

# Ehrenamt 4.0

## – die digitale Transformation und die Zukunft des Ehrenamts

Inhalt	
Einleitung.....	2
Digitalisierung und die digitale Transformation.....	2
Megatrends und die Herausforderungen der Sozialwirtschaft .....	3
Mensch und digitale Transformation.....	4
Organisation und digitale Transformation.....	5
Digitale Transformation und das Ehrenamt.....	7
Methoden und Tools.....	7
Fazit .....	8
Quellen: .....	8

## Einleitung

Der vorliegende Beitrag fasst meinen gleichnamigen Vortrag beim 5. Ehrenamtsymposiums der Versicherungskammer Stiftung am 7. Mai 2018 zusammen.

Mir ist vorab wichtig zu betonen, dass die digitale Transformation keine Naturgewalt ist, die über uns hereinbricht. Zu diesem Schluss könnte man kommen, wenn man aktuelle Medienberichte zum Thema Digitalisierung liest und hört. Richtig ist hingegen, dass das, was technisch möglich ist, auch umgesetzt (werden) wird.

Im Gegensatz zu einer Naturkatastrophe ist jedoch gestaltbar, *wie* die digitale Transformation unser Leben und damit auch unser Berufsleben beeinflusst.

Und so verstehe ich meinen Impuls zum Thema Ehrenamt 4.0 als Anregung für soziale Organisationen, darüber nachzudenken, wie wir in Zeiten der digitalen Transformation leben, unsere sozialen Organisationen gestalten und (sozial) arbeiten wollen.

## Digitalisierung und die digitale Transformation

„Digitalisierung“ lässt sich als die Veränderungen von analogen Prozessen, Objekten und Ereignissen hin zu digitalen Prozessen, Objekten und Ereignissen definieren, die bei einer zunehmenden Nutzung digitaler Geräte erfolgen. „Im ursprünglichen und engeren Sinne ist dies die Erstellung digitaler Repräsentationen von physischen Objekten, Ereignissen oder analogen Medien“ (Wikipedia). Diese Definition wird greifbar, wenn man an den Weg der Musik von der Schallplatte über die Kasette zur CD und MP3 und aktuell zu Streaming-Diensten, die selbst den „digitalen Besitz“ der Musik nicht mehr notwendig machen, denkt.

Die *digitale Transformation* hingegen zeigt die sich ergebenden Veränderungen deutlicher: Digitale Transformation lässt sich als „fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess [fassen], der die gesamte Gesellschaft und insbesondere Unternehmen 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“ (Wikipedia).

Hier wird deutlich, dass die Digitalisierung vormals analoger Objekten, Ereignissen oder analogen Medien zu einer umfassenden Transformation aller Lebensbereiche führt, die die Menschen, die Organisationen ebenso wie die Gesellschaft als Ganzes und damit selbstverständlich auch die Arbeit mit Ehrenamtlichen betrifft.

Die Definition verdeutlicht auch, dass digitale Technologien die Basis der digitalen Transformation darstellen: Erst durch neue technische Möglichkeiten werden Realitäten geschaffen, die sich wiederum in verändertem Verhalten der Menschen, veränderten Arbeitsgestaltungen in den Organisationen und einem veränderten gesellschaftlichen Zusammenleben, veränderten Werthaltungen, einer veränderten Kultur widerspiegeln.

Als aktuelles Beispiel für die Technisierung lässt sich die Nutzung von technischen Assistenzsystemen, die den häuslichen Alltag vor allem für Menschen mit Beeinträchtigungen

erleichtern sollen (vgl. [http://www.pflegewiki.de/wiki/Ambient Assisted Living](http://www.pflegewiki.de/wiki/Ambient_Assisted_Living)), anführen.

Zukünftig spannend werden, neben anderem, die Entwicklung künstlicher Intelligenz (artificial intelligence, AI) und die Anwendungsmöglichkeiten von virtueller Realitäten (VR).

## Megatrends und die Herausforderungen der Sozialwirtschaft

Von Bedeutung ist, dass die digitale Transformation mit weiteren Megatrends zeitlich zusammenfällt. Beispielhaft sind hier die Globalisierung sowie die Individualisierung zu nennen, die in Verbindung mit der digitalen Transformation zu einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeits- und Lebenswelten der Menschen führen. Diese Megatrends implizieren Chancen ebenso wie Risiken.

Durch das gleichzeitige Zusammentreffen von mehreren gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen steigt die uns umgebende Komplexität exponentiell.

Das lässt sich bspw. an für die gesamte Weltbevölkerung hochrelevanten Fragestellungen wie dem Klimawandel festmachen, dessen Komplexität, dessen Auswirkungen und dessen Bewältigung für eine einzelne Nation, geschweige denn für einen einzelnen Menschen nicht greifbar sind.

Darüber hinaus erhöht sich die Dynamik der Wandlungsprozesse ebenfalls exponentiell. Dies wird bspw. durch das Aufkommen und die globale Verbreitung innovativer Geschäftsmodellen wie AirBNB aber auch den sozialen Netzwerken deutlich, die vor wenigen Jahren noch keine Rolle gespielt haben. Brauchte in der industriellen Zeit eine Marktdurchdringung einer Innovation noch mehrere Jahrzehnte, ist der Zeitraum durch die weltweite Vernetzung inzwischen auf wenige Jahre, wenn nicht gar Monate geschrumpft, oder konkret: Brauchte die Erfindung der Brille noch mehrere Jahrzehnte, bis sie bei allen Menschen angekommen war, ist die Verbreitung neuer Plattformen heute (bei entsprechendem Marketing-Budget) in wenigen Monaten global möglich.

Damit geht einher, dass sich neue „Player“ in Branchen bewegen, die vormals relativ abgeschottet und „sicher“ galten. Das Beispiel AirBNB macht dies deutlich: Die Zimmervermittlungsplattform besitzt kein eigenes Hotel, greift aber die Hotelketten radikal an, da auch Privatpersonen unkompliziert ihre freien Zimmer über die Plattform vermieten können. Dies lässt die Frage aufkommen, ob die sog. „disruptiven Innovationen“, die erst durch die digitale Transformation in ihrer Dynamik möglich wurden, auch für Organisationen der Sozialwirtschaft bedeutsam werden. Plattformen wie [www.betreut.de](http://www.betreut.de) oder [www.nextdoor.com](http://www.nextdoor.com) lassen diesen Schluss zu.

Den genannten Plattformen, aber auch anderen Initiativen und Projekten, die sich neu in der „klassischen Sozialwirtschaft“ bewegen, gelingt es, die UX - die „user experience“ - in den Mittelpunkt zu stellen. Es gelingt diesen Organisationen, die Nutzer\*innen der angebotenen Dienstleistungen radikal ins Zentrum ihrer Aktivitäten zu stellen. Die Nutzer\*innen sozialer Dienstleistungen werden zu Kunden, die tatsächliche Wahlmöglichkeiten haben. Hier gibt es

Entwicklungspotential in der klassischen Sozialwirtschaft und damit auch bei Ehrenamtsorganisationen.

Welche Auswirkungen der digitalen Transformation lassen sich aber für die angesprochenen Ebenen Mensch, Organisation und der Arbeit mit Ehrenamtlichen konkret finden?

### Mensch und digitale Transformation

Dass die digitale Transformation auf der Ebene der Menschen Auswirkungen hat, ist eine Binsenweisheit. Allein die Möglichkeit, das Büro in Form des Smartphones ständig bei sich zu tragen, verdeutlicht dies. Die Kommunikation über Email, unterschiedlichste Messenger oder Liveübertragungen per Skype verdeutlichen dies. Das „Social Media Prisma“ zeigt eindrücklich die Social Media Landschaft mit allen relevanten Kanälen in unterschiedlichsten Bereichen.

Spezifisch für die Sozialwirtschaft lassen sich ebenfalls Auswirkungen zeigen, die einerseits die Ebene der Nutzer\*innen sozialer Dienstleistungen und andererseits die Ebene der Professionellen in den Sozialen Berufen umfasst.

Auf Ebene der Nutzer\*innen wird bspw. mit Blick auf die Flüchtlingsthematik deutlich, dass digitale Möglichkeiten Menschen den Weg zu uns ebnen sowie Hilfe für die zu uns kommenden Menschen überhaupt erst möglich wurde.

Nicht nur die direkt betroffenen Menschen informieren sich per Smartphone über Hilfeangebote, sichere Fluchtrouten und vieles mehr. Auch der Aufbau der oftmals rein ehrenamtlichen Hilfeinfrastruktur lief zu großen Teilen über soziale Netzwerke und digitale Medien. Es bildeten sich kleine, lokale, aber auch große, bundesweite Netzwerke, die den zu uns kommenden Menschen schnell, unkompliziert und bedarfsgerecht Hilfe ermöglichten.

Auf Seiten der Klientel machen bereits alle Altersgruppen von digitalen (Kommunikations-) Möglichkeiten Gebrauch. Das ist bei Kindern und Jugendlichen einleuchtend (vgl. bspw. die Sinus-Milieu-Studie 2016, S. 465). Aber auch bei Menschen höheren Alters ist „das Internet“ angekommen (vgl. bspw. die Studie „Freiburg 55+“). Dies wiederum hat direkte Auswirkungen darauf, wie die Soziale Arbeit ihre Klientel erreicht.

Digitale Medien und Kommunikationsmöglichkeiten sind nicht mehr wegzudenken, ganz im Sinne des berühmten Sozialarbeiter-Slogans:

Wenn man die Menschen dort abholen will, wo sie stehen, muss man dort hin, wo die Menschen sind, in ihre Lebenswelt und damit: auch ins Netz!

Welche Entwicklungen sich durch zukünftige Technologien (bspw. Artificial Intelligence, Augmented und Virtual Reality – aktuell bspw. Therapie via Smartphone) ergeben werden, lässt sich nur erahnen. Hier bedarf es einer Betrachtung der Entwicklungen, die die Chancen in den Vordergrund stellt, ohne die Risiken zu verkennen. Nur so ist eine Nutzung der Technologien im Sinne (und unter Beteiligung) der Klientel sinnvoll.

Konkret ist es mit Blick auf die Mitarbeiter\*innen in sozialen Organisationen relevant, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu respektieren. So werden einige Mitarbeiter\*innen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten sehr offen gegenüberstehen, wohingegen andere eher

traditionelle Wege gehen wollen. Dies wahrzunehmen und auszusprechen ist ein erster Schritt auf dem Weg, die Mitarbeiter\*innen und die Teams entscheiden zu lassen, wie sie wann kommunizieren wollen. Daraus ergeben sich klare Regeln, wann und wie kommuniziert werden soll, die die Flexibilität und die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen aufgreifen. Denkbar ist, eine Art „Gebrauchsanleitung“ für neue Mitarbeiter\*innen zu erarbeiten, um diese in die Kommunikationskultur der Organisation einzubinden. Als sinnvoll hat sich erwiesen, die „Best Practices“ der digitalen Kommunikation innerhalb der Organisation zu teilen und so ein „Voneinander Lernen“ zu ermöglichen. Und, sofern es die Mittel der Organisation zulassen und es für die Aufgabenbewältigung Sinn macht, wäre denkbar, Diensthandys auszugeben, damit die Mitarbeitenden eine Auswahl zwischen Freizeit und Arbeit auch hinsichtlich digitaler Kommunikationsmöglichkeiten haben.

## Organisation und digitale Transformation

Die Arbeit in Organisationen der Sozialwirtschaft hat sich bereits und wird sich durch die Digitalisierung zunehmend verändern - angefangen von der Nutzung digitaler Dokumentationen über die „Social Media“-Kommunikation bis hin zu intra- und interorganisationaler Vernetzung der Organisationen oder die schon angesprochene Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) und virtuellen Realitäten (VR).

Natürlich ist es in der Arbeit mit Menschen kaum möglich, diese Arbeit „im Homeoffice“ zu erledigen (wobei hinzugefügt werden muss, dass VR-Entwicklungen dies ggf. in naher Zukunft ändern könnten). Die Betreuung bspw. von Kindern im Kindergarten setzt Anwesenheit voraus. Die Dokumentation muss jedoch nicht zwingend am Computer in der Einrichtung, sondern kann auch von unterwegs oder zu Hause erfolgen. Die damit auch in Organisationen der Sozialwirtschaft einhergehende Flexibilisierung muss wiederum von Seiten der Chancen und Risiken betrachtet werden, aber die Möglichkeit, wählen zu können, eröffnet - um beim Beispiel der Kinderbetreuung zu bleiben - für die Erzieher\*innen, die ggf. auch Kinder haben, neue Möglichkeiten.

Auf der organisationalen Ebene stehen damit Führungs- und Geschäftsprozesse, Strukturen und die Kultur der Organisationen auf dem Prüfstand. Selbstverständlich ist hier nicht alles positiv zu bewerten. Ein schlechter Prozess bleibt ein schlechter Prozess, auch wenn dieser digitalisiert abgebildet wird. Aber die Möglichkeiten, die Organisationen beweglicher, innovationsfähiger und - für die Menschen - lebendiger zu gestalten, wachsen auch und gerade durch digitale Möglichkeiten.

Hinzuweisen ist auch auf die Möglichkeit, durch die Digitalisierung ressourcenschonend ganz neue Geschäftsmodelle auch und gerade für Organisationen der Sozialwirtschaft zu ermöglichen. Die bereits angesprochenen Plattformen wie zeigen eindrücklich, welche Bewegung auch in dem System ist, bislang jedoch forciert von Menschen außerhalb der Profession.

Diesen Punkt abschließend nur noch der Hinweis auf die Frage, wie die Innovationsfähigkeit von sozialen Organisationen gesteigert werden kann: Hier ist der Austausch mit Menschen mit anderen Denk- und Sichtweisen wesentlich. Wenn sich also die Organisationen

weiterentwickeln wollen (was sie zwingend müssen), dann bieten digitale Kommunikations- und Arbeitsformen hier hervorragende Möglichkeiten des Austauschs und der Vernetzung (vgl. Epe, 2016).

Um konkrete Handlungsmöglichkeiten für soziale Organisationen - und damit natürlich auch für Ehrenamtsorganisationen - zu skizzieren, ist es relevant, vom Status Quo der Organisation auszugehen. So ist das Neue zwar immer interessanter, aber nicht zwingend besser als das bereits in der Organisation Bestehende. Das heißt, dass die Organisation zu Beginn des Weges in die Digitalisierung analysiert werden sollte anhand bspw. folgender Fragen: Was haben wir bereits? Wo sind wir wie weit? Wie ist unsere Strategie ausgerichtet?

Basierend auf der Analyse der Organisation ist es möglich, weitere Schritte zu beschreiben und anzugehen. Wichtig dabei ist, dass eine gelingende digitale Transformation mit einer Transformation der Kultur der Organisationen einhergeht. So ist es bspw. nicht möglich, gleichzeitig Flexibilität der Mitarbeitenden *und* Anwesenheitspflichten von 09 - 17 Uhr zu fordern. Das überlastet die Mitarbeitenden.

Zur Transformation der Organisationskultur wiederum ist es notwendig, Rituale, Prozesse und Strukturen der Organisation auf den Prüfstand zu stellen: Was macht Sinn, warum arbeiten wir so? Wenn die Prozesse keinen Sinn machen, sollten sie weggelassen werden, um dadurch eine möglichst große Offenheit und Flexibilität der Organisation zu ermöglichen.

Wenn Prozesse standardisierbar sind, sollten sie digitalisiert werden. Beispielhaft ist an Meetings zu denken: Wie werden diese durchgeführt? Wer muss teilnehmen? Warum? Wie werden die Besprechungen vor- und nachbereitet? Gibt es hier keine alternativen digitalen Möglichkeiten, sofern Sachthemen betroffen sind?

Dabei sind die Führungskräfte immer Vorbilder, auch in der digitalen Transformation sozialer Organisationen. Vorbild bedeutet aber auch, Grenzen bspw. in der Erreichbarkeit aufzuzeigen, die dann zur Kultur der Organisation werden.

Insgesamt fehlt es in den aufgezeigten Bereichen aktuell noch an adäquaten Weiterbildungen zu den Themen Digitalisierung, Organisationsentwicklung, Zukunft der Arbeit, Kollaboration uvm. auf Ebene der Führungskräfte, aber auch auf Ebene der Mitarbeitenden. Hier sind wiederum digitale Möglichkeiten hochgradig interessant, da sich ein „learning by doing“ ergibt. Empfehlenswert zu einer generellen Auseinandersetzung mit den Themen Digitalisierung und den sich ergebenden Veränderungen ist bspw. der kostenlose MOOC (massive open online course) „Leuchtf Feuer 4.0“ (vgl. <https://www.oncampus.de/weiterbildung/moocs/leuchtf Feuer-40>).

## Digitale Transformation und das Ehrenamt

Die Verbindung der digitalen Transformation mit ehrenamtlichem Engagement und den damit einhergehenden „Formen des digitalen Engagements“ lässt sich unterteilen in die a) Digitalisierung zur Unterstützung des „klassischen“ Ehrenamts und das b) digitale bürgerschaftliche Engagement (vgl. bspw. Aldehoff, Morcos, 2017).

Bei der Digitalisierung zur Unterstützung des „klassischen“ Ehrenamts sind vor allem die sich durch die digitale Transformation ergebenden Möglichkeiten der Organisation und Verwaltung, aber auch der Unterstützung, bspw. im Bereich der Website-Entwicklung, im Design und der Medienarbeit hervorzuheben. In den letzten Jahren hat auch die Kommunikation über Social Media (Twitter, Facebook, Snapchat und Co.) an Bedeutung zugenommen. Alle angesprochenen Bereiche lassen sich ohne großen technischen Aufwand und „remote“, also ortsunabhängig, umsetzen. Hierdurch ergeben sich gerade auch für „klassische“ Organisationen, die auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen sind, neue Möglichkeiten der Bindung der Ehrenamtlichen. Als Beispiel ist es denkbar, dass die Website der freiwilligen Feuerwehr zumindest zu großen Teilen von einem Studierenden betreut wird, der vormals aktiv in der Feuerwehr mitgearbeitet hat, jedoch aufgrund seines Studiums seinen Wohnort wechseln musste. Gleiches gilt für die Mitgliederverwaltung oder die Social-Media-Auftritte der Organisation.

Das digitale bürgerschaftliche Engagement hingegen versucht, die Beteiligung und das Engagement von Menschen direkt über digitale Möglichkeiten umzusetzen. Beispiele sind hier die „Stiftung Digitale Chancen“ oder Initiativen wie „Start with a friend e.V.“. Spannende Projekte befinden sich aktuell auch in der „google impact challenge“ (<https://impactchallenge.withgoogle.com/deutschland2018>).

### Methoden und Tools

Gerade für „klassische“ Organisationen, die auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen sind, stellt sich die Frage, wie die beschriebene Unterstützung durch digitale Technologien und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten realisiert werden können.

Hier ist es im Rahmen eines verschriftlichten Vortrags schwierig, konkrete Methoden und Tools zu nennen, da diese immer abhängig von der jeweiligen Problemstellung der je individuellen Organisation sind. Nützliche Online-Ressourcen lassen sich bspw. unter <https://www.jugend.beteiligen.jetzt/> finden (bspw. zu Fragen wie Abstimmungen durchgeführt werden können oder zur Veranstaltungsorganisation). Darüber hinaus finden sich verschiedene Beispiele von Plattformen, die Ehrenamtliche in ihrer Arbeit unterstützen (bspw. [www.erzähl-davon.de](http://www.erzähl-davon.de)).

Nicht unerwähnt bleiben darf im Kontext ehrenamtlicher Arbeit natürlich die Arbeit in und mit sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat und Co. Trotz der problematischen datenschutzrechtlichen Fragestellungen bewegen sich potentielle Zielgruppen von ehrenamtlichen Organisationen oftmals auf diesen Plattformen. Ohne hier in die Tiefe gehen zu können ist es relevant, für die Arbeit mit und auf diesen Plattformen

professionell und strategisch vorzugehen. So lohnt sich eine Auseinandersetzung über die Frage warum welche Plattformen wie bespielt werden sollen, anstatt ungeplant auf allen Plattformen irgendwie präsent zu sein. Darüber hinaus finden sich auf den Plattformen selbst wiederum Informationsquellen für Ehrenamtsorganisationen (bspw. die Facebook-Gruppe „Gutes sichtbar machen | Marketing & Kommunikation für Changemaker“ oder die allgemeinen Gruppen zu Sozialer Arbeit). Der schon angesprochene Datenschutz gewinnt bei den sozialen Netzen jedoch eine zunehmend größere Bedeutung (vgl. <https://allfacebook.de/policy/eugh-urteil>), was eine Auseinandersetzung mit dem Thema auch für soziale Organisationen unabdingbar macht.

## Fazit

Zusammenfassend sind für das Thema „Ehrenamt 4.0“, also die Nutzung digitaler Möglichkeiten für sozialen Organisationen, die auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen sind, vor allem die folgenden vier Aspekte wesentlich:

### 1. Nutzung der neuen Möglichkeiten

Die sich durch die digitale Transformation ergebenden neuen technischen, aber auch arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten (bspw. remote work) lassen sich als relevante Unterstützung der Arbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Engagierten nutzen!

### 2. Ressource der Zivilgesellschaft

Digitales Engagement und die sich aus diesem Engagement entwickelnden Projekte sind eine wichtige und effektive Ressource der Zivilgesellschaft, die mitgestaltet werden muss!

### 3. Stärkung der Zivilgesellschaft

Die digitale Transformation kann die Zivilgesellschaft durch ihre zahlreichen Möglichkeiten stärken, bspw. durch stärkere Vernetzung, höhere Sichtbarkeit und vielfältigere Angebote. Relevant ist, dass sich dies bei weitem nicht nur auf Soziale Medien beschränkt!

### 4. Digitalstrategie und Organisationsentwicklung

Um die vielfältigen Möglichkeiten zu nutzen, sind eine fundierte Digitalstrategie sowie Maßnahmen der Entwicklung der Organisationen nötig, die den Bedürfnissen, Zielen und Ressourcen der jeweiligen Institution und ihren haupt- und ehrenamtlichen Engagierten Rechnung trägt!

## Quellen:

- Aldehoff, L., Morcos, S.: Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken. 2017. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13661.pdf>
- Albers, M. (2017): Digitale Erschöpfung. Hanser, München.
- 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.
- Epe, H. (2016): Innovationskompetenz in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ansätze zur Überwindung organisationaler Innovationsbarrieren. Unveröff. Masterthesis, Freiburg.
- Geyer, B., Epe, H.: Eine Replik [work in progress] zum DBSH Kommentar "Arbeit 4.0".  
Version 0.1. Download unter:  
<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://benedikt-geyer.de/wp-content/uploads/Arbeit-4.0-Eine-Replik.pdf&hl=en>
- 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.

**Autor:**

Hendrik Epe ist Sozialmanager mit Schwerpunkt Digitalisierung und Innovationsfähigkeit von Organisationen der Sozialwirtschaft. Er arbeitet als Projektmanager und berät soziale Organisationen zu der Frage, wie eine sinnerfüllte und positive Gestaltung der Zukunft von sozialen Organisationen im Zeitalter der digitalen Transformation umfassend und nachhaltig gelingen kann. Mehr Informationen finden Sie unter [www.ideequadrat.org](http://www.ideequadrat.org).