der Organisation prüfen können. Vertrauen durch Führungskräfte und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird immer wichtiger.

Dies führt dazu, dass auch in der Wohlfahrtspflege in Zukunft mehr in Rollen als in Hierarchien gedacht werden wird. Gerade in einer Organisation, in der aktuell vieles a.d.D. (auf dem Dienstweg) erledigt wird und gliederungsübergreifende Kooperation noch die Ausnahme bildet, muss eine Vertrauenskultur geschaffen werden. Kommunikation und Austausch, sowohl zwischen Mitarbeitenden einer Gliederung als auch über die innerverbandlichen Grenzen hinweg, sollten von allen Beteiligten als Mehrwert anerkannt und genutzt werden.

### **Kommunikation**

Die anstehenden Veränderungen in Kultur und Arbeitsweise und in internen Prozessen zeigen bereits: Auch unsere Kommunikation wird sich im Zuge der Digitalisierung verändern. Dies gilt für die interne Kommunikation, aber auch für die Kommunikation nach außen.

Durch soziale Medien können wir orts- und hierarchieunabhängig direkt in den Kontakt mit Zielgruppen treten. Wir können uns vernetzen, Öffentlichkeitsarbeit betreiben, auf Twitter sehen, welche Veranstaltungen wo stattfinden. Wir sehen, wie unsere Zielgruppen sich im digitalen Raum bewegen und können darauf reagieren. Wir können uns in Echtzeit Meinungsbilder von Zielgruppen einholen. All diese Möglichkeiten sollten wir nutzen, um uns intern auszutauschen und extern zu präsentieren.

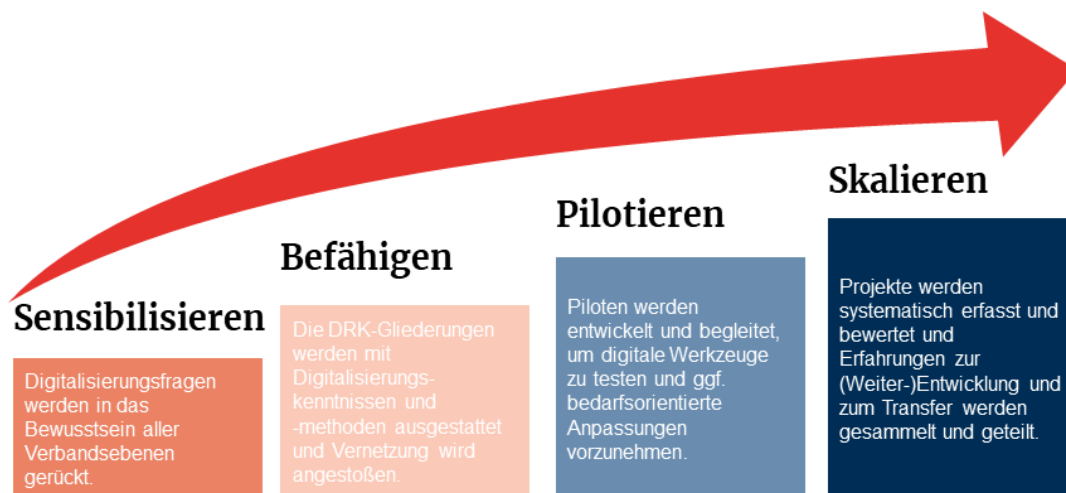
### Was sind unsere Leitlinien, um Veränderung mitzugestalten?

Es ist unübersehbar: Um die tiefgreifenden Veränderungen im sozialen Sektor durch die digitale Transformation aktiv aufzugreifen und mitzugestalten, müssen in der sozialen Arbeit nicht nur ein Kulturwandel, sondern auch tiefgreifende Veränderungen in der Organisations- und Personalentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege erfolgen. Unsere Angebote müssen sich verändern und digitale Teilhabe muss ermöglicht werden. Folgende Leitlinien sind für uns dabei handlungsweisend:

1. Wir verstehen Digitalisierung und gestalten digitale Transformation aktiv mit.
2. Auch in einer digitalen Welt steht der Mensch für uns im Mittelpunkt.
3. Wir schaffen den politischen und ethischen Rahmen für die digitale Transformation.
4. Durch neue Kooperationen schaffen wir es, zukunftsfähige Geschäftsmodelle für die Wohlfahrtsarbeit zu entwickeln und zu erproben.

### Wie kommen wir dort hin? - Unsere Digitalisierungsstrategie

Um den digitalen Wandel der DRK-Wohlfahrtspflege erfolgreich mitzugestalten, haben wir in den letzten eineinhalb Jahren die Bedarfe der DRK-Gliederungen auf Landesebene und auf örtlicher Ebene durch Konferenzen, Workshops und Trainings systematisch erfasst und daraus strategische Überlegungen abgeleitet. Dabei haben wir vier Stufen identifiziert, auf denen wir agieren, um erfolgreich zu sein. Wir haben erste Angebote und Ansätze entwickelt, um die Digitalisierung im Sinne der DRK-Gliederungen zu gestalten.





## Glossar der Digitalisierung

**Das Glossar erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es bietet einen Überblick über gängige Begrifflichkeiten im Kontext der Digitalisierung.**

### Inhalt

Digitale Technologien .....	9
Methoden und Formate der Digitalisierung .....	12
Digitalisierung in Organisationen .....	12
Agiles Projektmanagement.....	13
Räume, in denen digitale Lösungen entwickelt werden .....	14
Begriffe im Start-up Kontext.....	14
Digitale Werkzeuge für die Zusammenarbeit, Weiterbildung und Kommunikation .....	15

### Digitale Technologien

#### Apps

Apps sind Mini-Programme, die insbesondere auf mobilen, smarten Endgeräten wie dem iPhone verwendet werden. Sie lassen sich zusätzlich zum Betriebssystem auf dem Gerät installieren und erweitern so den Funktionsumfang. Eine App kann beispielsweise ein Spiel sein oder ein Kalender auf dem Endgerät.

#### Augmented Reality/ erweiterte Realität, AR

Augmented Reality meint die durch einen Computer gestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung. Dabei können alle Sinneswahrnehmungen angesprochen werden, klassischerweise geht es um die Erweiterung der virtuell aufgenommenen Realität, wie beispielsweise die Einblendung oder Überlagerung von Bildern oder anderen Informationen in die Realität.

#### Virtual Reality/ Virtuelle Realität, VR

Virtuelle Realität meint die Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung. Im Gegensatz zur erweiterten Realität handelt es sich um eine vollumfängliche Darstellung, die computergeneriert ist. Erweiterte Realität ist nur eine zusätzlich computergenerierte Information, die Realität ist weiterhin wahrnehmbar.

#### Big Data

Ursprünglich war Big Data (oder Massendaten) einfach nur eine neutrale Bezeichnung für Datenmengen, welche beispielsweise zu groß, zu komplex, zu schnelllebig oder zu schwach strukturiert sind, um sie mit manuellen und herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Mittlerweile hat sich der Begriff aber als sehr negativ konnotierter Sammelbegriff für digitale Technologien etabliert, die in technischer Hinsicht für eine neue Ära digitaler Kommunikation und Verarbeitung (Stichwort: Überwachung von Kommunikation, Sammeln von Daten etc.) und in sozialer Hinsicht für einen gesellschaftlichen Umbruch, wie

beispielsweise negative Entwicklungen von Massenüberwachung, von verantwortlich gemacht werden.

### **Künstliche Intelligenz/ Artificial Intelligence, KI/AI**

Kurz gesagt bezeichnet Künstliche Intelligenz Software, die Entscheidungen trifft. Der Begriff ist grundsätzlich sehr weit gefasst, und meint aktuell zumeist statistische Verfahren, die aus Trainingsdaten Muster extrahieren, um dann später neue Daten entsprechend der „gelernten“ Muster einzuordnen. Dabei gibt es Verfahren (Algorithmen) die einmalig trainiert werden, aber es gibt auch Algorithmen, die sich kontinuierlich weiter optimieren, wenn neue Daten eintreffen (z.B. schlägt ein Algorithmus immer besser passende Artikelvorschläge auf einer Nachrichtenseite vor, je öfter man diese Plattform verwendet und durch Anklicken von Artikeln diese für den Algorithmus als „interessant“ markiert).

### **Cyber**

Cyber ist die Kurzform des Begriffs Kybernetik. Kurz gesagt ist Kybernetik nach ihrem Begründer Norbert Wiener die Wissenschaft der Steuerung und Regelung von Maschinen, lebenden Organismen und sozialen Organisationen und wurde auch mit der Formel „die Kunst des Steuerns“ beschrieben. Der Begriff als solcher wurde Mitte des 20. Jahrhunderts nach dem Vorbild des englischen cybernetics „Regelungstechniken“ in die deutsche Sprache übernommen. Ein typisches Beispiel für das Prinzip eines kybernetischen Systems ist ein Thermostat. Er vergleicht den Istwert eines Thermometers mit einem Sollwert, der als gewünschte Temperatur eingestellt wurde. Ein Unterschied zwischen diesen beiden Werten veranlasst den Regler im Thermostat dazu, die Heizung so zu regulieren, dass sich der Istwert dem Sollwert angleicht. Oft wird der Begriff Cyber im politischen Diskurs verwendet, wenn Akteure oder Medien negative Aspekte des Internets betonen und Ängste innerhalb der Bevölkerung schüren wollen.

### **Cyber Security**

Als Cyber Security oder auch IT-Sicherheit bezeichnet die Sicherheit von soziotechnischen Systemen. Zu den Aufgaben der IT-Sicherheit gehört damit vor allem der Schutz von Organisationen gegen Bedrohungen wie Internetangriffe durch Hacker.

### **Internet of Things / Internet der Dinge**

„Internet of Things“ ist ein Sammelbegriff für Technologien einer globalen Infrastruktur der Informationsgesellschaften. Diese ermöglichen es, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen. Das meint, dass verschiedene Objekte, Alltagsgegenstände oder Maschinen mit Prozessoren und eingebetteten Sensoren ausgestattet werden, damit sie in der Lage sind, via IP-Netz miteinander zu kommunizieren.

### **Ambient Assisted Living**

Ambient Assisted Living umfasst Konzepte, elektronische Systeme oder auch Produkte, die insbesondere den Alltag älterer sowie behinderter Menschen in konkreten Situationen unterstützen. In deutscher Sprache würde man hierbei von alltagstauglichen Assistenzlösungen für ein selbstbestimmtes Leben sprechen. Die Techniken sind stets

nutzerorientiert, also auf den Alltag des Menschen ausgerichtet und in das direkte Lebensumfeld integriert.

### **Smart Home**

Smart Home ist ein Oberbegriff für technische Verfahren und Systeme in Wohnräumen und -häusern, mit dem Ziel, die Wohn- und Lebensqualität, die Sicherheit oder auch die Energienutzung zu optimieren. Diese Optimierung läuft auf Basis vernetzter und ferngesteuerter Geräte ab. Von einem Smart Home spricht man vor allem dann, wenn sämtliche im Haus verwendete Lampen, Taster und Geräte untereinander verknüpft sind und Daten speichern.

### **Wearables**

Wearables sind Computertechnologien, die man tendenziell am Körper oder am Kopf trägt. Sinn und Zweck der Geräte ist vorrangig die Unterstützung einer Tätigkeit in der realen Welt, etwa durch Auswertungen und Anweisungen. Ein Beispiel dafür sind intelligente Armbänder, spezielle Kleidungsstücke mit Zusatzfunktionen oder auch Datenbrillen.

### **3D-Drucker**

3D-Drucker werden vor allem in der Industrie, im Modellbau und der Forschung eingesetzt, um schnell und kostengünstig Modelle, Muster, Prototypen und Werkzeuge anzufertigen. Daneben werden die Drucker aber mittlerweile auch schon oft im Heim- und Unterhaltungsbereich sowie in der Kunst genutzt. Beim 3D-Druck wird ein bestimmtes Material Schicht für Schicht auf eine Oberfläche aufgetragen, wodurch dann dreidimensionale Gegenstände (Werkstücke) erzeugt werden. Damit dieses Verfahren gelingt, muss am Computer eine Vorlage erstellt werden, nach der der Drucker den Gegenstand dann drucken kann.

### **Open Data**

Open Data, also offen Daten, meint Daten, die von jeder Person zu jedem Zweck genutzt, weiterverbreitet und weiterverwendet werden dürfen. Einschränkungen der Nutzung sind nur erlaubt, um Ursprung und Offenheit des Wissens zu sichern, beispielsweise durch Nennung des Urhebers. Netzpolitische Akteure und zivilgesellschaftliche Organisationen wie beispielsweise Wikimedia oder die Open Knowledge Foundation fordern dieses Prinzip, wenn es um staatliche Daten geht, die für das Allgemeinwohl verwendet werden könnten. Z.B. kann man viele Daten der kommunalen Verwaltung für kostenlose Informationsplattformen für die Bevölkerung nutzen. Da es sich dabei nicht um personenbezogene und anonymisierte Daten handelt, ist dies aus datenschutzrechtlicher Perspektive unbedenklich.

### **Chat-Bots**

Ein Chatbot ist ein Roboter für Kommunikationsaufgaben, dem in einem Online-Shop oder Support-Forum Fragen gestellt werden können. Verschiedene Websites bieten neben der klassischen FAQ-Liste ein Dialogfenster, in das man seine Fragen eingeben kann. Die Antworten kommen dann nicht von Mitarbeitern aus einem Call Center oder aus dem Help Desk, sondern werden von einem Chatbot gegeben. Chatbots erarbeiten sich Nutzerprofile, um die Antworten zu personalisieren. Zusätzlich sind Chatbots in der Regel lernfähig und stellen eine Form von Künstlicher Intelligenz (Artificial Intelligence) dar. Dank Machine

Learning (Maschinelles Lernen) werden die Antworten immer besser und es wird deshalb zunehmend schwieriger zu erkennen, dass es sich bei dem Kommunikationspartner um keinen Menschen handelt. Chatbots werden so zu virtuellen Online-Assistenten und -Beratern.

## **Methoden und Formate der Digitalisierung**

### **Agilität**

Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an unbeständige Umwelten anzupassen und dabei zu keinem Zeitpunkt den Kunden/Klienten und die organisationalen Ziele aus den Augen zu verlieren. Häufig wird Agilität missverstanden als planloses, ‚drauflos arbeiten‘. Stattdessen ist es ein jederzeit sehr fokussiertes Arbeiten, das jedoch vor dem Hintergrund kürzerer Planungsphasen stattfindet. So wird beispielsweise keine 10-Jahre-Strategie entwickelt, weil davon ausgegangen wird, dass sich in 10 Jahren so viel verändert, dass diese dann nicht mehr aktuell sein kann.

### **Design Thinking**

Design Thinking ist nicht nur eine Innovations- und Kreativtechnik, mit der Fragen in multidisziplinären und diversen Teams bearbeitet werden, sondern auch eine Einstellung. Dabei werden Analytik, Kreativität und Empathie miteinander verknüpft. Das wichtigste Merkmal dieser Methode ist ihr Fokus auf die Zielgruppe. Man begibt sich in deren Situation, um ihre Bedarfe und Wünsche zu verstehen. Design Thinking stammt aus dem Produkt- und Servicedesign. Design Thinking ist ein sich wiederholender Prozess, der sich in sechs Phasen gliedert: Zunächst wird ein Problem definiert und dafür ein gemeinsames Verständnis entwickelt. Im nächsten Schritt wird durch intensive Beobachtungen und Interviews mit den Akteuren Empathie aufgebaut, um das Problem wirklich zu verstehen. Im dritten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengetragen. Für das Lösen des Problems werden im vierten Schritt eine Vielzahl an Ideen entwickelt. Daraus werden dann die besten ausgewählt und im fünften Schritt Prototypen zur Visualisierung der Ideen gebaut. Es kann sich beispielsweise um ein Modell, ein Rollenspiel oder einen Videoclip handeln. In der sechsten Phase beginnt das Testen. Dabei stellt man schnell fest, ob die Idee bei den Nutzenden wirklich ankommt. Dieser Prozess sollte beliebig oft wiederholt werden, um so eine passgenaueste Lösung zu entwickeln.

## **Digitalisierung in Organisationen**

### **Digital Leadership**

Digital Leadership bedeutet die Führung in Organisationen, Unternehmen und öffentlicher Verwaltung durch Nutzung von neuen Methoden und Instrumenten durch die Führungskräfte, wie zum Beispiel zur Kollaboration in sozialen Medien, in der Leistungsbewertung durch onlinebasierte, mobile Systeme oder auch im Projektmanagement durch Methoden wie Scrum, BarCamp o.Ä. Mit der Offenheit für den Einsatz dieser Instrumente zeigen Führungskräfte, dass sie agiler sein wollen, sich im Unternehmen vernetzen und Mitarbeiter an Prozessen stärker teilhaben lassen.

### **Chief Digital Officer (CDO)**

Da Digitalisierung ein nicht aufzuhaltender, voranschreitender Prozess ist, dem man am besten aktiv begegnet, muss die Umsetzung der Digitalisierung in die Hand einer zentralen Funktion in einem Unternehmen, einer Behörde oder einer Organisation gelegt werden. Dafür

wurde die Funktion des Chief Digital Officers (CDO) entwickelt. Er oder sie ist für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalstrategie beziehungsweise der digitalen Agenda zuständig und hat die Aufgabe, durch die digitale Transformation zu führen und fungiert somit als „Change-Manager“ und Brückenbauer. Der CDO arbeitet oft eng mit dem Chief Information Officer (CIO) zusammen. Dieser ist als Leiter der IT für die strategische und operative Ausrichtung der IT verantwortlich. Neben Unternehmen wie Allianz, BASF, Daimler und SAP haben mittlerweile auch Stadtverwaltungen wie in Darmstadt, Düsseldorf und Kaiserslautern einen CDO im Einsatz.

## **Agiles Projektmanagement**

### **Kanban**

Kanban ist eine Methode, die bei Toyota in Japan erfunden wurde, um das Aufgabenmanagement agiler zu gestalten. Hierfür wird ein Kanban Board eingerichtet (z.B. auf einer Pinnwand, Whiteboard oder digital). Dieses wird in mindestens drei Spalten eingeteilt „Zu erledigen“, „In Bearbeitung“, „Abgeschlossen“. Mitarbeitende tragen alle ihre Aufgaben in die „Zu erledigen“ Spalte ein und schieben sie jeweils nach rechts weiter, wenn sie in Bearbeitung oder abgeschlossen sind. Mitarbeitende dürfen selbst entscheiden, welche der Aufgaben aus der „Zu erledigen“ Spalte sie als nächstes bearbeiten möchten. Dieses hohe Maß an Selbstbestimmung hat einen positiven Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden. Darüber hinaus erlaubt die große Transparenz des Kanban-Bords jedem Mitarbeitenden stets einen Überblick über den Fortschritt der Aufgaben im Team zu haben und frühzeitig Risiken zu erkennen.

### **OKR**

OKR ist eine Abkürzung für Objectives and Key Results. Dahinter verbirgt sich eine Management-Methode, die Ende der 90er-Jahre bei Google eingeführt wurde und sich in rasantem Tempo verbreitet. Neben Google arbeiten heute Firmen wie Twitter, Oracle, der WWF oder LinkedIn mit OKR. Im Kern geht es darum, in der gesamten Organisation in kurzen, intensiven Arbeitszyklen fokussiert auf gemeinsam gesetzte Ziele hinarbeiten. Für diesen greifbaren Zeitraum erarbeiten die Verantwortlichen der Organisation ambitionierte, qualitative, mittelfristige Ziele (MOALS), die aus der Vision oder der langfristigen Strategie der Organisation abgeleitet werden. In jeder folgenden Organisationseinheit, also in der Abteilung und dem Team im Idealfall bis zum Mitarbeitenden, werden Objectives erarbeitet, die sich auf die übergeordneten Ziele beziehen. Zudem werden quantitative Ergebnisse (Key Results) definiert, die die konkreten Schritte zur Erreichung des qualitativen Ziels ausformulieren.

### **Scrum**

Scrum ist der Name einer modernen Projektmanagement-Methode, die aus der Softwareentwicklung kommt. Scrum zeichnet sich besonders dadurch aus, dass es eine sehr engmaschige Kommunikation zwischen allen Projektbeteiligten und flache Hierarchien gibt. Scrum wird in Projekten angewendet, die zu Beginn nicht vollständig planbar sind. Im Projekt lässt sich so „auf Sicht fahren“. Ein Beispiel für so einen Fall ist, wenn eine KiTa eine App entwickeln will zur Kommunikation mit den Eltern. Zu Beginn des Projekts ist unklar: Welchen Umfang soll die App haben? Welche Funktionen soll es geben? Bei Scrum arbeitet das Team in 4-8 wöchigen Zyklen. Danach wird evaluiert, was im Zyklus passiert ist und wie es konkret weitergehen soll. So könnte im vorliegenden Beispiel flexibel reagiert werden, wenn

festgestellt wird, dass die wichtigste Funktion für die Eltern die Essensauswahl ist. Daran würden das Team dann direkt im nächsten Zyklus arbeiten und alles andere zurückstellen.

## **Räume, in denen digitale Lösungen entwickelt werden**

### **Digital Labs**

Unter digital Labs, also digitalen Laboren, versteht man physische Räume, in denen Menschen arbeiten und sich vernetzen, die sich vorrangig mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen. Ziel ist innerhalb dieser Labore eine Innovationskultur zu schaffen, durch die immer wieder neue digitale Lösungen von der Idee zur Entwicklung gebracht werden. Viele etablierte Unternehmen wie z.B. die Deutschen Telekom haben in den letzten Jahren digitale Labore eröffnet, um dort mit Hochdruck an neuen, digitalen Lösungen und Geschäftsmodellen zu arbeiten. Auch junge Unternehmen wie Start-ups sind häufig in Labs zu finden oder gründen sich aus der Zusammenarbeit in einem Lab heraus.

### **Hubs**

Hubs sind ähnlich wie Labs Orte, an denen intensiv an neuen Ideen für digitale Lösungen gearbeitet wird. Hubs zeichnen sich besonders dadurch aus, dass hier Start-ups, etablierte Unternehmen, Wissenschaftler und viele mehr gemeinsam arbeiten.

### **Maker Space**

Maker spaces sind offene Werkstätten, die für interessierte Menschen nutzbar sind. In den Werkstätten gibt es verschiedenste Utensilien, um eigene Projekte durchzuführen: Werkbänke, Nähmaschinen, 3D-Drucker, Laserschneider und vieles mehr. Darüber hinaus bieten Maker Spaces Interessierten die Möglichkeit in den Austausch mit anderen zu kommen und gemeinsam ihre Ideen umzusetzen. Maker Spaces werden inzwischen auf viel genutzt, damit Menschen mit Handicaps eigene, passende Hilfsmittel für sich entwickeln können. Ein Beispiel gibt es an der TU Dortmund:

[https://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/nachrichtenportal/alle\\_nachrichten/nachricht.jsp?nid=545898](https://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/nachrichtenportal/alle_nachrichten/nachricht.jsp?nid=545898)

### **Hackathon**

Hierbei handelt es sich um eine Zusammensetzung aus den Begriffen „Hack“ und „Marathon“. Ein Hackathon ist ein Entwicklungs- und Designwettbewerb, der ein konkretes Problem kreativ und unkonventionell lösen soll. Hier kommt eine interdisziplinäre Gruppe aus IT-Entwicklern, Programmierern, Datenanalysten, Konzeptern, Designern und Projektentwicklern zusammen, um gemeinsam mit viel Spaß und Kreativität neue Anwendungen, Apps, Dienste oder Hardware zu entwickeln. Hackathons sind meistens auf einen Zeitraum begrenzt sind. Rund um die Uhr werden in Gruppen Ideen gebrainstormt, entwickelt und programmiert, um neue Lösungsansätze für komplexe Problemstellungen zu finden und Prototypen zu entwickeln. In der Regel gibt es eine Jury, die die besten Teams und ihre Lösungen auszeichnet.

## **Begriffe im Start-up Kontext**

### **Accelerator**

Accelerators sind Einrichtungen, die Startups in einem zeitlich begrenzten Rahmen durch Coaching und weitere Ressourcen zu einer schnelleren Entwicklung verhelfen.

### **Investor**

Investoren sind Anleger, die Geld in ein Vorhaben oder Startup investieren mit der Hoffnung auf Gewinne. Investoren, die in besonders frühen Phasen der Unternehmensgründung Kapital zur Verfügung stellen, werden Venture-Capitalist (VC) genannt.

### **Business-Angel**

Der Begriff Business-Angel kommt aus der amerikanischen Start-up-Szene. Business Angel sind erfahrene Unternehmer, die angehende Unternehmensgründer sowohl finanziellen Mitteln als auch mit ihrem Wissen und Erfahrung unterstützen.

## **Digitale Werkzeuge für die Zusammenarbeit, Weiterbildung und Kommunikation**

### **Social Collaboration**

Social Collaboration bezeichnet die digitale Zusammenarbeit von Menschen in Projekten oder Teams mit Hilfe digitaler Zusammenarbeits-Plattformen im Internet. Social Collaboration Plattformen erlauben Mitarbeitenden aus dem Büro, von unterwegs oder zuhause auf die IT-Systeme ihres Unternehmens zuzugreifen und ohne Einschränkungen produktiv zu arbeiten. Ortsunabhängig können Mitarbeitende Videokonferenzen abhalten, Projekte planen und visuell festhalten, auf Dokumente zugreifen, durch Chatfunktionen miteinander kommunizieren und vieles mehr. So wissen alle Teammitglieder, was in Projekten der aktuelle Stand ist, wer woran arbeitet und das Ziel sowie der Grad der Zielerreichung ist für jeden transparent. Auf diese Weise steigert Social Collaboration die Effizienz und fördert die Kommunikation, denn es steht immer die gemeinsame Arbeit im Vordergrund. Der Arbeitsablauf wird nicht durch technische oder organisatorische Fragen unterbrochen.

Digitale Werkzeuge zur Wissensvermittlung

### **E-Learning**

Der Begriff E-Learning umfasst alle Formen des Lernens, bei dem digitale Medien für die Präsentation und Verteilung von Lehr- bzw. Lerninhalten verwendet werden. E-Learning kann auf öffentlichen oder zugangsbeschränkten Plattformen stattfinden. Dabei kann E-Learning sich auf klassische Wissensvermittlung beschränken und Videos und Lesematerial online bereitstellen. Es eröffnet aber auch die Möglichkeit, Lehrende und Lernende in Foren miteinander interagieren zu lassen und in virtuellen Lerngruppen über physische Grenzen hinweg.

### **Wiki**

Ein Wiki ist eine Webseite, auf der Benutzerinnen und Benutzer jederzeit in vorgegebenen Rahmen Inhalte erstellen und ändern können. Im Gegensatz zu anderen Webseiten sind die Nutzerinnen und Nutzer folglich nicht passive Leserinnen und Leser, sondern aktiv in die Entwicklung der Webseite eingebunden. Ziel von Wikis ist es, Wissen und Erfahrungen zu sammeln und verständlich aufzubereiten. Dies geschieht zum Beispiel in Form von Texten, Bildern, Videos und Animationen. Wikis können der Öffentlichkeit zugänglich sein, wie die Online-Enzyklopädie Wikipedia oder mit eingeschränkten Zugangsberechtigungen versehen. Letztere eignen sich insbesondere für Organisationen, die Wikis für ein digitales, standortübergreifendes Wissensmanagement verwenden, bei dem alle Mitarbeitenden die Möglichkeit erhalten sich am Wissensaufbau und der Wissensverbreitung zu beteiligen.

### **Podcast**

Im Gegensatz zu Radio- oder Fernsehsendungen haben Podcasts keine festen Sendezeiten. Sie sind beliebig abspielbar und werden deshalb auch öfters als Audio- oder Videoblog „on demand“ (auf Abruf) bezeichnet. Auf unterschiedlichen Podcast-Plattformen können Podcasts von den Nutzerinnen und Nutzern abonniert werden. Werden Podcasts heruntergeladen, können sie auch offline angehört werden. Einer der beliebtesten deutschen Podcasts war 2018 „Fest & Flauschig“ von dem Satiriker Jan Böhmermann und dem Sänger Olli Schulz. Auch große Radio- oder Fernsehsender wie Deutschlandfunk oder MDR produzieren mittlerweile Podcasts.

### **Blog/Vlog**

Das Blog (auch: der Blog) oder auch Web-Log ist ein auf einer Website geführtes und damit meist öffentlich einsehbares Tagebuch oder Journal, in dem eine Person oder mehrere Personen (Blogger genannt), Aufzeichnungen führen, Sachverhalte protokollieren oder Gedanken aufschreiben. Beliebte Blog-Arten sind Reiseblogs, Gesundheitsblogs, Lifestyle- und Fashionblogs sowie Job- und Karriereblogs. Zusätzlich gibt es auch sogenannte Vlogs, also Video-Blogs, auf denen periodisch neue Videos veröffentlicht werden.

### **Big 4**

Besonderen Einfluss haben die großen amerikanischen Tech-Unternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon auf die Veränderungen durch die Digitalisierung. Sie werden Big 4 genannt. Gemeinsam haben sie einen Marktwert von 1,7 Billionen Dollar im Jahr<sup>3</sup> – das entspricht in etwa dem Bruttoinlandsprodukt Russlands. Facebook hat mit 2,4 Milliarden Nutzenden eine dominante Stellung für soziale Gruppenbildung und politische Kommunikation im Netz, über Google laufen 80 Prozent aller weltweiten Internet-Suchanfragen<sup>4</sup>. Damit beeinflussen diese Organisationen weltweit das Verhalten von Menschen und damit politische und gesellschaftliche Systeme.

### **Barrierefreiheit im Netz**

Barrierefrei im Netz meint, dass jeder Mensch die Möglichkeit haben sollte, sich im Internet einfach und schnell zurechtzufinden und zu informieren. Das umschließt vor allem eine einfache Gestaltung der Webseite und die Möglichkeit, diese auch leicht zu bedienen.

---

<sup>3</sup> Quelle: <https://www.welt.de/finanzen/article150809163/Die-gefaehrliche-Dominanz-der-grossen-Vier.html>, abgerufen am 08.04.2019

<sup>4</sup> Quelle: <https://www.boell.de/de/2018/01/24/der-digitale-american-dream-ist-geplatzt>, abgerufen am 08.04.2019



## Quellenverzeichnis

### Bücher:

- Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen - Strategien – Praxis  
Herausgegeben von Prof. Helmut Kreidenweis (2018)
- Digitalisierung und Teilhabe  
Herausgegeben von Dr. Sabine Skutta und Dr. Joß Steinke (2018)
- Reinventing Organizations  
Frederic Laloux (2015)
- Agile Organisationen  
André Häusling (2017)
- Leading Public Sector Innovation  
Christian Bason (2018)
- Design Thinking for the greater Good  
Jeanne Liedtka, Randy Salzman, Daisy Azer (2017)
- Change by Design  
Tim Brown (2019)
- Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden.  
Goldman, S., Nagel, R., Preiss, K., & Warnecke, H. (1996)
- Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation. Konsequenzen für das System Arbeit  
Aus: Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 (2017)  
Jutta Rump und Silke Eilers

### Reports und Berichte:

- Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft  
Ziviz (2018)
- Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft  
Robert Bosch Stiftung, Bertelsmann Stiftung, Stiftung Neue Verantwortung, Phineo (2019)
- Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen  
Betterplace lab uvm (2017)
- Der Puls Der Gesellschaft: Wie Daten und Algorithmen die Rahmenbedingungen für das Gemeinwohl verändern, Leonie Beining (2017)
- HR-Report 2019Schwerpunkt Beschäftigungseffekte der Digitalisierung  
Institut für Beschäftigung und Employability und Hays (2019)

### Artikel:

- Becker, Cassandra: Neue Methoden ausprobieren, in: Wohlfahrt intern (1/2019)
- Caracciolo, Luca/ Weiterkamps, Lea: Digitalisierung: Was kommt danach?, in: t3n, Nr.54 (2019)

### Internetseiten:

(abgerufen am 08.04.2019)

- [https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/business-angel-ba?interstitial\\_click](https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/business-angel-ba?interstitial_click)

- <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/investor>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Digitalisierung>
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale\\_Transformation](https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Transformation)
- [https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale\\_Revolution](https://de.wikipedia.org/wiki/Digitale_Revolution)
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Blog>
- <https://www.welt.de/finanzen/article150809163/Die-gefaehrliche-Dominanz-der-grossen-Vier.html>
- <https://www.boell.de/de/2018/01/24/der-digitale-american-dream-ist-geplatzt>
- <https://www.verwaltung-der-zukunft.org/politik-und-strukturen/was-sich-entscheider-vom-neuen-amt-des-cdo-erhoffen>
- <https://vision.haufe.de/blog/digital-leadership-die-digitale-revolution-von-fuehrung/>

Verfasserinnen:

Kassandra Becker, Referentin Soziale Innovationen und Digitalisierung

Susanne Bruch, Projektkoordinatorin Wandel.Wohlfahrt.Digitalisierung - Kompetenzzentren im DRK