

# Digitaler Wandel im Sozialwesen: Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen

Werner Heister, Markus Krings

Der soziale Sektor in Deutschland befindet sich in einem Zustand fortschreitender Digitalisierung. In der Praxis zeigen sich inzwischen vielfältige und spannende Digitalisierungsinitiativen und -projekte (Sozialmagazin 2020). Im internationalen Vergleich nimmt Deutschland insgesamt jedoch keine führende Rolle im Bereich der Digitalisierung des Sozialen ein. Dabei stehen mittlerweile zahlreiche Tools und Ressourcen zur Verfügung, die Sozialunternehmen bei ihrer Weiterentwicklung unterstützen können und die darauf warten, genutzt zu werden (DRK 2020).

## Der Zug der Digitalisierung

In der unaufhaltsamen Geschwindigkeit gleicht die Digitalisierung einem kontinuierlich voranschreitenden Zug. Anstatt passiv am Bahnhof zu verweilen und Zug um Zug an sich vorbeiziehen zu lassen, ist es entscheidend, einzusteigen und sich auf die Digitalisierungsreise zu begeben. Selbst wenn man sich in der „Holzklasse“ eines Digitalisierungszuges befindet, bedeutet dies eine Teilnahme an der Reise in die Zukunft. Die anfängliche Ausgangsposition ist dabei weniger bedeutsam; viel wichtiger ist der Entschluss, sich auf die Reise zu begeben und kontinuierlich mitzufahren.

Die Metapher des Digitalisierungszuges betont, dass selbst eine bescheidene Beteiligung am Digitalisierungsprozess das Risiko des Verpassens von Chancen bei Weitem übertrifft. Sie unterstreicht die Unverzichtbarkeit aktiven Handelns und der Bereitschaft, sich auf den Pfad der digitalen Transformation zu begeben, unabhängig von den anfänglichen Bedingungen oder Herausforderungen.

Um noch einen kurzen Augenblick bei der Analogie eines Zuges zu verbleiben: Die Digitalisierung spielt auch für die Deutsche Bahn eine zentrale Rolle, wie das Beispiel der Ticketkontrolle veranschaulicht. In der Zeit vor der Digitalisierung wurden Papierfahrkarten durch Lochzangen oder Stempel entwertet. Heute erfolgt dies digital durch die elektronische Ticketvalidierung. Reisende haben die Möglichkeit, ihre Tickets über die DB-Navigator-App zu buchen, sich beim Fahrtantritt mithilfe des Komfort-Check-ins einzubuchen und somit ohne Ticketkontrolle zu reisen. Dies beschleunigt den Prozess erheblich und gibt dem Zugpersonal mehr Raum für Beratung und Service, da sämtliche Eincheckvorgänge auf ihren Bildschirmen rasch überblickt werden können. Die DB-Navigator-App bietet zusätzlich umfangreiche Funktionen wie die Bestpreissuche, Auslastungsinformationen und digitale Reisebegleitung, die das Rei-

seerlebnis erheblich verbessern. Diese digitalen Innovationen sind nicht nur bequem für die Reisenden, sondern tragen auch zum Umweltschutz bei, indem sie den Papierverbrauch reduzieren.

#### Welche Erkenntnisse kann der Sozialbereich aus dieser Analogie ziehen?

In erster Linie gilt es, die digitale Transformation nicht bloß als störenden oder lästigen technologischen Wandel zu betrachten, sondern vielmehr als Chance zur Verbesserung sozialer Dienstleistungen und zur Steigerung von Effektivität und Effizienz. Im Bereich der Digitalisierung ist kontinuierlicher Wandel die Norm: Aktuelle Herausforderungen können sich morgen als Erfolge erweisen. Mit jedem Tag verbessern und erweitern die Mitarbeitenden ihr digitales Verständnis und ihre Fähigkeiten. Das, was heute im digitalen Wandel noch holprig erscheint, entwickelt sich rasch zu effizienten und innovativen Lösungen.

#### Impulsgeber der Digitalisierung

Den digitalen Wandel ausschließlich auf die Fortschritte der Technologie zu beschränken, wäre zu simplifiziert und würde der Vielschichtigkeit nicht gerecht werden. Begriffe wie digitale Transformation und Digitalität gehen über eine rein technologische Entwicklung hinaus. Dennoch stellen sich gegenseitig beeinflussende und sich verstärkende Schlüsseltechnologien und Anwendungssysteme den Ausgangspunkt der Digitalisierung dar. Diese „Treiber“ der Digitalisierung haben eine gemeinsame Basis: eine kontinuierliche Verbesserung der Leistung von Mikroprozessoren, Speichersystemen und Übertragungstechnologien, begleitet von anhaltender Miniaturisierung

und fortgesetzten Preissenkungen (Kreidenweis 2020: 63).

Im Kontext des Sozialwesens lassen sich insbesondere fünf entscheidende Treiber identifizieren und hervorheben (Hinweis: Für weitere Informationen zu Markennamen ggf. googeln).

- **Online-Plattformen:** Online-Plattformen ermöglichen den Austausch von Informationen, Interaktionen und das Teilen von Dienstleistungen oder Produkten in einer virtuellen Umgebung. Sie eröffnen innovative Wege für Vernetzung, Zusammenarbeit und Dienstleistungsbereitstellung. Beispiele hierfür sind Apps wie Teilhabebberatung (im Bereich der Behindertenhilfe), VolunteerMatch & GoVolunteer (zur Vermittlung von Freiwilligenarbeit und ehrenamtlichen Möglichkeiten), Betterplace (eine Spendenplattform für soziale Projekte) und Silbernetz (zur Einsamkeitsbekämpfung von Senior\*innen).
- **Augmented und Virtual Reality:** Augmented Reality (AR) fügt der realen Welt computergenerierte Elemente hinzu, während Virtual Reality (VR) eine komplett neue, virtuelle Welt schafft. In der Sozialen Arbeit finden sich bereits exemplarische Anwendungen, etwa in interaktiven Lern- und Schulungsmöglichkeiten für die berufliche Integration<sup>1</sup> sowie in Entspannungsreisen für Senior\*innen. Diese Technologien können auch in der Angsttherapie eingesetzt werden, wie es beispielsweise die Invirto-App demonstriert.
- **Künstliche Intelligenz (KI):** KI beschreibt die Entwicklung von Algorithmen und Computersystemen, die menschenähn-

1 Siehe beispielsweise die Implementierung der AR-Technologie in den Werkstätten der Ev. Jugendhilfe des Diakonieverbundes Schweicheln, abrufbar unter: <http://tinyurl.com/WHMK001> [02.02.2024].

liche Intelligenzfunktionen ausführen können. KI-Technologien bieten sozialen Organisationen vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten, von der Optimierung des Klient\*innenmanagements bis hin zur Effizienzsteigerung interner Prozesse. Konkrete KI-Praxisbeispiele sind Deprexis und Woebot (beides Chatbots<sup>2</sup>) als unterstützende Instrumente bei der Behandlung von Depressionen sowie allgemeine KI-Modelle wie ChatGPT, Google AI und Microsoft Copilot in Office 365.

- **Robotik:** Robotik bezieht sich auf den Einsatz von Robotern, autonomen Maschinen oder automatisierten Systemen zur Ausführung von Aufgaben. Unter den Beispielen finden sich Pflegeroboter wie Greta, Pepper, PARO, Care-O-bot und Robear. Technische Assistenzsysteme wie Rollin' Justin sowie Assistenzroboter wie EDAN und HUG sind ebenfalls Teil dieser Entwicklung.
- **Big Data:** Big Data bezeichnet die Verarbeitung und Analyse umfangreicher und komplexer Datenmengen, um personalisierte Unterstützungsmaßnahmen abzuleiten. Das Allegheny Family Screening Tool dient beispielsweise der frühzeitigen Erkennung potenzieller Kindeswohlgefährdung.

Neben den erwähnten Treibern gewinnen auch weitere, wie 3D-Druck, das Internet der Dinge und die Cloud, zunehmend an

2 Es sei ergänzend angemerkt, dass die Erstellung von Chatbots heutzutage kein tiefgreifendes technisches Wissen mehr erfordert, wie das Beispiel der Hochschule Würzburg-Schweinfurt verdeutlicht. Dort haben Studierende der Sozialen Arbeit in Kooperation mit dem Institut für Innovation und Digitalisierung (IDA) in kurzer Zeit verschiedene Chatbot-Prototypen entwickelt, darunter eine Sucht- und Drogeneinstiegsberatung. Weitere Informationen sind unter <http://tinyurl.com/WHMK004> [02.02.2024] abrufbar.

Bedeutung für das Sozialwesen. Zusätzlich nehmen Fachsoftware und Fachapplikationen eine immer bedeutendere Rolle ein.<sup>3</sup>

Diese Schlüsseltechnologien und Anwendungssysteme unterstützen nicht nur durch Automatisierung bei administrativen und dokumentarischen Aufgaben, sondern tragen auch dazu bei, die Qualität der Betreuung und Beratung zu steigern, indem sie präzisere und effizientere Arbeitsabläufe ermöglichen. Im Gegensatz zur herkömmlichen IT sind die Treiber der Digitalisierung nicht nur auf die Verarbeitung von Texten und Zahlen begrenzt, sondern können auch neue Datentypen aus der Sensortechnik handhaben. Sie verfügen über die Fähigkeit, Ton-, Bild- oder Videodaten zu nutzen. Diese Triebfedern haben das Potenzial, nicht nur grundlegende Veränderungen in Arbeitsabläufen und Hilfeprozessen herbeizuführen, sondern diese sogar innovativ neu zu gestalten, insbesondere wenn ihre vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten berücksichtigt werden (Kreidenweis 2020: 64). Ein Ausblick in die Zukunft legt nahe, dass diese treibenden Kräfte der Digitalisierung das Sozialwesen noch weitreichender prägen werden, als es bislang der Fall ist.

## Erfolgreiche Treiberintegration: 12 Schritte

Die reine Kenntnis dieser Treiber allein ist nicht ausreichend; es bedarf auch einer erfolgreichen Auswahl der für das jeweilige Unternehmen zweckdienlichen Treiber und ihrer erfolgreichen Integration. In der Praxis haben sich zwölf aufeinander abgestimmte

3 Eine Übersicht wesentlicher Software-Anwendungen für die Sozialbranche bietet die Plattform socialnet unter: <https://www.socialnet.de/branchenbuch/2625.php> [02.02.2024].

und aufbauende Schritte bewährt. Im Folgenden werden sie kurz skizziert.

1. *Bedarfsanalyse und Zielsetzung:*
  - Identifikation der spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe
  - Untersuchung des Beitrags digitaler Technologien zur Problemlösung und Dienstleistungsverbesserung
  - Definition klarer Projektziele
2. *Markt- und Technologierecherche:*
  - Erhebung von Entwicklungen in relevanten Technologiefeldern
  - Analyse bestehender Lösungen
3. *Stakeholder\*innen-Engagement:*
  - Frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder\*innen (unter anderem Mitarbeitende, Klient\*innen, Technologiepartner\*innen)
  - Enge Abstimmung des Planungsprozesses mit Stakeholder\*innen
4. *Konzeptentwicklung:*
  - Festlegung von Technologie, Aktivitäten, Zielgruppe, Zeitrahmen, Budget und Metriken für den Erfolg
  - Ausarbeitung eines detaillierten Umsetzungskonzepts
5. *Ansaffung und Zugänglichmachung:*
  - Beschaffung notwendiger Lizenzen, Tools etc.
  - Bereitstellung des Mitarbeitendenzugangs
6. *Prototyp und Pilotphase:*
  - Entwicklung eines Prototyps oder einer Pilotversion
  - Begrenzter Testrahmen zur Sammlung von Feedback und Überprüfung der Wirksamkeit
7. *Schulung und Kompetenzaufbau:*
  - Organisation von Schulungen und Workshops
  - Vermittlung von Verständnis für die Nutzung von Tools und deren Vorteile
8. *Festlegung von Rahmenbedingungen und Richtlinien:*
  - Definition eines klaren Rahmens für den organisatorischen Einsatz
  - Berücksichtigung von Barrierefreiheit, inklusiver Gestaltung, Datenschutz, ethischen Richtlinien und Datensicherheit
9. *Evaluation und Anpassung:*
  - Bewertung der Pilotphase anhand festgelegter Metriken
  - Anpassung des Projekts basierend auf gesammeltem Feedback
10. *Skalierung und Implementierung:*
  - Planung der Skalierung und vollständigen Implementierung
  - Sicherstellung ausreichender Ressourcen für Umsetzung und nachhaltige Unterstützung
11. *Fortlaufende Überwachung und Verbesserung:*
  - Einrichtung von Mechanismen für Monitoring und kontinuierliche Bewertung
  - Sicherstellung, dass das Projekt den Bedürfnissen der Zielgruppe entspricht und die Ziele erreicht
12. *Dokumentation und Wissensaustausch:*
  - Dokumentation des Projektverlaufs und der Ergebnisse
  - Teilen von Erkenntnissen und Best Practices als Beitrag zur Förderung der Digitalisierung im sozialen Sektor

## Ein Blick in die Praxis

In der Praxis sozialer Organisationen ist das Bewusstsein und die Sensibilität für die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung mittlerweile vorhanden. Dennoch zeigen sich Defizite in der Umsetzung. Digitalisierungsmaßnahmen weisen bislang oft einen

gewissen Aktionismus auf, der zeitweise auch auf die „Notsituation“ während der Corona-Pandemie zurückzuführen ist. Obwohl das Thema nun nach der Pandemie weniger Ad-hoc-Charakter und mehr strategische Bedeutung erfährt – beispielsweise durch zunehmende Verankerung im Vorstand oder in der Geschäftsführung –, bestehen weiterhin die bereits zu Corona-Zeiten erkannten Defizite (Krings 2022: 114 ff.) in der organisatorischen Herangehensweise. Hierzu gehören:

- *„Silodenken“*: Die Digitalisierung in sozialen Organisationen ist nicht selten von einem „Silodenken“ geprägt, das durch starre Bereichsdenkweisen charakterisiert ist und der Digitalisierung sowie den damit verbundenen Herausforderungen entgegenwirkt.
- *Strategisches Vakuum*: In Verbindung mit dem „Silodenken“ offenbart sich ein Mangel an einer übergeordneten Digitalisierungsstrategie. Die unterschiedlichen Unternehmensbereiche folgen oft keiner organisationsweiten Ausrichtung, was die Möglichkeit einer abgestimmten, ganzheitlichen Herangehensweise begrenzt. Zudem neigen die ergriffenen Maßnahmen häufig dazu, sich auf isolierte Einzelaspekte zu konzentrieren, ohne dabei eine klar erkennbare (übergeordnete) Strategie zu verfolgen.
- *Unzureichende Ausgangsdiagnose*: Es besteht häufig ein Defizit an fundierten Kenntnissen über die (digitale) Ausgangslage, sprich eine gründliche Bewertung der bestehenden Prozesse und vorhandenen digitalen Strukturen innerhalb der eigenen Organisation. Zudem bleibt die Aufmerksamkeit für die Umwelt unzureichend, insbesondere im Hinblick auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Klient\*innen. Hierbei ist auch das Fehlen

eines Benchmarkings mit Mitbewerbern und Leistungsträgern sowie die Analyse externer Interaktionsprozesse eingeschlossen.

- *Einmaliger Charakter*: Oftmals wird die Digitalisierung lediglich als einmaliges Projektvorhaben betrachtet und nicht als kontinuierlicher Prozess, der keinen traditionellen Endpunkt hat, sondern einen dauerhaften Change-Management-Prozess erfordert.
- *Erwartung einer Sofortwirkung*: Führungskräfte sozialer Einrichtungen tendieren dazu, die kurzfristige Wirkung von Digitalisierungsmaßnahmen zu überschätzen und gleichzeitig die langfristige Bedeutung zu unterschätzen. Eine nachhaltige Ausdauer ist häufig von entscheidender Bedeutung.

Zusätzlich offenbart sich ein Mangel an Innovationsstrukturen und -kulturen in der Sozialbranche. Oft sind die Hürden, die bei der Digitalisierung auftreten, hauptsächlich kultureller Natur (Zink/Weber 2021: 2 f.). In Situationen, in denen Veränderung nicht zur Gewohnheit gehört, ist es erforderlich, zuerst einen Kulturwandel anzugehen, bevor die Digitalisierung effektiv angegangen werden kann.

Neben diesen Defiziten stehen Sozialunternehmen vor den Herausforderungen der Finanzierung. Die häufige Abhängigkeit von Sozialleistungsbeziehungsweise öffentlichen Trägern erschwert die Refinanzierung der notwendigen Investitionen in die Digitalisierung erheblich (Zink/Weber 2021: 1 ff.). In der Praxis lässt sich beobachten, dass der Aspekt der Digitalisierung in den Verhandlungen über Leistungsentgelte von den Leistungsträgern nicht angemessen berücksichtigt wird und somit nicht adäquat in die Entgeltstruktur einfließt. Sozialorganisatio-

nen sind auf diese Entgelte angewiesen, um ihre regulären Betriebsabläufe aufrechtzuerhalten, was nur begrenzten Spielraum für ernsthafte und nachhaltige Investitionen in die digitale Transformation lässt.

## Impulse und Anregungen für die Praxis

Angesichts der aufgezeigten Defizite lassen sich unterschiedliche Implikationen für verantwortliche Akteur\*innen in Organisationen der Sozialen Arbeit/Sozialwirtschaft ableiten. Nachfolgend werden einige wesentliche Aspekte genannt (Krings 2022: 77 ff.):

- *Strategische Verankerung und Zusammenstellung eines Digitalisierungsteams:* Um den Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden, ist ein umfassender und übergreifender Ansatz erforderlich, der alle Abteilungen der Sozialorganisation einbezieht und eine enge Koordination sicherstellt. Eine effektive Methode zur Vermeidung von starrem und kontraproduktivem „Silodenken“ besteht darin, die Digitalisierung fest in der obersten Unternehmensleitung zu verankern. Darüber hinaus übernimmt ein eigens zusammengestelltes Digitalisierungsteam, bestehend aus Mitarbeitenden aller relevanten Bereiche und Hierarchieebenen, die Verantwortung für die Koordination und Umsetzung der Digitalisierungsinitiativen.
- *Erhebung des Status Quo:* Für eine systematische und zielgerichtete Herangehensweise an die Digitalisierung ist eine präzise Kenntnis der Ausgangslage von entscheidender Bedeutung. Ein umfassender „Digitalisierungscheck“ ist ein zentraler Schritt, um den aktuellen Status zu ermitteln und Handlungsbedarfe zu

identifizieren. Dies beinhaltet die Bewertung bisheriger Prozesse (Arbeitsweisen) und vorhandener digitaler Strukturen (digitaler Entwicklungsstand) innerhalb der eigenen Organisation.

Die Analyse sollte jedoch nicht ausschließlich den internen Aspekt berücksichtigen. Ein kritischer Blick auf die Umwelt spielt eine ebenso wichtige Rolle: Welche Prozesse bestehen in der externen Interaktion, beispielsweise in der Dienstleistungskette mit Klient\*innen oder den Melde- und Abrechnungswegen mit dem Leistungsträger? Wie entwickelt sich die Digitalisierung bei Mitbewerbenden? Existieren bereits digitale Lösungen auf dem Markt, die meinen Anforderungen entsprechen?

- *Berücksichtigung der Unternehmensidentität:*

Die Unternehmensidentität, die durch Vision, Leitbild und Oberziele geprägt wird, spielt eine entscheidende Rolle im Rahmen der digitalen Transformation. Das bedeutet, dass die Unternehmensidentität einerseits im Prozess der digitalen Transformation Berücksichtigung finden und sich danach ausrichten muss. Andererseits hat die Digitalisierung ihrerseits Einfluss auf die Unternehmensidentität, indem sich Vision, Leitbild und Oberziele verändern oder um die Dimension der Digitalisierung erweitert werden.

- *Entwicklung einer übergeordneten Strategie:* Basierend auf der ermittelten digitalen Ausgangslage und im Einklang mit der Unternehmensidentität sollte eine Digitalisierungsstrategie entwickelt werden. Diese Strategie bildet einen übergeordneten Rahmen für sämtliche Digitalisierungsmaßnahmen und gibt die grundsätzliche Ausrichtung vor. Als langfristiger Plan dient sie dazu, die übergeordneten

Ziele zu erreichen, und beeinflusst die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Ressourcenallokation zur Verwirklichung dieser Ziele. Eine effektive Digitalisierungsstrategie berücksichtigt kontinuierlich sich wandelnde Technologien und Anforderungen. Zudem zeichnet sie sich durch Flexibilität aus, um sich rasch an neue Entwicklungen anpassen zu können.

- **Ausrichtung von Maßnahmen an der Strategie:** Digitalisierungsmaßnahmen sind spezifische Aktionen oder Aktivitäten, die darauf abzielen, die in der Strategie definierten Ziele zu realisieren. Diese Maßnahmen sind typischerweise kurz- bis mittelfristig ausgerichtet und äußerst konkret. Ihre Hauptfunktion besteht darin, die Strategie in die Praxis umzusetzen, indem sie als Schritte dienen, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die Strategie bildet dabei den Rahmen und die Richtung, innerhalb deren die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen erfolgen.

Digitalisierungsmaßnahmen fungieren als operative Werkzeuge zur Erreichung der strategischen Ziele. Sie sind spezifisch, messbar und zeitlich begrenzt. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen hängt wesentlich von ihrer Abstimmung auf die Strategie ab. Gleichzeitig ist der Erfolg der Strategie eng mit der effektiven Implementierung der Maßnahmen verknüpft. Es besteht somit eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Abstimmung der Maßnahmen auf die strategischen Vorgaben und der erfolgreichen Umsetzung der gesamten Strategie.

- **Projektmanagement und Regelkreis:** In der praktischen Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen kommt es auf ein durchdachtes Projektmanagement an, das die Grundlage für eine effektive Rea-

lisierung bildet (Heister/Tiskens 2021). Wichtig ist auch die Einrichtung eines Regelkreises, wie beispielsweise des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act). Dieser zyklische Ansatz fördert eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung im Prozess der digitalen Transformation.

- **Kommunikation:** Bei allen Schritten und sämtlichen Phasen der digitalen Transformation ist eine effektive interne und externe Kommunikation entscheidend, um ein gemeinsames Verständnis und Engagement aller Stakeholder\*innen und Akteur\*innen zu fördern.

### Fazit: Einsteigen in den Zug der Digitalisierung

Zum Abschluss dieses Artikels soll noch einmal die eingangs verwendete metaphorische Darstellung eines Digitalisierungszuges hervorgehoben werden: Die Türen stehen weit offen und laden förmlich dazu ein, in den Zug einzusteigen und die Digitalisierungsreise anzutreten. Das Verweilen am Bahngleis stellt hingegen keine sinnvolle Alternative dar, sondern birgt das Risiko, entscheidende Gelegenheiten und Potenziale zu verpassen. Man sollte nicht Gefahr laufen, auch den letzten Zug zu versäumen und dauerhaft abgehängt zu werden, sondern frühzeitig zusteigen.

Nachdem man erst einmal im Digitalisierungszug Platz genommen hat, wird sich rasch herausstellen, dass man nicht alleine ist. Der digitale Wandel der Lebens- und Arbeitswelten entfaltet sich überall und gleichermaßen bei Stakeholder\*innen und Akteur\*innen im direkten Umfeld – sei es bei Klient\*innen, Mitbewerbenden oder Leistungsträgern. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, aktiv an dieser Reise teilzunehmen.

In einer Zeit, in der digitale Kompetenzen von entscheidender Bedeutung sind, bedeutet die Teilnahme am Digitalisierungszug nicht nur eine Anpassung an den aktuellen Trend, sondern vielmehr eine grundlegende Investition in die Zukunftsfähigkeit und Wirksamkeit der Sozialen Arbeit und des Sozialmanagements.

### Literatur

- DRK – Deutsches Rotes Kreuz 2020: Handbuch Digitalstrategie. Ein Kompass für Ihre Organisation, abrufbar unter: [https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/DRK-Wohlfahrt.de/02-Themen/Digitalisierung-Nachhaltigkeit/Handbuch/Handbuch\\_Digitalisierung\\_Ein\\_Kompass\\_fuer\\_Ihre\\_Organisation\\_DRK.pdf](https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/DRK-Wohlfahrt.de/02-Themen/Digitalisierung-Nachhaltigkeit/Handbuch/Handbuch_Digitalisierung_Ein_Kompass_fuer_Ihre_Organisation_DRK.pdf) [05.02.2024].
- Heister, W./Tiskens, J. 2021: Kostenmanagement. Eine Einführung für sozialwirtschaftliche Organisationen. Wiesbaden, 177–183.

- Kreidenweis, H. 2020: Sozialinformatik. Digitaler Wandel und IT-Einsatz in sozialen Organisationen. Baden-Baden.
- Krings, M. 2022: Das Personalmanagement sozialer Organisationen im Zeitalter der Digitalisierung. Baden-Baden.
- Sozialmagazin 2020: Sozialmagazin, Jahrgang 48, Heft 11-12. Weinheim.
- Zink, K.J./Weber, H. 2021: Digitale Transformation in der Sozialwirtschaft. Von der Notwendigkeit einer eigenen Innovationskultur. In: WISO Direkt, Heft 11, 1–4.

### Dr. Werner Heister

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Niederrhein.  
E-Mail: [werner.heister@hs-niederrhein.de](mailto:werner.heister@hs-niederrhein.de)

### Markus Krings

ist als Sozialmanager (M.A.) in leitender Funktion für die Organisation „In der Gemeinde leben gGmbH“ tätig.  
E-Mail: [markus.krings@igl-duesseldorf.de](mailto:markus.krings@igl-duesseldorf.de)