

Digital Turn – neue Perspektiven für Mensch, Führung und Organisation

1 Logik und Effekte der digitalen Transformation

The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic. (Drucker 1980)

Dass die soziale Welt, getrieben durch den technologischen Fortschritt, rasant sich ändert, ist nichts Neues. Dass die Folgen einer progressiven, immer schnelleren und alle Lebensbereiche umfassenden Veränderungsqualität unser Fassungs- und Verarbeitungsvermögen übersteigen, ist ebenfalls bekannt: Seit über 30 Jahren leben wir mit der Diagnose „Reflexivitätsverlust“ einer zumindest linear nicht mehr plan- und rational nur begrenzt gestaltbaren Risikogesellschaft munter weiter (Beck 1986). Was also berechtigt die landläufige Rede von einem „Epochenbruch“, „Dauer-Change“, oder unumkehrbaren „Digital Turn“, der die Organisation unserer Arbeits- und Lebenswelt gleichermaßen in Unruhe versetzt, „eine Art ‚soziale Dystonie‘“ (...), eine Fahrigkeit, die existenzgefährdend zu wirken scheint“ (Fuchs 2009: 53)?

Die Besonderheit der digitalen Transformation liegt in ihrer Ubiquität: Potenziell jeder von uns ist zu jeder Zeit und an jedem Ort von der neuen Informationsqualität betroffen. Die digitale Speicherung, Verarbeitung und Verbreitung von Daten führt zu einer unfassbaren Explosion von Wissen und Information, von Mensch zu Mensch, Mensch zu Maschine und Maschine zu Maschine und zu einer Entgrenzung zwischen dem privaten und öffentlichen Bereich. Big Data, Künstliche Intelligenz und die Vernetzung analoger und virtueller Kommunikation (Internet of Things) kennzeichnen deshalb die - nach Erfindung der Schrift, Buchdruck und Entwicklung der Massenmedien – vierte große Revolution der sozialen Kommunikation. Neben anderen relevanten Megatrends - wie Globalisierung, Urbanisierung,

Individualisierung, Konnektivität, Gesundheit, Silver Society, New Work u.a. (Zukunftsinstitut.de) – wirkt Digitalisierung als Metatrend, der in seiner Komplexität, d.h. Schnelligkeit mal Verdichtung die anderen Veränderungstreiber in ihrer Wirkung noch potenziert.

Today, however, businesses operate in an environment characterised by turbulence, uncertainty and rapid technological, social and political change unlike anything we have experienced before and in which the old models are becoming obsolete. (Bennett and Lemoine 2014:27)

Aus der „Tatsache, dass sich Veränderungen in der Gesellschaft immer rascher vollziehen, einen immer größeren Umfang einnehmen“ (Toffler 1970:17) diagnostizierte der US-amerikanische Zukunftsforscher Alvin Toffler bereits 1965 einen „Zukunftsschock“. Heute bringen wir mit dem Akronym „VUCA“ die besondere Mischung aus Desorientierung und Überstimulation als Volatilität x Ungewissheit x Komplexität x Ambivalenz auf einen Begriff. Die besondere Herausforderung der „VUCA“-Welt liegt weniger in der progressiven Beschleunigung eines immer schnelleren Wandels, sondern der Vielfalt und Vernetzung der Veränderungsdimensionen, wie sie auch in der Sozialwirtschaft gerade massiv erlebbar ist:



Abb. 1 VUCA-Dimensionen im sozialwirtschaftlichen System (adaptiert nach Bennett/Lemoine 2014:27)

Hinzu kommt, dass unsere Erfahrung zwischen Kausalität und Chaos schwankt und damit Verhältnisse charakterisiert sind wie bei der Wetterprognose; kurzfristig scheint vieles vorhersehbar, langfristig nahezu nichts. (Backhausen 2009:123)

Die Erfahrung der Disruption, d.h. sprunghafter, unerwarteter und zugleich weit reichender Ereignisse und Entwicklungen im externen Umfeld muss psychologisch ausgehalten, technologisch umgesetzt und organisationslogisch gestaltet werden. Unter dem Stichwort „New Work“ setzen aktuelle Managementkonzepte auf eine analoge Spiegelung der digitalen Veränderungsqualität mit agilen, flexiblen, kreativen und experimentellen Methoden zur Erprobung eines neuen Mindsets, neuer Kompetenzen und einer neuen Form organisationaler Kommunikation und Kooperation.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen und Institutionen sind nicht mehr und nicht weniger von der Digitalisierung betroffen als andere Branchen auch. Sie sind jedoch in doppelter Hinsicht gefordert, das Thema auf ihrer strategischen Agenda zu priorisieren: zum Aufschließen ihrer „Digital Readiness“ an andere Branchen (Lichtblau u.a. 2018, BMBF 2016) und zur Positionierung als professionelle Akteure in der gesamtgesellschaftlichen Bewertung und ethischen Modellierung des Phänomens jenseits seiner technologischen Machbarkeit und Performanz. Nachhaltige Innovation setzt eine ganzheitliche Strategie und einen kontinuierlichen Diskurs über Risiken und Chancen als permanenter Lernprozess voraus. Die digitale Transformation setzt einen Impuls. Aufgabe der Organisation ist es, diesen aufzunehmen, weiterzuentwickeln und daraus eigene Lösungen und Kommunikationsangebote für das spezifische Wirkungsfeld zu generieren.



Abb. 2 Digitalisierung als Innovationsimpuls

Die Digitalisierung ist nicht die Ursache, wohl aber der Auslöser einer konsequenten Ablösung „alter, ‚asset-getriebener‘ und in hierarchische Wertschöpfungsketten integrierter Geschäftsmodelle (...) durch agile, datengetriebene und auf Vernetzung ausgerichtete“ (Lichtblau u.a. 2018:10) Varianten, i.e. eines strategischen „Turns“ in Richtung Vernetzung und Multioptionalität. Vor allem die aus ihrer Fachlichkeit heraus sehr traditionell und hierarchisch organisierten Institutionen des sozialen Bereichs müssen mit einer mentalen und realen Reorganisation reagieren – ohne jedoch ihren „Wertekern“ und ihr Selbstverständnis dabei auf’s Spiel zu setzen.

2 “Digitale“ Führung und Organisation - Umgang mit dem Dauer-Change

2.1 Organisation als Stabilitätsanker

The old bureaucratic command and control model, even in its current decentralized supposedly lean and mean version won’t be up to the challenges ahead: it won’t be fast enough...keen enough...smart or sensitive enough...we need a new kind of organization that accommodates radical change, indeed that builds on the capacity to thrive on change. (Bowerman & Reich 2018:127)

Im Querschnitt eines allgemeinen Trends zur Individualisierung, Flexibilisierung und Virtualisierung von Arbeit und Leistungserwartungen verändert sich das Gesamtgefüge jeder

Organisation. Reflexionsfähigkeit, d.h. die Fähigkeit zur individuellen Anpassung, adäquaten Veränderung und selbst gesteuerten Innovation oder kurz zur „Neuerfindung“ der Organisation (Laloux 2015) wird damit zum wichtigsten strategischen Erfolgs- und Überlebensfaktor unserer Zeit (Reeves & Deimler 2011).

Organisations that are able to adapt quickly to changing circumstances in their operating environment have a competitive advantage. (Jordaan 2019:59)

An einer Öffnung, Entgrenzung, Flexibilisierung und Demokratisierung der Organisation kommen wir also nicht vorbei. Im Spiegel kurzfristiger Marktanforderungen und langfristiger Umweltveränderung und -komplexität zielen die Trendformeln „Agilität“ und „Adaptivität“ zielen auf eine adäquatere dynamischere Entscheidungs- und Entwicklungskompetenz (www.agilemanifesto.com). Auf der anderen Seite funktionieren und überdauern Organisationen gerade wegen und in ihrer sozio- und psychologischen Reproduktion (Kühl 2000:132ff) als sich selbst erzeugende soziale Systeme, die einmal in Gang gesetzt ihrer eigenen Melodie folgen“ (Schumacher & Wimmer 2019:13). Die bekannten Grundmotive lauten Stabilität, Kontinuität und Konsistenz. Tatsächlich begreifen und bewerten wir Organisation meist auch dann – zuerst - noch als lineares, vertikal strukturiertes und eindeutig plausibilisiertes Modell, wenn wir längst im Netzwerk arbeiten oder in Teamzirkeln auf Zeit analog oder virtuell miteinander kooperieren.

Creating a collaborative working environment requires a climate of trust within the organisation and a mindset that is focused on working with, rather than against others to achieve common organisational goals and objectives. (Jordaan 2019:5)

Nicht starre Positionslogiken oder Machtstrukturen gilt es also zu retten, sondern das integrative Moment der Zugehörigkeit, Identität und Partizipation in der gemeinsamen Orientierung und Fokussierung auf die Ziele der Organisation. Organisationen wirken als Stabilitätsanker für die persönliche und soziale

Interaktion. Diesen preiszugeben, bedeutet Chaos, Unsicherheit und Richtungsverlust. Der erfolgreiche Change muss daher neue Plausibilitäten anbieten und an den geteilten Werten und Vorstellungen ansetzen, damit die gewonnenen Freiräume neuer Organisationsformate auch akzeptiert, ausprobiert und genutzt werden. Im Dilemma zwischen Selbst- und Fremdorganisation, zwischen Agilität und Stabilität funktioniert kein Entweder-Oder, sondern nur ein dritter Weg des Ausbalancierens im Sowohl-Als auch. Was wir dringend benötigen, ist eine neue Metapher von Organisation, die Improvisation und Selbstgestaltung ausdrücklich erlaubt.

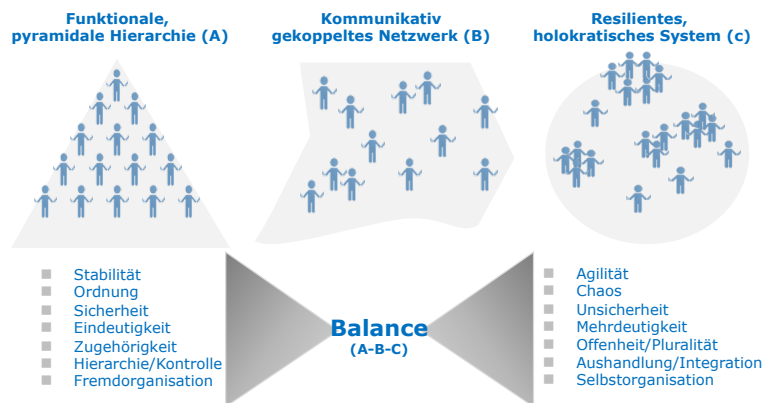


Abb. 3 Atmende Organisation als „Möglichkeitenraum“

Flexible, innovative, agile oder kreisförmige Organisationsmodelle wie „Holacracy“ (Robertson 2016) bzw. das eher netzwerkartige Vorgängermodell „Soziokratie“ sind en vogue. Sie erweitern unser typisches Spektrum der klassisch zweidimensional orientierten Hierarchie, Sparten-, Matrix- oder Netzwerkorganisation um einen tendenziell drei- bzw. mehrdimensional orientierten Modus des immer wieder neu sich formierenden, holokratischen oder resilienten Systems. Moderne Organisationsentwicklung ist ein Spiel mit diesen Möglichkeitsräumen (Ebert-Steinhübel 2016:84) – nicht zwingend als Weg von (A) über (B) nach (C), sondern in der

gleichzeitigen Nutzung und Integration der jeweils idealen Funktionsaspekte. Zwar scheint das Netzwerk - als wichtigste Metapher des Informationszeitalter einerseits und erprobte Kommunikationsform im Beratungsalltag andererseits – bereits das präferierte Modell zur Öffnung und Integration externer Anspruchsgruppen und Leistungsanbieter in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu sein (Vilain 2018:9). Für die Ausbildung interner Innovationsinseln ist eine team- bzw. projektorientierte Weiterentwicklung nach dem Muster der Holakratie jedoch der gangbarere Weg. Ganz gleich, wohin die Richtung geht, ist nicht die strukturelle, sondern die mentale Veränderung bedeutsam: Nicht im „wir haben“ oder „wir sind“, sondern im „wir verwirklichen“ eine Organisation liegt der Gestaltungsauftrag als tägliche Herausforderung unserer Zeit.

2.2 Führung als Vertrauensgarant

Das Problem ist nicht Wahrheit, das Problem ist Vertrauen.
(v. Foerster 1990)

So, wie die traditionell hierarchisch und nach Leistungsbereichen gegliederten sozialwirtschaftlichen Institutionen durch den Organizational Change herausgefordert werden, so steht auch die Relevanz und Wirkungsmacht primär fachlich oder positionslogisch begründeter Führungs- und Karrierpfade auf dem Prüfstand. Generell setzt die aktuell geforderte ganzheitliche Veränderungskompetenz weniger inhaltliches denn prozessuales Wissen, weniger Erfahrung denn Intuition, weniger den Blick nach innen als nach außen, weniger Expertise denn Kreativität und Teamfähigkeit voraus. Führung in der digitalen Transformation zielt auf die erfolgreiche Gestaltung einer „lernenden Organisation“ (Senge 2011). Gelingende Selbstorganisation benötigt kein Weniger, sondern ein Mehr an einer - anderen – Führung, die eine „gewisse Sicherheit in der Unsicherheit“ (Strunk 2006:10) vermittelt und gleichzeitig den Innovations- und Veränderungsprozess proaktiv und professionell unterstützt. Vor allem in evolutionären

Organisationskontexten ist Führung deshalb immer weniger an Personen und Positionen gebunden, denn durch dezentrale, virtuelle Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen auf Zeit realisiert.

Führung in der immer komplexer erscheinenden und Unsicherheit evozierenden Welt, ist auch in ihrer flexibleren Funktion immer ein Vertrauensgarant für den Einzelnen und das gesamte System. Als psychologischer Mechanismus zur „Reduktion sozialer Komplexität“ (Luhmann 1968) kann Vertrauen nicht verordnet, sondern nur bei einem Gegenüber vermittelt werden. Soziale Beziehung geht damit der gemeinsamen Handlungsfähigkeit voraus. Der Begriff des „Digital Leadership“ greift deshalb – auch, weil er im eigentlichen Wortsinne falsch erscheint – zu kurz, um den Herausforderungen moderner Führung in der VUCA-Welt zu begegnen. Führung erfordert das Jonglieren bzw. Ausbalancieren (s.o.) zwischen den Anforderungen der Organisation, des Teams und der eigenen Person. Nicht zwischen Management und Mitarbeiterführung, zwischen transaktionalem und transformationalem (Bass 1991) Duktus also gilt es zu entscheiden, sondern in der Frage, wie die Gleichzeitigkeit der Dimensionen situativ und langfristig aufeinander zu beziehen und in einer Führungskultur und -organisation unternehmensspezifisch zu gestalten ist.

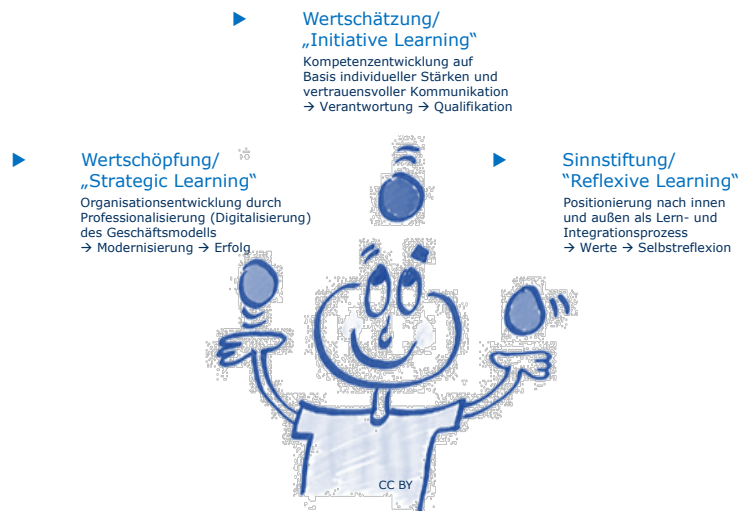


Abb. 4 Führungsherausforderung „Learning Leadership“

Führung ist ein Lernprozess, der das Lernen der gesamten Organisation initiiert, reflektiert und strategisch vorantreibt. Learning Leaders sind diejenigen, die – jenseits ihrer Positionsmacht – Fragen stellen, um den eigenen und den organisationalen Lernprozess voranzutreiben: Wie offen bin ich gegenüber Neuem? Wie intensiv nutze ich die Möglichkeiten analoger versus digitaler Kommunikation? Wie oft suche ich den Austausch mit anderen Generationen, Branchen, Berufen? Wieviel Zeit verwende ich für strategische Themen und Szenarien? Wieviel Freiraum bleibt für Innovation?

Die neuen Bedingungen für Führung und Organisation brauchen Raum, um diskutiert, beantwortet und kommuniziert zu werden. Standardrezepte gibt es keine. Erfolg ist, wenn es gelingt, die zunehmende Unsicherheit durch Stabilität und Vertrauen mittels Führung und Organisation zu bewältigen.

3 Fokus “Mensch” – Kollaboration und Lernen als Motor sozialer Innovation

3.1 Raum für Innovation

Alle aktuellen Studien (z.B. Dell 2018, McKinsey 2016), aber auch die ganz unmittelbare Erfahrung lehrt: Die (digitale) Transformation scheitert nicht an der Technik, nicht am Wissen, nicht an finanziellen Ressourcen, nicht einmal (mehr) an der durch die Führungsmannschaft geäußerten Dringlichkeit. Sie scheitert vor allem und nahezu ausschließlich am Mindset, an der Kultur, an der individuellen Bereitschaft und Fähigkeit, Veränderungen nicht nur akzeptieren, sondern auch aktiv voranzutreiben. „Changeability“ im Sinne einer umfassenden Selbstreflexions- und -erneuerungsfähigkeit wird damit zum Schlüssel für die Bewältigung der digitalen Transformation.

CHANGEABILITY-FORMEL

$$\text{Veränderungserfolg} = \frac{\text{Veränderungsbedarf (Wichtigkeit} \times \text{Dringlichkeit)}}{\text{Veränderungsbedarf} \times \text{Veränderungsbereitschaft}}$$

Abb. 5 Changeability (Ebert-Steinhübel 2019:51)

Über die generelle Innovationsfähigkeit von Sozialunternehmen lässt sich trefflich streiten: „Für manche (...) gelten sie bereits aufgrund ihres ‚genetischen Codes‘ und ihrer Geschichte als besonders innovativ, viele andere sehen sie als starr, bürokratisch und sehr wenig innovativ an.“ (Schöttler 2017:20). Eben zwischen dieser enormen Eigenkomplexität der Organisation (im Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteure und Anspruchsgruppen) und dem Zusammentreffen von Aktion und Wirkung (Uno-actu-Prinzip) einer Dienstleistung am und für den Menschen, liegt jedoch die enorme Innovationskraft des sozialen Systems, – wenn es eben gelingt, die interdisziplinären Perspektiven ins Gespräch zu bringen und unmittelbare

Innovationskraft für die eigenen Organisation dauerhaft verfügbar zu machen.

Innovation setzt mentale Offenheit voraus. Am besten gelingt der kreative Prozess tatsächlich jenseits täglicher Routinen und Normalität in einem anderen Umfeld, mit anderen Menschen, Methoden und Ideen. Innovation braucht Raum, damit sie nicht nur gut gelingt, sondern in ihrer strategischen Relevanz auch wahrgenommen wird. Die Zusammenarbeit mit Start-ups, in Innovation Labs oder Digital Hubs ist deshalb so fruchtbar, weil neue Netz(werk)e des Denkens und der Zusammenarbeit gebildet und funktionale oder organisationale Grenzen – zumindest auf Zeit – ignoriert und überwunden werden. Die Innovationsräume variieren in ihrer unterschiedlichen Offenheit und Fokussierung – sie müssen nur ausgewählt und offensiv verwirklicht werden.

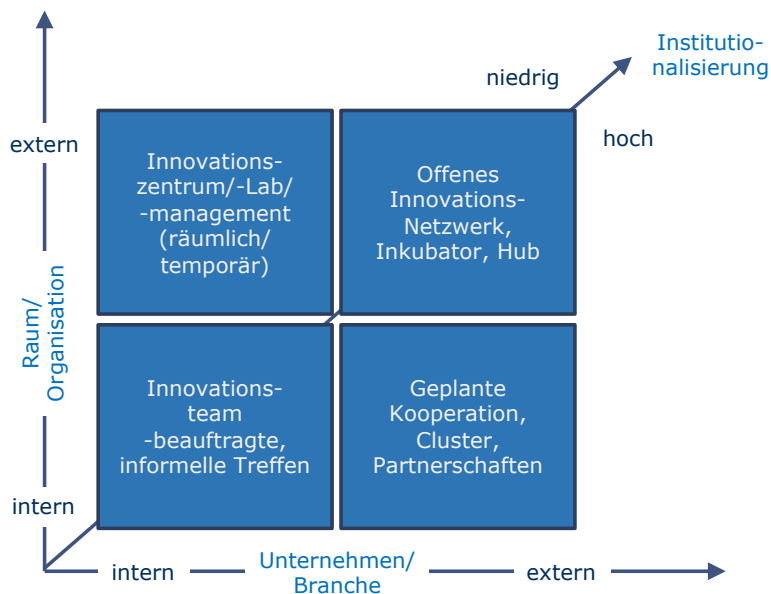


Abb. 6 Räumliche Varianten der Innovation

Dem aktuellen Paradigma der „open innovation“ (Chesbrough 2003) sind die Kerngedanken der digitalen Transformation, i.e. die Verflüssigung branchen- und organisationsübergreifender

Themensetzungen, der Fokus auf den Nutzen bzw. die Nutzer sowie die interdisziplinäre und zwischen Laien und Profis kaum unterscheidende Kollaboration zugrunde gelegt. Der Umzug aus dem geschlossenen Labor ins virtuelle oder reale Lab macht Innovation öffentlich, verfügbar, vor allem aber auch einsehbar und transparent, - sichtbar mit allem Scheitern, mit aller Unsicherheit im Prozess.

Service/Leistungen	Personalisierte, ganzheitliche Produkte, Dienstleistungen, neue Geschäftsfelder/-modelle
Organisation	(Mit-)Unternehmertum, Flexibilisierung, Kompetenz, Laterale Führung, Transparenz
Auftrag/Wettbewerb	Öffnung, Kooperation, Netzwerke und Plattformen, open innovation

Abb. 7 Inhaltliche Felder der Innovation

Die Bedarfe sind bekannt: Eine veränderte Nachfrageorientierung, neue Bedürfnisse anders definierter Kunden, branchenfremde Wettbewerber, eine Verschiebung der Sektorengrenzen und nicht zuletzt die Chancen digitaler Assistenzen oder künstlicher Intelligenz offenbaren einen klaren Auftrag zur Innovation in Bezug auf das Leistungsangebot, die eigene Organisation und das Verhalten im Wettbewerb. Innovation ist vielfältiger geworden, aber auch komplexer. Innovation ist eine Führungsaufgabe, die vorrangig in der Aktivierung und Unterstützung der kreativen Potenziale und Freiräume innerhalb und außerhalb der Organisation und in der strategischen Platzierung und Evaluierung der Innovationsideen besteht.

3.1 **Der Mensch als „Wertekern“ sozialer Innovation**

In a turbulent age, social innovation becomes everyone's work. This produces the "strange bedfellows" effect so productive of innovation,

generating hybrid models and, when they prove themselves, introducing transformative change. (Huddart 2010:12)

Die Transformation einer Gesellschaft aus dem technologischen Impetus heraus in eine neue Qualität sozialer Kommunikation und Kooperation geht – sowohl aus der Akteurs- als auch aus der Wirkungsperspektive - über Prozess-, Leistungs- und Systeminnovationen im Dritten Bereich sektoren- und kompetenzübergreifend hinaus. Ausgangs- und Zielpunkt dieser „nichtmateriellen“ „Schrittmacher für die Realisierung nachhaltiger Entwicklung“ (Rückert-John 2013:13) ist immer der Mensch: als Multiplikator sozialer Praktiken bzw. Empfänger verbesserter individueller oder gemeinschaftlicher Lebenslagen.

Im Trend neuer sozialer Innovationen kommt den professionellen sozialwirtschaftlichen Akteuren eine Schlüsselstellung zu: In der Verantwortung für ihren eigenen organisationalen Change-, Lern- und Öffnungsprozess sind sie zugleich Spiegel, Multiplikator und Integrator für die mehr oder weniger institutionalisierten Innovationsbewegungen und -prozesse der Gesamtgesellschaft. Damit erweitert sich die unternehmensinterne Innovationsaufgabe zum sozialen Diskurs über Themen der Teilhabe, der Ethik, der Partizipation, der Kommunikation und der Definition von Arbeit: Wie gelingt es, aus den neuen technologischen Möglichkeiten den besten Nutzen für die Menschen herzustellen? Welche Grenzen dürfen dabei nicht überschritten werden? Welche Entwicklungsaufträge sind zu vergeben? Wie kann der Dialog mit Mitarbeitern, Trägern, Angehörigen und Patienten besser, persönlicher und zielführender gestaltet werden? Wie kann die Organisation verändert werden, um Arbeitssituationen individueller und sinnerfüllender zu gestalten?

Noch einen weiteren wichtigen Aspekt gibt es, weshalb die Bewältigung der digitalen Transformation durch soziale Innovationen nicht an „die“ Gesellschaft ab- bzw zurückgegeben werden darf: Im Veränderungsprozess erfährt jedes Individuum auf seine Art eine gewisse Erschütterung, eine

Unsicherheitserfahrung. Ganz konkret gilt es, eine organisationsweite „digitale Kompetenz“ aufzubauen, die über Medien- und Technikkompetenz hinaus vor allem auf die Resilienz des Einzelnen im Umgang mit neuem Wissen und neuen Verhaltens- und Qualifikationsanforderungen zielt und gerade angesichts der aktuellen Fachkräftesituation - in ein permanentes, alle Ebenen umfassendes Lernprogramm münden muss.

Wenn Beschleunigung das Problem ist, dann ist Resonanz vielleicht die Lösung. (Rosa 2016:13)

Im unteilbaren „Wertekern“ unterstützender, aktivierender, pflegender, betreuender etc. sozialer Arbeit steht immer der Mensch. Die Besinnung auf diesen Wertekern – neudeutsch: „Purpose“ (Laloux 2015) ist nicht nur Differenzierungs- und Entscheidungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen, sondern auch ein Vorteil bei der (Neu-)Gestaltung von Arbeit, Führung und Organisation. „Gute Arbeit“ basiert auf Sinnhaftigkeit, Ganzheitlichkeit und Resonanz verbunden mit der Chance, die eigenen Präferenzen und Talente aktiv und sichtbar einbringen zu können (vgl. Gallup.de; index-gute-arbeit-dgb.de). Im Zukunftsthema „Mensch“ ist die Sozialwirtschaft – wenn sie sich dem Wandel stellt und ihr Wissen aktiv teilt – ein großes Stück bereits voraus.

Literaturverzeichnis

Aderhold, Jens, Wetzel, Ralf & Jana Rückert-John (2009). Das Unbehagen der Organisation – Paranoia, Sozialpathologie oder Umstellung relevanter Funktionen? In: Dies. (Hrsg.) (2009). Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Heidelberg: Carl Auer, 13-52

Backhausen, Wilhelm J. (2009): Management 2. Ordnung. Chancen und Risiken des notwendigen Wandels. Wiesbaden: Gabler

Becher, Berthold & Ingrid Hastedt (2018). „Innovationen“ in der Sozialwirtschaft. Modethema oder Erfolgsnotwendigkeit? In: Dies. (Hrsg.). Innovative Unternehmen der Sozial und Gesundheitswirtschaft.

Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse. Wiesbaden: Springer VS, 3-53

Bennett Nathan & G. James Lemoine (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*. Jan./Feb. 2014, S. 27-28. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.

BMBF (2016). Monitoring-Report. *Wirtschaft Digital*. URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2016.pdf?__blob=publicationFile&v=10

Bowerman, Jennifer K. & Rhonda L. Reich (2016). Developing future employees for new and emerging constructs of business: Are current educational models of teaching business up to the task? In: *The Business and Management Review*. Vol. 7, No. 5/2016, 121-132. URL: http://www.abmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_20588/conference_81481.pdf

Ebert-Steinhübel, Anja (2016). Organisation und Führung in der digitalen Transformation – ein Lernprozess. In: *IM+io Das Magazin für Innovation, Organisation und Management*. H. 4/2016, 82-87

Ebert-Steinhübel, Anja (2018). Innovationen für Mensch, Markt und Organisation. In: *BW-Bank Stiftungsmanagement*. H. 2/2018, 25-27

Ebert-Steinhübel, Anja (2019). Strategieentwicklung 2.0. Vom strukturierten Prozess zum agilen System. In: *Die Wohnungswirtschaft*. H. 6/2019, 50-53

Emig, Jutta (2013). Vorwort. In: Rückert-John, Jana (Hrsg.) (2013). *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels*. Wiesbaden: Springer VS, 7-12

Fuchs, Peter (2009). Hierarchien unter Druck – ein Blick auf ihre Funktion und ihren Wandel. In: Wetzel, Ralf, Aderhold, Jens & Jana Rückert-John (Hrsg.) (2009). *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung*. Heidelberg: Carl Auer, 53-72

Huddart, Stephen (2010). Patterns, Principles, and Practices in social innovation. In: *The Philanthropist*, Vol 23, No 3. URL: <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/Patterns-Principles-and-Practices.pdf>

Jordaan, Barney (2019). Leading Organisations in Turbulent Times: Towards a Different Mental Model. In: Kok, Jacobus & Steven C. van den Heuvel (eds.) (2019). *Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Springer: open access, 59-75

Kreidenweis, Helmut (Hrsg.) (2018). *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft: Grundlagen - Strategien – Praxis*. Baden-Baden: Nomos

Klein, Ludger (2018). Caring Communities – Vom Leitbild zu Handlungsansätzen. In: Vilain, Michael & Sebastian Wegner (Hrsg.). (2018). Crowds, Movements & Communities?! Tagungsband zum Social Talk 2016. Baden-Baden: Nomos, 37-53

Kühl, Stefan (2000). Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main: Campus

Laloux, Frederic (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen

Lichtblau, Karl, Fritsch, Manuel & Agnes Millack (2018). Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Ein Überblick. Studie der IW Consult. URL: https://www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/publikationen/digitalisierungsatlas/Digitalisierung_von_Wirtschaft_und_Gesellschaft_-_UEberblick.pdf

Reeves, Martin & Mike Deimler (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review. July/August 2011. URL: <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>

Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Rückert-John, Jana (Hrsg.) (2013). Soziale Innovation und Nachhaltigkeit. Perspektiven sozialen Wandels. Wiesbaden: Springer VS

Schöttler, Roland (2017). Die Innovationsparadoxie in der Sozialwirtschaft. Rekonstruktion eines multirationalen Innovationsprozesses in einem diakonischen Unternehmen. Göttingen: V&R unipress

Schumacher, Thomas & Rudolf Wimmer (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. In: OrganisationsEntwicklung. H. 2/2019, 12-18

Strunk, Andreas (2006). Balancieren zwischen Stabilität und Instabilität. In: Sozialwirtschaft. Zeitschrift für Führungskräfte in sozialen Unternehmungen. H. 1/2006, 10-12

Toffler, Alvin (1970). Der Zukunftsschock. Bern u.a.: Scherz

Vilain, Michael & Sebastian Wegner (Hrsg.). (2018). Crowds, Movements & Communities?! Tagungsband zum Social Talk 2016. Baden-Baden: Nomos