

**FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG
IN DER SOZIALWIRTSCHAFT**

Sandra Ückert | Hasan Sürgit | Gerd Diesel [Hrsg.]

Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen



Nomos

Forschung und Entwicklung in der Sozialwirtschaft
Band 13

Herausgegeben von
Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT

**Sandra Ückert | Hasan Sürgit
Gerd Diesel [Hrsg.]**

Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen



Nomos

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

ISBN 978-3-8487-6250-7 (Print)

ISBN 978-3-7489-0360-4 (ePDF)

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die Digitalisierung findet sich in nahezu allen der vom Zukunftsinstitut prognostizierten Megatrends, z. B. Konnektivität, Urbanisierung, Silver Society, Wissenskultur, Individualisierung, New Work, Gesundheit, Mobilität u. a. In der Sozialwirtschaft sehen sich laut einer Untersuchung vom betterplace lab 2017 über zwei Drittel der Organisationen von diesem Trend stark oder sehr stark betroffen. Dennoch haben rund die Hälfte der befragten Organisationen einen großen Nachholbedarf ausgewiesen.

Es zeigt sich also immer deutlicher, dass die Digitalisierung zunehmend an Bedeutung gewinnt und auch die Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft umfassend betrifft. Dabei ist die Entwicklung so schnell und komplex, dass es kaum möglich erscheint, diese auch nur annähernd vollständig zu erfassen und abzubilden. Geschäftsmodelle verändern sich ebenso wie die Bedarfe der Bezugsgruppen: sei es bei Kindern und Eltern im Bereich der Kindertageseinrichtungen, sei es bei den zu Pflegenden und ihren Angehörigen im Bereich der Altenhilfe, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Überall hält der Trend der Digitalisierung Einzug und verändert Ansprüche und Zielsetzungen. Die Organisationen der Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft müssen mit ihren Ressourcen, vor allem mit ihren Mitarbeitenden, dieser Entwicklung Rechnung tragen. Die vielfältigen und anspruchsvollen Herausforderungen sind offensichtlich. Es wird mehr denn je deutlich, dass die Digitalisierung keinen Zukunftstrend mehr darstellt, sondern bereits die Gegenwart beherrscht. Sie entfaltet heute schon Wirkung in Unternehmen und Organisationen bzw. in der Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft – und weit darüber hinaus.

Mit dieser Veröffentlichung möchten wir keine dezidierte Bearbeitung des gesamten Themenfeldes der Digitalisierung liefern, sondern vor allem einen Beitrag für das Verständnis und die Bewältigung der damit zusammenhängenden dringendsten Fragen leisten. Wir möchten dem fast greifbaren Bedarf sozialer Organisationen gerecht werden und für die Themen systematisch praxisorientierte Ansätze liefern. Deshalb intendieren wir nicht, in dieser Veröffentlichung alle Aspekte der Digitalisierung abzubilden, sondern mit der gewählten Konzeption einen wesentlichen Querschnitt über die Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft zu präsentieren, dabei aber auch über den Tellerrand hinauszuschauen und damit eine Grundlage für die vertiefte Auseinandersetzung mit den aktuellen Themen zu schaffen.

Vorwort

Dieses Buch ist somit als ein Ergebnis des Bedarfs der Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft zu verstehen, den wir mit der sechsteiligen Vortragsreihe „DRK goes digital“ bedient haben. Wir konnten mithilfe der Autorinnen und Autoren eine spannende und innovative Vortragsreihe gestalten, welche vielen Institutionen und Verbänden der Wohlfahrts- und Sozialwirtschaft, aber auch darüber hinaus, eine Sensibilisierung für die Themen und einen Einstieg in eine vertiefte Auseinandersetzung ermöglichte. Aus dieser Reihe heraus entwickelten wir die Idee, das Wissen und die Erkenntnisse nicht nur über die Veranstaltungen zu verbreiten, sondern uns gemeinsam mit den Autorinnen und Autoren auch in dieser Buchpublikation mit den aktuellen Themen und Herausforderungen mehrperspektivisch zu befassen.

Daher gebührt unser besonderer Dank allen, die sich bereit erklärt haben, einen Beitrag für dieses Buch zu leisten und aus ihrer jeweiligen fachspezifischen Perspektive das Themenfeld der Digitalisierung dezidiert beleuchtet haben und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in diese Buchpublikation einbringen. Dadurch hat sich ein sehr vielschichtiges, wissensreiches Werk ergeben, das der Bedeutung der Digitalisierung in der Wohlfahrts- und Sozialarbeit gerecht wird und mit theoretischen Reflexionen und anwendungsorientierten Empfehlungen (Zukunfts-)Potenziale aufzeigt.

Es ist uns in diesem Zusammenhang besonderes wichtig, dem Verlag und dem zuständigen Lektorat für die Bereitschaft und fachliche Unterstützung zu danken. Unser Dank gilt ausdrücklich auch den Mitwirkenden im Institut für Bildung und Kommunikation des DRK-Landesverbandes Westfalen-Lippe für die geleistete Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung der Kongressreihe sowie der Buchpublikation. Besonders geht dieser Dank an Annika Paszehr, die die Kongressreihe vorbereitet, organisiert und betreut hat, und an Heike Knipping-Klare, die während der Veranstaltungen vor und hinter den Kulissen für den reibungslosen Ablauf gesorgt hat und für die Buchpublikation das Manuskriptmanagement innehatte.

Nicht zuletzt ist es uns ein besonderes Anliegen darauf hinzuweisen, dass wir als Landesverband Westfalen Lippe e. V des Deutschen Roten Kreuzes die Herausforderungen der Digitalisierung im Kontext der innerverbandlichen Strukturen und Rahmenbedingungen in dieser Form darstellen konnten. Somit gilt auch dem Verband, ohne den dieses Gesamt-konstrukt nicht denkbar gewesen wäre, unser ausdrücklicher Dank.

Münster, Dezember 2019

Sandra Ückert, Hasan Sürgit, Gerd Diesel

Inhalt

I Digitalisierung: Basics und Strategien

Den digitalen Wandel erfolgreich meistern <i>Thomas Breyer-Mayländer</i>	13
DRK 4.0 – Strategien für den digitalen Wandel <i>Helmut Kreidenweis</i>	31
Tradition und Innovation. Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im digitalen Wandel <i>Hartmut Kopf</i>	41
Digital Turn – Neue Perspektiven für Mensch, Führung und Organisation <i>Anja Ebert-Steinhübel</i>	67
Chancen und Risiken der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft <i>Dietmar Wolff</i>	77
Ethische Dimensionen der Digitalisierung <i>Martin W. Schnell</i>	87

II Digitalisierung in Führung und Management

Digitalisierung sozialer Organisationen gestalten <i>Hasan Sürgit</i>	105
Veränderungsimpulse der Digitalisierung auf soziale Dienstleistungen und das Verhältnis der Leistungserbringer in der Sozialwirtschaft zueinander <i>Gerd Diesel</i>	123

Inhalt

Digitale (R)evolution 133
Sven-Oliver Heck

DNS der Digitalisierung: Wie sich die Digitalisierung der
Arbeitswelt auf Führung auswirkt und wie Sie diese Anforderungen
proaktiv gestalten können 145
Martina Aron-Weidlich

III Digitalisierung in Marketing und Kommunikation

(Medien-)Vertrauen in einer digitalisierten Welt 167
Bernd Blöbaum

Die Bedeutung des Onlinemarketings in der Sozialwirtschaft 175
Katja Raasch

Digitaler Klientenkontakt 187
Christian Hartmann

Digitalisierung im Personalmanagement 197
Kerstin Kimmritz

IV Digitalisierung in der Bildung

Lernen für die digitale Welt 209
Lutz Goertz

Herausforderungen und Potenziale der Bildungsdigitalisierung 221
Sandra Ückert

Teilhabe in einer digitalisierten Welt 233
Julia Hense

V Digitalisierung im Gesundheits- und Sozialwesen

Digital Healthcare – Im Spannungsfeld zwischen Vision und Wirklichkeit	253
<i>Martina Steinröder</i>	
Digitalisierung als soziale Innovation verstehen und umsetzen	263
<i>Bastian Pelka</i>	
Telemedizin	279
<i>Christian Juhra et al.</i>	
Prognosen für den Personennahverkehr im ländlichen Raum	293
<i>Richard Göbel, Stephanie Kitzing, Marcel Skrecki</i>	

VI Digitalisierung im Bevölkerungsschutz

Quo vadis? Digitalisierung und soziale Medien im Bevölkerungsschutz	311
<i>Christian Reuter</i>	
Potenziale von Open Data und Digital Volunteers für die Katastrophenhilfe und den Bevölkerungsschutz	319
<i>Melanie Eckle, Stefan Scholz</i>	
Die Digitalisierung der MANV-Bewältigung	331
<i>Stephan Heuer, Daniel Hecht, Benedikt Weber, Yannick Harder</i>	
Soziale Medien nutzen – Einbindung von Freiwilligen und Spontanhelfern/-innen	339
<i>Alexander Hermelink</i>	
Autorinnen und Autoren	349

I Digitalisierung: Basics und Strategien

Den digitalen Wandel erfolgreich meistern

Thomas Breyer-Mayländer

Die Digitalisierung steht als Schlagwort für einen umfangreichen Transformationsprozess in den Bereichen der Gesellschaft (beispielsweise in gesellschaftlichen Kommunikations- und Interaktionsformen), der Politik (von digitaler Agendapolitik bis zur richtigen Einschätzung von Social Bots), in der Bildung und Ausbildung (Mediendidaktik, Medienkompetenz und IT-Kompetenzen) und im Bereich der Wirtschaft (z. B. digitale Geschäftsmodelle). Im Folgenden sollen zehn Grundprinzipien des digitalen Wirtschaftens dargestellt werden, die für Organisationen und Unternehmen, unabhängig davon, ob sie gewinnorientiert arbeiten oder dem Non-Profit-Sektor angehören, gleichermaßen von Interesse sind (vgl. Breyer-Mayländer 2017, S. 12ff.).

1. Welche Branchen sind betroffen? Ist das überhaupt ein Thema für uns?

Zunächst einmal stellt sich für viele Unternehmen und Organisationen die Frage, ob sie denn von den veränderten Spielregeln der digitalen Wirtschaft überhaupt betroffen sind. Viele Studien und Beratungsansätze, gerade aus dem Umfeld der internationalen Unternehmensberatungen, versuchten zu analysieren, welche Branchen denn in welcher Weise vom digitalen Wandel betroffen sein werden. Gerade für eine Organisation wie das DRK könnte man sich zu Recht die Frage stellen, ob dies nicht lediglich ein Phänomen ist, das sehr spezifische Branchen und kommerzielle Segmente betrifft und somit außerhalb des Gestaltungsbereichs des Deutschen Roten Kreuzes liegt. Wenn man die unterschiedlichen Rankings, die in den Vorjahren erstellt wurden, jedoch kritisch hinterfragt, kann man sehr schnell feststellen, dass die dort definierten, wenig betroffenen Branchen und Themenfelder meist wenige Monate später schon intensiv durch die digitale Transformation verändert wurden. So kam beispielsweise die Unternehmensberatung Bain & Company zu der Schlussfolgerung, dass der Bereich der Energieversorger weniger stark von der Digitalisierung betroffen sei (vgl. Sinn 2015, S. 12). Wenn man jedoch die Übernahme des Unternehmens Nest (Smarthome) durch Google oder die Diskussion über die

Thomas Breyer-Mayländer

dezentrale Speicherung von Energie über Smartgrid etc. analysiert, kommt man sehr schnell zu der Schlussfolgerung, dass gerade der Bereich der Energieversorger sehr stark betroffen ist und sein wird.

Regel Nr. 1: Die Digitalisierung betrifft alle Wirtschaft- und Lebensbereiche.

Die digitale Transformation hat in allen Branchen und allen Märkten Veränderungen zur Folge. Diese können sich unterschiedlich stark auf die Akteure auswirken und haben eine unterschiedliche zeitliche Dynamik. Dadurch, dass auch im Bereich der Gesellschaft, angefangen von der Politik über die Bildung bis hin zur Kommunikation und zur Weiterentwicklung sozialer Strukturen und sozialer Normen Veränderungen sichtbar werden, sind insbesondere Dienstleistungsbereiche, die eng mit den gesellschaftlichen Anforderungen verknüpft sind, stark von diesen Veränderungen betroffen.

2. Digitale Wirtschaft bedeutet neue Spielregeln und spezifische ökonomische Effekte

Um ein Verständnis dafür entwickeln zu können, wo die eigene Organisation und die eigenen Unternehmenseinheiten von der digitalen Transformation besonders stark betroffen sein könnten, lohnt sich ein Blick auf die grundsätzlichen Veränderungen auf der Ebene der Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten.

Disintermediation

Unter „Disintermediation“ versteht man den Ausschluss einzelner Zwischenglieder aus einer Wertschöpfungskette. Beispielhaft sind mehrstufige Handelssysteme mit unterschiedlichen Zwischenhandels- und Großhandelsformen, die durch eine digitale Handelsplattform oder gar einen direkten Kanal vom Hersteller zum Kunden ersetzt werden. Die komplette Ausschaltung von Handelsstufen (Disintermediation) durch die Zunahme an digitalen Direktbestellungen wird aus Sicht des Endkunden unbequem. Er müsste mit vielen Herstellern direkte Kontakte pflegen. Eine zentrale Bündelung der Herstellerkontakte durch eine Plattform schafft daher aus Kundensicht deutliche Vorteile, wenn es um die Markttransparenz geht. Dieses

Den digitalen Wandel erfolgreich meistern

Prinzip gilt auch für Dienstleistungen. Das Ziel der meisten Kunden ist daher die Bündelung von Anbietern und Angeboten auf einer Plattform, die wiederum vom Netzeffekt profitieren kann (mehr Nachfrager und mehr Angebote der Produzenten/Anbieter). Dies trägt zu einer Stärkung der Macht einzelner Plattformen (wie z. B. Amazon) nach dem Prinzip der Plattformökonomie (siehe unten) bei.

Sunk Costs

Die Angst, dass Einstiegsinvestitionen im Falle eines missglückten Markteintritts als Verlust angesehen werden müssen, sorgt für eine geringere Markteintrittsquote. Heute sind diese „versenkten Kosten“ in vielen Fällen Marketingkosten. Wenn man beispielsweise eine neue Digitalplattform als die Nummer eins im jeweiligen Segment positionieren möchte, muss man hohe Aufwendungen im Bereich des Mediavolumens vorsehen. Zalando beispielsweise konnte nur durch TV-Spots positioniert werden. Scheitert ein derartiger Markteintritt, sind diese Kosten unwiederbringlich verloren. Um das Risiko im Bereich der Mediakosten (Kosten für TV-Spots, Anzeigen etc.) möglichst gering zu halten, suchen viele junge Start-ups mit ihren digitalen Plattformen den Ausweg im Prinzip „Media-for-Equity“ (vgl. Krohn 2015), indem sie Unternehmensanteile gegen Mediavolumen eintauschen. Rechtliche Barrieren spielen nur in Ausnahmefällen, beispielsweise bei Formerfordernissen für eine rechtliche Genehmigung des Automatenhandels im Bereich Apotheken (vgl. Juris 2019), eine Rolle.

Long Tail

Die Idee, dass insbesondere kleinere Unternehmen mithilfe digitaler Technologien leichter den Markteintritt schaffen können und sich gegen die Betriebsgrößenvorteile (Economies of Scale) der etablierten Marktteilnehmer behaupten können, geht in vielen Fällen auf den „Long Tail“-Effekt zurück. Da über digitale Kanäle auch kleine Gruppen und deren Bedürfnisse wirtschaftlich sinnvoll angesprochen werden können, ist auch der Verkauf von Produkten, die nur geringe Absatzzahlen erzielen werden, noch möglich. Dieser Effekt, der nach der Produkt-Absatzkurve gerne nach einer Darstellung des „Wired“-Chefs Chris Andersen als „The Long Tail“ (vgl. kritisch hierzu: Pohl 2006) bezeichnet wird, lässt sich auch als

Thomas Breyer-Mayländer

Voraussetzung für die Vermarktung von Nischenprodukten (sowohl physische Produkte als auch Dienstleistungen) sehen.

Transaktionskosten

Die Möglichkeiten des „Long Tail“ sind wesentlich davon abhängig, ob der Aufwand für die Anbahnung bis zur Kontrolle von Verträgen stark reduziert werden kann. Coase (1960) und Williamson (1990) haben bereits die wesentlichen Teilaspekte einer Transaktion in ihren Transaktionskostentheorien hinterlegt. Die Digitalisierung und die damit verbundene Möglichkeit, digitale Marktplätze und Plattformen zu schaffen, haben dazu geführt, dass in vielen Märkten Transaktionen möglich werden, die man früher als nicht rentabel eingestuft hätte. Jedoch gibt es auch im Digitalzeitalter Segmente, in denen die Transaktionskosten eine Rolle spielen, wenn beispielsweise sehr komplexe Güter in einem instabilen und unsicheren Marktumfeld angeboten werden. Dennoch haben sich für viele Unternehmen die Transaktionskosten beim Bezug von Leistungen stark gesenkt und im Gegenzug sind auch die „Transaktionskosten“ für die Vermarktung der eigenen Güter (Produkte und Dienstleistungen) weniger relevant als früher.

Schnelligkeit und „Window of Opportunity“

„Window of Opportunity“ ist ursprünglich kein Managementbegriff, sondern stammt aus der Persönlichkeitsentwicklung und Lerntheorie. „Window of Opportunity“ ist die günstige Gelegenheit in einen Markt zu gehen. Mit diesem Begriff wird dann die Folgerung verbunden möglichst früh den Markt zu erobern, damit man als Erster der größte Player im Markt ist und von den Netzeffekten digitaler Märkte profitieren kann. In vielen Fällen kommt es jedoch nicht auf die Schnelligkeit und den First-Mover-Advantage an, sondern auf das richtige Timing (vgl. Hoffmeister 2013, S. 36).

Netzeffekte

Für viele Probleme, die neue Unternehmen in digitalen Märkten erleben, werden die Beharrungskräfte der Märkte mit „Netzeffekten“ verantwort-

Den digitalen Wandel erfolgreich meistern

lich gemacht. Güter haben in den meisten Branchen die Eigenschaft, dass sich ihr Wert durch die zunehmende Nutzung verringert. Wenn der Wert einer Ware oder Dienstleistung für den jeweiligen Nutzer davon abhängt, wie viele andere Nutzer die Ware oder Dienstleistung ebenfalls verwenden, spricht man von „Netzeffekten“ (vgl. Shapiro/Varian 1999, S. 13, S. 45). Diese Wertetreiber als „Netzeffekte“ gibt es dabei in unterschiedlichen Ausprägungen. *Direkte Netzeffekte* finden sich bei kommunikations- und interaktionsorientierten Diensten wie Social-Media-Plattformen. Wenn eine Plattform viele Nutzer hat, ist sie auch für neue Nutzer attraktiver. *Indirekte Netzeffekte* lassen sich sehr gut bei sogenannten Systemgütern erklären. Diese Zusammenhänge sehen wir immer wieder im Umfeld der digitalen Medien. Zum Beispiel beim Zusammenhang zwischen Apps, die als Native App für ein bestimmtes Betriebssystem produziert werden, und dem Verbreitungsgrad des jeweiligen Betriebssystems.

Metcalf's Law

Es hat nicht an Versuchen gefehlt, den Netzeffekt mit quantitativen Elementen zu unterlegen. „Metcalf's Law“ wird hier häufig angeführt, wonach bei Netzwerken der Wert des Netzwerks mit der Zahl der Nutzer im Quadrat zunehmen soll. Robert Metcalfe formulierte diesen Zusammenhang in den 80er-Jahren. Kritiker weisen darauf hin, dass vielleicht nicht alle theoretisch denkbaren Verbindungen eines Netzwerks in der Praxis denselben Wert haben. Die Verbindung zwischen zwei verliebten Teenagern ist aus deren Sicht von einem höheren Wert als die in gleicher Weise im Netzwerk mögliche Verbindung zu deren Mathelehrer (vgl. Brisco et al. 2006).

Moores Law

Der Intel-Mitbegründer Gordon Moore prognostizierte, dass sich die Rechenkapazität in jedem Jahr verdopple, sodass am Ende eines Jahres doppelt so viel Rechenkapazität zur Verfügung stünde. Auch bei der konkreten Beschreibung der Leistungsfähigkeit (Taktfrequenz, Speicherfähigkeit etc.) von Hardwaresystemen lassen sich die Grundannahmen von „Moores Law“ bestätigen (vgl. Lehner 2010, S. 526).

Thomas Breyer-Mayländer

Konsumrivalität

Bei der Beurteilung der Vermarktbarkeit von Gütern spielen deren Detail-eigenschaften eine entscheidende Rolle. Während ein Stück Schokolade nur von einer Person gegessen werden kann, also eine maximale Konsumrivalität besitzt, sind bei anderen, auch nicht öffentlichen Gütern wie Zeitschriften, Mehrfachnutzungen von unterschiedlichen Konsumenten möglich. Wenn der Ausschluss von Konsumenten nicht oder nur eingeschränkt möglich ist, kann der Charakter eines öffentlichen Gutes entstehen. Informationen besitzen Grundzüge eines öffentlichen Gutes, da sie sich nicht durch den Konsumvorgang verbrauchen, was mitunter ihre Vermarktbarkeit erschwert. Auch die Nutzenbewertung durch den Konsumenten und damit die Frage des Marktpreises ist bei Informationen schwierig. Informationsbasierte Medien sind in vielen Fällen Erfahrungsgut, d. h., der Wert der Information durch den Konsumenten kann erst nach dem Konsum des Medienguts beurteilt werden, manchmal handelt es sich um Vertrauensgüter, bei denen selbst das nicht möglich ist.

Unbundling

„Unbundling“ beschreibt die Auflösung eines „Leistungsbündels“ in seine Bestandteile, die damit als einzelne Teilprodukte vermarktet werden. Wie in der Musikindustrie die LP oder CD als durchkonzipiertes Gesamtwerk durch den Single-Track-Download abgelöst wurde, ist dieser Effekt der Entbündelung auch in anderen Segmenten sichtbar. Aus dem Gesamtprodukt wird dadurch ein fragmentiertes Produkt; ein Effekt, der aus Sicht des Produzenten zahlreiche Nachteile bzw. Risiken besitzt (vgl. Krebs et al. 2015). Produktkonzeptionen verlieren beim „Unbundling“ an Wert. Der Produzent wird zum Zulieferer eines Aggregators oder Händlers und sitzt damit in Sachen Kundenbeziehung merkbar in der zweiten Reihe. Dies führt wiederum zu einer Stärkung der Plattformen als neue relevante Player (Plattformökonomie s. u.).

Sharing Economy

Ein Prinzip der Digitalwirtschaft, das sich sehr stark auf die Entwicklungsperspektiven vieler Branchen auswirkt und künftig auswirken wird, ist die sogenannte „Sharing Economy“ (vgl. Schwab 2016, S. 157). Als Alternative

zum eigenen Eigentum an einem Produkt gibt es die Möglichkeit einer zeitlich befristeten Nutzung, die über Plattformen leicht organisiert werden kann. Daher bieten nicht nur professionelle Institutionen ihre Objekte zur Miete an, sondern auch Privatpersonen können die unproduktiven „Ruhe- und Standzeiten“ ihres Eigentums reduzieren, indem die Objekte in diesen Zeiten vermarktet werden. Es geht nicht um das Produkt im Sinne eines „sächlichen Guts“, wie es in klassischen Disziplinen wie dem „Sachgütermarketing“ (vgl. Breyer-Mayländer 2013) beschrieben wird. Stattdessen geht es um den Nutzen, den das Produkt beim Kunden stiften soll. Dieser Nutzen setzt aber kein Eigentum voraus, sondern kann auch beim zeitlich befristeten Besitz entstehen. Die „Sharing Economy“ ist ein spezieller Fall der „Collaborative Economy“, hinter der sich eine Abkehr von zentralisierten hierarchischen Institutionen und eine Hinwendung zu dezentralen Netzwerken und Gemeinschaften im Sinne von „Communities“ verbirgt (vgl. Botsman 2015, S. 29).

Regel Nr. 2: Die Spielregeln der digitalen Wirtschaft entscheiden über den Erfolg.

Die neuen Spielregeln für alle Organisationen sind durch die Zusammenhänge der digitalen Ökonomie geprägt. Die Plattformökonomie hat zur Folge, dass auf der einen Seite aufgrund von „Disintermediation“ und ähnlichen Effekten bestimmte Intermediäre an Einfluss verlieren und andererseits die eigentliche Produktleistung (beispielsweise Hardware oder die ordinäre Dienstleistung) an Wert verliert und stattdessen die Ebene der Vermittlung und die Herstellung von Transparenz auf Plattformen an Bedeutung gewinnt. Dies zeigt sich in vielen Branchen und Segmenten, ob es nun um die Vermittlung von handwerklichen Dienstleistungen oder den Check von Versicherungen geht. Auch im sozialen Bereich und im Gesundheitswesen wächst die Bedeutung von Plattformen. Dabei dominieren stets die Plattformen, die bereits einen großen Kundenstamm mit entsprechenden Zugangsdaten besitzen und somit als Gatekeeper zum Kunden betrachtet werden können. In Verbindung mit der „Sharing Economy“, dem Grundprinzip, dass die Nutzung wichtiger ist als der Besitz, haben sehr viele Branchen (Hotels, Taxis etc.) Veränderungen durchlaufen. Die „Netzeffekte“, wonach in einzelnen Teilmärkten lediglich ein bis drei Player von Bedeutung sein können, und die Vorteile von skalierbaren Geschäftsmodellen führen dazu, dass auf internationaler und nationaler Ebene eine starke Fokussierung auf wenige Player zu erwarten ist. Dies ist eine Herausforderung für alle anderen Marktteilnehmer.

Thomas Breyer-Mayländer

3. Revolution oder Evolution? – Das Phänomen der Disruption

Clayton M. Christensen hat mit seinem Werk „The Innovators Dilemma“ (1997) beschrieben, wie erfolgreiche Unternehmen im Rahmen ihrer Innovationspolitik darunter leiden, dass sie zwar in der Lage sind, ihr etabliertes Produktschema und Geschäftsmodell zu perfektionieren, dass es ihnen aber meist nicht möglich ist, disruptive Innovationen, die das eigene Geschäft komplett auf den Kopf stellen, selbst anzustoßen. Das Problem der gutgeführten Unternehmen ist laut Christensen die Tatsache, dass die Führung bislang damit erfolgreich war, das Beste aus dem Unternehmen im aktuellen Markt herauszuholen. Erfolgsprinzipien wie etwa die Kundenorientierung können in vielen Fällen dazu führen, dass man die aktuelle Wirtschaftsweise perpetuiert. Man kann auch hier auf einen überlieferten Spruch von Henry Ford zurückgreifen, der zur Innovation anmerkte „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde“ (vgl. Janke/Burkhardt 2018, S. 16f.). Bei disruptiven Veränderungen ist die neue Methode oftmals zu Beginn schlechter als das bisher etablierte Verfahren. Es ist aber beispielsweise kostengünstiger oder ermöglicht grundsätzlich neue Funktionalitäten und genügt am Ende der ersten Entwicklungsphase zumindest den Ansprüchen der Kunden mit einfachem Anspruchsniveau. Die erhaltenden Innovationen der etablierten Produkte führen hingegen meist zu einer weiteren Diversifikation in einem Segment, das oberhalb des Anspruchsniveaus des Marktes liegt. Die Schwierigkeit für die Akteure in den Unternehmen besteht darin zu erkennen, wann eine disruptive Veränderung vorliegt und somit eine weitere lineare Verbesserung des Produkts im Sinne einer erhaltenden Innovation keine grundsätzlichen Veränderungen mehr mit sich bringt.

Regel Nr. 3: Disruption ist der zentrale Game Changer.

Bei disruptiven Veränderungen sind Organisationen und Unternehmen gefordert, die grundsätzliche Veränderung der Nutzererwartungen und Marktstrukturen durch radikale Veränderungen der eigenen Aktivitäten und Strukturen abzubilden.

Digitale (R)evolution

Sven-Oliver Heck

Wie wir mit klarem Bewusstsein und Menschlichkeit die digitale Transformation sinnvoll gestalten:

„[...] wir sind am Beginn einer Veränderung, die mit dem Aufkommen menschlichen Lebens auf der Erde vergleichbar ist.“ – Vernor Vinge, Mathematiker, Informatiker und Science-Fiction Autor

1. Wie ein einzelner Gedanke die Welt verändern kann

„Ich bin, und ich kann denken.“ – Autor unbekannt

Als kleiner Junge im Alter von fünf Jahren fand ich ein Buch im Bücherregal meines Vaters. Dieses Buch mit dem Titel „Die Zukunft“ war Teil einer Bücherreihe mit spannenden Bänden wie „Der Mensch“, „Die Kultur“, „Die Technik“, „Die Völker“, „Die Erde“ und weiteren. Ich konnte zu diesem Zeitpunkt zwar noch nicht lesen, doch die Bilder darin faszinierten mich unglaublich. Da gab es selbstfahrende Autos, Maschinen, welche die komplette Landwirtschaft automatisch durchführten, Raumschiffe, Städte unter Wasser und viele andere futuristische und utopische Szenarien. Ich konnte mir zu diesem Zeitpunkt nicht vorstellen, wie es jemals zu so einer neuen Welt kommen könnte. Mittlerweile lebe ich in ihr! Vieles was dort für die ferne Zukunft angekündigt wurde ist schon längst unser ganz normaler Alltag geworden. Videotelefonie, Raumfahrt, Genveränderungen, neuartige Materialien, Medikamente und exotische biologische Verfahren wurden in dem Buch als die neue Renaissance der Menschheit dargestellt.

In diesem Alter war ich an allem interessiert, es gab keine Langeweile und ich freute mich schon sehr bald in die Schule gehen zu dürfen, um endlich den Lehrern meine zahlreichen Fragen stellen zu können: „Wie fliegt man zum Mond?“, „Wieso ist ein Baby neun Monate im Bauch der Mutter?“, „Wie kommt das Küken ins Ei?“. Ich war begeistert und die Lehrer anfänglich noch verständnisvoll, als ich diese Fragen im Mathematik- und Deutschunterricht in die Klasse rief. Ich bekam in allen Fächern aus-

Sven-Oliver Heck

gezeichnete Noten und freute mich darauf, bald auf das Gymnasium gehen zu können.

Doch der erste Tag in der neuen Schule war ein Schock. Plötzlich gab es nicht mehr zweihundert Kinder auf dem Schulhof, sondern zweitausend und die Schule wirkte wie ein großes düsteres U-Boot aus dem ersten Weltkrieg. Mir wurde von den Lehrern recht schnell deutlich gemacht, dass meine zahlreichen Fragen nicht mehr erwünscht sind. Jetzt hieß es still sitzen und Fakten auswendig lernen. Es war unglaublich langweilig und ich fing an mich langsam aus dem Unterrichtsgeschehen zurückzuziehen. Dies hatte natürlich Auswirkungen auf meine Noten, die wie schlechte Börsenkurse in den Keller sanken. Irgendwie hatte ich den Zugang verloren und wusste nicht, wie ich wieder zurückfinde.

Die meisten Lehrer behandelten mich immer mehr so als sei ich dumm und auch meine Eltern begannen sich Sorgen zu machen, ob denn alles bei mir in Ordnung wäre. Auch ich hatte den Eindruck nicht mehr folgen zu können und verschwand immer mehr in Fantasiewelten, Computerspiele und Esssucht. Als mein Zustand immer schlechter wurde (heute würde man es wahrscheinlich eine Depression nennen) bekam ich einen Termin beim Kinderpsychologen. Es sollten verschiedene Tests durchgeführt werden, um zu verstehen, was mit mir nicht in Ordnung sei. Einige Wochen und viele Tests und EEGs später, war dann der Moment gekommen, in dem der Psychologe mir die Ergebnisse mitteilen sollte. Ich hatte an diesem Tag ein seltsames Gefühl. „Sven, wir wissen jetzt, was mit dir geschieht“, kündigte der merkwürdige Mann mit dem weißen Kittel an. „Du bist nicht dumm, sondern du bist hochbegabt und es scheint, dass diese Schule einfach nicht die richtige Umgebung für dich ist.“ Ich war sprachlos. Was hatte ich gerade gehört? Ich bin nicht dumm, sondern intelligent? Ich konnte es kaum glauben!

In diesem Moment begriff ich zum ersten Mal, das ein einziger Gedanke ein ganzes Leben verändern kann. Ich konnte diese Idee noch nicht in ihrer ganzen Dimension erfassen, doch mir wurde klar, dass ich jetzt in der Lage war den Kurs zu wechseln. Es dauerte drei Monate und ich war in fast allen Fächern bis auf Mathematik und Englisch in einem guten bis sehr guten Durchschnitt. Zum allerersten Mal erlebte ich, wie machtvoll ein einzelner Gedanke sein kann und wie dadurch eine vollkommen neue Realität entsteht. Diese Erfahrung über die Macht der Gedanken und die Bedeutung von Überzeugungen hat sich in meiner langjährigen Arbeit in der Beratung, im Coaching und in der therapeutischen Praxis mit Klienten immer wieder zutiefst bestätigt. Wir sind was und wie wir denken. Und wir denken was wir sind.

2. *Alles ist Bewusstsein – Erkenne Dich selbst!*

„Die bedeutendsten Errungenschaften des 21. Jahrhunderts werden nicht durch Technologie entstehen, aber durch ein sich immer erweiterndes Verständnis darüber, was es wirklich bedeutet Mensch zu sein.“ – John Naisbitt, Zukunftsforscher

Die entscheidenden Fragen, die uns helfen neue Perspektiven und neue Realitäten zu erschaffen, sind in der Regel Fragen, die sich schon seit tausenden von Jahren in den Köpfen der mutigen Forscher, Philosophen und Abenteurer gestellt werden: „Was ist Realität?“, „Was ist Illusion?“, „Was ist der Mensch?“, „Wer bin ich?“, „Was ist Entwicklung?“ Das alles sind Fragen, die uns auffordern über unsere bisherigen Vorstellungen und unsere Komfortzone hinaus die Welt der Existenz zu ergünden. Wenn wir verstehen, dass durch unser Bewusstsein subjektive Realität geformt wird, durch die Art und Weise, wie wir mit den Sinnen und dem Geist Informationen aus der Welt aufnehmen, verarbeiten und in Emotionen und Handlungen überleiten, dann wird schnell deutlich, dass wir durch ein tieferes Verstehen und die aktive Nutzung dieser Kapazität gestaltenden Einfluss auf unser Leben haben können. Es gelingt uns dadurch Freiräume zu schaffen in denen wir nicht einfach nur reagieren, sondern Auswahlmöglichkeiten aus verschiedenen Perspektiven und Sichtweisen nutzen, um sinnvolle und wirkungsvolle Haltungen einzunehmen und Handlungen zu vollziehen.

Wer sich selbst erkennt, erkennt die Welt, denn durch die tiefe Erforschung des eigenen Geistes, des eigenen Seins realisieren wir, dass es grundlegende Gemeinsamkeiten in der menschlichen Existenz gibt, die jeden von uns betreffen. Die grundlegendste Gemeinsamkeit ist die der Bewusstseinsentwicklung des Geistes, die in allen Geschichten, Mythen und Sagen als die Reise des Helden und der Heldin beschrieben wird. Eine archetypische Reise durch die Abenteuer des Lebens hindurch, von der einfachen Bewusstseinsstufe des naiven und selbstzentrierten Tor über die Entfaltung der individuellen Persönlichkeit hinaus bis hin zum Weisen und Heiligen, der die Zusammenhänge des „Großen Ganzen“ erkennt und die Dualitäten des Lebens gewissenhaft in sich und der Psyche integriert und letztlich transzendiert hat. Diese Integration und Transzendierung der Gegensätzlichkeiten ist die große Aufgabe des Einzelnen genauso wie die der gesamten Menschheit. Genau dieser Entwicklungsweg wird in allen großen Mythen und Sagen, Märchen und Filmen immer wieder in neuer Art und Weise in Szene gesetzt und dramatisch inszeniert. Es ist das Narrativ, das uns dabei hilft uns selbst zu erkennen; eine Landkarte des Lebens.

Sven-Oliver Heck

Verstehen wir, dass unsere Reise, also die Reise der Bewusstseinsentwicklung, das zentrale Element unseres eigenen Lebens und Entwicklungsprozesses ist, dann erkennen wir automatisch auch, dass Transformation, dass ein „Stirb und Werde“ immer den Menschen begleitet hat und ihn immer begleiten wird. Je geschickter wir diese Phasen der Transformation nun erkennen und in Relation mit den Geschehnissen der Welt bringen, desto leichter ermöglichen wir unseren Zugang zur individuellen und kollektiven Entfaltung des menschlichen Potenzials.

3. Bewusstseinskompetenz bedeutet Zukunftsfähigkeit

„Voraussagen sind sehr schwierig, vor allem wenn es um die Zukunft geht.“ – Nils Bohr, Physiker

Wir wissen nicht, was uns die Zukunft bringen wird. Das was wir allerdings wissen ist, dass der Mensch noch nie wusste, was die Zukunft bringen wird. Seit hunderttausenden von Jahren scheinen wir diesbezüglich im Dunkeln zu tappen und gleichzeitig gibt es eindeutige Anzeichen dafür, dass die Entwicklungen, die wir durchlaufen, in spezifischen Stufen und damit verbundenen Entwicklungsprozessen ablaufen und dass auf jeder Ebene der Entwicklung neue Werte, Vorstellungen, Muster und Möglichkeiten entstehen; ja das auf jeder Ebene vollkommen neue Realitäten entstehen.

Was bedeutet es eine „gute Zukunft“ zu gestalten und welche Einstellungen und Handlungsweisen sind dafür von besonderer Bedeutung? Das wird in vielen verschiedenen Wissenschaften und Philosophien untersucht und es gibt Hinweise dafür, dass es gerade die höchsten menschlichen Werte und Eigenschaften sind, die in Synthese mit weiser und gezielter technologischer Innovation das Überleben unser Spezies und des Planeten sichern könnten. Dabei liegt die Betonung auf dem Wort „weise“!

Die integrale Psychologie hat hunderte von Entwicklungsmodellen untersucht und der gemeinsame Nenner unterschiedlicher Forschungsrichtungen wie Psychologie, Soziologie, Kognitionswissenschaften, Theologie, Anthropologie etc. ist es, dass der Einzelne und die Menschheit durch klar definierbare Entwicklungsstufen schreiten. Diese reichen von der Ebene des Archaischen, des Magischen, des Mythischen über das Rationale, das Pluralistische bis hin zum Integralen und Super-Integralen. In der Evolutionsphilosophie wird häufig von der Entwicklung zum Guten, Schönen und Wahrhaftigen gesprochen und in immer neuen Iterationen von Erfahrungen bekommen wir die Möglichkeit, unseren Charakter zu veredeln,