



AndPlease

# DIGITALE TRANSFORMATION UND ORGANISATIONALER WANDEL

*Neue (?) Anforderungen  
an soziale Organisationen  
in Zeiten der Digitalen  
Transformation*

1



## WER BIN ICH?

Familie, Papa, Dipl. Soz. Arb. (FH),  
Sozialmanagement (MA), Qualitätssicherung,  
Forschungskoordination, Projektmanagement,  
Leitung des Weiterbildungsbereichs der  
Katholischen Hochschule, Innovationsbeirat im  
DiCV Essen und

#IdeeQuadrat

#NewWork

#zukunftsfähigeOrganisationsentwicklung

; -)

2



## WER SEID IHR?

Name + Arbeitsbereich + 3 Hashtags

**Worüber würdet ihr sprechen, wenn ihr hier stehen würdet?**

2 – 4 – 6 - all

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

3



(M)eine Blickrichtung auf die digitale Transformation

Fokus auf Entwicklung von sozialen Organisationen in der digitalen Transformation

→ **Ziel:**

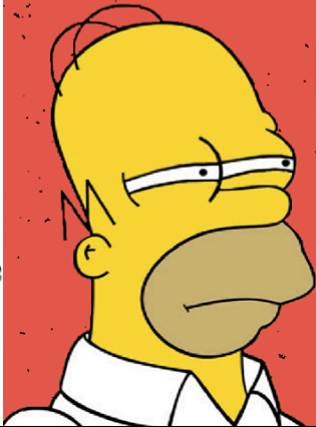
Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung zum Thema Digitalisierung, neue Blickrichtungen einnehmen

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

1

„Das Internet?  
Gibt's diesen  
Blödsinn immer  
noch?“

Homer Simpson



**t:n** digital  
pioneers

## WAS SIE ERWARTEN DÜRFEN:

**Warum** müssen sich soziale Organisationen in Zeiten der digitalen Transformation wandeln?

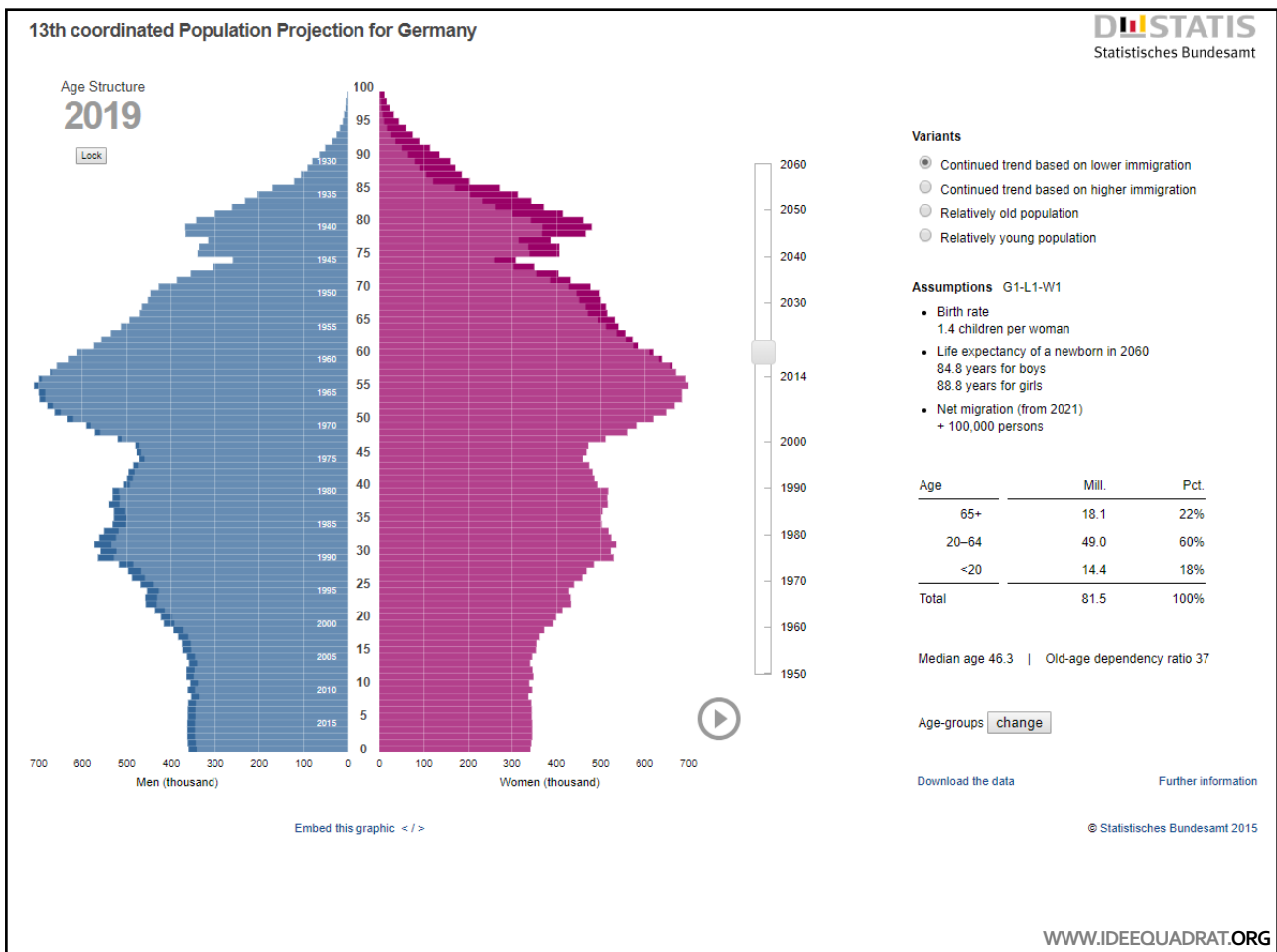
**Wozu** müssen sich soziale Organisation in Zeiten der digitalen Transformation wandeln?

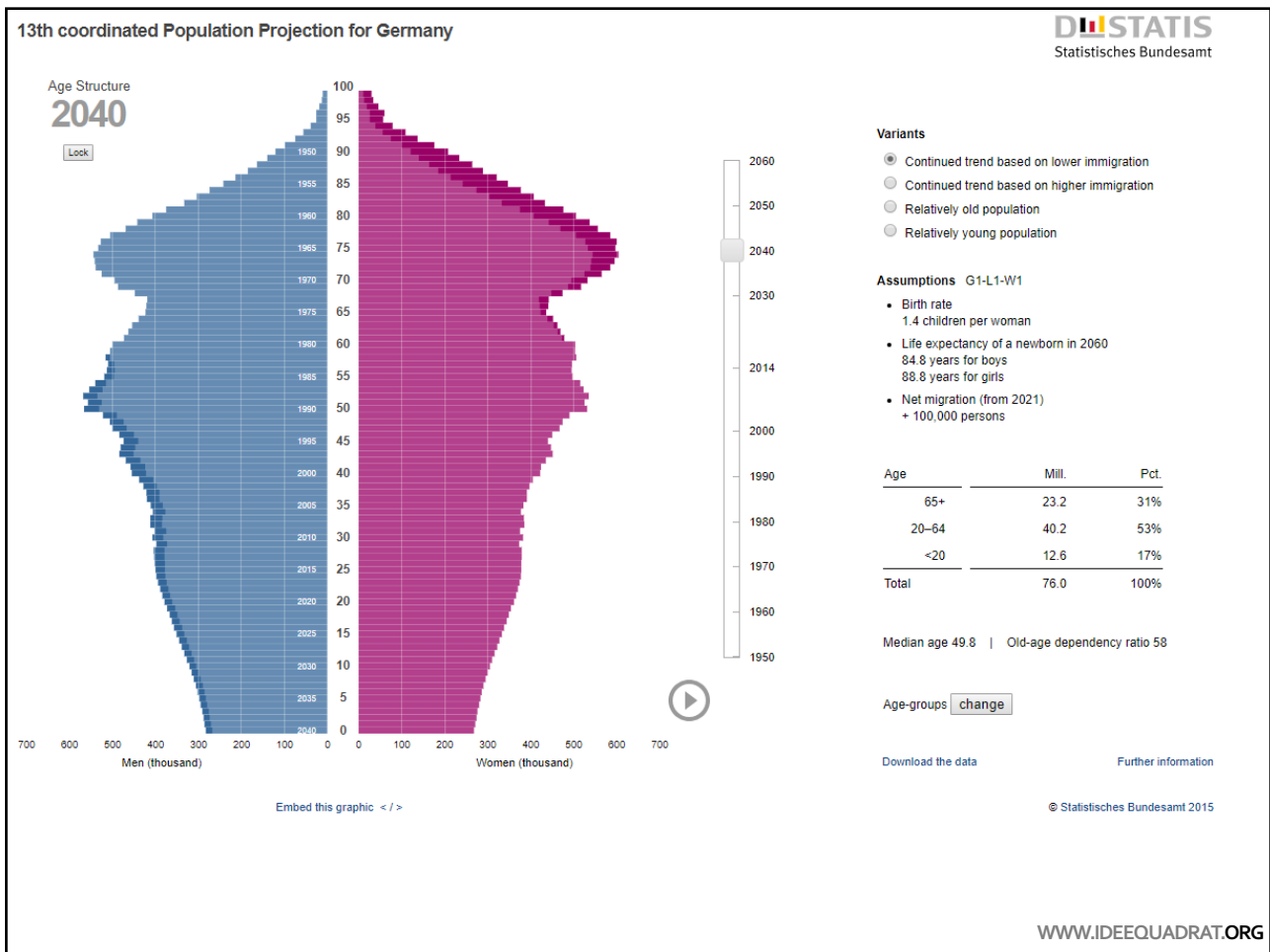
**Wie** müssen sich soziale Organisationen in Zeiten der digitalen Transformation wandeln?

**Was** können Sie tun?

# I Warum müssen sich soziale Organisationen in Zeiten der digitalen Transformation wandeln?

7





9

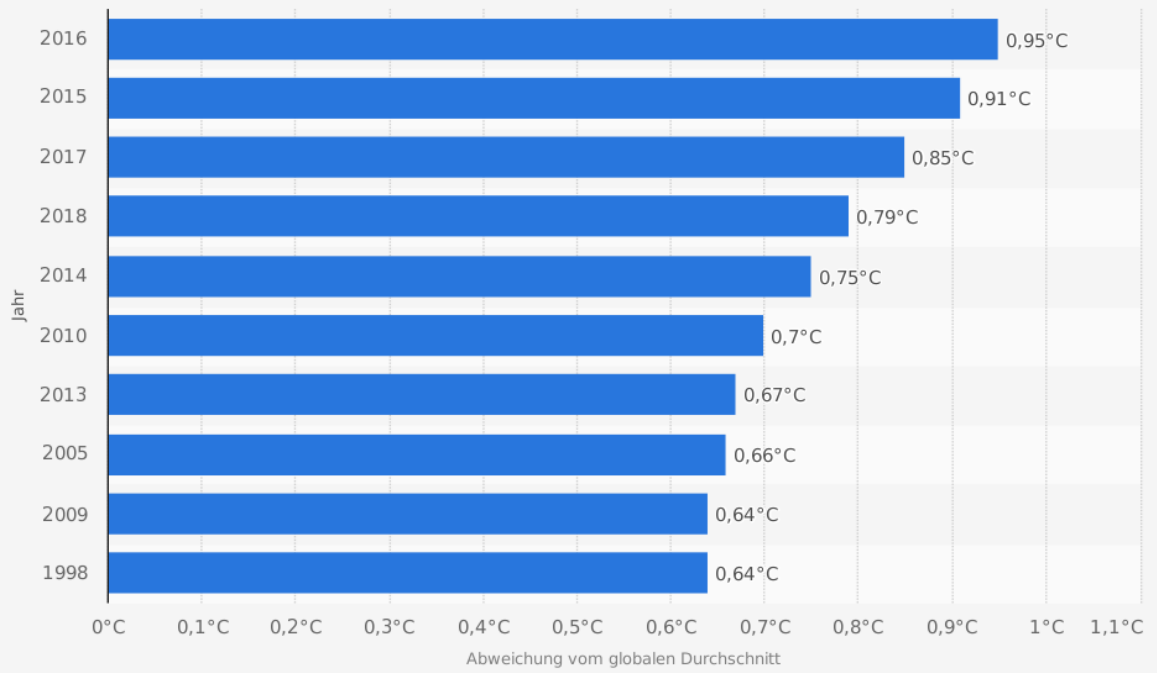
**TABELLE 1 Globalisierungsindex für das Jahr 2016**

Rang	Land	Globalisierungsindex	Rang	Land	Globalisierungsindex
1	Irland	91,32	22	Bulgarien	63,70
2	Niederlande	91,06	23	Italien	63,23
3	Belgien	85,62	24	Polen	62,57
4	Schweiz	83,11	25	Slowenien	62,50
5	Dänemark	77,26	26	Neuseeland	62,43
6	Schweden	76,53	27	Rumänien	61,61
7	Österreich	75,50	28	USA	60,73
8	Vereinigtes Königreich	74,87	29	Lettland	59,99
9	Finnland	72,72	30	Griechenland	59,73
10	Ungarn	72,40	31	Chile	58,89
11	Kanada	71,69	32	Israel	57,55
12	Norwegen	70,92	33	Japan	51,83
13	Portugal	70,81	34	Südafrika	50,72
14	Estland	70,72	35	Türkei	48,37
15	Tschechien	70,20	36	Russland	46,53
16	Frankreich	70,18	37	Südkorea	46,34
17	Slowakei	66,46	38	Mexiko	44,05
18	Deutschland	66,29	39	China	40,92
19	Spanien	65,98	40	Brasilien	38,73
20	Litauen	64,96	41	Argentinien	34,67
21	Australien	64,82	42	Indien	30,93

Quelle: Prognos 2018 | BertelsmannStiftung

Der KOF Globalisierungsindex misst die wirtschaftliche, soziale und politische Dimension der Globalisierung.

## Die weltweit wärmsten Jahre seit Beginn der Messung im Jahr 1880 nach Abweichung von dem globalen Durchschnitt



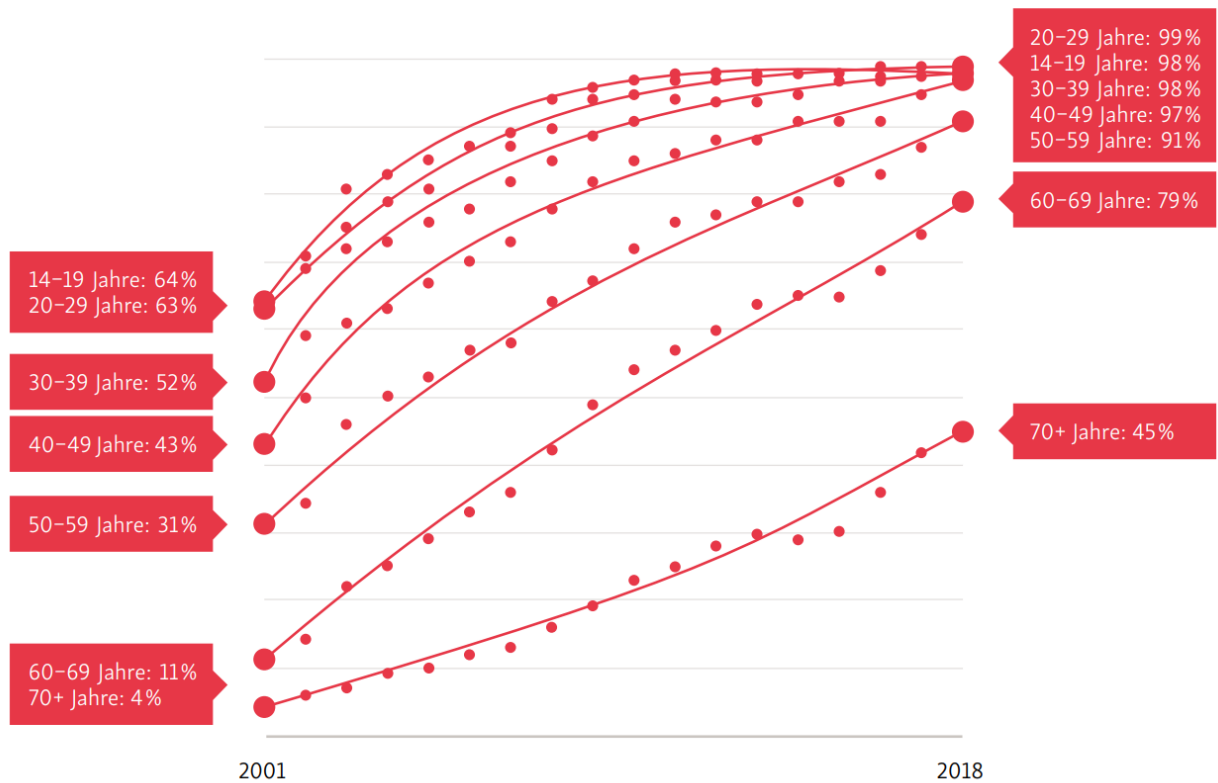
Quellen  
NOAA; NCDC  
© Statista 2019

Weitere Informationen:  
Weltweit

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

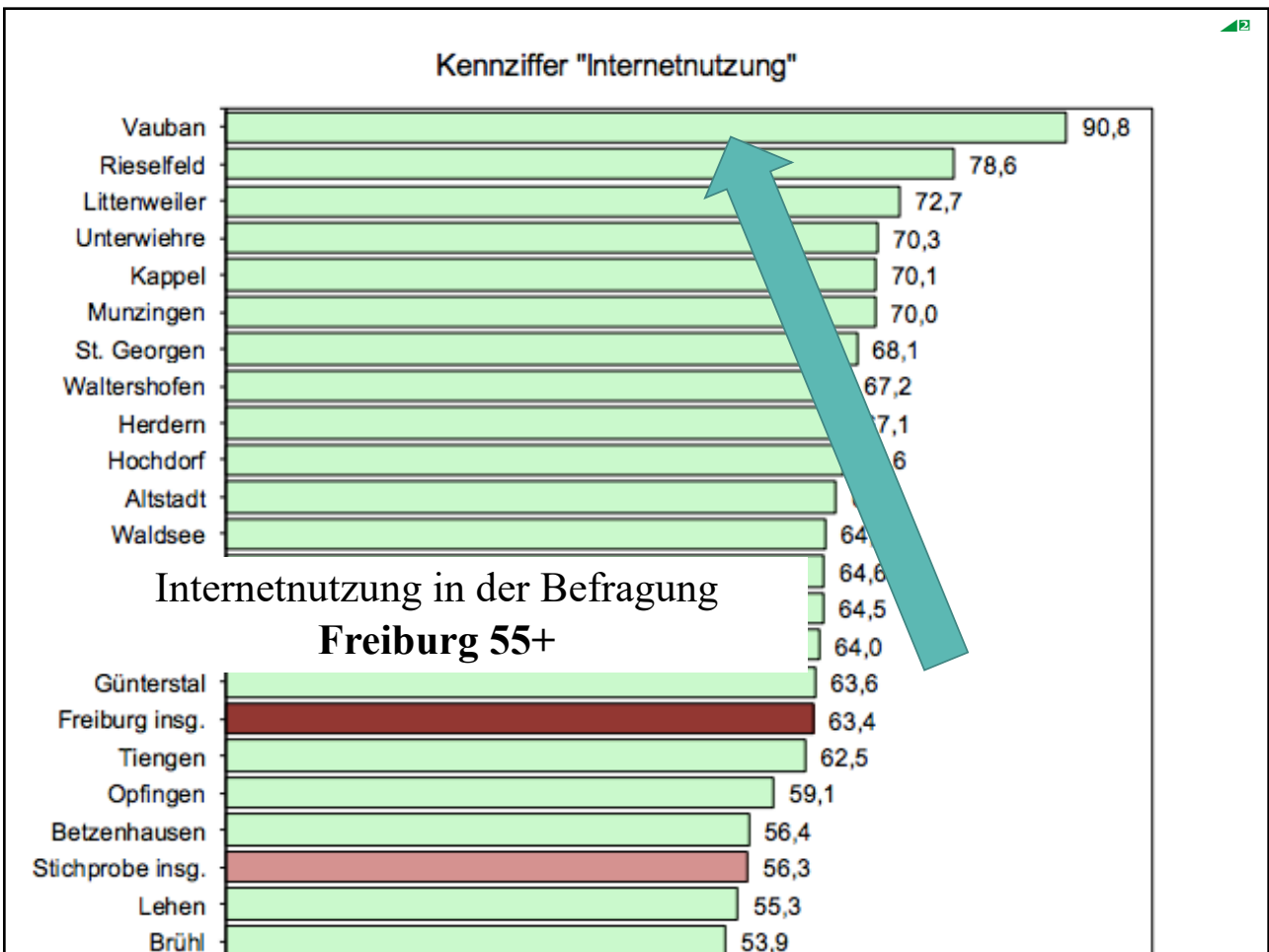
11

## INTERNETNUTZUNG - ALTERSGRUPPEN IM ZEITVERLAUF

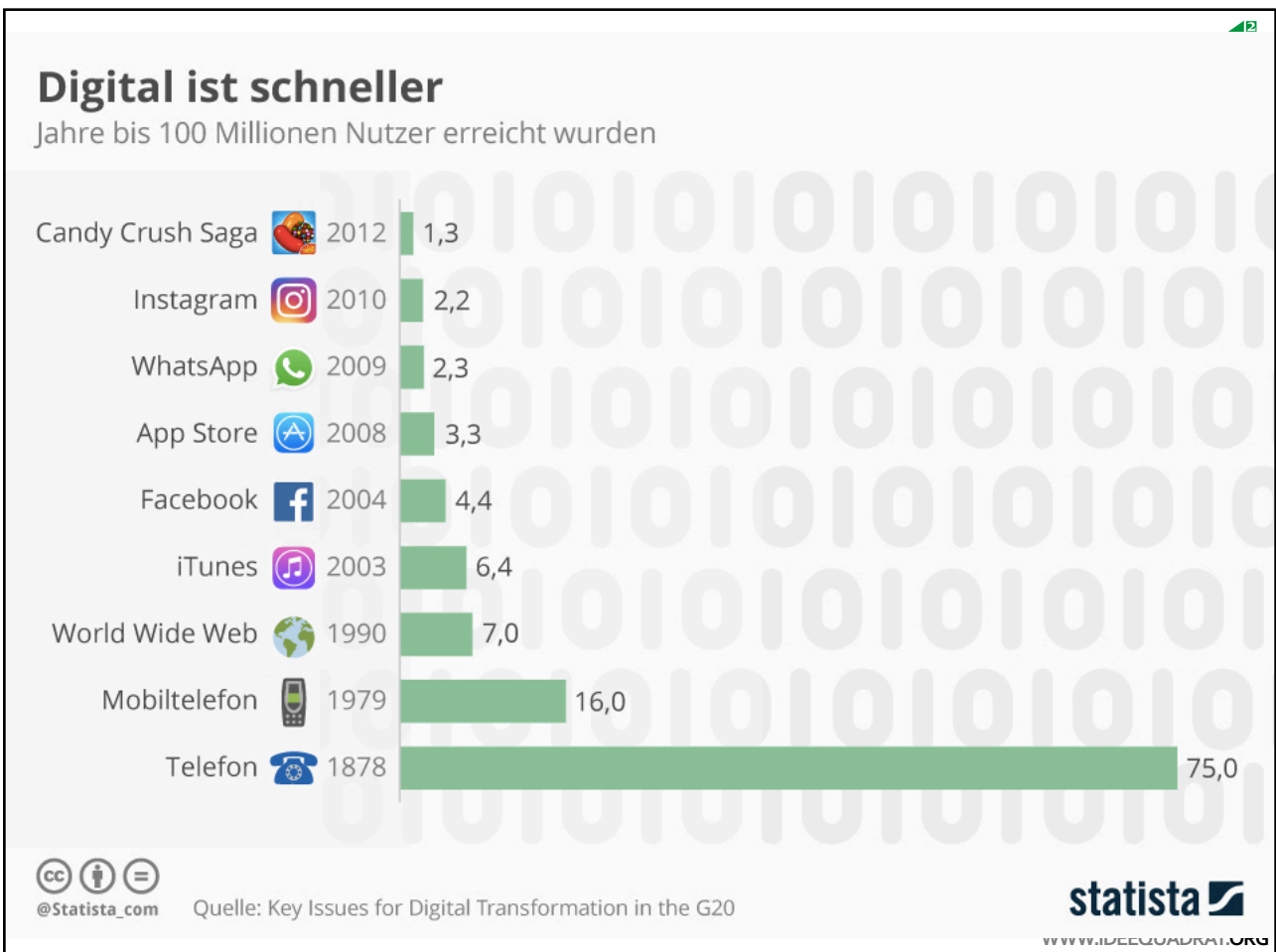


WWW.IDEEQUADRAT.ORG

12



13





15



## DEFINITION DIGITALE TRANSFORMATION

- Die **Digitale Transformation** (auch „Digitaler Wandel“) bezeichnet einen **fortlaufenden**, in digitalen Technologien begründeten **Veränderungsprozess**, der die **gesamte Gesellschaft** und insbesondere **Organisationen** betrifft.
- Basis der digitalen Transformation sind **digitale Technologien**, die in einer immer **schneller** werdenden Folge entwickelt werden und somit den Weg für wieder neue digitale Technologien ebnen.

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

16



*» Unsicherheiten und Veränderungen gilt es auszuhalten und transparent zu machen; Mehrdeutigkeiten und Uneindeutigkeiten sind nicht immer aufzulösen. «*

*(Epe, Geyer, 2019 → [www.soziale-arbeit.digital](http://www.soziale-arbeit.digital))*



The image displays a collection of logos for digital platforms. In the top right corner, there is a small green ID² logo. The main content area features the following logos: a red square with the white Airbnb logo and the word 'airbnb' in white lowercase letters; a black rectangle with the word 'UBER' in white uppercase letters; a green 3D cube logo with the text 'nebenan.de' below it; an orange logo with a heart and leaf motif and the text 'careship' below it; a logo with a blue and green wave icon and the text 'Betreut.de' and 'Wir helfen Familien' below it; and a green square with a white house icon and the text 'Nextdoor' below it. In the bottom right corner, the text 'WWW.IDEEQUADRAT.ORG' is displayed.

## UNSER ANGEBOT



## SO FUNKTIONIERT BETREUT.DE

Sie sind auf der Suche nach einem Alltagshelfer?

Sie sind auf der Suche nach einem Job?

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

19

Betreut.de 16

**Bianca T.** | 79108 Freiburg im Breisgau Zährin...  
⌚ Ab €15 pro Stunde ★★★★★ 2 📅 2-mal eingestellt  
Alter: 35 Erfahrung: 3 Jahre

### Über

Ich bin Bianca und ich komme aus Rumänien. Bin 35 Jahre , ich wohne in Deutschland seit 2007 ,und ich habe eine kleine Familie (2 Kinder). In Rumänie...+

[Fragen Sie Bianca](#)

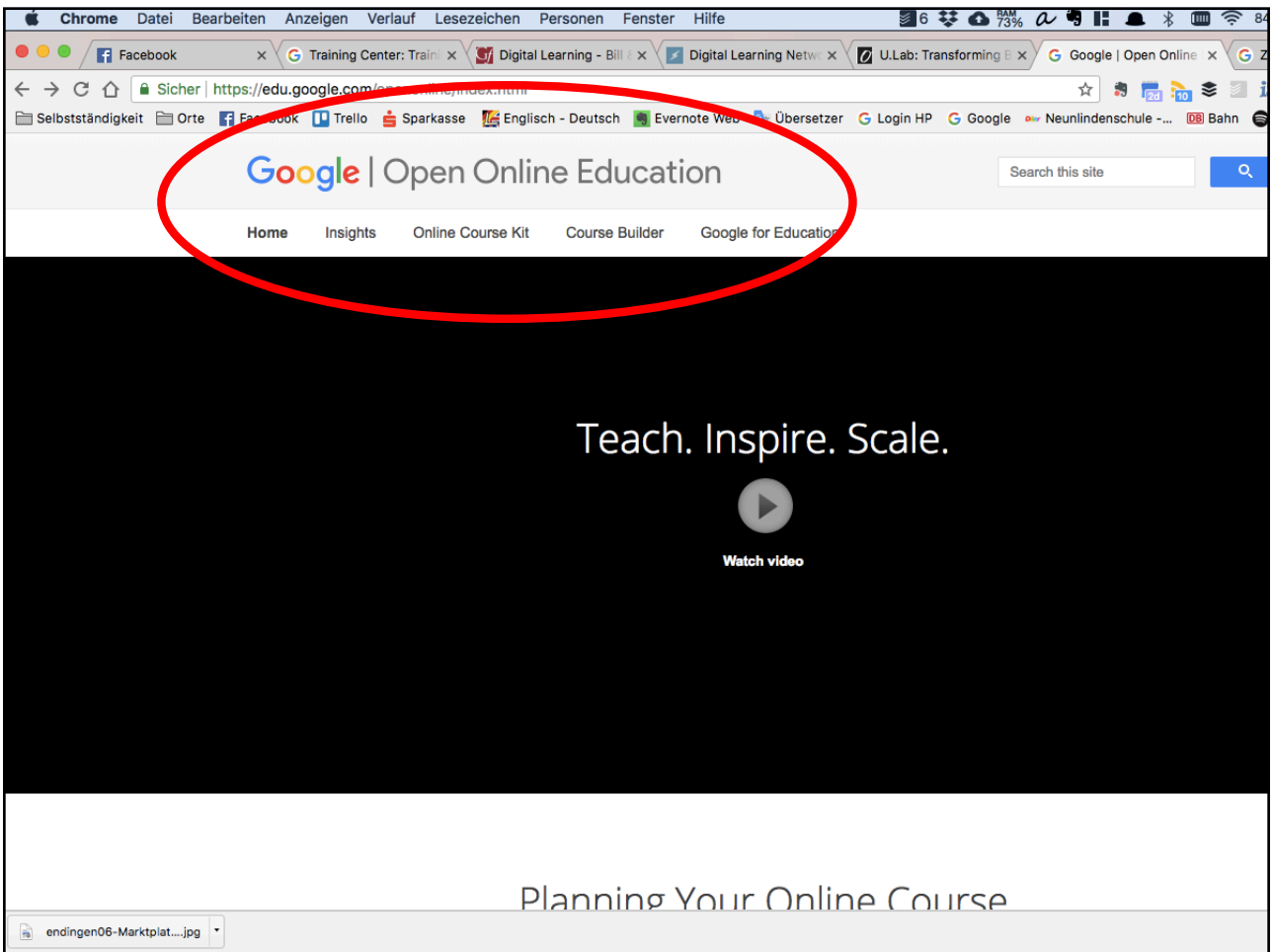
### Bewertungen

★★★★★ Anja S.. Geschrieben am: Mo, 18. Jun. 2018

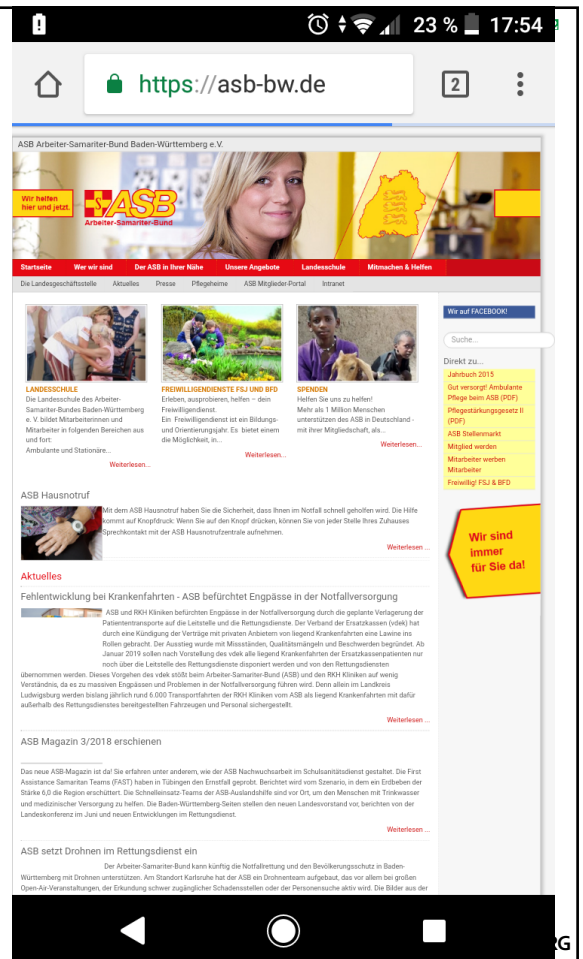
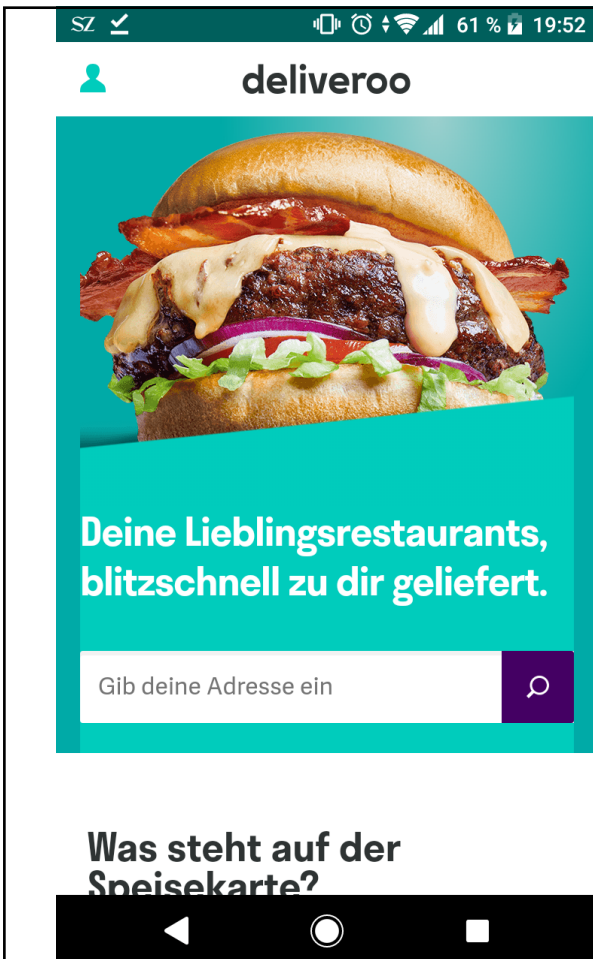
★★★★★ Sophie Z.. Geschrieben am: So, 22. Jul. 2018

### Dienstleistung(en)

20



21



22

News

# Taskrabbit: Das Ikea-Startup für haushaltnahe Dienstleistungen startet in Deutschland

- Home
- Facebook
- Twitter
- WhatsApp
- Pocket
- E-Mail



**Tobias Weidemann**

Redakteur und Berater für Content, Kommunikation und digitale Ideen...



Mit Taskrabbit kommt der Handwerker schnell ins Haus. (Bild: mr.kriangsak kitisak / Shutterstock)

22.10.2019, 20:28 Uhr

23



Services

Log in

Become a Tasker

## The convenient & affordable way to get things done around the home.

Choose from over 140,000 background checked Taskers for help without breaking the bank.

Mounting & Installation

Moving & Packing

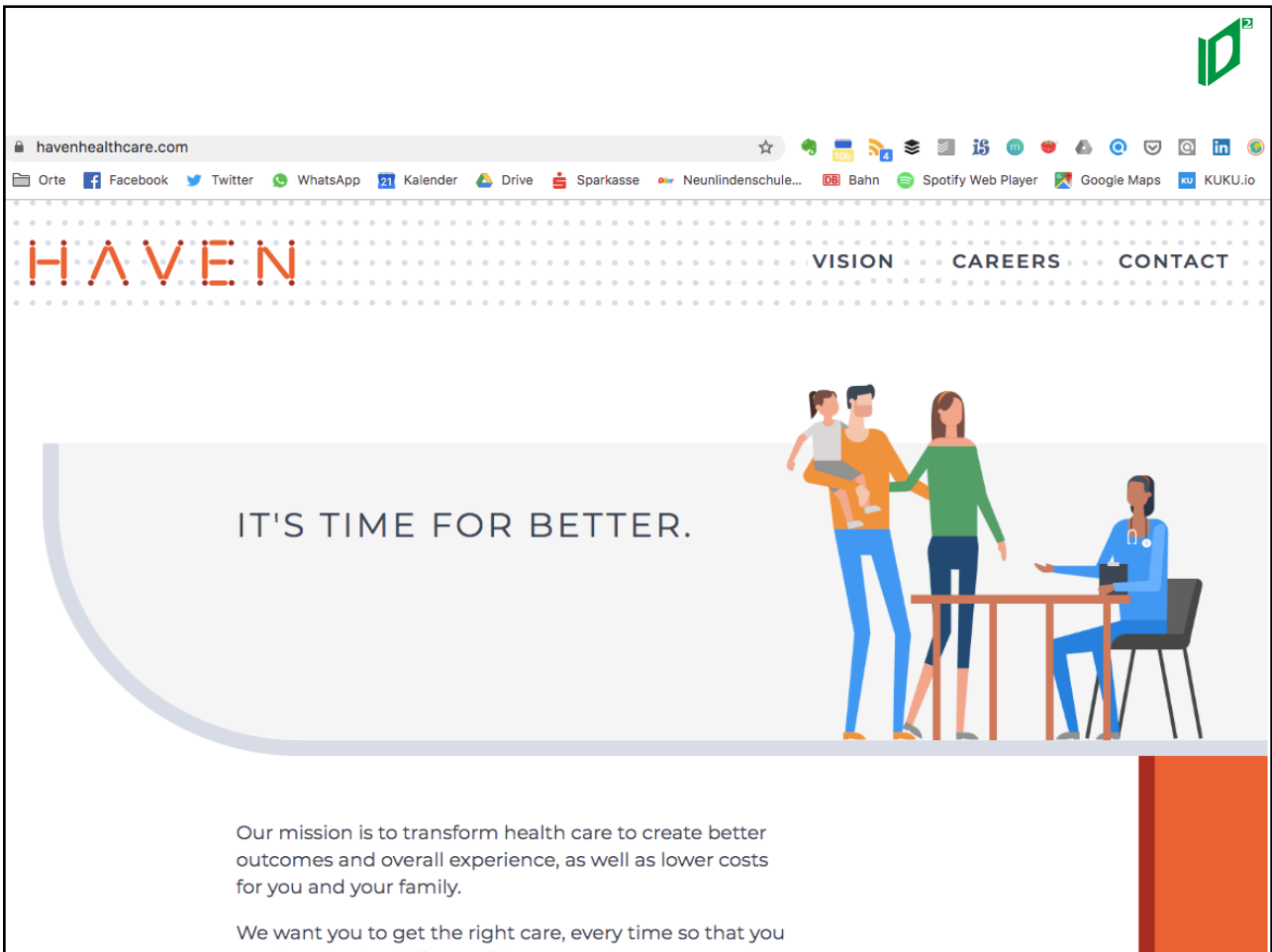
Furniture Assembly

Cleaning

General Handyman

Heavy Lifting

### Popular Tasks In Your Area

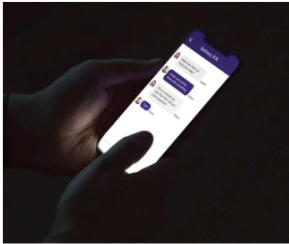


25



26

### Care Options



#### CARE CHAT

Our in-app text chat connects you with a nurse in minutes for advice and answers on any health topic.



#### VIDEO CARE

Launch an in-app video visit with a doctor or nurse practitioner for advice, answers, diagnoses, treatment, or referrals.



#### MOBILE CARE

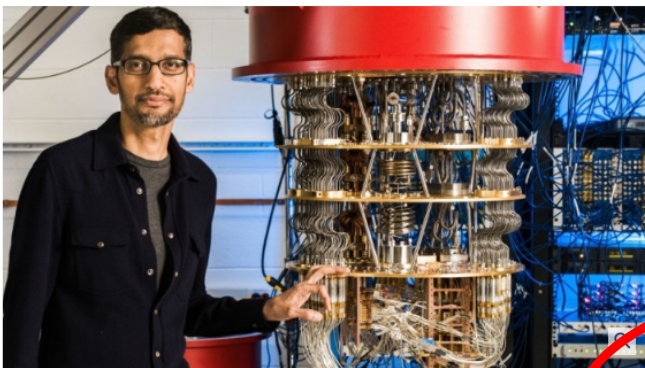
A Mobile Care nurse can be dispatched to your home or office to conduct in-person exams, testing, or treatment.



#### CARE COURIER

Your Care Courier can deliver prescribed medications to you at your home or office.

## Google verkündet, Supercomputer abhängen zu können



Google-Chef Sundar Pichai zeigt die Quantentechnik seines Konzerns in einem Labor im kalifornischen Santa Barbara. (Foto: Hannah Benet/Google)

Google behauptet, dass ein neues Computerzeitalter begonnen habe. Der Konzern verkündete, die sogenannte Quantenüberlegenheit erreicht zu haben. Der Begriff beschreibt den Moment, in dem Quantencomputer Probleme berechnen können, die auch die besten derzeitigen Supercomputer nicht schaffen. Quantencomputer nutzen die Grundlagen der Quantenmechanik aus und sollen bislang unvorstellbare Rechenleistungen erbringen. In einer Mitteilung von Google heißt es: "Ein von Google entwickelter Chip, Sycamore genannt, konnte in 200 Sekunden eine Berechnung durchführen, für die der schnellste Supercomputer der Welt 10 000 Jahre gebraucht hätte."

- Google hat erklärt, sogenannte Quantenüberlegenheit erreicht zu haben.
- Ein Quantencomputer des Konzerns könne nun Probleme berechnen, die auch die besten derzeitigen Supercomputer nicht schaffen.
- Quantencomputer arbeiten nicht nach den Gesetzen der klassischen Physik, sondern denen der Quantenmechanik. So sollen sie viel mehr Rechenleistung bringen als derzeit operierende Supercomputer.
- Konkurrent IBM deutete im Vorfeld der Veröffentlichung an, Google habe ein bisschen getrickst und die Kapazität des angeblich unterlegenen Supercomputers nicht voll ausgenutzt.

# MEGATRENDS



29

## Herausforderungen sozialer Organisationen

- **Fachkräftemangel**
- **Privatisierung/Ökonomisierung** (Kostendruck)
- **Neue Problemlagen** (Inklusion, Integration, Wertewandel, demografischer Wandel...)
- **Steuerungsprobleme** (*fehlende* Adressatenbeteiligung, Lebensweltorientierung, Flexibilität, Transparenz und Qualitätskultur, Wirkungsmessung; Bürokratisierung; neue Generationen (?))
- **Versorgungslücken** in ländlichen Regionen; Sektorenübergreifende Zusammenarbeit
- **Verbandsintern:** Spannungsverhältnis zwischen **verbandlicher Einheit** und **Autonomiebestrebungen** der Einzelorganisationen

• (vgl. bspw. Grohs, 2017)



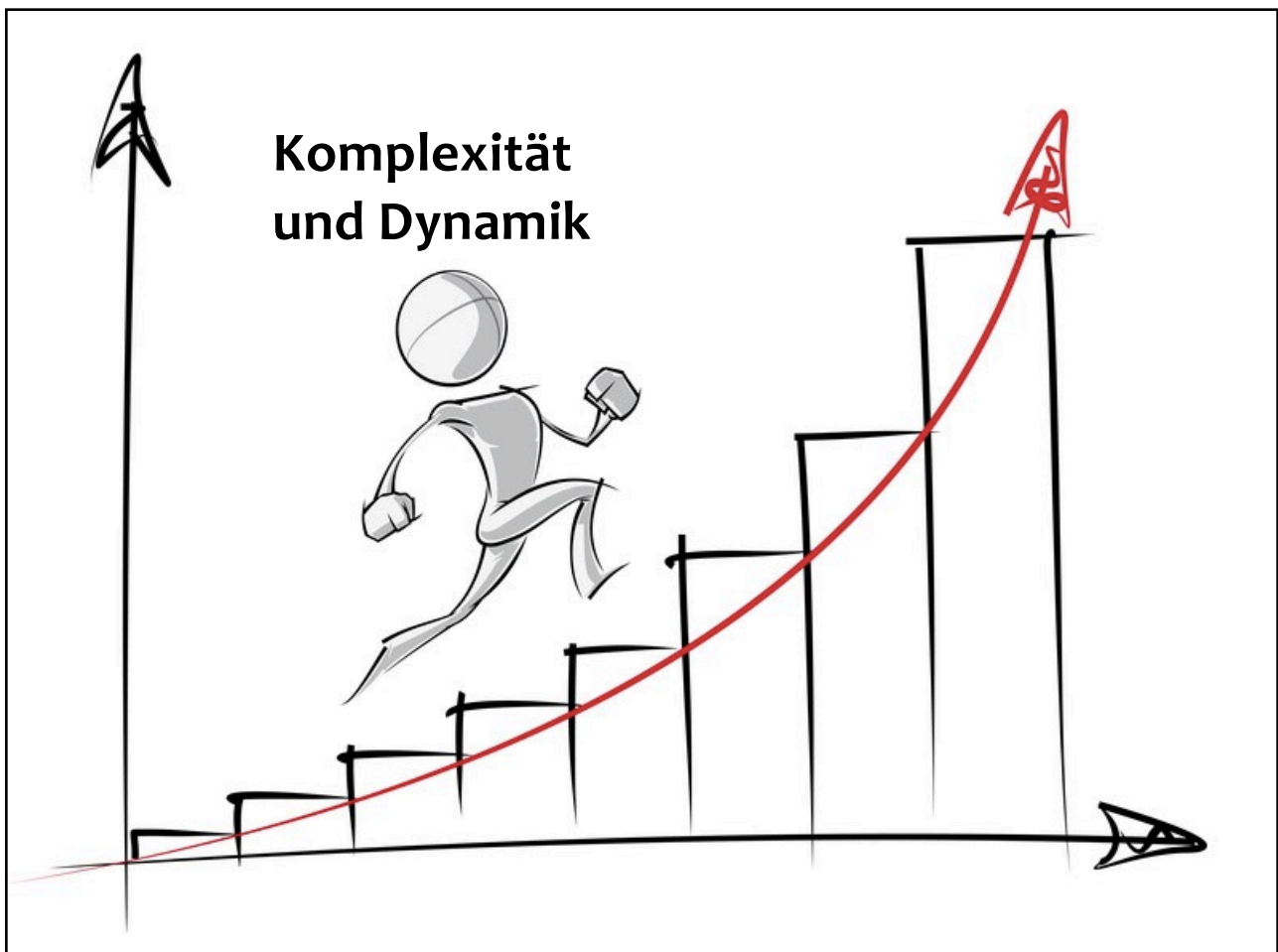
31

**WELCHE 3 WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE ERGEBEN SICH FÜR DICH?**

2 – 4 – 6 – all



# II **Wozu** müssen sich soziale Organisationen in Zeiten der digitalen Transformation wandeln?



# VUKA-Welt



**VOLATILITÄT  
UNSICHERHEIT  
KOMPLEXITÄT  
AMBIGUITÄT**

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

35

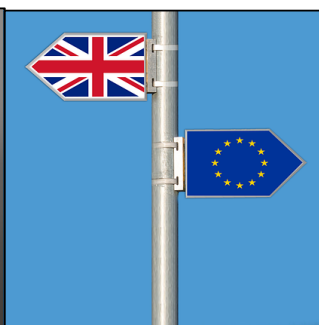


## Volatilität

= zunehmende Geschwindigkeit und Umfang von Veränderungen

erfordert

**Agilität**

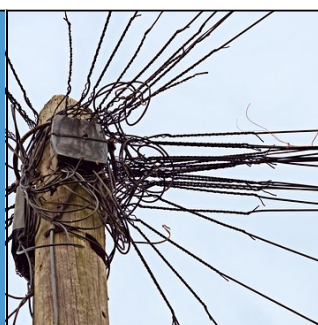


## Unsicherheit

= Vorhersehbarkeit von Ereignissen wird geringer

erfordert

**Mut**



## Komplexität

= vermehrt miteinander verbundene Entscheidungsvariablen

erfordert

**Selbstorganisation  
und Systemdenken**



## Ambiguität

= zunehmend widersprüchliche Informationen

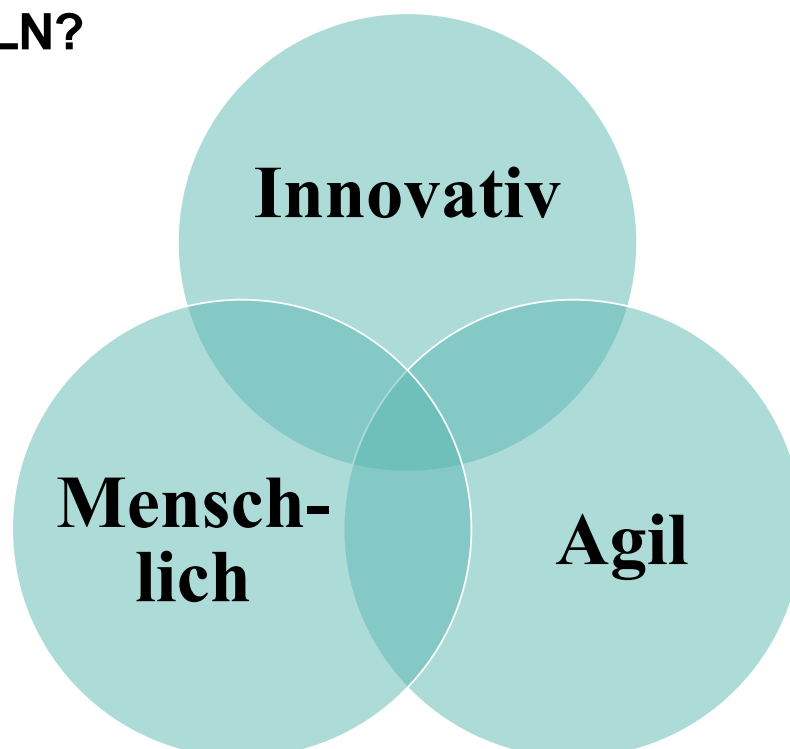
erfordert

**Netzwerke und  
Experimente**

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

„Bisherige **Stärken der Sozialwirtschaft** werden zum **Problem**. In Zeiten der Digitalisierung zählen **Flexibilität und Veränderungswille** mehr als **Tradition und Verlässlichkeit**. (...) Das verlangt **neue Strategien** mit kürzeren Innovationszyklen, Offenheit für **neue Geschäftsmodelle** und die Bereitschaft, auch disruptiven und radikalen Innovationen Raum zu bieten.“ (Kopf, 2018, 81)

## WOZU MÜSSEN SICH SOZIALE ORGANISATIONEN IN ZEITEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION WANDELN?

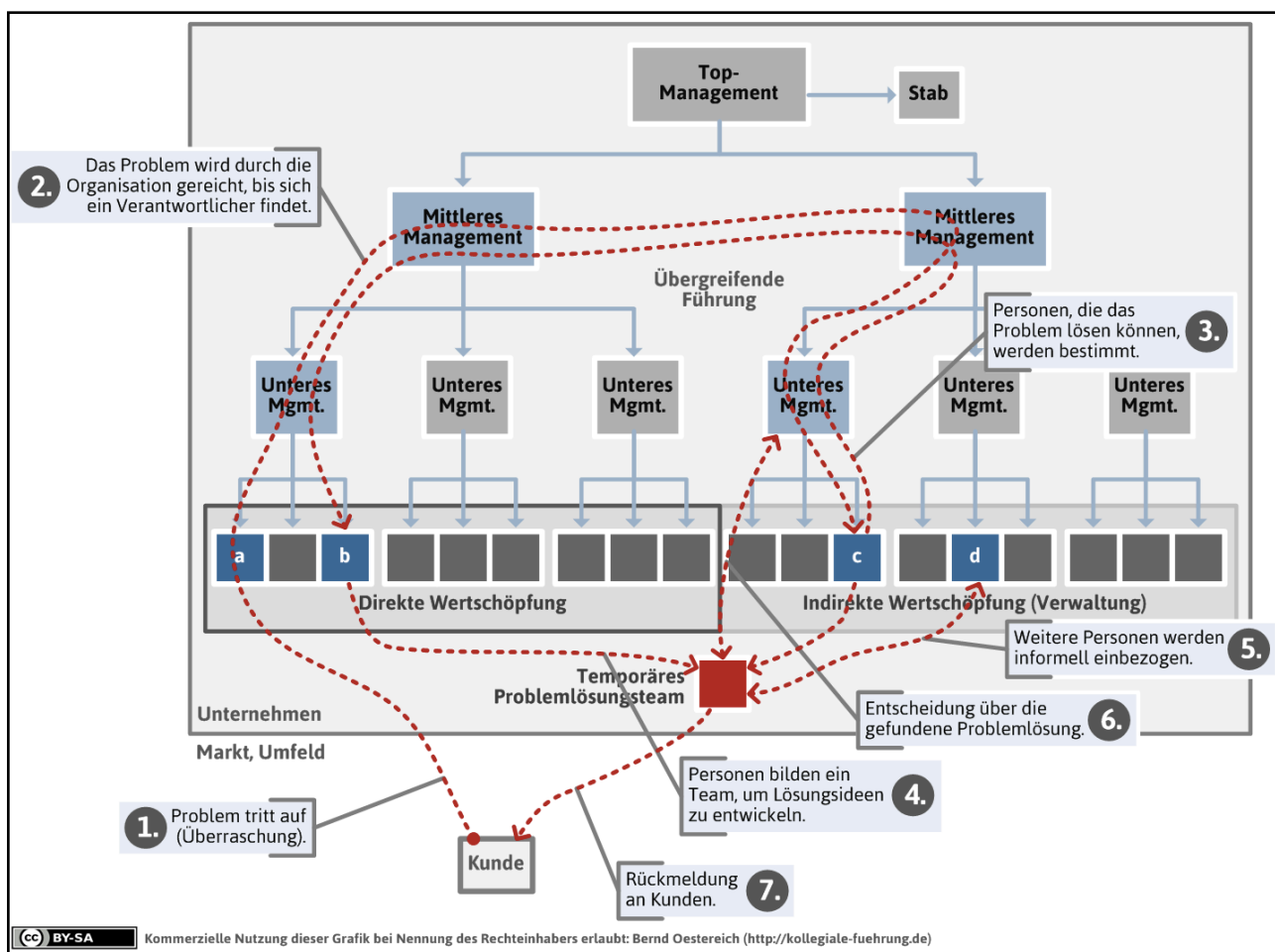


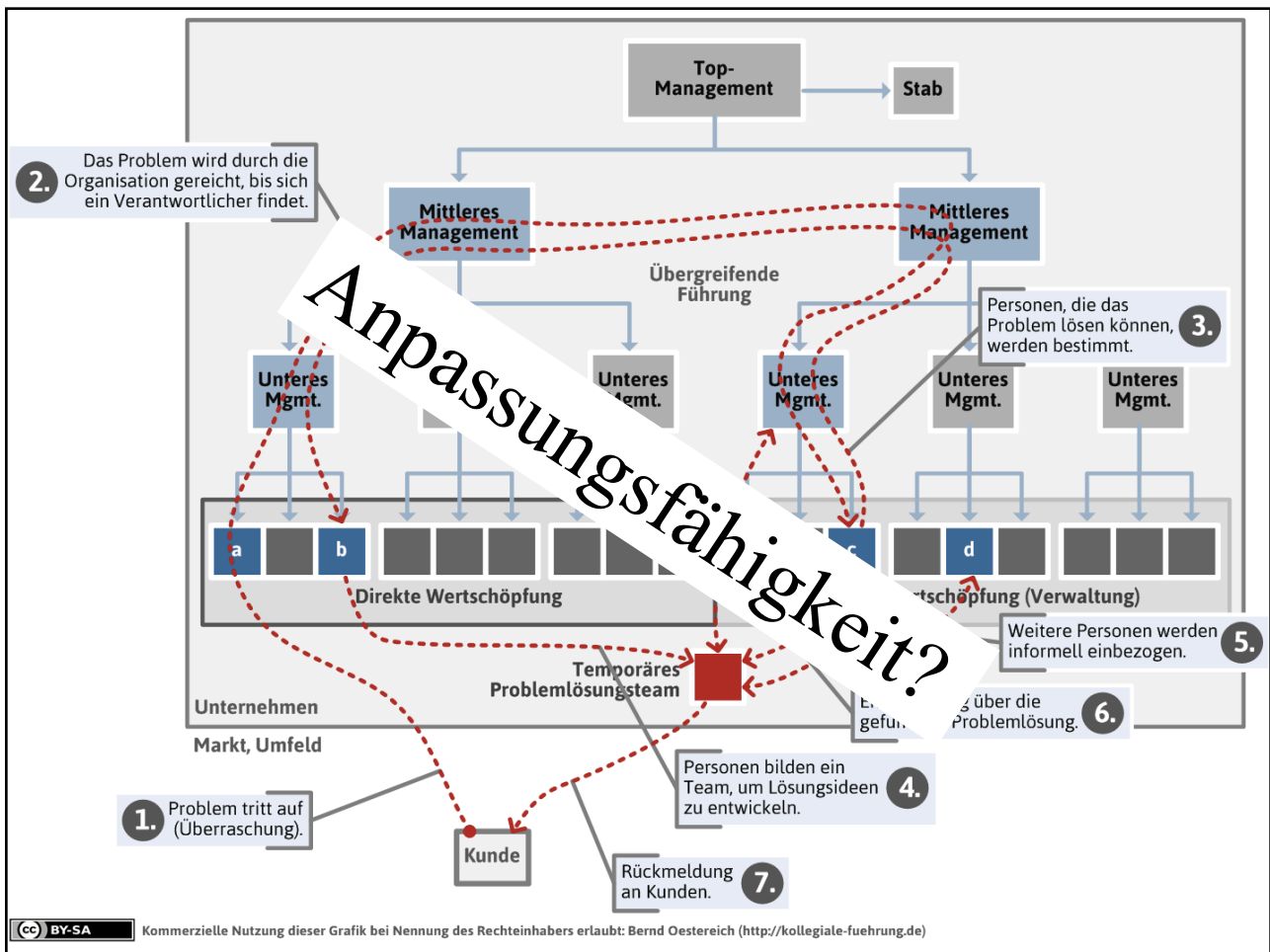
**Volatilität und Komplexität** erfordern  
 Agilität als Anpassungsfähigkeit  
 (Veränderung wird Alltag)

**Unsicherheit und Ambiguität** erfordern  
 Mut, neue Wege zu gehen =  
 Innovationsfähigkeit

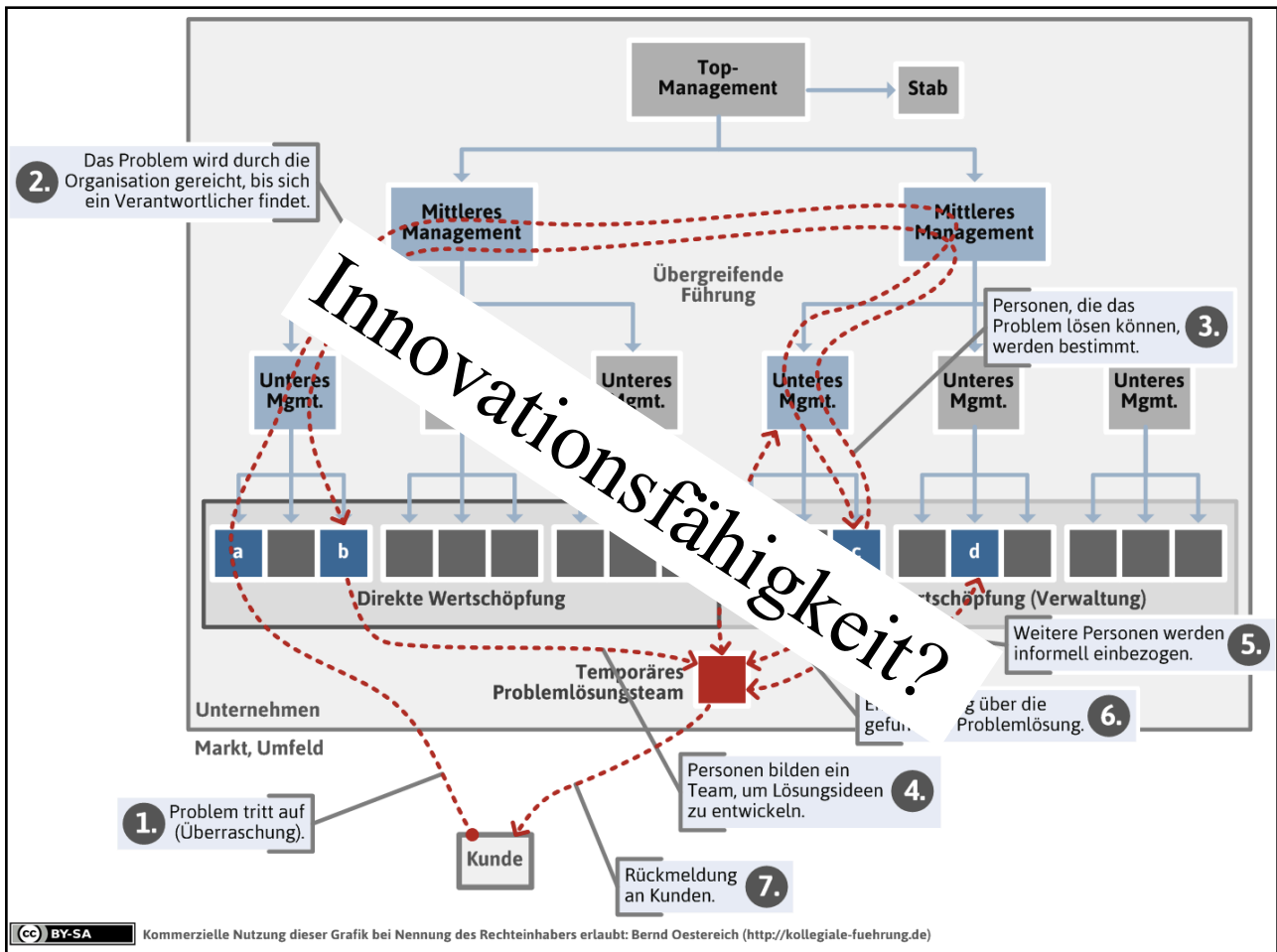
**Menschlichkeit im Fokus** (Attraktiv)

Aber

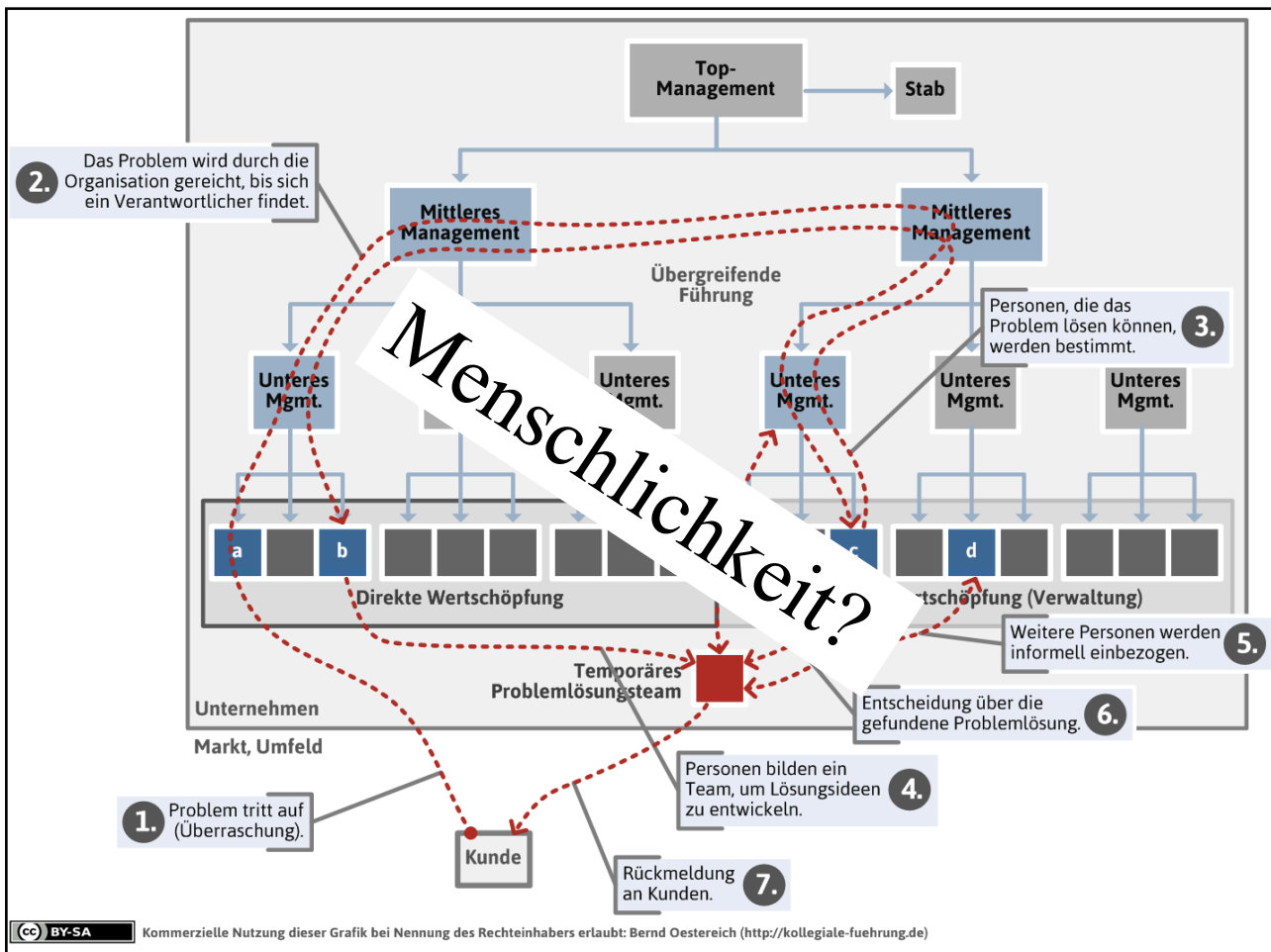




41



17



43



**„New Work in der digitalen Transformation fördert und fordert ein großes Maß an Veränderungsfähigkeit, die gleichsam die wichtigste Metakompetenz wird – individuell wie organisationsbezogen“**

(Fraunhofer, 2019)

## JETZT KÄME EIGENTLICH SOWAS WIE EINE ERLÄUTERUNG VON:



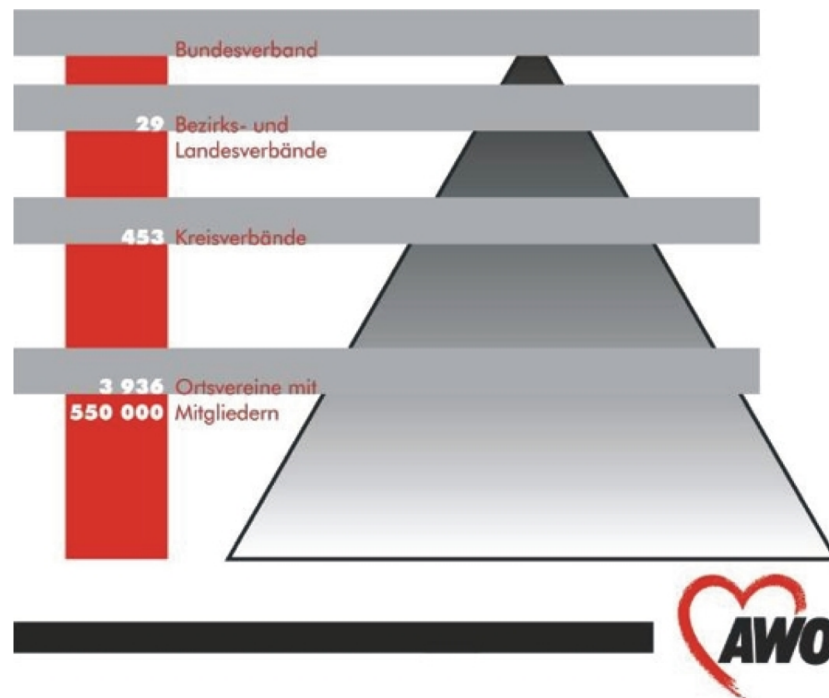
- Holacracy
- Soziokratie
- Unternehmensdemokratie
- Agile Organisationen
- Teal Organizations
- etc.

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

45

**Worüber reden wir genau?**





## ZAHLEN?

Die AWO gliedert sich bundesweit in

- 30 Bezirks- und Landesverbände
- 403 Kreisverbände
- 3.435 Ortsvereine

Die AWO wird bundesweit getragen von

- 317.767 Mitgliedern
- 73.753 ehrenamtlichen Mitarbeitenden (Helfer\*innen)
- **230.873 hauptamtlichen Mitarbeitenden**

Die AWO unterhält in allen Bundesländern **über 18.000 Einrichtungen** und Dienste/Dienstleistungen





**WIE SEHEN UNSERE  
ORGANISATIONEN AUS?**

49



**LEISTUNGSORIENTIERTE  
ORGANISATIONEN**

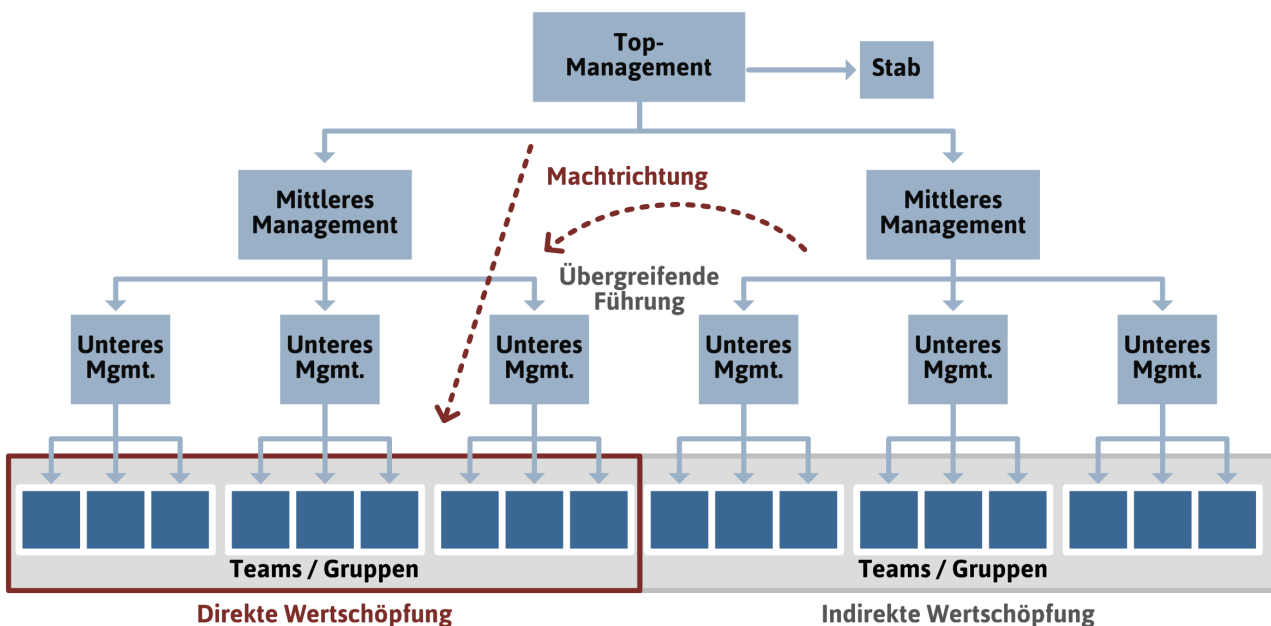
[WWW.IDEEQUADRAT.ORG](http://WWW.IDEEQUADRAT.ORG)

50

# FUNKTIONS-LOGIKEN

- Innovation ist lebenswichtig
- Verlässliche Prozesse
- Leistung bedeutet Aufstieg
- Klares Organigramm

## Pyramidenförmige Linienorganisation





# PLURALISTISCHE ORGANISATIONEN

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

53



## FUNKTIONS-LOGIKEN

- Empowerment
- „Wertorientierte“ Kultur
- Unterschiedlich(st)e Umwelterwartungen
- Kopplung an verschiedene Funktionssysteme (Recht, Wirtschaft, Politik, Erziehung, Wissenschaft, Medizin, Religion...)
- Multiple Ziele

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

**PROBLEM: PLURALISTISCHE ORGANISATIONEN SIND  
IN IHRER AUFBAU- UND ABLAUFSTRUKTUR  
„LEISTUNGSORIENTIERT“ AUFGEBAUT!**



55

Pluralistische (oder soziale)  
Organisationen müssen ihre Aufbau- und  
Ablaufstruktur ändern, wenn sie die  
Herausforderungen der digitalen  
Transformation (VUKA-Welt) bewältigen  
wollen.



57



„Die Arbeit an der Organisation wird größeren Aufwand bedeuten und nichts sein, das alle zehn Jahre einmal auf die Agenda kommt.“

(Hofmann et al., 2019)

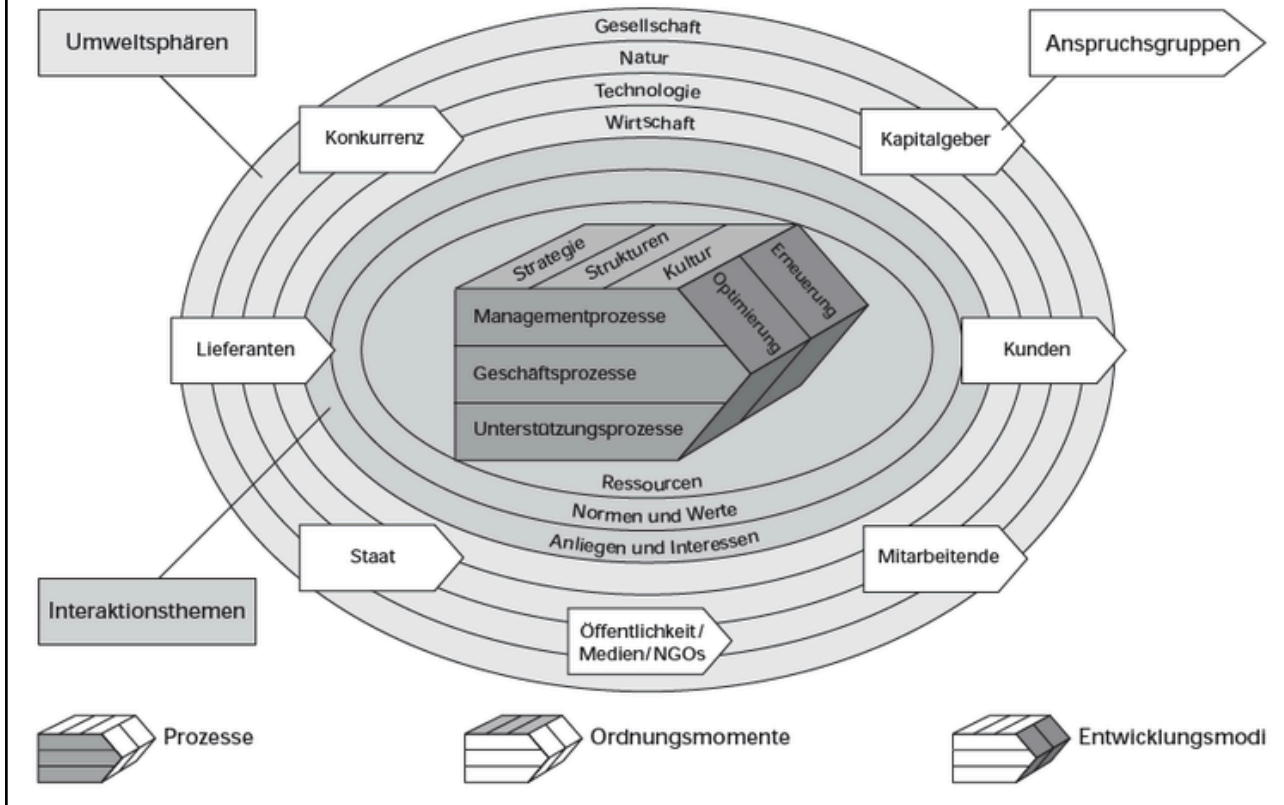
**„WIR WERDEN JETZT AGIL!“**

Wer oder was genau und wie?

Wir brauchen einen Bezugsrahmen

- um aktuelle organisationale Probleme in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang einordnen zu können,
- für ein verantwortungsvolles Führungshandeln,
- **um zu bestimmen, wo sich (wie) mit Veränderungsinitiativen ansetzen lässt (und um Überforderung zu vermeiden)!**

# DAS ST. GALLER MANAGEMENT-MODELL



61

## WO KÖNNEN ORGANISATIONALE VERÄNDERUNGSINITIATIVEN ANSETZEN?



- Umweltsphären
  - Anspruchsgruppen
  - Interaktionsthemen
- Außenperspektive**
- 
- Ordnungsmoment
    - Struktur
    - Strategie
    - Kultur
  - Prozesse
  - Entwicklungsmodi
- Innenperspektive**



## MINIEXKURS: KULTURVERÄNDERUNG?

Kulturveränderung gelingt (nur) über die Veränderung der Formalstruktur, der Strategie und der Menschen der Organisation.

„Bei der Umsetzung von New Work ist Passung von Mitarbeitenden zur Organisation in kultureller Hinsicht ein wesentlicher Erfolgsfaktor.“

(Hofmann et al., 2019)

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

63



Vor der Veränderung ist zu definieren, **wo** in der Organisation **was warum** verändert werden soll!

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

64



## WELCHE BEDINGUNGEN MÜSSEN FÜR GELINGENDE VERÄNDERUNGSINITIATIVEN GEGEBEN SEIN?

Langfristig überlebensfähige Unternehmen sind in der Lage, „ökonomische Effizienz“ (to exploit) und „innovative Transformation“ (to explore) **simultan** umzusetzen (vgl. bspw. O'Reilly CA, Tushman ML, 2016).

= **Ambidextrie** (Beidhändigkeit)



„Erfolgreiche Kulturentwicklung ist umso besser wirksam zu machen, je überzeugter und konsequenter die führenden Köpfe für diese Veränderungen stehen und sie vorantreiben und je intensiver die Mitarbeitenden sich beteiligen können.“

„Führungskräfte, die diese Veränderungen nicht (»wirklich, wirklich«) wollen, können damit ein echtes Hindernis sein.“

(Hofmann et al., 2019)

Steht die oberste Führungsebene hinter der Transformation?

# GEMEINSAME WERTHALTUNG



Vgl. auch Väh, M.: New Work Charta,

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

69

Verfolgt die oberste  
Führungsebene die  
Entwicklung der  
Organisation **hin zu**  
folgenden  
Werthaltungen:

Freiheit 

Selbstorganisation

Verbundenheit

Ganzheitliche Entwicklung

(soz., ökol., ökon.) Nachhaltigkeit

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

70



71



Wo bestehen (gesetzliche, verbandsinterne...)  
Spielräume, um neue Wege zu gehen?

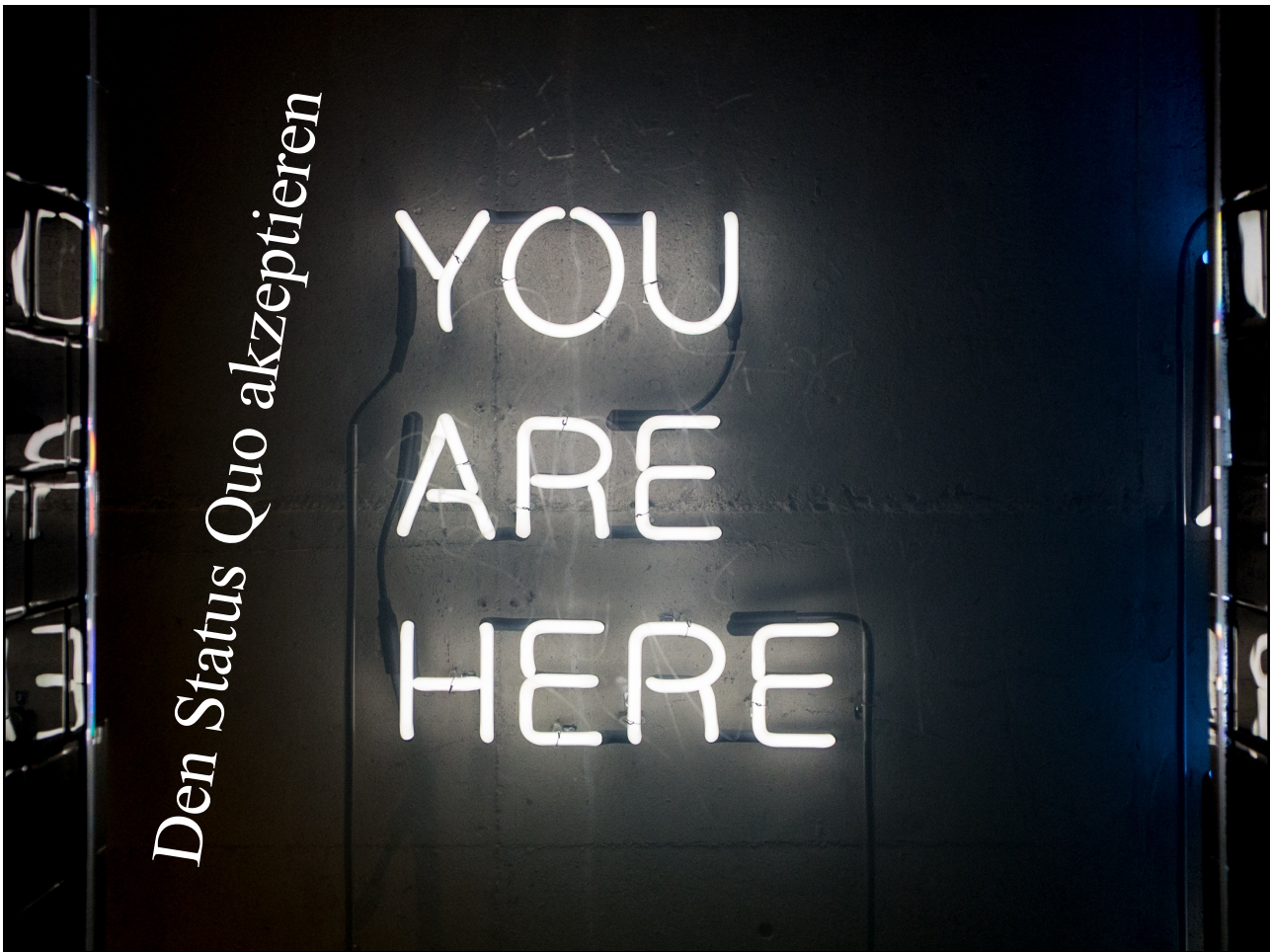


Gemeinsame  
Vision  
der Transformation

73



Ist deutlich, was konkret mit der  
Veränderung erreicht werden soll?



75



Ist der Status Quo bezogen auf den zu entwickelnden Bereich klar beschrieben?

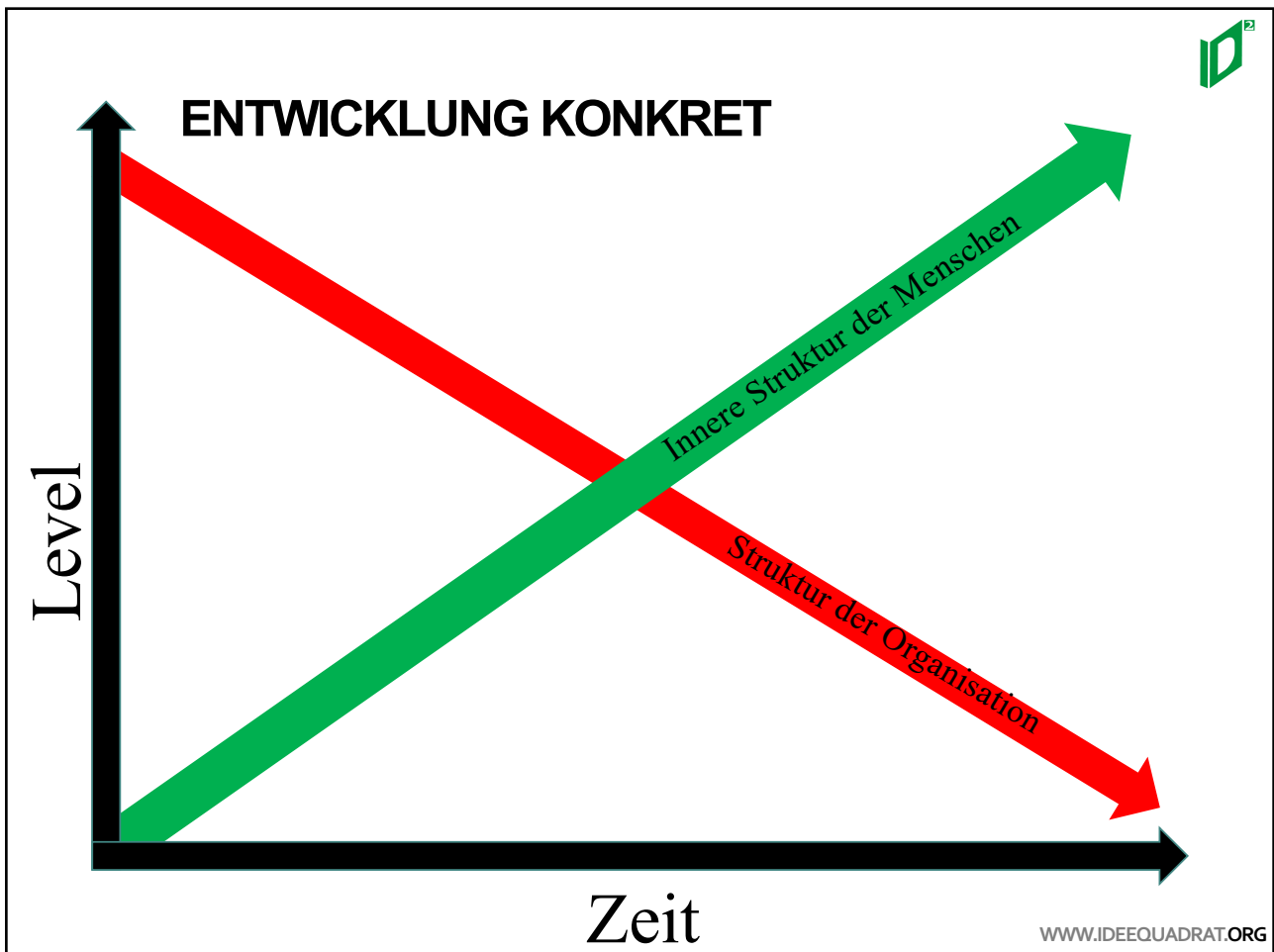


Miteinander ermöglichen


77



„Wir möchten ... unterstreichen, dass New-Work-Konzepte einer ausdrücklichen Mitgestaltung und Mitverantwortlichkeit aller Beteiligten bedürfen.“ (Hofmann et al.,2019)



79



Gibt es ausreichende Möglichkeiten zur Partizipation und zum gemeinsamen Austausch über den Weg und die Zukunft der Organisation?

WWW.IDEEQUADRAT.ORG



## WIE KÖNNEN ORGANISATIONALE VERÄNDERUNGSINITIATIVEN GELINGEN?



- Wer sind deine engsten Mitstreiter\*innen?
- Wer gehört zum „Change Team“?
- Wer sind „interne Influencer“?
- Wie lassen sich „Innovationsschnellboote“ (Experimente) starten?

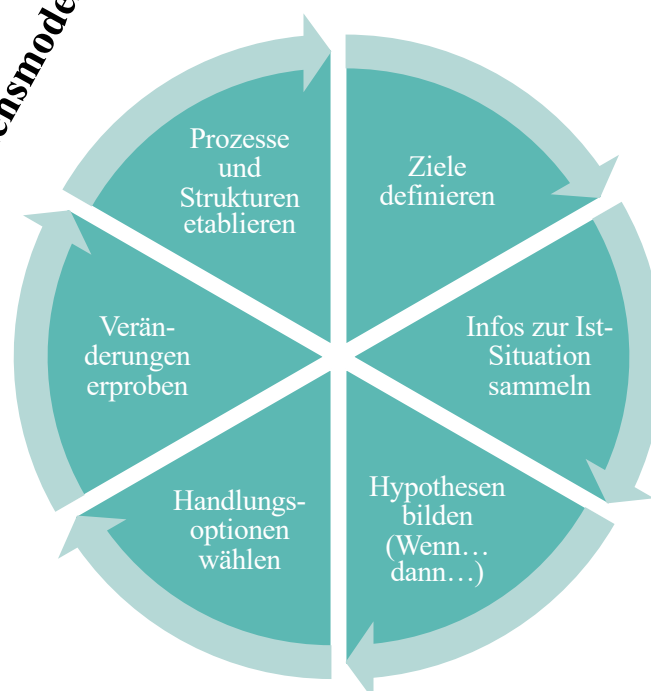
WWW.IDEEQUADRAT.ORG

81

## WIE KÖNNEN ORGANISATIONALE VERÄNDERUNGSINITIATIVEN GELINGEN?



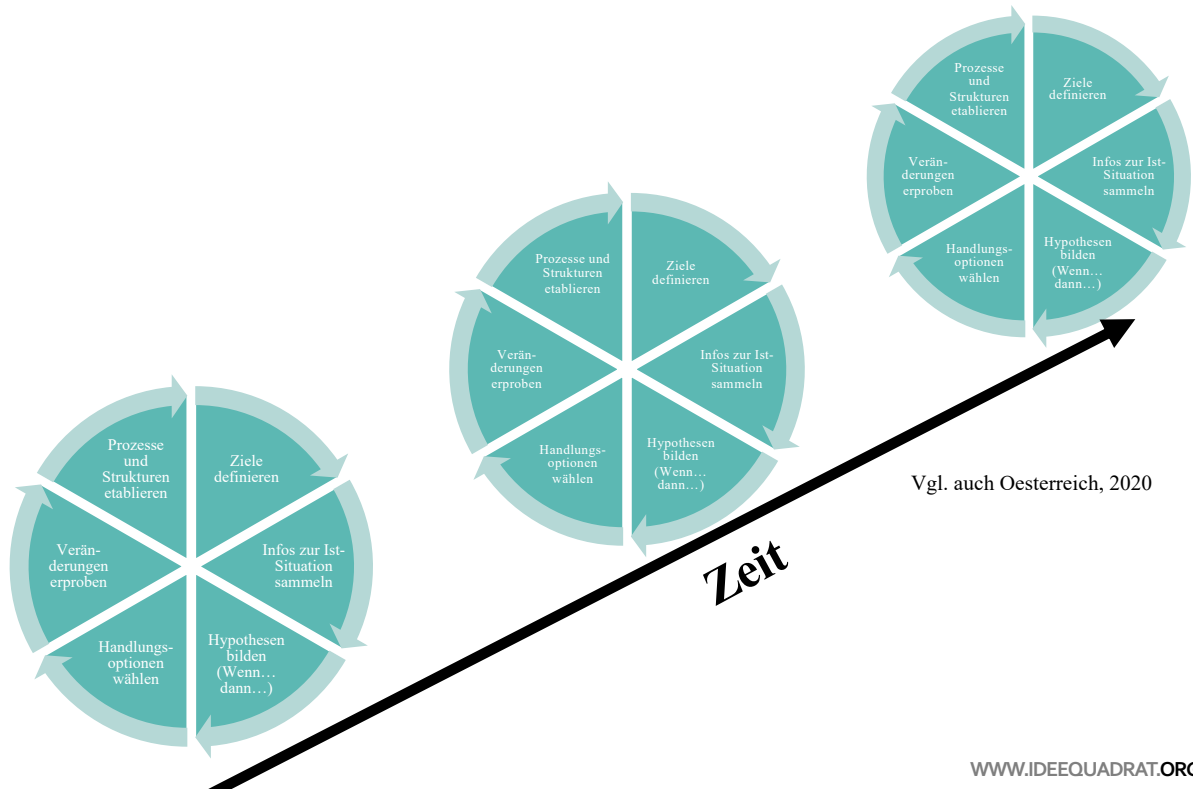
*(M)ein agiles Vorgehensmodell*



WWW.IDEEQUADRAT.ORG

82

# Wie können organisationale Veränderungsinitiativen **gelingen**?



83



„Etablierte Strukturen, über längere Zeit gewachsen, prägen die Kultur und erfordern eine lang andauernde Kraftanstrengung, die Beteiligten im Sinne der neuen Ansätze wirklich in Bewegung zu bringen.“

(Hofmann et al., 2019)

## WIE GELINGT „DIGITAL LEADERSHIP“ (ODER BESSER: FÜHRUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION)?



Die digitale Transformation erfordert Führung abseits einer maschinellen Organisationslogik.

Führung, die durch formal-hierarchische Weisungen geprägt ist, kann einer digitalisierten und damit zunehmend komplexen Arbeitswelt nicht gerecht werden.

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

85

## WIE GELINGT „DIGITAL LEADERSHIP“ (ODER BESSER: FÜHRUNG IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION)?



**Empowerment und Potentialentfaltung** > Nutzung von Humanressourcen

**Diversität und Dissens** > Konformität und Konsens

**Sinn und Vertrauen** > Anweisung und Kontrolle

**Beiträge in Netzwerken** > Positionen in Hierarchien

**Anführer hervorbringen** > Anhänger anführen

**Mutige Erkundung des Neuen** > effiziente Nutzung vorhandener Möglichkeiten

(vgl. Raitner, M. (2019): Manifest für menschliche Führung)

WWW.IDEEQUADRAT.ORG



## FAZIT:

1. Die digitale Transformation (VUCA ?) erfordert **Agilität, Mut und Menschlichkeit!**
2. **Pluralistische Organisationen** (worunter soziale Organisationen fallen) müssen sich verändern, wenn sie die **Herausforderungen der digitalen Transformation** bewältigen wollen.
3. Vor der Veränderung ist zu definieren, **wo was warum** an der bestehenden Organisation verändert werden soll!
4. Sind die **Bedingungen** für eine erfolgreiche Transformation gegeben?
5. Führung braucht Gemeinschaft!

WWW.IDEEQUADRAT.ORG

87



# VIELEN DANK

**Hendrik Epe**

*Tel.: +49 151 15896363*

*Mail: [he@ideequadrat.org](mailto:he@ideequadrat.org)*

*URL: <https://ideequadrat.org>*

*Twitter: [@hendrikepe](https://twitter.com/hendrikepe)*

# MEINE LÖSUNGEN FÜR SIE:



Organisationsentwicklung



Projektentwicklung und -  
umsetzung



Inspiration



Strategieentwicklung



Führungskräfteentwicklung



Agile Zusammenarbeit und  
Selbstorganisation



Moderation



Personalentwicklung

Mehr unter [www.ideequadrat.org](http://www.ideequadrat.org)

89

## WORKSHOP:

1. Wo siehst Du aus Deiner Position die **drei** wesentlichen Herausforderungen?

2. Welche **drei** Lösungsansätze siehst Du aus Deiner Position heraus, um Deinen Arbeitsbereich im digitalen Wandel zukunftsfähig zu gestalten?

3. Was sind Deine **drei** erste Schritte, die Du (gemeinsam?) angehen kannst?

Vorgehen = 3 x 2 - 4 - 6 - all ©

# QUELLEN

- Robert-Bosch Stiftung (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft: [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2019-01/Summary\\_Digitalisierung\\_braucht\\_Zivilgesellschaft.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2019-01/Summary_Digitalisierung_braucht_Zivilgesellschaft.pdf)
- Albers, M. (2017): Digitale Erschöpfung. Hanser, München.
- Betterplace (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen – Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. <http://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Wertewelten Arbeiten 4.0.
- Carstensen, T. (2016): Ambivalenzen digitaler Kommunikation am Arbeitsplatz.
- D21 – Digital Index 2017/2018: <https://initiatived21.de/publikationen/d21-digital-index-2017-2018/>
- Epe, H. (2016): Innovationskompetenz in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ansätze zur Überwindung organisationaler Innovationsbarrieren. Unveröff. Masterthesis, Freiburg.
- Freiburg (2015): Studie Freiburg 55+
- Grillitsch, W., Brandl, P., Schuller, S. (Hrsg., 2017): Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft. Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Hagemann, T. (Hrsg., 2017): Gestaltung des Sozial- und Gesundheitswesens im Zeitalter von Digitalisierung und technischer Assistenz. Nomos Verlag, Baden-Baden.
- Kreidenweis, H. (Hrsg., 2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Nomos: Baden-Baden.
- Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations. → Gutes Video: <https://www.youtube.com/watch?v=gcS04B12sbk>
- Oestereich, B., Schröder, C. (2020): Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen.
- Reiser, B. (2018): Flexibilisierung und Veränderung von Tätigkeiten – Folgen der Digitalisierung für die Arbeit in der Sozialwirtschaft. In: Kreidenweis, H. (Hrsg., 2018): Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen – Strategien – Praxis. Nomos: Baden-Baden, 241 – 258.
- Schmitt, Ch. (2017): Digitalisierung für Nachzügler - Einsichten eines digitalen Immigranten. Hörbuch bspw. Unter <https://www.audible.de/pd/Digitalisierung-fuer-Nachzuegler-Hoerbuch/B07BH1R2QX>
- Väh, M.: New Work Charta: <https://humanfy.de/new-work-charta>
- #sozialcamp, #futureprofession