



Michael Vilain [Hrsg.]

# Wege in die digitale Zukunft

Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co  
für die Sozialwirtschaft?

Tagungsband zum Social Talk 2017



Nomos

Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

herausgegeben vom

Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und  
Sozialwirtschaft (IZGS) der Evangelischen Hochschule  
Darmstadt.

Geschäftsführender Direktor des Instituts:  
Prof. Dr. Michael Vilain

Band 2

Michael Vilain [Hrsg.]

# Wege in die digitale Zukunft

Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co  
für die Sozialwirtschaft?

Tagungsband zum Social Talk 2017



**Nomos**

Die Veröffentlichung erfolgt mit finanzieller Unterstützung  
der Evangelischen Hochschule Darmstadt.

Bildnachweis Titel: © Liu zishan/Shutterstock.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-6621-5 (Print)

ISBN 978-3-7489-0700-8 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gesamtverantwortung für Druck  
und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch  
die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Über-  
setzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier..

## Wege in die digitale Zukunft Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft?

### *Vorwort*

Die Digitalisierung und die mit ihr einhergehenden Veränderungen erfassen Wissenschaft, Wirtschaft, Medien und Politik. Die Omnipräsenz digitaler Netzwerke als Folge der raschen Verbreitung von mobilen Endgeräten sowie die Technisierung von Wohn- und Arbeitswelt erlauben jederzeit den Zugang zu Beratungs-, Dienstleistungs-, Bildungs-, Kultur- und Unterhaltungsangeboten und die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten scheinen unbegrenzt. Auch im täglichen (Er-)Leben der Menschen nimmt die Digitalisierung immer breiteren Raum ein. Haushaltsgeräte werden digital gesteuert, Verbrauchsdaten wie Gas, Wasser oder Strom digital erfasst, Teile der medizinischen Versorgung sind bereits heute digital organisiert, der Online-Handel macht Waren und Dienste zeitlich und räumlich nahezu uneingeschränkt verfügbar.

Längst hat die Digitalisierung auch unsere sozialen Beziehungen durchdrungen. Bereits heute organisieren unzählige Menschen ihre privaten Freundes- und Bekanntenkreise ganz oder teilweise über soziale Netzwerke. So sind im Jahr 2017 allein bei Facebook 30 Mio. Nutzer und 15 Mio. bei Instagram registriert. Viele weitere nutzen Messengerdienste wie WhatsApp oder Threema. *Virtual* und *augmented reality* integrieren digitale Informationen in unseren Alltag und heutige Robotikanwendungen in Haushalt (z. B. Rasenmäher, Staubsauger) oder Arbeitsalltag (z. B. Pflege, Automation) lassen die enormen Zukunftspotenziale erahnen. Die Grenzen zwischen analoger und digitaler Welt verschwimmen dabei zusehends. Digitalisierung ist demnach mehr als der Ersatz von Papier durch Computertechnologie. Sie bezeichnet einen technikgetriebenen Wandel aller gesellschaftlichen Bereiche von der Arbeitswelt über die Freizeit bis hin zu sozialen Beziehungen. Kennzeichnend ist dabei der Ersatz oder die Ergänzung menschlicher Denk- und Kommunikationsleistungen sowie komplexer Handlungen durch Computer und Roboter.

Die Digitalisierung gehört somit zu Recht zu den großen, von John Naisbitts in den 80er-Jahren als „Megatrends“ bezeichneten grundlegenden Entwicklungen der Menschheit. Damit sind Tendenzen gemeint, die

## *Wege in die digitale Zukunft*

mehr als eine vorübergehende Modeerscheinung sind und uns über mehrere Jahrzehnte begleiten werden.

Die zu erwartende Wucht der Veränderung wird von den Menschen je nach Naturell oder Lebenslage gefürchtet, herbeigesehnt oder ignoriert. Auch in der Sozialwirtschaft erleben wir sehr unterschiedliche Reaktionen, die neben euphorischer Vorfreude über neue Angebots- und Wertschöpfungspotenziale auch mitunter heftige Abwehrreaktionen hervorrufen. Unabhängig davon, wie wir dazu stehen, werden die Konsequenzen für das Management in Nonprofit-Organisationen umfassend sein. In einer ersten Untersuchung am Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) konnten mehr als 20 organisationale Anpassungsbereiche identifiziert werden, die mittelbar oder unmittelbar von der Digitalisierung betroffen sein werden. Die Herausforderungen konkretisieren sich beispielsweise aber auch in der Notwendigkeit neuer digitaler oder digital vermittelter Angebotsformen wie Online-Beratungen oder Unterstützungs-Netzwerke oder im Personalmanagement, wo es um neue Formen der Personalrekrutierung, veränderte Qualifikationsprofile, netzwerkartige Arbeitsstrukturen durch Home-Office, virtuelle Arbeitsteilung oder virtuelle Ehrenamtsangebote geht. Viele weitere Beispiele aus dem Bereich Marketing, Leitung, Finanzierung etc. ließen sich ergänzen.

Aus einer strategischen Perspektive gilt es, den Umgang von höherer Umweltkomplexität (VUCA-Umwelt) bei zugleich verringerten Prognosezeiträumen zu bewältigen und die Chance oder Gefahr disruptiver Entwicklungen durch

- Globalisierung (schnellere Verbreitung von Krankheiten, Wanderungsbewegungen, Terrorismus und gewaltvolle Auseinandersetzungen),
- Digitalisierung (Plattformbildung, neuartige Wertschöpfungsketten, Re-Intermediarisierung) oder
- Klimawandel (Wetterkatastrophen, Landverlust, Vordringen tropischer Krankheiten)

zu erlernen. Die Ableitung der Konsequenzen für das eigene Handeln in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und deren Integration in eine strategische Planung ist dabei nicht trivial.

Einen Überblick über die vielfältigen Facetten der Digitalisierung und die jeweils damit zusammenhängenden Herausforderungen für Führung und Leitung zu geben, war der Ausgangspunkt des Social Talk 2017: Was kommt da also auf Nonprofit-Organisationen, auf die Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu? Wie real oder unreal sind die Entwicklungen? Welche Hoffnungen oder Befürchtungen lösen sie aus? Was bieten sie schon jetzt zur Lösung aktueller Herausforderungen an? Namhafte Experten aus Wis-

senschaft und Praxis diskutierten diese und anderen Fragen. Einige Beiträge wurden in diesem Tagungsband zusammengefasst.

Ausgehend vom demografischen Wandel gibt THOMAS KLAUSS in seinem Beitrag „Digitale Transformation heute und morgen“ einen Gesamtüberblick über die Facetten der Digitalisierung und deren massive Konsequenzen für das Selbstverständnis als Konsument, Bürger und Arbeitnehmer. Mit Blick auf die Verschmelzung von Mensch und Maschine zu sogenannten „Social Machines“ verschwimmen seiner Ansicht nach schließlich die Grenzen zwischen organischer und technischer Existenz. Dies alles wird, so die zentrale These, erhebliche Anpassungserfordernisse für Mensch, Organisation und Gesellschaft mit sich bringen.

„Wie die Digitalisierung von Sprache und Kommunikation die Gesellschaft beeinflusst“ beschreibt JENS RUNKEHL in seinem Beitrag. Dabei zeigt er aus sprachwissenschaftlicher Sicht die Eigenheiten digitaler Kommunikation auf, zieht Schlüsse aus den damit in Verbindung stehenden Verhaltensweisen und folgert in Verbindung mit Bourdieus Kapitaltheorie auf das zugrunde liegende Verständnis von Partizipation. Diese sei in digitalen Konstellationen nicht mehr als empathisch-selbstlose Zuwendung zu Individuen zu verstehen, sondern als fortwährend zu optimierende Kosten-Nutzen-Relation im Sinne einer auf Wettbewerb setzenden Aufmerksamkeitsökonomie. Möglicherweise liefert Runkehl mit diesem Befund einen Erklärungsbeitrag zur verbreiteten Ablehnung bestimmter Formen digitaler Kommunikation in gesellschaftlichen Teilbereichen, wie beispielsweise den Akteuren des Sozialwesens, die ihre Daseinsberechtigung eher aus Empathie und Kooperation herleiten.

Die Sozialwirtschaft bewältigt die Digitalisierung vielleicht auch deswegen schlechter als andere Branchen. Vor dem Hintergrund dieses Befundes hat HARTMUT KOPF eine explorative Blitzlichtstudie unter Führungskräften des Nonprofit-Bereichs durchgeführt. In seinem Beitrag „Zwischen Tradition und Innovation. Wie Digitalisierung die Organisationskultur sozialer Unternehmen verändert“ leitet er vier zentrale Thesen aus den Ergebnissen der Studie ab: Digitalisierung wird seiner Ansicht nach dabei nicht nur zu neuen Kommunikationsformen, sondern – beispielsweise über die Plattformisierung – auch zu neuen Marktteilnehmern führen. Dies verändere die Art der Leistungserbringung und erfordere daher insgesamt ein Transformationsmanagement des Digitalen. Voraussetzung dazu sind Anpassungs- und Lernleistungen. Als Hilfestellung für sozialwirtschaftliche Organisationen stellt Kopf abschließend einen Zehn-Schritte-Fitnessplan vor.

Eine ähnliche Perspektive nimmt auch HELMUT KREIDENWEIS in seinem Beitrag „Digitalisierung ändert nichts – außer alles“ ein. Technischer Fortschritt bei digitalen Medien schaffe erhebliche neue Handlungsspielräume,

## *Wege in die digitale Zukunft*

die wiederum neue Geschäfts- und damit Wettbewerbsmodelle entstehen ließen, wie die Beispiele des Taxidienstes (Uber) und Übernachtungsanbieters (AirBnB) zeigten. Diese setzten auch die Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft unter beträchtlichen Handlungsdruck und erzwängen die Auseinandersetzung mit den Phänomenen der Plattformökonomie, digitalen Produkten und Dienstleistungen oder Robotik und Künstlicher Intelligenz. Bisherige Strukturen und Verhaltensweisen der Sozialwirtschaft stünden dabei einer Anpassung teilweise im Wege und müssten verändert werden. Dazu liefert er eine Reihe von Hinweisen und plädiert schließlich für ein Tun, Experimentieren, Scheitern und Neuanfangen in Verbindung mit einem langen Atem.

Ausgehend von den Entwicklungsetappen digitaler Informationstechnologie leiten MICHAEL BEIER und SEBASTIAN FRÜH in ihrem Beitrag „Digitale Transformation: Zwischen technologischen Möglichkeiten und organisationalen Realitäten“, die organisationalen und gesellschaftlichen Transformationspotenziale der Digitalisierung her. Dabei zeigten sich erhebliche disruptive Potenziale, denen etablierte Organisationen der Sozialwirtschaft bzw. des Dritten Sektors vergleichsweise hilflos gegenüberstünden. Eine Ursache für die langsame Anpassung sehen die beiden Autoren dabei, im Sinne einer Ambidextrie, in organisationseigenen Widerständen gegen Veränderungen. Diese gelte es zu überwinden, um die zentralen Herausforderungen zu bewältigen, die sie in einem Paradigmenwechsel, weg von der effizienzgetriebenen Nutzung bisheriger Geschäftsmodelle und Verfahrensweisen (Exploitation), hin zu einer effektivitätsgetriebenen Erprobung neuer Wege und Geschäftsmodelle (Exploration) sehen. Dabei gilt es vor allem daraus resultierende multidisziplinäre Anforderungen zu koordinieren und zugleich den funktionalen Mehrwert – im Gegensatz zum symbolischen Nutzen – der Aktivitäten im Blick zu behalten.

Einen Fokus auf das strategische Management legt RENÉ LINEK. Anhand des Beispiels der Neuausrichtung der Evangelischen Bank eG zeigt er konkret, wie sich ein bundesweit im Privat- und Businesskundengeschäft agierendes kirchliches Kreditinstitut mit Hilfe einer Fünfjahres-Roadmap auf den Megatrend Digitalisierung einstellt. Ausgangspunkt ist dabei eine weit gefasste Vision der zukünftigen Arbeitswelt. Kennzeichnend für den weiteren Weg ist die Einbeziehung der Stakeholder. Dabei spielen die Kunden naturgemäß eine herausragende Rolle. Digitale Prozesse, so eine zentrale Erkenntnis des Beitrags, sollten dabei aus der Sicht der Kunden gedacht werden, um letztlich „Digitalisierungsstrategien menschenorientiert entwerfen und umsetzen“ zu können.

CHRISTOPH MINNIG hingegen fokussiert in seinem Beitrag „Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und Selbstorganisation?“

und fragt, ob Digitalisierung das Führungsverständnis von Managern grundlegend verändert. Dabei geht er im Rahmen einer Literaturstudie der Frage nach, ob Führungskräfte bzw. Organisationen durch die zunehmende Digitalisierung tatsächlich partizipativer, demokratischer sowie agiler werden und daher zunehmend Heterarchien herkömmliche Hierarchien verdrängen. Dass sich Chancen für neuartige Managementkonzepte ergeben, zeigt er anhand der Beschreibung der Arbeits- und Organisationsweise des niederländischen ambulanten Pflegedienstes Buurtzorg. Andererseits ist es trotz zunehmender Digitalisierung in den meisten Organisationen jedoch bisher zu keiner Verflachung von Strukturen, Demokratisierung oder zu Beteiligungsschüben gekommen. Dies veranlasst ihn zu der Schlussfolgerung, dass Digitalisierung keine immanente oder zwingende Entwicklungsrichtung beinhaltet. Vielmehr sei von einer gewissen Kontingenz der Effekte auszugehen.

Am Beispiel dreier konkreter mehrjähriger Forschungs- und Entwicklungsprojekte beschreiben MATTHIAS HEUBERGER und MICHAEL VILAIN Ansatzpunkte und Ergebnisse digitaler Transformationsversuche. In ihrem Beitrag „Algorithmen, Geschäftsmodelle und strategische Netzwerkpartnerschaften. Die digitale Zukunft der Sozialwirtschaft – ein Blick hinter die Kulissen“ weisen sie die Potenziale wie auch die Hürden bei der Umsetzung konkreter digitaler Vorhaben in verschiedenartigen Settings aus. Dabei wird der vielfach betonte umfassende Charakter dieser Transformation sehr deutlich. Er verlangt von den Beteiligten technische Fähigkeiten, datenschutzrechtliches Know-how und ethische Reflexionsfähigkeit. Bei der Integration neuartiger digitaler Lösungen zeigt sich ferner eine Reihe organisatorischer Schwierigkeiten, wie Anpassungserfordernisse bei Prozessen, im Stakeholdermanagement, bei der Mitarbeiterqualifizierung, Kommunikation, Finanzierung u. v. m.

Wie diese Beispiele zeigen, lassen sich die Herausforderungen der Digitalisierung ohne Kenntnis der konkreten technischen Erfordernisse nur schwer begreifen. Die geschilderten Anforderungen an die Programmierung und technische Umsetzung vieler digitaler Angebote lenken den Blick mithin auf ein zentrales Hemmnis für das Innovationspotenzial in der Sozialwirtschaft: das Fehlen ausgebildeter Techniker und Programmierer. Hier steht die Sozialwirtschaft im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft, meist ohne mit den dort offerierten Gehältern mithalten zu können. Im Rahmen der Jahrestagung wurden verschiedenste digitale Lösungen für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft in unterschiedlichen Entwicklungsstadien vorgestellt. Dabei wurden u. a. auch die technischen Anforderungen und die Herausforderungen in deren Umsetzung sehr deutlich. Drei dieser Systeme werden nachfolgend vorgestellt.

*Wege in die digitale Zukunft*

Dass Digitalisierung nicht nur zur Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen führt, sondern auch die konkrete Berufspraxis und -ausbildung unterstützt, zeigt der in Kooperation mit einem Software-Unternehmen entwickelte virtuelle Rettungswagen „RTW360VR“ des Deutschen Roten Kreuzes. Die Ausbildung findet dabei mittels einer Virtual-Reality-Brille in einem simulierten Rettungswagen statt und dient dem Erlernen und Einüben konkreter Handgriffe im Notfall. PHILIPP KÖHLER beschreibt das System „Virtual Life Saving“ in seinem Beitrag, welches derzeit im Rettungsdienst Rheinhessen-Nahe eingesetzt wird.

Mit der digitalen Plattform SUP2U stellt ANDREAS SCHMIDT eine kommunikative Anwendung zur Integration von Dorfgemeinschaften vor. In den Mittelpunkt rückt dabei das mit der Digitalisierung einhergehende Phänomen der Vernetzung, welches gleichermaßen Voraussetzung wie Ergebnis digitaler Kommunikation sein kann. In seinem Beitrag „Die Plattform für die digitale ‚Dorfgemeinschaft‘“ geht er dabei auf die durch die Technik determinierten sozialen Prozesse ein, indem er die grundsätzliche Funktionsweise und die Einsatzfelder dieser Kommunikationsplattform beschreibt.

MAX PASCHER rekapituliert in seinem Beitrag „Wenn der Stromzähler weiß, ob es Oma gut geht“ schließlich die Erprobung eines niedrigschwelligen Frühwarnsystems auf der Basis digitaler Strom- oder Wasserzähler. Aufgrund des Nutzerverhaltens elektrischer Geräte im Haushalt werden mittels komplexer Algorithmen automatisiert Schlussfolgerungen im Hinblick auf das Wohlbefinden des Bewohners gezogen und Hilfsmaßnahmen durch eine Notrufzentrale im Fall einer drohenden Notlage ausgelöst. Das Verfahren könnte den Hausnotruf künftig substituieren und wäre günstiger, schneller und aufgrund der nicht sichtbaren Verbauung weniger stigmatisierend. Anhand der ausführlichen Darstellung des technisch-mathematischen Datenerhebungs- und Auswertungssystems wird deutlich, welchen Fragen und Herausforderungen sich die Sozialwirtschaft künftig stellen müssen, sollte sie den Anspruch haben, solche Systeme bedarfsgerecht mitzugestalten.

Die Beiträge zeichnen insgesamt ein facettenreiches Bild der aktuellen Lage der Sozialwirtschaft angesichts der digitalen Herausforderungen. Und dennoch bleibt ein wenig Unbehagen. Dies bezieht sich ausdrücklich nicht auf einzelne Aufsätze, die das Thema ganz im Sinne der Tagung mal mehr aus Sicht der Wissenschaft mal mehr aus Sicht der Praxis, aber immer auf der Höhe des Erkenntnisstandes behandeln.

In der Gesamtschau zeigt sich, trotz mancher Unterschiede im Detail, eine erstaunliche Einmütigkeit bei der Beschreibung der Herausforderungen und diskutierten Lösungsansätze für das Management. Ausgehend von

einer strategisch zunehmend unsicher erscheinenden Umwelt wird über alle Beiträge hinweg die grundsätzliche Machbarkeit des digitalen Wandels dennoch nicht in Frage gestellt. Immer gibt es auch konkrete Hinweise zur weiteren Gestaltung des Managements, die gut nachvollziehbar sind. Möglicherweise beruht dies auf einem aus der langen Tradition der Wohlfahrtspflege resultierendem Bewusstsein: „150 Jahre Wohlfahrt haben gezeigt: Wir gehen die sozialen Probleme an und schaffen Lösungen“ (S. 66 Beitrag Kopf). Möglicherweise wird im Zusammenhang mit Managementforschung und einer Managementtagung aber auch einfach erwartet, dass Lösungsperspektiven angeboten werden, die nah an dem Bekannten sind und sich dadurch das Prädikat „realistisch“ verdienen.

Dabei zeigt sich eine seltsame Diskrepanz zwischen den einerseits apokalyptisch wirkenden revolutionären und disruptiven Zukunftsszenarien von Klimaforschern, Gesundheits- und Globalisierungsexperten oder Technik- und Gesellschaftsvisionären und den andererseits eher evolutionären, fast in einer traditionellen Logik verhafteten Vorstellung betulicher Entwicklung im Rahmen inkrementalistisch wirkender Versuch-Irrtums-Prozesse. Es ist diese Diskrepanz, die Zweifel nährt, ob wir mit dieser Tagung nicht Grundlegendes übersehen haben. Wäre es angesichts einer bevorstehenden Flut sinnvoll, das eigene Haus wasserdicht zu machen oder doch besser ein Schiff zu bauen? Die Antwort auf diese Frage hängt wohl, wie das biblische Vorbild der Arche Noah bereits zeigt, vor der Flut von den eigenen Erwartungen der Menschen und nach der Flut vom Ausmaß der Wassermassen ab.

Darmstadt, im Herbst 2018

Michael Vilain

*Nachtrag: Blick zurück nach vorne*

Von der Idee bis zur Realisierung eines Herausgeberbandes vergehen meist viele Monate, manchmal sogar Jahre. Das Erscheinen des vorliegenden Bandes war ursprünglich für den Winter 2018 geplant, musste aber aufgrund sehr einschneidender Ereignisse mehrmals verschoben werden. Es ist zu betonen, dass dies nicht im Verantwortungsbereich der Autoren lag, die ihre Beiträge zuverlässig ablieferten und für deren Geduld wir uns an dieser Stelle ausdrücklich bedanken möchten. Angesichts der Verzögerungen wurde in der Redaktion beraten, ob ein Erscheinen als Tagungsband überhaupt noch sinnvoll ist.

*Wege in die digitale Zukunft*

Die finale Bearbeitung im Frühjahr 2020 fand in einem durch die Corona-Pandemie geprägten Umfeld statt. Damit finden die Thesen und Debatten des Social Talk eine völlig neue Rahmung. Wir alle haben mittlerweile aus eigener Anschauung erfahren, was Disruption bedeuten kann, wie wenig man strategisch darauf vorbereitet ist und welche Rolle Digitalisierung bei der Bewältigung der anstehenden Aufgaben leisten kann. Agilere Arbeitsformen, Home-Office oder flexible Anpassungen der bisher als unumstößlich geltenden Organisationsgepflogenheiten sind quasi über Nacht zur Realität in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft geworden. Insofern wurde die Praxis in nur wenigen Wochen zum Prüfstein gleichermaßen für Digitalisierungsapologeten und -kritiker. Wir lernen gerade, wozu unsere Organisationen und ihre Leitungen in kürzester Zeit fähig sind oder auch nicht. Das Erlernte wird auf die eine oder andere Weise Spuren hinterlassen und das Thema Digitalisierung in neue Bahnen lenken, möglicherweise sogar zu einer Beschleunigung solcher Tendenzen beitragen, die in diesem Band diskutiert werden. Die Empfehlungen und Prognosen der Experten in diesem Tagungsband sind damit gewissermaßen historisch und aktuell zugleich und bieten die seltene Gelegenheit, mit dem Blick zurück, den Blick nach vorn zu wenden. Das hat uns die Entscheidung für eine Veröffentlichung zu diesem Zeitpunkt erleichtert.

Wir wünschen allen Lesern eine erkenntnisreiche Lektüre und bedanken uns bei allen am Band Beteiligten erneut mit den besten Wünschen für Gesundheit und Wohlergehen.

Darmstadt, Frühjahr 2020

Michael Vilain

*Hinweis:* In den Beiträgen wurde versucht, eine geschlechtsneutrale Sprache zu verwenden. Wo das nicht möglich war, wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Sprachform verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle geschlechtlichen Möglichkeiten. Das inkludiert auch Menschen, die sich weder dem männlichen noch dem weiblichen „biologischen“ und/oder „sozialen“ Geschlecht zuordnen können oder wollen.

## Inhalt

Digitale Transformation heute und morgen mit Blick auf den  
Gesundheits-, Sozialsektor und dessen Verbände 15

*Thomas Klauß*

Digitalisierung ändert nichts – außer alles  
Stand und Herausforderungen in der Sozialwirtschaft 31

*Helmut Kreidenweis*

Zwischen Tradition und Innovation  
Wie Digitalisierung die Organisationskultur sozialer Unternehmen  
verändert: Ein Impuls zu mehr digitaler Fitness 49

*Hartmut Kopf*

Wie die Digitalisierung von Sprache und Kommunikation die  
Gesellschaft beeinflusst 69

*Jens Runkehl*

Digitale Transformation: Zwischen technologischen Möglichkeiten  
und organisationalen Realitäten 79

*Michael Beier und Sebastian Früh*

Digitalisierungsstrategien menschenorientiert entwerfen und  
umsetzen 101

*René Linek*

Die digitale Führungskraft: Management zwischen Steuerung und  
Selbstorganisation? 113

*Christoph Minnig*

Algorithmen, Geschäftsmodelle und strategische  
Netzwerkpartnerschaften  
Die digitale Zukunft der Sozialwirtschaft – ein Blick hinter die  
Kulissen aktueller Forschungs- und Entwicklungsprojekte 125

*Matthias Heuberger und Michael Vilain*

*Inhalt*

Praxisbeispiel Digitalisierung konkret: Wenn der Stromzähler weiß, ob es Oma gut geht. Beschreibung des minimalinvasiven Frühwarnsystems „ZELIA“	137
<i>Max Pascher</i>	
Praxisbeispiel SUP2U – Die Plattform für die digitale „Dorfgemeinschaft“	149
<i>Andreas Schmidt</i>	
Praxisbeispiel Virtual Life Saving – Virtuelle Realität in der Ausbildung zum Notfallsanitäter	153
<i>Philipp Köhler</i>	