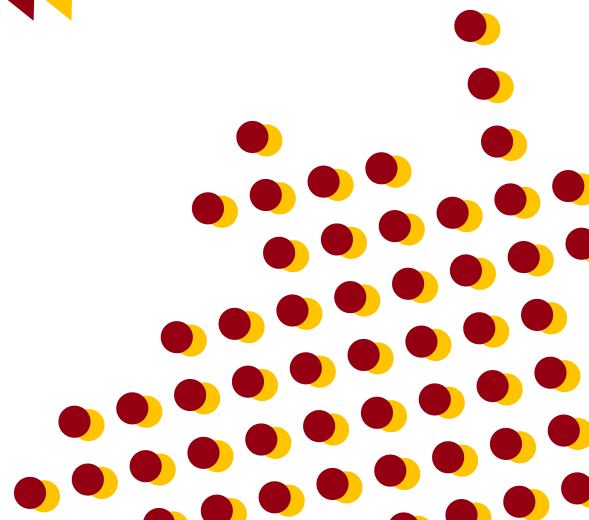


Den digitalen Wandel in zivil- gesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten

Ein Leitfaden

Magdalena Bork, Dr. Birthe Tahmaz

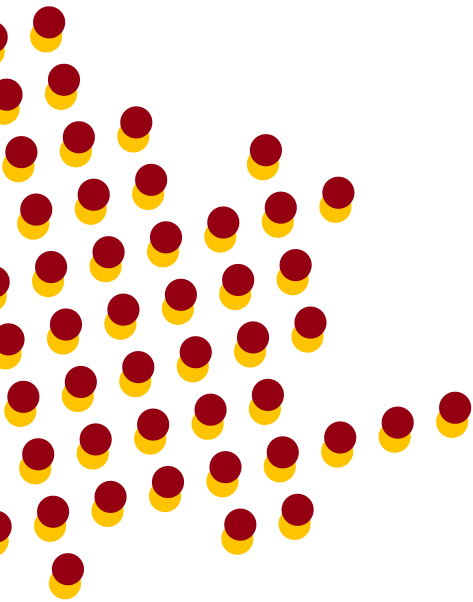
**DIE VER
ANTWORT
LICHEN
#DIGITAL**



Den digitalen Wandel in zivil- gesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten

Ein Leitfaden

Magdalena Bork, Dr. Birthe Tahmaz



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	6
---------------	---

EINFÜHRUNG

1. Digitalisierung – Mehr als technischer Wandel	10
2. Digitale Gestaltungsfelder	13
3. Digitalisierungsstrategie	14

UMSETZUNG UND TIPPS

4. In fünf Schritten durch den (digitalen) Transformationsprozess	20
Initialisieren	21
Konzipieren	24
Mobilisieren	28
Umsetzen	30
Verstetigen	32
5. Auf einen Blick: Gelingenskriterien	34
6. Exkurs: Umgang mit Widerständen	36
7. Serviceteil	41

ÜBER DAS PROJEKT

8. Im Gespräch mit dem Projektträger: Ein Baugerüst für die digitale Transformation	50
9. Methodenbericht und Danksagung	53

VORWORT

Viele zivilgesellschaftliche Organisationen wollen den digitalen Wandel aktiv gestalten und aus dem technologischen Fortschritt einen Nutzen für ihre Engagierten, ihre Zielgruppen und ihre Mitarbeiter*innen ziehen. Sei es bei der Einführung neuer Software, der Anschaffung von Hardware oder der Qualifizierung der Engagierten und Hauptamtlichen – nicht erst seit der Pandemie erhält die Digitalisierung Aufmerksamkeit in den Organisationen. Gleichwohl hat die Pandemie diesen Prozess beschleunigt. Es bieten sich viele Chancen und Potenziale durch die Digitalisierung, aber auch Hürden und Risiken.

Die Robert Bosch Stiftung und das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat haben gemeinsam mit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland¹ 2019 ein mehrjähriges Programm initiiert, um zivilgesellschaftliche Akteure im strategischen Umgang mit der Digitalisierung in ihren Organisationen zu unterstützen: *Die Verantwortlichen #digital*².

In zwei Förderrunden werden je 14 Organisationen bundesweit bei der Erarbeitung einer zielgerechten und passgenauen Digitalisierungsstrategie unterstützt. Aus jeder dieser Organisationen nehmen zwei verantwortliche Personen (Leitungsebene und Digitalisierungsverantwortliche*r) am Programm teil. Durch professionelle Beratung bei der Analyse, Strategieentwicklung und ersten Umsetzungsschritten wird ihre Organisation begleitet. Die Verantwortlichen nehmen an persönlichen Weiterbildungen teil, um ihre Führungs- und Digitalkompetenzen zu erweitern. Zudem tauschen sie sich mit anderen Verantwortlichen aus dem Programm bei Peer-to-Peer- und Vernetzungstreffen intensiv aus und beraten sich gegenseitig. Darüber hinaus können die Organisationen zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen ein Budget beantragen.

Die erste Förderrunde mit 28 Verantwortlichen aus 14 Organisationen wurde von Oktober 2019 bis Dezember 2020 durchgeführt und durch ZiviZ im Stifterverband wissenschaftlich begleitet. In enger Zusammenarbeit mit dem Projektbüro der Akademie für Ehrenamtlichkeit hat das Forscherteam die Strategieentwicklung und deren Umsetzung beobachtet und daraus Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Praxis entwickelt.

1 <https://www.ehrenamt.de>

2 <https://www.die-verantwortlichen-digital.de>

Im vorliegenden Leitfaden werden die Handlungsempfehlungen anhand eines Phasenmodells von Transformationsprozessen dargestellt und mit Praxisbeispielen der 14 teilnehmenden Organisationen veranschaulicht. Darüber hinaus werden die Empfehlungen um einen Exkurs zum Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen und einem Serviceteil mit weiterführender Literatur und Links ergänzt.

Dieser Leitfaden soll Ihnen viele Anregungen geben. Machen Sie sich auf den (manchmal unebenen) Weg und gestalten Sie den digitalen Wandel in Ihren Organisationen aktiv. Viel Erfolg!

Dem ZiviZ-Team gilt unser herzlicher Dank für ihre Arbeit!

Anja Wolff

Robert Bosch
Stiftung GmbH

Projektmanagerin Demo-
kratie, Globale Fragen

Eileen Fuchs

Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat

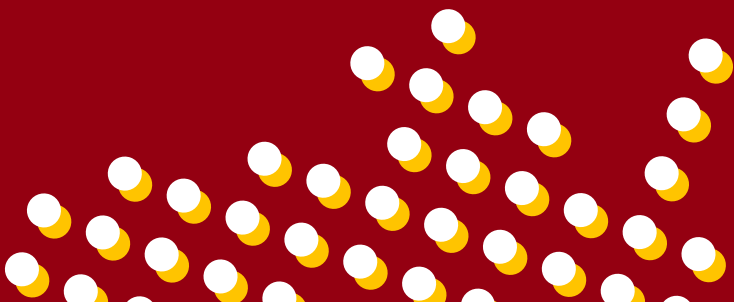
Referatsleiterin DG I 1 -
Grundsatz, Digitalpolitik;
EU und Internationales

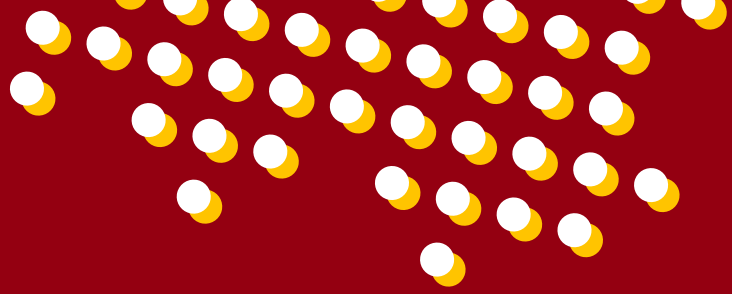
Susanne Saliger

Akademie für Ehrenamt-
lichkeit Deutschland

Projektleiterin Die Ver-
antwortlichen #digital


EINFÜHRUNG





1. DIGITALISIERUNG – MEHR ALS TECHNISCHER WANDEL	10
2. DIGITALE GESTALTUNGSFELDER	13
3. DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE	14

DIGITALISIERUNG – MEHR ALS TECHNISCHER WANDEL



Der digitale Wandel fordert noch immer viele gemeinnützige Organisationen heraus. Spätestens seit Ausbruch der Pandemie im Jahr 2020 ist jedoch klar, dass Digitalisierung auch für die Zivilgesellschaft ein dringliches Thema ist, um weiter handlungsfähig zu bleiben. Die Anzahl von Publikationen im Feld ist beachtlich und unterstreicht, wie wichtig das Thema Digitalisierung auch vor der globalen Krise für die Zivilgesellschaft war. Doch nach wie vor sind die Begriffe *Digitalisierung* und *Digitalisierungsstrategie* für viele Organisationen schwer zu greifen und insbesondere von kleinen und rein ehrenamtlichen Organisationen werden sie eher als ein abstraktes Konstrukt wahrgenommen, das keine direkten Berührungspunkte mit ihrem Engagement zu haben scheint. Weiterhin stellt sich die Herausforderung für jede Organisation anders dar – abhängig davon, in welchem Bereich sie tätig ist, wie viele Haupt- und Ehrenamtliche sie hat, in welcher Art und Weise vielleicht schon digitale Anwendungen genutzt werden und wie die technische Infrastruktur ausgebaut ist. Wir möchten Ihnen deshalb mit diesem Leitfaden eine Handreichung zur Seite stellen, die Ihnen als Inspiration und Hilfestellung auf Ihrem individuellen Weg zu einer Digitalisierungsstrategie und der Umsetzung der damit verbundenen Vorhaben dienen soll.

Dieser Leitfaden entstand im Rahmen des Förderprogrammes *Die Verantwortlichen #digital*, das zivilgesellschaftliche Akteure dabei unterstützt, Chancen und Potenziale der Digitalisierung im Hinblick sowohl auf die strategische Entwicklung ihrer Organisationen als auch auf die operative Arbeit zu erschließen. Die vorliegenden Inhalte basieren auf den gesammelten Erkenntnissen von 14 teilnehmenden Organisationen, die neun Monate lang wissenschaftlich begleitet wurden, sowie auf Expert*inneninterviews mit den im Programm eingebundenen

INFO

Unser Verständnis von Digitalisierung...

...fängt bei der persönlichen Einstellung und der Organisationskultur an.

...hat eine technische Komponente.

...ist ein Lernprozess, der nicht mit einem Pilotprojekt abgeschlossen ist.

Beraterinnen und Beratern (siehe auch Kapitel 9). Der Leitfaden richtet sich an alle Menschen, die in ihrer Organisation Veränderungen in Gang setzen möchten, insbesondere ist er jedoch für die Personen geeignet, die...

...in einer kleinen bis mittleren gemeinnützigen Organisation¹ tätig sind und das Thema Digitalisierung strategisch angehen möchten.

...auf der Suche nach einer handlungsorientierten Anleitung sind, um digitale Veränderungsprozesse selber zu planen und umzusetzen.

...sich einen Überblick über relevante Fragestellungen in Bezug auf ihre Digitalisierungsvorhaben verschaffen möchten.

...einen leichten Zugang zu den Themen Digitalisierungsstrategie und Digitalisierung im gemeinnützigen Bereich suchen.

...aus den Erfahrungen anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen etwas für ihren Prozess lernen wollen.

...auf der Suche nach Anlaufstellen, Netzwerken, Fördermöglichkeiten oder weiterer Literatur zu Digitalisierungsthemen sind.

DIGITALISIERUNG: (AUCH) EINE FRAGE DER ORGANISATIONSKULTUR

Noch viel zu häufig wird Digitalisierung damit gleichgesetzt, lediglich digitale Technologien in die alltäglichen Tätigkeiten einzuführen. Und dieses Verständnis steht bei vielen Organisationen noch immer im Vordergrund ihrer Überlegungen. Wir möchten ein erweitertes Digitalisierungsverständnis unterstützen und insbesondere die Themen Mindset und Organisationskultur dabei als zentrale Faktoren herausstellen. Denn hier kann die Basis gelegt werden, die für erfolgreiche digitale Transformationsprozesse nötig ist und unabhängig von finanziellen Ressourcen gefördert werden kann. Der Begriff Mindset steht für die Denk- und Verhaltensweisen, die innerhalb einer Organisation vorherrschen. Mit Organisationskultur meinen wir wiederum ein „System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation.“²

Es ist zentral, eine Offenheit für Veränderungen zu erzeugen und dem Thema mit weniger Angst zu begegnen. Dafür benötigt es eine gelebte Fehlerkultur, in der Scheitern als Chance betrachtet wird, die Dinge neu und anders auszuprobieren, sowie offene Räume für Austausch, in denen Fragen und Unsicherheiten ange-

1 Unter kleinen bis mittleren Organisationen verstehen wir rein ehrenamtlich geführte Organisationen, sowie solche mit einer Größe von 2 bis 30 hauptamtlich Beschäftigten.

2 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204>

sprochen werden können. Bauen Sie Hemmschwellen ab, sammeln Sie Erfahrungen in Pilotprojekten, experimentieren Sie und schaffen Sie Berührungspunkte mit Menschen und Organisationen, die den Weg, den Sie gehen wollen, bereits beschritten haben. Viele stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Gegenseitige Tipps und Anregungen sind oftmals sehr hilfreich. Mut, Kreativität, Flexibilität und Zusammenarbeit waren auch Eigenschaften, die die Zivilgesellschaft durch die Pandemie getragen und sie – die Zivilgesellschaft – stark gemacht haben. Denken Sie mit den Engagierten, was für Ihre Organisation möglich wäre. Ohne diese (digitale) Organisationskultur und ein entsprechendes Mindset ist es kaum möglich, sich ergebende Chancen und Möglichkeiten wahrzunehmen.

Mit Hilfe von drei exemplarisch entworfenen Organisationstypen werden wir Ihnen beim Thema Digitalisierungsstrategie und in den Umsetzungsphasen beispielhafte Vorgehensweisen aufzeigen. Diese Beispielorganisationen wurden in enger Anlehnung an die Teilnehmenden des Projekts *Die Verantwortlichen #digital* entwickelt und sollen typische Herausforderungen und Möglichkeiten ihrer Bewältigung greifbarer machen:

- **Ein kleiner Dachverband:**
möchte seine interne Kommunikation effektiver gestalten
- **Ein Frauenzentrum mit haupt- und ehrenamtlich Beschäftigten:**
möchte seine Zielgruppen durch niedrigschwellige Beratungsangebote besser erreichen
- **Ein rein ehrenamtlich organisierter Volkstanz Verein:**
möchte neue Engagierte gewinnen

Wir hoffen, Ihnen mit dem vorliegenden Leitfaden Mut machen zu können, sich mit Leichtigkeit und Spaß dem Thema Digitalisierung anzunähern. Sie werden sehen: Sie können mehr bewirken, als Sie denken!

Wir bedanken uns bei allen mitwirkenden Organisationen sowie Beraterinnen und Beratern für ihre Zeit, Impulse und Anregungen.

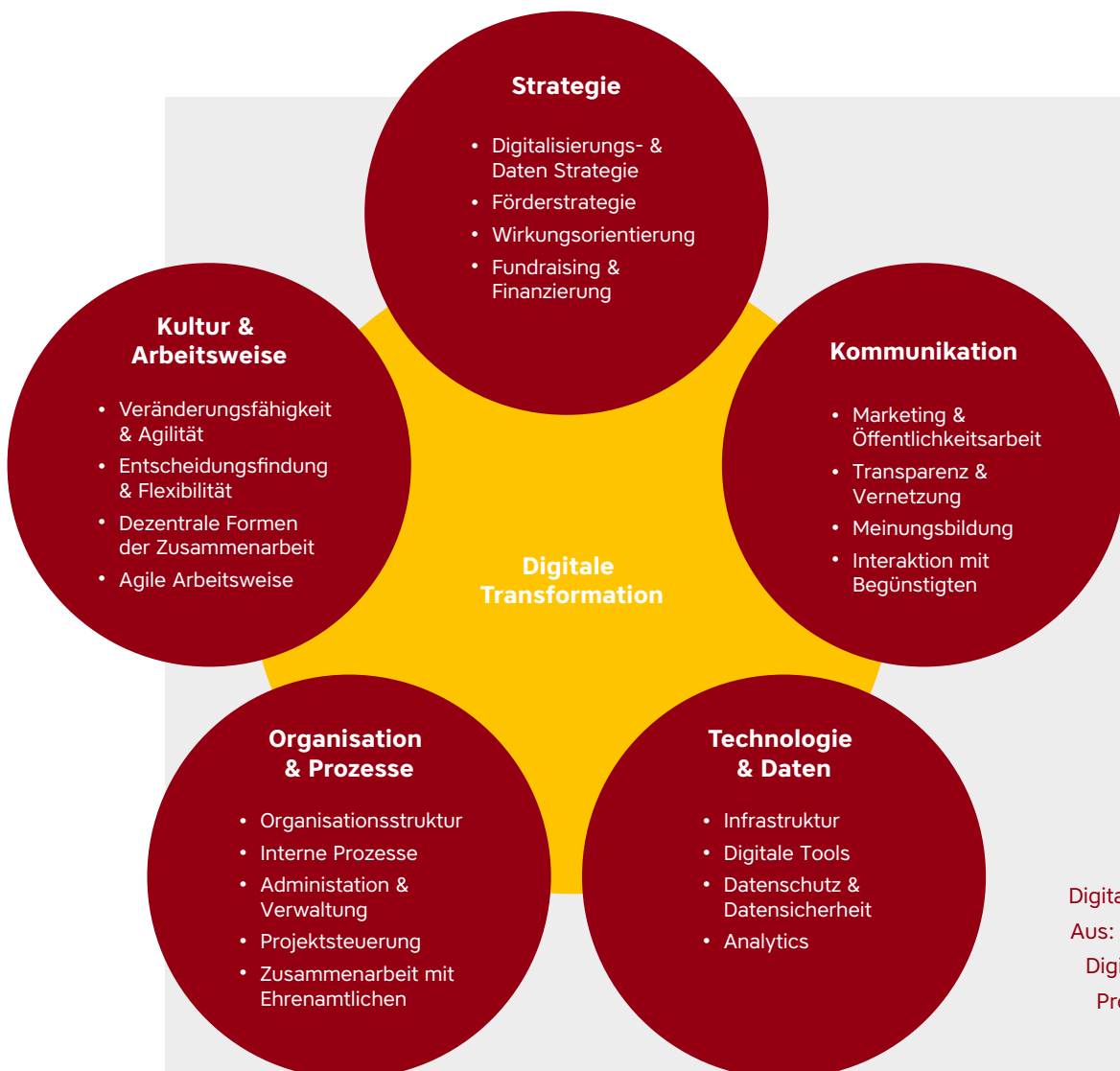
2

DIGITALE

GESTALTUNGSFELDER

Sicher haben Sie bereits eine Idee, in welchen Bereichen Ihrer Organisation digitale Transformation nützlich sein kann. Digitalisierung hat auch im gemeinnützigen Bereich viele Gesichter. So geht es um Fragen des Datenschutzes und digitaler Teilhabe, aber auch um die Organisationskultur oder Themen wie *Open Data* oder *New Work*. Die fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung stellen einen Ansatz dar, die unterschiedlichen Themen zu kategorisieren, und sollen Ihnen als Inspiration dienen, Ihren Blick für Digitalisierung zu weiten. Beachten Sie hierbei, dass die Bereiche sich in der Praxis teilweise bedingen und nicht zwingend getrennt voneinander betrachten lassen¹.

¹ Vgl. Dufft et al. (2017): Digitalisierung in Non-Profit Organisationen



Digitale Transformation.
Aus: Dufft et al. (2017):
Digitalisierung in Non-
Profit Organisationen

3

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

»Nicht der Wind,
sondern das Segel
bestimmt die
Richtung!«

(chinesisches Sprichwort)

Der Begriff Strategie erscheint zunächst sehr abstrakt, meint jedoch nichts anderes, als sich bewusst zu machen, in welche Richtung sich die Organisation verändern und wo der Fokus liegen soll. Im Kontext dieses Leitfadens wird darüber hinaus eine Digitalisierungsstrategie definiert als ein strukturierter Denkprozess, der hilft, Entscheidungen zu treffen und Chancen zu erkennen, die mit digitalen Transformationsprozessen einhergehen. Dieser Prozess ist nicht losgelöst von anderen strategischen Entscheidungen in Ihrer Organisation, sondern bildet einen Teil davon. Unser Leitfaden soll Sie in erster Linie für ein ganzheitliches Denken sensibilisieren: Entwickeln Sie ein Konzept, mit dessen digitalen Elementen und Prozessen die Gesamtstrategie Ihrer Organisation unterstützt werden kann. Eine Leitfrage dafür ist: *Inwiefern kann Digitalisierung die Erreichung unserer Organisationsziele unterstützen?*

FINDEN SIE IHR WARUM?

Digitalisierungsstrategien orientieren sich an den bereits vorhandenen Visionen, Zielen, Strategien und Maßnahmen der Organisation. Unter Beachtung Ihrer allgemeinen Missionen und Ziele fragen Sie sich: In welchen Bereichen macht ein digitaler Transformationsprozess Sinn und in welchen nicht? Da, wo er Sinn macht: Wie können wir ihn umsetzen? Mit welchen digitalen Instrumenten kann unsere Arbeit unterstützt werden? Solange Sie darüber keine Klarheit haben, entwickeln Sie keine Digitalisierungsstrategie, sondern beschaffen sich nur die (vermeintlich) benötigten digitalen Werkzeuge; die Summe von Tools macht noch keine Strategie.

Das Konzept des *Goldenen Kreises*¹ ist eine gute Hilfe, um diese Fragen strukturiert zu klären. Denken Sie sich hierfür von innen nach außen:

Warum: Das *Warum* gibt Aufschluss über Ihre Beweggründe. Machen Sie sich bewusst, warum Sie Digitalisierung nutzen möchten (oder warum in bestimmten Bereichen auch nicht).

Wie: Das *Wie* schildert, wie Sie das tun, was Sie tun. Wie können Sie Digitalisierung nutzen, um Ihren Zielen, Ihrer Mission oder Vision näherzukommen? Wägen Sie verschiedene Optionen ab und prüfen Sie, was sinnvoll für Ihre Zielerreichung ist. Folgen Sie nicht Trends, ohne sich wirklich bewusst zu sein, auf welche Art und Weise sie Ihnen nutzen können.

Was: Das *Was* erklärt, welche Leistungen Sie wem anbieten. Machen Sie sich bewusst, ob sich durch Ihr Digitalisierungsvorhaben auch neue potenzielle Handlungsfelder oder Themen ergeben.

1 Vgl. Simon Sinek (2014): Frag immer erst: Warum.



BEISPIEL

Das Frauenzentrum

Das Frauenzentrum möchte seine Zielgruppen besser erreichen. Das ist aber nicht das *Warum*, das ist nur das Resultat. Mögliche Antworten auf die W-Fragen sind:

Warum: »Weil wir mit Hilfe digitaler Möglichkeiten unserem Ziel näherkommen, möglichst viele Frauen in unterschiedlichen Bereichen zu ermächtigen, eigenständig handlungsfähig zu werden.«

Wie: »Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Digitalisierung für unser Vorhaben zu nutzen. Aktuell entstehen in unserem Umfeld viele Apps. Wir sollten prüfen, ob eine App, die eine Chatfunktion beinhaltet, eine gute Alternative für uns ist oder ob dafür auch unsere Website genutzt werden kann. Außerdem sollten wir darüber nachdenken, eine Recherche zu möglichen Anbietern von Videokonferenzsystemen durchzuführen sowie weitere Optionen zu prüfen.«

Was: »Wir beraten Frauen (auch) online. Ein mögliches neues Beratungsthema: Umgang mit Gewalterfahrungen im digitalen Raum.«


Konzept des Goldenen Kreises.
Aus: Simon Sinek (2014):
Frag immer erst: Warum.

Was?

Wie?


Warum?

WEITEN SIE IHREN BLICK



Wenn Sie Ihr *Warum* gefunden und auch das *Wie* und *Was* in Bezug auf das Thema Digitalisierung definiert haben, weiten Sie Ihren Blick nach außen. Schauen Sie sich in Ihrem Handlungsfeld um. Welche guten Lösungen gibt es bereits? Wie haben andere Organisationen bestimmte Herausforderungen gelöst? Vernetzen Sie sich mit anderen, sprechen Sie mit Kolleginnen und Kollegen und lernen Sie voneinander. Scheuen Sie sich nicht davor, mit neuen *Szenen* oder anderen *Welten* in Kontakt zu treten. Denn oftmals braucht das Rad nicht neu erfunden zu werden und Sie können negative Erfahrungen vermeiden, die bereits andere zuvor machen mussten. Im Abschnitt dieses Leitfadens zur Umsetzung Ihrer Digitalisierungsstrategie werden wir Sie nochmals auf diese Vernetzung hinweisen. Sie ist ein wichtiger Schritt, seien Sie dafür besonders aufmerksam.

DENKEN SIE ÜBER WIRKUNG UND IHRE ZIELGRUPPEN NACH



Insbesondere in den letzten Jahren ist das Thema *Wirkung* im gemeinnützigen Bereich präsenter geworden. Wir möchten Sie ermutigen, das Thema frühzeitig in Ihre Überlegungen zu möglichen digitalen Transformationsprozessen mit einzubeziehen, denn auch Wirkung will geplant sein. Unter Wirkung versteht man die Veränderungen, die Sie mit Ihren Leistungen bei Ihren Zielgruppen, deren Lebensumfeld oder der Gesellschaft erreichen. Dazu zählen Angebote, Maßnahmen oder Produkte.² Eine wichtige Grundvoraussetzung für die Wirkungsplanung ist, die Herausforderungen und Bedarfe Ihrer Zielgruppe wahrzunehmen und zu verstehen. Geschieht dies nicht, ist das Risiko sehr groß, dass Sie an ihnen regelrecht *vorbeidigitalisieren*. Definieren Sie Ihre verschiedenen Zielgruppen und gehen Sie in den Dialog mit ihnen. Je nach Zielgruppe können Sie darauf zugeschnittene Gespräche oder auch eine schriftliche Befragung zu Ihren geplanten Vorhaben durchführen. Finden Sie heraus, ob Sie mit Ihren geplanten Digitalisierungsmaßnahmen die Bedarfe der Zielgruppen erreichen können. Der Dialog kann auch sichtbar machen, wo *blinde Flecken* bestehen und Sie Ihre strategischen Überlegungen entsprechend anpassen sollten.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass ein strukturierter Denkprozess zum Thema Digitalisierung drei zentrale Ebenen berücksichtigen muss:

- **Digitalisierung gezielt nutzen:** Wie zahlt Digitalisierung auf bereits bestehende Ziele oder Missionen ein?
- **Bestehende Ziele reflektieren:** Wie verändert Digitalisierung bereits vorhandene Ziele oder Missionen?
- **Chancen erkennen:** Welche neuen Themen entstehen durch Digitalisierung für unsere Organisation?

2 Vgl. Phineo Kursbuch Wirkung <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>



BEISPIEL

Der Volkstanz Verein

»Wir stehen vor der immensen Herausforderung, neue Mitglieder und Ehrenamtliche zu gewinnen, die Spaß am Tanzen haben und unsere regionale Kultur auch in andere Städte tragen möchten. Wir erreichen insbesondere junge Zielgruppen sehr schwer, weshalb wir in erster Linie eine neue zielgruppengerechte Website einrichten möchten. Wir kennen einige Vereine, die sich bei jungen Leuten großer Beliebtheit erfreuen, weshalb wir zu einem Austausch eingeladen haben. Wir erhoffen uns Impulse zur zielgruppengerechten Ansprache und Ideen, wie wir unser Angebot attraktiver gestalten können, um mehr Engagierte für uns zu begeistern.«



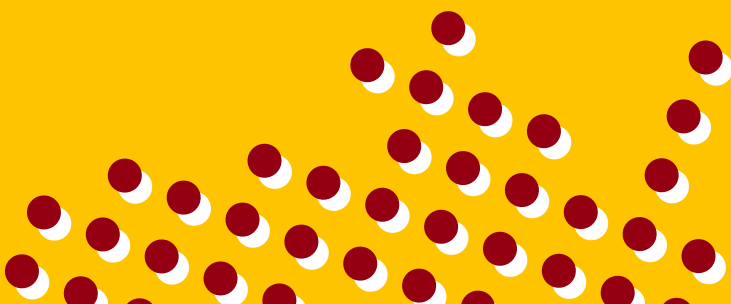
BEISPIEL

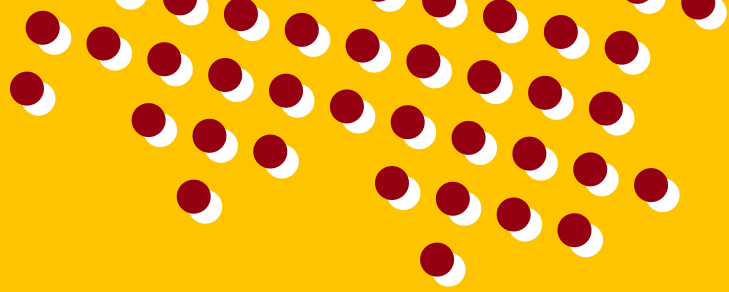
Der kleine Dachverband

»Aus unserem Netzwerk haben wir vernommen, dass die Verbesserung interner Kommunikation aktuell einige Organisationen beschäftigt, denn durch effektivere interne Abstimmung ergibt sich mehr Zeit für wichtige inhaltliche Arbeit. Wir haben eine kleine Umfrage unter unseren Mitgliedern durchgeführt, um herauszufinden, welche digitalen Tools sie bereits kennen und nutzen. Außerdem haben wir eine Partnerorganisation im Ausland, die bei dem Thema bereits sehr versiert ist. Wir haben Kontakt aufgenommen und werden uns demnächst in einem kleinen Workshop zu unterschiedlichen Möglichkeiten und ihren Erfahrungen austauschen.«

UMSETZUNG

UND TIPPS





4. IN FÜNF SCHRITTEN DURCH DEN (DIGITALEN) TRANSFORMATIONSPROZESS	20
INITIALISIEREN	21
KONZIPIEREN	24
MOBILISIEREN	28
UMSETZEN	30
VERSTETIGEN	32
5. AUF EINEN BLICK: GELINGENSKRITERIEN	34
6. EXKURS: UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN	36
7. SERVICETEIL	41

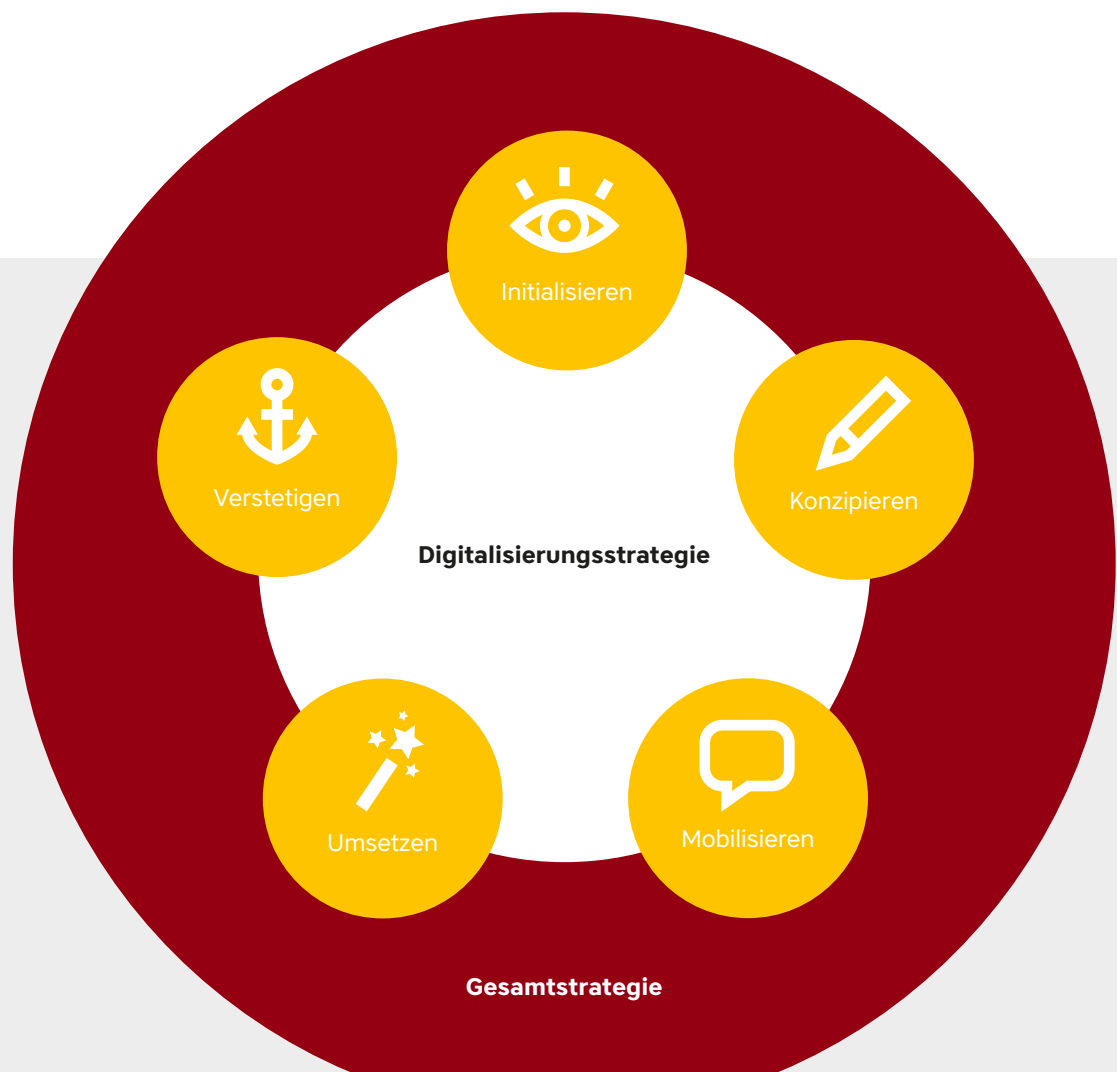
4

IN FÜNF SCHRITTEN DURCH DEN (DIGITALEN) TRANSFORMATIONSPROZESS

Im Folgenden erklären wir Ihnen die fünf wesentlichen Phasen, die eine Organisation in einem Veränderungsprozess zur Digitalisierung durchläuft. In jedem Prozessschritt finden Sie die zentralen Fragen, die Sie sich und Ihrer Organisation stellen sollten. Wir zeigen an exemplarischen Beispielen mögliche Vorgehensweisen auf und geben Ihnen abschließend eine Checkliste mit, mit der Sie die wichtigsten Schritte im Blick behalten.

Digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess Ihrer Organisation, der unterschiedliche Phasen durchläuft: Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung¹. Dabei gibt es kein festgelegtes Ende, sondern es schließen sich neue Folgeprojekte an, die sich aus den umgesetzten Maßnahmen entwickeln. So können Sie nach der Verstetigung erneut in die Prüfung des Status quo und in eine neue Initialisierung übergehen.

¹ Vgl. Krüger (2014): 33ff.



Fünf Phasen im Veränderungsprozess zur Digitalisierung in Organisationen.
Aus: Krüger (2014)



INITIALISIEREN

WAS SOLL IN DIESEM PROZESSSCHRITT ERREICHT WERDEN?

In der Initialisierungsphase soll in erster Linie der Veränderungsbedarf erfasst und eine Bestandsaufnahme gemacht werden. Vielleicht haben sich bewährte Prozesse und Vorgehen aufgrund neuer technischer Möglichkeiten überlebt oder sind nicht mehr effizient genug. Entwickeln Sie ein Problembewusstsein, indem Sie aufzeigen, welchen Unterschied eine Veränderung dieser Prozesse bzw. Vorgehen für die Organisation machen könnte. Eine besondere Rolle spielen hierbei die Führungskräfte und Leitungsgremien in der Organisation. Denn sie müssen hinter dem Veränderungswillen stehen und die weiteren Mitglieder und Engagierten letztlich hiervon überzeugen. Analysieren Sie gemeinsam die vorherrschenden Rahmenbedingungen und Abläufe. Stellen Sie sich auch die Frage, ob sich durch die fortschreitende Digitalisierung ganz neue Themen- und Arbeitsfelder für Sie ergeben. Damit werden Sie nicht ausschließlich zur Nutzer*in von Digitalisierung, sondern können sie auch aktiv mitgestalten.

WELCHE FRAGEN SOLLTEN BEANTWORTET WERDEN?

Welche Vision der eigenen Zukunft liegt dem Vorgehen zugrunde?

Verdeutlichen Sie sich für die Initialisierung eines digitalen Transformationsprozesses nochmals die Vision Ihrer Organisation (siehe Kapitel 3). Sie gibt die Richtung vor, in die sich der Wandel bewegen sollte.

Was sind sinnvolle Handlungsfelder?

Überlegen Sie im Kontext der Zukunftsvision, welche Veränderungen grundsätzlich sinnvoll erscheinen. Dies können bestimmte interne Prozesse oder Bereiche sein oder auch neue Themen oder Angebote, die sich durch eine zunehmend technologische Entwicklung ergeben.

Welche Organisationskultur herrscht vor?

Digitale Transformation heißt auch kulturelle Veränderung: Die Werte, die Ihre Mitglieder und Engagierten in Ihrer Organisation leben, können sich verändern, neue oder andere Aufgaben werden auf Sie zukommen und auch Prozesse werden auf andere Art und Weise ablaufen. Werfen Sie einen Blick auf Ihre Organisationskultur und reflektieren Sie, ob bereits Erfahrungen mit Wandel gesammelt wurden, welche kulturellen Veränderungen zu erwarten sind und wie viel *Digitalisierung* Sie in der Organisation leben möchten. Weiterhin ist die innere Einstellung zu digitalen Veränderungen zentral. Gestalten Sie in Ihrer Organisation eine Kultur der Offenheit und Neugier, ermöglichen Sie positive Erfahrungen in Pilotprojekten, machen Sie Fehler und lernen Sie daraus.

Wer befürwortet den digitalen Veränderungsprozess?

Für den Erfolg eines digitalen Transformationsprozesses in einer gemeinnützigen Organisation sind die Engagierten und Mitglieder mitverantwortlich. Jedoch sind nicht alle digitalen Veränderungsprozessen gegenüber aufgeschlossen. Identifizieren Sie die Befürworter*innen und Unterstützer*innen des Wandels, die maßgeblich Einfluss auf den Verlauf und das Ergebnis des Prozesses nehmen können, und vernetzen Sie sie miteinander (Wandlungsbündnis). Sie stellen die Treiber*innen des Wandels dar.

Wie sind Prozesse in der Organisation ausgestaltet?

Machen Sie sich ein Bild von den Prozessen in Ihrer Organisation. Wie laufen diese ab? Was sind Prozessschritte und wo gibt es Möglichkeiten, sie mithilfe von Digitalisierung zu erleichtern und zu verbessern?

Welche technische Infrastruktur ist vorhanden?

Machen Sie sich im ersten Schritt die vorliegenden Rahmenbedingungen in Ihrer Organisation bewusst. Welche technischen Infrastrukturen gibt es bereits, und wie können diese für die anstehenden Veränderungen genutzt werden? Wie werden technische Anlagen oder auch bereits genutzte Software überwacht, gewartet, optimiert?

Welche Spannungsfelder oder Widerstände könnte es geben?

Nehmen Sie auch die Skeptikerinnen und Skeptiker ernst und identifizieren Sie im Vorfeld mögliche Konflikte und Spannungsfelder. Hören Sie ihren Bedenken zu, entwickeln Sie Verständnis für ihre Zurückhaltung. Denn die Haltung der Mitglieder und Engagierten sowie daraus resultierende Barrieren und potenzielle Konflikte stellen besondere Risiken für den Transformationsprozess dar. Überlegen Sie bereits frühzeitig, wie Sie potenziellen Widerständen entgegenwirken können, und entwickeln Sie in einem Konzept Lösungsansätze für entstehende Spannungen. Werben Sie dafür, gemeinsam zu überlegen, wie gute Lösungen im Interesse der Organisation aussehen könnten.

Wer muss mitentscheiden/mitgenommen werden?

Überlegen Sie, wen Sie einbinden müssen, damit der digitale Transformationsprozess möglichst reibungslos verläuft. Dies können wichtige Stakeholder wie der Vorstand, Führungskräfte oder auch andere Organisationszugehörige sein. Schaffen Sie bei den relevanten Personen ein Problembewusstsein für die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Thematik.





PRAXISBEISPIELE

Der kleine Dachverband

»Obwohl wir fachlich sehr kompetent sind, ziehen andere Organisationen an uns vorbei. Wir müssen unsere interne Kommunikation effektiver aufstellen, um mehr Zeit für inhaltliche Aufgaben zu haben. Die neuen Kommunikationsformen bei digitalisierungsfernen Kolleginnen und Kollegen einzuführen, wird eine Herausforderung, die wir frühzeitig angehen müssen, jedoch gibt es auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich für das Thema begeistern können. Mit ihnen bilden wir eine Projektgruppe, um das weitere Vorgehen zu planen.«

Das Frauenzentrum

»Das Thema Digitalisierung ist aktuell *in aller Munde*, sowohl bei uns als auch bei anderen Einrichtungen in unserem Arbeitsfeld. Den Anstoß gab die Geschäftsführung. Wir müssen uns mit verschiedenen Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen Gedanken machen, wie wir damit umgehen, und unser Angebot sinnvoll an die Veränderungen anpassen.«

Der Volkstanz Verein

»Wir merken, dass sich unsere Umwelt verändert und wir immer weniger Ehrenamtliche und Mitglieder für uns gewinnen können. Insbesondere junge Menschen wissen wenig über unsere Aktivitäten, so dass wir hier gezielt Kommunikationsmaßnahmen ergreifen müssen. Eine Herausforderung wird sicher die Zusammenführung von digitalen und analogen Ideen der verschiedenen Vorstandsmitglieder sein. Ein erstes Treffen, um die verschiedenen Sichtweisen auf das Thema zusammenzutragen und mögliche Lösungswege zu finden, ist in Abstimmung.«



CHECKLISTE

- Relevante Stakeholder identifizieren
- Bewusstsein für notwendige Veränderungen bei relevanten Stakeholdern schaffen
- Unterstützung relevanter Stakeholder einholen
- Wandlungsbündnis bilden
- Veränderungsbedarf festlegen und priorisieren (Auswahl treffen, Themen setzen)
- Chancen und Risiken des Transformationsprozesses analysieren
- Lösungsansätze für Widerstände entwickeln
- Spannungsfelder und potenzielle Konflikte erkennen



KONZIPIEREN

WAS SOLL IN DIESEM PROZESSSCHRITT ERREICHT WERDEN?

In der zweiten Phase, der Konzipierung, legen Sie die Basis für einen erfolgreichen digitalen Transformationsprozess. Jetzt müssen Sie die Ziele des Veränderungsprozesses definieren und schriftlich festhalten. Ihnen sollte klar sein, welche Verbesserungen sich in Ihrer Organisation durch die Digitalisierung ausgewählter Prozesse oder Maßnahmen ergeben, denn Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein und sollte immer einen Mehrwert schaffen. Dieser kann beispielsweise darin liegen, dass Arbeitsprozesse erleichtert werden oder auch Zielgruppen oder Ehrenamtliche effizienter erreicht werden. Sind die Wandlungsziele definiert, planen Sie in einem Maßnahmenprogramm konkrete Schritte für die einzelnen Ziele. Machen Sie sich an dieser Stelle bewusst, welche Erfahrungen in Ihrer Organisation bereits gemacht wurden, die auf das Erreichen des Ziels einzahlen, und wo Sie ggf. noch Unterstützung oder Inspiration benötigen. Scheuen Sie sich nicht, mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Feld zu sprechen, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Eventuell haben andere Organisationen die Herausforderungen, vor denen Sie stehen, für sich schon gelöst und können wichtige Impulse für Ihre Maßnahmenplanung beisteuern. Ziel der Konzeptionsphase ist ein abgestimmtes Gesamtkonzept, das im weiteren Verlauf umgesetzt werden kann und nicht auf grundsätzliche Widerstände stößt.

WELCHE FRAGEN SOLLTEN BEANTWORTET WERDEN?

Welche Ziele sollen mit dem Prozess der Digitalisierung verfolgt werden?

Ihre Ziele leiten Sie aus der Vision Ihrer Organisation ab (siehe Kapitel 3 zur Digitalisierungsstrategie). Welche Realitäten müssen Sie schaffen, um diese Vision verwirklichen zu können? Formulieren Sie Ihre Wandlungsziele sehr präzise, denn sie sind für die Maßnahmenentwicklung richtungsweisend. Nehmen Sie außerdem bestehende Rahmenbedingungen in den Blick und überprüfen Sie, ob diese den Wandlungsspielraum begrenzen. Machen Sie sich bewusst, dass erfolgreiche digitale Transformationsprozesse Zeit benötigen, weshalb Sie Prioritäten festlegen sollten, welche Vorhaben zuerst umgesetzt werden sollten.

Welche Maßnahmen müssen getroffen werden?

Leiten Sie als nächstes die notwendigen Maßnahmen aus den einzelnen Wandlungszielen ab und stimmen Sie sie aufeinander ab: *Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die Ziele zu erreichen?* Beachten Sie bei der Maßnahmenplanung, dass Ihre Organisationswerte (beispielsweise Nachhaltigkeit) mit der Auswahl Ihrer digitalen Produkte im Einklang sind. Wägen Sie die Maßnahmen hinsichtlich Umsetzbarkeit ab und behalten Sie eventuelle Kosten im Blick.



PRAXISBEISPIELE

Die Organisationen, die am Förderprogramm *Die Verantwortlichen #digital* teilgenommen haben, hatten für die Planung und Umsetzung ihrer Vorhaben zehn Monate Zeit. Pandemiebedingt und je nach Vorhaben und Zielen befanden sich manche Organisationen nach dieser Zeit noch immer in der Konzeptionsphase. Planen Sie daher genügend Zeit für Ihr Vorhaben ein.

Der kleine Dachverband

»Wir müssen uns nochmal bewusst machen, warum wir welche Prozesse eingeführt haben, bevor wir sie digitalisieren können. Wir haben ein Projektteam gebildet, das Lust hat, sich mit dem Thema zu beschäftigen, und dieses Projektteam hat auch bereits eine Umfrage gestaltet, die wir unter unseren Zielgruppen durchführen, um deren Bedarfe festzustellen. Wir erarbeiten mit dem Projektteam im Brainstorming die Form und den Inhalt einer digitalen Arbeitshilfe. Hier war eine wichtige Erkenntnis, dass klar kommuniziert werden muss, wie und von wem die in einem gemeinsamen Dokument gesammelten Informationen zusammengefasst, strukturiert und entschieden werden. Eine Erfahrung war, dass ein gemeinsam bearbeitetes und kommentiertes Dokument schnell sehr unübersichtlich werden kann. Eine konkrete Rückmeldung lautete außerdem, dass die Zusammenarbeit über größere Entfernungen problemlos möglich ist, allerdings ist noch vielen unklar, was man mit dem Programm alles machen kann. Die Planung von Schulungen steht somit als nächstes an.«

Das Frauenzentrum

»In persönlichen Gesprächen mit Einrichtungen aus unserer Region konnte ich wichtige Informationen für die fachliche, organisatorische und technische Umsetzung unseres Anliegens gewinnen. Wir haben ein Konzeptpapier verfasst und auch geklärt, welche Inhalte unserer Arbeit digitalisiert werden und auf welche Art und Weise. Dabei wurde u.a. die Frage beantwortet, ob sowohl eine Website als auch eine App notwendig sind, oder ob eine Website mit guter *Usability* für mobile Nutzung das passendere Instrument ist. Auch Informationen über eine mögliche Videokonferenz-Software haben wir gesammelt und das Angebot ausgewertet, was einiges an Aufwand und Ausdauer erforderte.«

Der Volkstanz Verein

»Wir mussten Überzeugungsarbeit leisten, denn die Akzeptanz beim Vorstand war je nach Technologieaffinität unterschiedlich. Letzten Endes konnten wir ihn aber von einem Internetauftritt und von der Einführung eines Newsletters überzeugen. Wir haben zwei Workshops mit anderen Tanz-Vereinen, in denen sich junge Menschen engagieren, veranstaltet, um herauszufinden, wie wir die Seite zielgruppengerecht gestalten. Darauf aufbauend haben wir einen Anforderungskatalog erstellt, der die Konzeption der Website beschreibt. Es war zu klären, welchen Umfang die Website haben soll und wer die Texte liefert. Das bildet die Basis für die Preiskalkulation der Agenturen.«

Lassen Sie auch hier potenzielle Spannungsfelder nicht außer Acht und konkretisieren Sie auf Grundlage Ihres Konzeptes den Umgang mit zu erwartenden Widerständen.

Welche Zielgruppen müssen mitgedacht werden?

Betrifft ihr digitales Transformationsvorhaben bestimmte Zielgruppen wie Ehrenamtliche, Mitglieder oder Nutzer*innen Ihrer Angebote, denken Sie diese bei der Konzipierung mit. Gehen Sie mit Ihrer Zielgruppe ins Gespräch und erfragen Sie Bedarfe.

Welche technischen Mittel werden konkret benötigt?

Evaluieren Sie, welche technischen Infrastrukturen oder Hilfsmittel (beispielsweise Software) Sie für Ihre Zielerreichung konkret benötigen. Sie möchten Ihre Website aktualisieren? Dann erstellen Sie einen Anforderungskatalog. Sie möchten die Kommunikation in der Organisation effizienter gestalten? Dann sammeln Sie potenzielle Tools und vergleichen Sie sie miteinander. Fragen Sie sich, was technisch nötig ist, damit Sie Ihr Digitalisierungsvorhaben realisieren können.

Welche Folgekosten entstehen?

Ermitteln Sie, welche Folgekosten beispielsweise für Lizenzgebühren oder die Pflege und Wartung von Hard- und Software anfallen, und beziehen Sie sie in Ihre Finanzplanung mit ein.

Wird es Qualifizierungsbedarf geben?

In diesem Zusammenhang ist es auch wichtig, frühzeitig zu überlegen, welche digitalen Kompetenzen in Ihrer Organisation bereits vorhanden sind und wo sich eventuell Schulungsbedarfe ergeben werden. Fragen Sie auch hierzu Organisationen aus Ihrem Netzwerk. Vielleicht können die Ihnen gute Tipps geben, welche Schulungen an oberster Stelle auf der Liste stehen sollten und wo man sich einen guten Überblick über Anbieter verschaffen kann.

Wer soll die Digitalisierung umsetzen und vorantreiben?

Das Konzept zur Umsetzung der gesetzten Ziele muss auch die Frage beantworten, wer den Prozess verantwortet, koordiniert und Aufgaben verteilt. Wer bietet sich am besten für die Projektleitung/als Digitalisierungsbeauftragte*r an und wäre es auch sinnvoll, eine Steuerungs- bzw. Koordinierungsgruppe festzulegen und miteinander zu verzahnen? Planen Sie gemeinsam die Arbeitsaufteilung (wer?) sowie die sachliche (was?) und zeitliche (wann?) Einteilung und unterziehen Sie diesen Plan einem regelmäßigen Update.

Wie sieht ein realistischer Zeitrahmen aus?

Wie jede Veränderung benötigt auch ein digitaler Transformationsprozess Zeit. Betrachten Sie Ihre Ziele, Maßnahmen und Rahmenbedingungen und wägen Sie einen realistischen Zeitrahmen ab. Bedenken Sie, dass auch die Ursachen des Veränderungsbedarfes Einfluss auf die Prozessdauer haben werden: Bedarf es schneller Lösungen für akute Herausforderungen oder steht ein strategischer Kurswechsel an, in dem neue Themen oder Angebote erarbeitet werden sollen? Insbesondere Letzteres stellt eine weitreichende Veränderung dar, die ihre Zeit benötigt.



CHECKLISTE

- (realistische) Ziele formulieren und ggf. Teilziele ableiten
- Rahmenbedingungen beachten
- In den Austausch mit anderen Organisationen gehen (das Rad nicht neu erfinden)
- Kongruenz von Organisationswerten und digitalen Produkten überprüfen
- Maßnahmen abwägen
- Qualifizierungsbedarfe identifizieren
- Kosten abschätzen
- Prioritäten bestimmen
- Konzept der Maßnahmenumsetzung entwickeln (Wer, Was, Wann, Wie?)



MOBILISIEREN

WAS SOLL IN DIESEM PROZESSSCHRITT ERREICHT WERDEN?

Nun steht die Kommunikation der beabsichtigten Änderungen an die Engagierten, Mitarbeiter*innen und Mitglieder im Mittelpunkt. Insbesondere bei kleinen und mittleren Organisationen empfiehlt es sich, diese Zielgruppen frühestmöglich einzubinden und die Befürworter*innen des Wandels bereits in der Konzeptionsphase mit einzubeziehen. Wichtig ist, dass die geplanten Maßnahmen nicht einfach verordnet, sondern der Nutzen und die Relevanz klar kommuniziert werden und im Vordergrund stehen. Transparenz und gute Kommunikationsstrategien sind an diesem Punkt zentral, damit das neue Konzept als sinnvoll erachtet und akzeptiert wird und alle Beteiligten aktiv und kreativ an der Umsetzung des digitalen Transformationsprozesses mitarbeiten. Mögliche und bewährte Kommunikationsmaßnahmen sind hierbei: Infobriefe, Kommunikation über das Intranet, persönliche Ansprache und Austausch, Anbieten von *Sprechstunden*, Aushänge, Workshops und Veranstaltungen, *Kummerkästen*. Allerdings ist es nicht selten, dass Menschen Vorbehalte gegenüber Veränderungen und Wandlungen haben. Im Rahmen der Mobilisierung gilt es, Sorgen und Unsicherheiten aus der Welt zu schaffen.



WELCHE FRAGEN SOLLTEN BEANTWORTET WERDEN?

Wie können die Organisationsangehörigen vom Nutzen der Änderungen überzeugt werden?

Ihre Mitglieder und Engagierten werden den Wandlungsprozess akzeptieren, wenn für sie der Nutzen der geplanten Maßnahmen plausibel und nachvollziehbar ist. Kommunizieren Sie das Wandlungskonzept in die Breite der Organisation über alle Ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und signalisieren Sie, dass Fragen und Anregungen willkommen und gewollt sind. Dabei wird aber auch dem Führungskreis eine besondere Rolle zuteil, denn er muss sichtbar und aktiv an der Mobilisierung mitwirken.

Welche Anreize zur Veränderung können geschaffen werden?

Idealerweise werden Anreize geschaffen, um möglichst viele Betroffene zum aktiven Mitmachen zu bewegen. Zeigen Sie deshalb so oft wie nur möglich auf, welche Vorteile die Neuerungen bringen. Das kann je nach Ziel beispielsweise die bessere Erreichbarkeit der Zielgruppe, Zeitersparnis oder auch die Entwicklung neuer Themen sein. Kommunizieren Sie diese regelmäßig und gehen Sie ins persönliche Gespräch. So wird der digitale Transformationsprozess nicht zu einem notwendigen Übel, sondern kann ein erstrebenswertes Ziel darstellen.



PRAXISBEISPIELE

Der kleine Dachverband

»Die Projektgruppe konnte zwei potenziell geeignete Tools für unsere Bedarfe finden. Den Auswahlprozess haben wir partizipatorisch gestaltet und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeladen, sich ein Bild von den Tools zu machen, Fragen zu stellen und Anregungen einzubringen. Im Nachgang ist eine wichtige Erkenntnis, dass regelmäßige Videokonferenzen (zweiwöchentlich) mit den jeweiligen Projektteilnehmer*innen, bei allen digitalen Möglichkeiten der schriftlichen und asynchronen Kommunikation, die das dann ausgewählte Tool bot, sehr wichtige Meilensteine im Projektfortschritt waren. Digitalisierung ist für viele Personen im Projekt oft *on top*, also ein Thema neben vielen anderen, und noch längst kein Selbstläufer. Deshalb braucht es immer wieder Anstupsen, Erinnerungen und Kommunikation.«

Das Frauenzentrum

»Die Mitarbeiter*innen und Ehrenamtlichen waren von Beginn an in den Prozess eingebunden. Wir tauschen uns regelmäßig zum Prozess aus, jedoch ist die Terminfindung eine Herausforderung. Alle Beteiligten *unter einen Hut* zu bekommen, ist nicht einfach. Glücklicherweise steht die Thematik *Digitalisierung* bei den meisten Kolleg*innen ebenfalls weit oben auf der Agenda, so dass alle Beteiligten versuchen, sich die Zeit zu nehmen.«

Der Volkstanz Verein

»Unser Konzept haben wir dem Vorstand vorgestellt und dessen Anregungen aufgenommen. Bei unserem letzten Auftritt haben wir außerdem das Gespräch mit unseren Mitgliedern gesucht. Das Feedback zu unseren Vorhaben war durchweg positiv, denn alle sehen den Bedarf. Einzelne Bedenken konnten wir durch das persönliche Gespräch schnell aus dem Weg räumen. Weiterhin haben wir Aushänge in unseren Räumlichkeiten gemacht, die über das Vorhaben informieren.«



CHECKLISTE

- Verantwortliche für Kommunikation des Veränderungsprozesses festlegen
- Inhalte und Form der Kommunikation festlegen
- Zeitpunkte und Reihenfolge der Informationen festlegen
- Schulungs- und Trainingsmaßnahmen/-bedarfe identifizieren
- Anreize für Projektbeteiligte schaffen
- Dokumentation der Projektergebnisse



UMSETZEN

WAS SOLL IN DIESEM PROZESSSCHRITT ERREICHT WERDEN?

Nun gilt es, die Veränderungen, die zuvor geplant wurden, zu realisieren. Spätestens an diesem Punkt sollte den einzelnen Zielen und Maßnahmen eine Priorität zugeordnet sein. Schritt für Schritt sollten Sie nun die geplanten wichtigsten Maßnahmen umsetzen und überprüfen, ob diese zu den gewünschten Ergebnissen führen. Ist das nicht der Fall, gilt es, die Maßnahmen anzupassen oder durch andere zu ersetzen. War zum Zeitpunkt der Konzipierung nur ein ausgewählter Kreis beteiligt, so betrifft die Umsetzung je nach Vorhaben meist einen größeren Personenkreis von bestimmten Arbeitsgruppen über Abteilungen bis hin zu der gesamten Organisation. Entsprechend hoch ist die Bedeutung der Umsetzungsphase für den Erfolg des Transformationsprozesses.

WELCHE FRAGEN SOLLTEN BEANTWORTET WERDEN?

Welche prioritären Aufgaben werden angegangen?

Da Sie nicht alle Herausforderungen auf einmal angehen können, ist es zentral, dass Sie Ihre Themen in relevante und weniger relevante gruppieren und zunächst die prioritären Themen angehen. Folgeprojekte können nach Abschluss der prioritären Vorhaben angegangen werden. Mögliche Priorisierungskriterien sind: Dringlichkeit, Ressourcenverfügbarkeit oder auch Umsetzungsgeschwindigkeit (*Quick Wins*), die das Vertrauen in den Transformationsprozess und somit die Wandlungsbereitschaft erhöhen.

Wie wird der Programmablauf überwacht und der Fortschritt kontrolliert?

Beobachten Sie, ob die angestrebten Ziele mit dem Transformationsprozess erreicht werden. Sprechen Sie mit allen Projektverantwortlichen in regelmäßigen Abständen über die Fortschritte und dokumentieren Sie diese nach Möglichkeit. So können Sie auftretende Schwierigkeiten oder auch gute Lösungsansätze auf Folgeprojekte übertragen oder zeitnah notwendige Anpassungen vornehmen.



PRAXISBEISPIELE

Der kleine Dachverband

»Zentraler Gegenstand in der Umsetzungsphase waren der Umgang mit der neuen Arbeitskultur und der hohen Transparenz, arbeiten mit Online-Dokumenten und die neue Rolle der Projektleitung zu klären, wie sie in dieser beteiligungsorientierten, rein digitalen Arbeitsform wahrgenommen werden kann und muss. Es war herausfordernd, die Teammitglieder bei technischen Schwierigkeiten im Umgang mit dem Tool weiter zu motivieren. Wir haben daher einen eigenen Kanal für technische Fragen und Probleme eingerichtet, um möglichst schnell Probleme lösen zu können. Wir haben auch öfters Video-Konferenzen abgehalten.«

Das Frauenzentrum

»Wir merken, wie schwierig es ist, die *eierlegende Wollmilchsau* (in Produktform) zu finden. Wir müssen uns damit anfreunden, dass alle Produkte für Online-Beratung sowohl Stärken als auch Schwächen haben. Wir mussten also die schwierige Entscheidung treffen, welche Software die beste für uns ist, und an entsprechender Stelle darlegen und rechtfertigen, warum wir uns für diese (mehr oder weniger) kostenintensive Umsetzung entschieden haben.«

Der Volkstanz Verein

»Wir haben uns kurzerhand dazu entschlossen, erst die Website anzugehen und danach das Projekt Newsletter in Angriff zu nehmen. Kapazitäten für beide Projekte zu finden ist bei uns als rein ehrenamtlich geführtem Verein eine Herausforderung. Das haben wir im Vorfeld unterschätzt. Wir haben drei Angebote zur Websitegestaltung eingeholt und das Angebot einer ortsansässigen Agentur angenommen, da uns wichtig war, dass die Ansprechpersonen uns und unseren Verein auch persönlich kennenlernen. Die neue Website haben wir *aufgemalt*, Textblöcke geschrieben, Fotos ausgesucht (nochmal Genehmigungen geklärt) und alles zur Agentur geschickt. Die Umsetzung wird etwa ein halbes Jahr dauern.«



CHECKLISTE

- Geplante Veränderungen entsprechend ihren Prioritäten umsetzen
- Umsetzung überwachen und ggf. nachsteuern
- Ergebnisse reflektieren und Zielerreichung überprüfen
- Erste Erfolge kommunizieren
- Konsequenzen für die Zukunft ableiten
- Klären, wann das Vorhaben als Beendet gelten kann



VERSTETIGEN

WAS SOLL IN DIESEM PROZESSSCHRITT ERREICHT WERDEN?

In dieser Phase geht es darum, die herbeigeführten Veränderungen erfolgreich zu festigen und die neuen Instrumente zu einem festen Bestandteil der Arbeitsprozesse werden zu lassen. Verstetigung darf jedoch nicht als *Endzustand* verstanden werden, sondern impliziert vielmehr eine kontinuierliche Weiterentwicklung, die als Grundvoraussetzung einer festen Verankerung von (digitalem) Wandel auf der Agenda der Organisation bedarf. Seien Sie vor allem sensibilisiert, dass die erreichten Veränderungen beibehalten werden und ein Rückfall in alte Zustände und Vorgehen vermieden wird. Achten Sie an diesem Punkt auch darauf, dass die Veränderungsbereitschaft und -kompetenz nicht nachlässt, denn das ermöglicht, dass Organisationsangehörige offen bleiben für stetige Weiterentwicklung und zukünftige Veränderungen in den Folgeprojekten.

WELCHE FRAGEN SOLLTEN BEANTWORTET WERDEN?

Wie werden Ergebnisse überprüft?

In der Verstetigungsphase sind die Bereichsverantwortlichen sowie Mitarbeiter*innen gefragt, die neuen Vorgänge beizubehalten und nicht in alte *Muster* zu verfallen. Aufgaben und Ziele müssen so umgestellt werden, dass die neuen Prozesse nachhaltig umgesetzt werden können.

Wie kann man Wandlungsbereitschaft und -kompetenz sichern?

Auch für die Sicherung der Wandlungsbereitschaft bieten sich Workshops oder Gruppen zum Erfahrungsaustausch an. Diese können sowohl physisch als auch digital in Foren oder Kommunikationskanälen angelegt sein und es können wiederkehrende Herausforderungen, Erfolgserlebnisse mit den transformierten Prozessen oder auch neue Themen diskutiert werden.



PRAXISBEISPIELE

Der kleine Dachverband

»Damit wir uns auch in Zukunft weiter wandeln können, sind Fortbildungen mit dem Kommunikationstool für uns eine wichtige Priorität geworden. Wir kommunizieren außerdem regelmäßig und klar die Vorteile, die uns diese Veränderung gebracht hat. Das Feedback ist sehr positiv: Mitglieder und Beschäftigte bringen sich mehr ein, der Input wird proaktiver eingebracht, innerhalb unserer Treffen ist die Beteiligung deutlich mehr geworden und es gibt viele Impulse auch für die Projektleitung.«

Das Frauenzentrum

»Ich habe gelernt, wie wichtig die regelmäßige Reflexion des eigenen Prozesses ist und dass andere Einrichtungen bei ihren Anliegen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind. Die ersten positiven Effekte auf unser Online-Beratungsangebot sind jedoch sichtbar, so dass bei allen Beteiligten eine große Offenheit besteht, weitere Projekte anzugehen. Als nächstes werden wir uns einem neuen Thema widmen und ein Umsetzungskonzept schreiben.«

Der Volkstanz Verein

»Die Umsetzung der Website hat einwandfrei funktioniert, auch wenn es dann doch etwas länger gedauert hat, als ursprünglich angenommen. Durch den Kontakt zu dem jungen Tanzverein, den wir zu Beginn unseres Vorhabens kontaktiert haben und der an unserem Workshop mitgearbeitet hat, sind wir mit jungen, tanzbegeisterten Menschen in Kontakt gekommen. Wir haben nun einen Engagierten, der die Websitepflege übernommen hat und uns beim nächsten Projekt, dem Newsletter, zur Seite stehen wird. Außerdem erkannte der Vorstand durch die Corona-Krise die Vorteile der Digitalisierung und steht nun geschlossen hinter den geplanten Folgeprojekten.«



CHECKLISTE

Erreichte Verbesserung weiter ausbauen

Veränderungsprozess mit neuen Themen, Projekten und Impulsen *in Gang* halten

AUF EINEN BLICK: GELINGENSKRITERIEN



Nehmen Sie sich Zeit

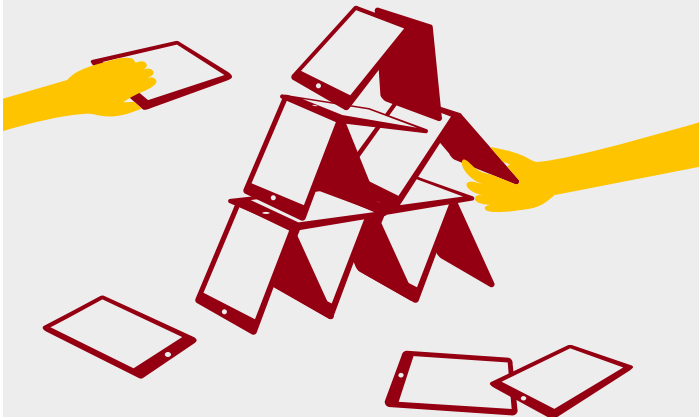
Kleine Schritte sind auch Schritte, aber kommen Sie in den **Prozess des Handelns**.



Mindset

Veränderungsbereitschaft ist ein zentrales Kriterium, das die Voraussetzung schafft, Dinge neu zu denken. Gehen Sie **mit Neugier und Offenheit** in den Prozess.

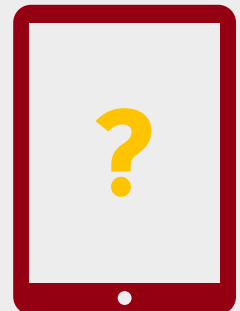
Nur wer nichts macht, macht keine Fehler



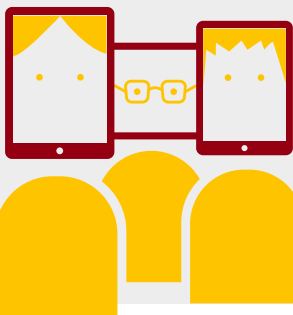
Haben Sie Mut, etwas **auszuprobieren und auch Fehler zu machen**. Lernen Sie aus den Fehlern.

Warum und wofür

Warum machen Sie das und **wofür** ist es gut?



Ein digitales Team bilden

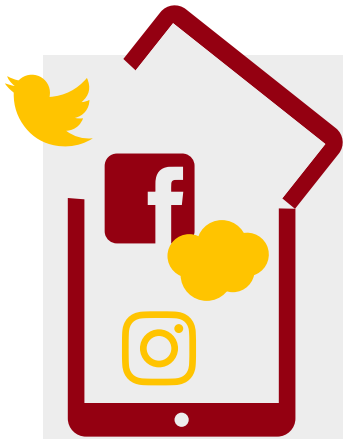


Identifizieren Sie **Personen, die den Prozess befürworten** und als Treiber fungieren können.

Das Rad nicht neu erfinden

Wie lösen andere Organisationen digitale Herausforderungen? Holen Sie sich **Inspiration**.





In den Rucksack schauen

Welche Erfahrungen zum Thema Digitalisierung wurden bereits gesammelt? Bauen Sie darauf auf.

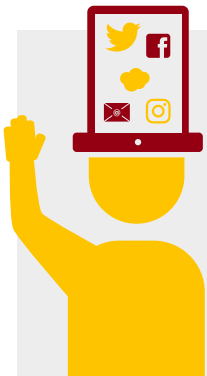
Informierte Entscheidungen treffen

Identifizieren Sie **Trends** und **hinterfragen** Sie sie.



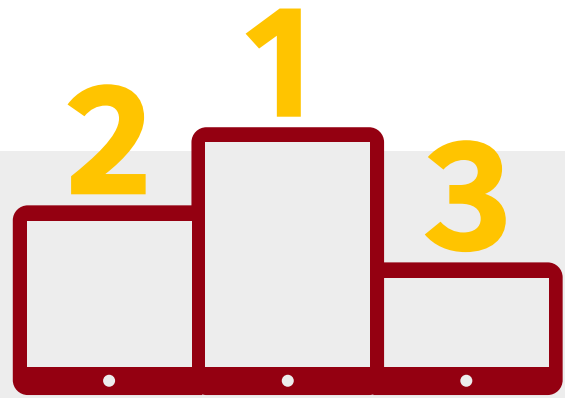
Eine verantwortliche Person bestimmen

Es bedarf jemanden, der das Thema mit **Begeisterung** in die Organisation trägt.



You are not alone

Viele Organisationen befinden sich in einer ähnlichen Situation. Gehen Sie in den **Austausch** (Peer Learning) und lernen Sie voneinander.

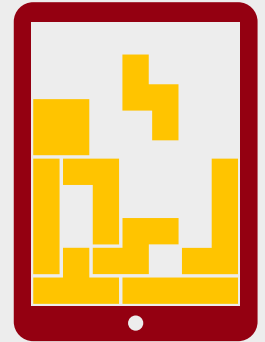


Prioritäten setzen

Nicht alle Vorhaben auf einmal umsetzen, sondern **mit einem Pilotprojekt starten**, in dem erste Erfahrungen gesammelt werden können.

Done is better than perfect

Entwickeln Sie eine digitale Organisationskultur und haben Sie **Mut zum Unperfekten**.



Kommunikationsmaßnahmen planen



Binden Sie **frühzeitig beteiligte Personen in den Prozess** ein, so können Sie Widerständen entgegenwirken.

6

EXKURS: UMGANG MIT WIDERSTÄNDEN

Veränderungen gehen immer auch mit Emotionen einher. Veränderungen bringen Neues mit sich und können verunsichern. Bisher vertraute Abläufe oder auch Programme gaben Sicherheit nach innen und auch im Miteinander mit anderen Personen. Machen Sie sich bewusst, dass (digitale) Transformationsprozesse immer eine sachliche und eine emotionale Dimension beinhalten. Da Gefühle einen starken Einfluss auf die Wandlungsbereitschaft der Organisationsangehörigen haben, ist es für den Erfolg des (digitalen) Wandels zentral, dem Thema eine hohe Bedeutung einzuräumen.

URSACHEN FÜR WIDERSTÄNDE

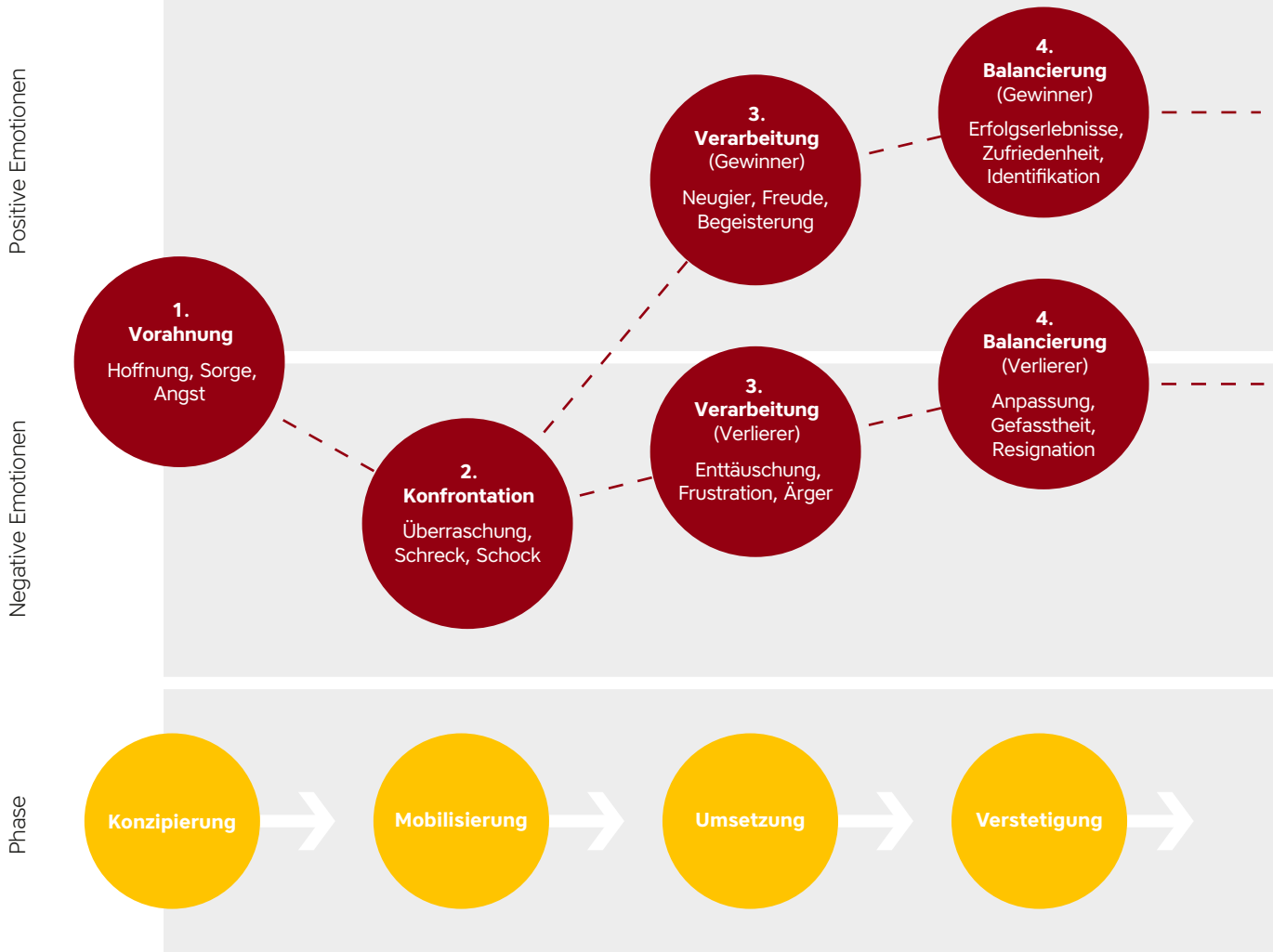
Widerstand gegen Veränderungsprozesse kann unterschiedliche Ausdrucksformen annehmen und reicht von offener Ablehnung über stille Bedenken bis hin zum Bremsen des Prozesses durch passives Verhalten. Die Ursachen sind oftmals vielfältig. Auf inhaltlicher Ebene kann es zu Widerständen kommen, wenn die Betroffenen die Gründe und Motive für den Veränderungsprozess nicht verstehen oder nachvollziehen können. Auch bei einer individuellen Nutzenabwägung können Unsicherheiten und Widerstände auftreten, wenn Unklarheit besteht, ob die geplanten Veränderungen zu einer Verschlechterung für die Situation des Teams oder des Individuums führen. Weiterhin können auch Gründe eine Rolle spielen, die die Beziehungen untereinander betreffen. Sie sind geprägt von Ängsten vor Veränderungen bestehender organisationaler oder sozialer Strukturen. Nicht zuletzt kann Widerstand aufkommen, wenn Betroffene vor neue Herausforderungen gestellt werden und ihre persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten als nicht ausreichend bewerten, um diese erfolgreich meistern zu können¹.

BEWUSSTSEIN ENTWICKELN FÜR ÄNGSTE UND HOFFNUNGEN

Abhängig davon, ob sich die persönliche Situation der betroffenen Personen durch den Veränderungsprozess zu verbessern oder zu verschlechtern scheint, entstehen unterschiedliche Erwartungen und Stimmungslagen.

Das Kurvenmodell stellt einen exemplarischen Emotionsverlauf während eines Veränderungsprozesses aus Sicht von Betroffenen dar. Gezeigt werden mögliche Emotionsverläufe differenziert nach *Wandlungsgewinner*innen* und *Wandlungs-*

1 Schneider et al. 2007: 242f.



Möglicher Emotionsverlauf im Wandel aus Sicht der Betroffenen nach Krüger 2014 :36

*verlierer*innen:* Der Beginn des Veränderungsprozesses ist geprägt durch die eigenen Erwartungen und Hoffnungen der betroffenen Personen (1.). Wird die Person mit den anstehenden Veränderungen konfrontiert, (2.) beginnt sie sich unsicher zu fühlen und hat den Eindruck, die bisherige Kontrolle über ihren Verantwortungs- oder Bezugsbereich zu verlieren. Bereits an diesem Punkt zeichnet sich ab, wie unterschiedlich der weitere Emotionsverlauf abhängig davon verläuft, wie der Transformationsprozess von der Person individuell wahrgenommen wird. So wird in erfolgreichen Prozessen (3. *Gewinner*in*) der Fokus auf entstehende Chancen gelegt und Neugier und Hoffnungen lösen Unsicherheiten ab. Schafft es die Phase der Mobilisierung und Umsetzung nicht, Orientierung zu liefern, vergrößern sich Ängste und Unsicherheiten (3. *Verlierer*in*) und werden als Widerstände sichtbar. Werden Sie spätestens an dieser Stelle mit Maßnahmen aktiv, mit denen Sie Akzeptanz für die Veränderungen erreichen können. Das können beispielsweise persönliche Gespräche oder speziell initiierte Workshops sein, die Raum geben für Fragen und Anregungen. Auch Qualifizierungen, wie z.B. die Einführung in ein Softwareprogramm, mindern Ängste bei den Beteiligten. Im weiteren Verlauf wird das Orientierungsgefühl der Betroffenen wieder wachsen und sie werden beginnen (4. *Gewinner*in*), sich neu auszurichten. Bis zu den ersten Erfolgserlebnissen, bei denen sich auch Zufriedenheit einstellen wird, ist es dann nicht mehr weit. Haben die unternommenen Maßnahmen zum Abbau von Widerständen nicht gewirkt, bleiben die Betroffenen ihren negativen Emotionen verhaftet (4. *Verlierer*in*) und stellen langfristig eine Gefahr für die Verstetigung des Transformationsprozesses dar.

WIDERSTANDSPLANUNG UND AKZEPTANZ VON DIGITALEN TRANSFORMATIONSPROZESSEN

Bereits in der frühen Phase der Initialisierung (siehe Kapitel 4, Initialisieren) ist es ratsam, dass Sie sich zu möglichen auftretenden Widerständen Gedanken machen, um frühzeitig auf diejenigen zugehen zu können, die sich mit den geplanten Veränderungen unbehaglich fühlen. Warum widerstrebt der anvisierte Prozess der Person? Hierbei kann ein kleiner Exkurs in die Typologie der Akzeptanz helfen, um zu erkennen, wie Sie auf die unterschiedlichen Widerstände eingehen können.

Befürworter*innen von (digitalen) Transformationsprozessen sind gegenüber dem Veränderungsprozess positiv eingestellt und gestalten ihn proaktiv mit. Identifizieren Sie die Befürworterinnen und Befürworter in Ihrer Organisation und binden Sie sie frühzeitig in den Prozess ein. Gewähren Sie ihnen Handlungs- und Gestaltungsspielräume und fördern Sie ihre Entwicklung (beispielsweise durch Schulungen) und ihr Engagement. Befürworter*innen sind Treiber des Wandels in Ihrer Organisation, die idealerweise ein veränderungsförderndes Klima erzeugen.



Gegner*innen wiederum zeichnen sich durch eine ablehnende Haltung, eine mangelnde innere Bereitschaft, den Wandel mitzutragen, sowie durch äußerlich wahrnehmbare Widerstände wie beispielsweise Verweigerung aus. Gerade im gemeinnützigen Bereich ist es ratsam, frühzeitig mit den Gegner*innen ins persönliche Gespräch zu gehen, Ängste zu thematisieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Verdeckte Gegner*innen sind Transformationsprozessen gegenüber negativ eingestellt, zeigen sich in der Umsetzung jedoch kooperativ. Für den Prozess sind sie keine verlässlichen Partner*innen, denn sie handeln aus Angst vor Sanktionen oder vor Ausgrenzung. Ziehen Sie diese Personen in die anstehenden Projekte mit ein, denn: Zeigen sich erste Erfolge und treten stille Befürchtungen nicht ein, verändert sich oftmals auch ihre Einstellung.

Potenzielle Befürworter*innen besitzen zwar eine positive Einstellungsakzeptanz, sind in ihrem Verhalten jedoch eher passiv, was den Transformationsprozess verlangsamen kann. Grundsätzlich erkennen sie die Vorteile, die der Wandel mit sich bringt. Sie sind jedoch nicht bereit, nötige Kompromisse, die mit Veränderungen oftmals einhergehen, zu akzeptieren. Potenzielle Befürworter*innen können in Projekte eingebunden werden, damit sie aktiver am Prozess teilnehmen und dadurch mehr Akzeptanz für bestimmte Vorgehensweisen erlangen und somit ihre Kompromissbereitschaft zu erhöhen.

KOMMUNIKATIONSMASSNAHMEN

Eine aktiv geplante Kommunikation während des (digitalen) Transformationsprozesses ist ein wichtiges Instrument, um Widerständen vorzubeugen bzw. sie zu mindern. Wenn Sie das geplante Vorgehen transparent beschreiben, werden die Beteiligten erkennen können, wie die Veränderung ablaufen soll und wer in welcher Form eingebunden wird. Kommunizieren Sie nicht ausschließlich Gründe der Veränderung, sondern auch die Auswirkungen auf die Organisation und das Individuum, so dass ein klares und realistisches Bild der geplanten Maßnahmen entsteht. Bedenken Sie: Kommunikation meint nicht ausschließlich Information. Geben Sie den Betroffenen die Möglichkeit, sich mit Ihnen auszutauschen, und hören Sie an, welche Sorgen und Unsicherheiten der geplante Prozess mit sich bringt. Beispielhafte Kommunikationsmaßnahmen sind:

- **E-Mail:** Informationen von der Führungsebene vermitteln die Ernsthaftigkeit des Projekts.
- **Intranet:** Sofern Sie über ein Intranet verfügen, können Sie frühzeitig über den bevorstehenden Prozess informieren und Partizipationsmöglichkeiten aufzeigen.
- **Persönliche Kommunikation:** Vorgesetzte, Digitalisierungsbeauftragte oder Projektleitungen können in den internen Besprechungen bevorstehende Veränderungen ankündigen und direkt auf Rückfragen eingehen.
- **Aushänge:** Für Engagierte und Mitglieder ohne Zugang zu einem PC können Informationen in öffentlichen Räumen wie einer Teeküche ausgehängt werden.

- **Regelmäßige Besprechungen:** gezielte Kommunikation über Prozessschritte, Entwicklungen und Entscheidungen. Dadurch können auch immer wieder Rückmeldungen der Beteiligten aufgenommen werden.
- **Veranstaltungen:** Interne Veranstaltungen oder Workshops können als Kommunikationsplattform dienen.

Als Leitsatz gilt: Veränderungen brauchen immer mehr und nicht weniger Kommunikation!²

OFFENE GRUNDHALTUNG

Zentral für alle Veränderungsprozesse ist eine offene Grundhaltung der Verantwortlichen sowie der Organisationskultur. Ergründen Sie in persönlichen Gesprächen die Ursachen von Widerständen. Signalisieren Sie, dass Sie offen sind für konstruktive Vorschläge und Änderungen. Machen Sie stets deutlich: Die Veränderung soll der Organisation und damit allen Betroffenen helfen und nützlich sein. Fragen Sie nach Alternativen, die die Betroffenen selbst sehen, und wie vorgegangen werden sollte, um die Herausforderungen zu aller Zufriedenheit zu lösen³. Eine Organisationskultur, in der Probleme direkt angesprochen werden dürfen und in der es erlaubt ist, Fehler zu machen, um daran zu wachsen, wirkt Widerständen effektiv entgegen.

Machen Sie sich also bewusst, dass Widerstände natürliche Begleiter von (digitalen) Veränderungsprozessen sind. Sie können diese durch aktive Planung jedoch häufig reduzieren oder gar auflösen, wenn sie frühzeitig mit der Planung beginnen und ausreichend Raum und Zeit für den Austausch mit den Engagierten und Mitarbeiter*innen einplanen. Für erfolgreichen (digitalen) Wandel braucht es zudem Verständnis, eine offene Kommunikations- und Fehlerkultur sowie Zeit, sich auf das Neue einlassen zu können.

2 Schneider et al. 2007: 249

3 Lauer (2014): 134f.

NETZWERKE

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Wissens- und Kompetenzplattform für bürgerschaftliches Engagement. Zusammenschluss von Akteuren aus Bürgergesellschaft, Staat und Wirtschaft.

Weitere Informationen: www.b-b-e.de

Deutscher Fundraising Verband: Digitales Fundraising

Plattform für den professionellen Austausch zum digitalen Fundraising (insb. Online-Fundraising und Social Media).

Weitere Informationen: www.dfrv.de/ueber-uns/fachgruppen/digitales-fundraising/

Digitalisierung und Engagement

Untersucht, wie sich digitale Werkzeuge, Innovationen und Prozesse auf Engagement auswirken. Produkte sind u.a. Praxishilfen und Experten-Interviews.

Weitere Informationen: www.fes.de/akademie-management-und-politik/themen-im-fokus/digitalisierung-und-engagement

iRights.Lab

Think Tank zur Gestaltung von Algorithmen für das Gemeinwohl.

Weitere Informationen: www.irights-lab.de

Digitale Nachbarschaft

Gestaltung von analogen Begegnungsorten für digitale Themen. Entwicklung von Praxishilfen, Workshops und Online-Seminaren zur Digitalisierung.

Weitere Informationen: www.digitale-nachbarschaft.de

Vediso

Mitglieder im Bereich Digitalisierung unterstützen u.a. durch Workshops, Kampagnen, Projekte und Beratungen.

Weitere Informationen: www.vediso.de

Youvo

Studierende und Professionals aus dem Design-, Kommunikations- und Digitalbereich unterstützen soziale Organisationen bei der Digitalisierung oder Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen: www.youvo.org

FÖRDERLANDSCHAFT

Deutscher Engagementpreis

Dachpreis für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. Bewerbungen erfolgen durch Ausrichterinnen und Ausrichter deutscher Engagementpreise. Eigenbewerbungen sind nicht möglich. Der Preis wird in fünf Kategorien verliehen, die jeweils mit 5.000 Euro dotiert sind.

Weitere Informationen: www.deutscher-engagementpreis.de

Die Verantwortlichen #digital

Aktive Unterstützung zivilgesellschaftlicher Akteure, die Chancen und Potenziale der Digitalisierung zu erschließen (strategische Entwicklung und operative Arbeit). Unterstützung bezieht sich u.a. auf die Erarbeitung einer zielgerichteten und passgenauen Digitalisierungsstrategie, professionelle Beratung und die Begleitung bei ersten Umsetzungsschritten.

Weitere Informationen: www.die-verantwortlichen-digital.de

Digital. engagiert

Unterstützung junger Menschen, die sich mit digitalen Ansätzen für unsere Gesellschaft engagieren oder die mit ihren Projekten die digitalen Fähigkeiten der Generation von Morgen stärken wollen. Ausgewählte Teams werden ein halbes Jahr unterstützt und begleitet – von den ersten Planungen bis zur Umsetzung ihrer Projektidee.

Weitere Informationen: www.digitalengagiert.de

Digitaltag

Jährlich stattfindendes Event mit dem Ziel, die unterschiedlichen Aspekte der Digitalisierung zu beleuchten und zu diskutieren. Preis für das digitale Miteinander.

Weitere Informationen: www.digitaltag.eu

Engagiert in NRW

Reihe spezifischer Förderprogramme oder Fördermittel zur Unterstützung ehrenamtlicher Organisationen in NRW.

Weitere Informationen: www.engagiert-in-nrw.de/foerderung

Goldener Internetpreis

Zeichnet seit dem Jahr 2012 Initiativen von engagierten Menschen und Kommunen aus, die ältere Menschen beim sicheren Einstieg und der Verwendung der Onlinewelt unterstützen.

Weitere Informationen: www.goldener-internetpreis.de

Google Impact Challenge

Fragt lokale gemeinnützige Innovatorinnen und Innovatoren sowie soziale Unternehmen nach Ideen, wie die Gemeinschaft zu einem noch besseren Ort gemacht werden kann. Die Idee mit dem größten Potenzial erhält ein Unterstützungspaket, einen ehrenamtlichen Googler und finanzielle Hilfe. Jährlich unterschiedliche thematische/ regionale Schwerpunkte.

Weitere Informationen: www.google.org/intl/de/our-work/google-impact-challenge

**Ideen-
Wettbewerb
„Ehrenamt 4.0“**

Auszeichnung für Vereine und Initiativen in Rheinland-Pfalz, die kreativ digitale Möglichkeiten nutzen und bei diesem Thema Vorbilder sind; Preisgeld 1.000€.

Weitere Informationen: www.wir-tun-was.rlp.de/de/erkennung/ideenwettbewerb-ehrenamt-40

Impact Hub

Ermöglicht kleinen Unternehmen und Freischaffenden, auf einer gemeinsamen kreativ eingerichteten Bürofläche zu arbeiten und sich zu vernetzen.

Weitere Informationen: www.impacthub.net

**Smart Hero
Award**

Auszeichnung für Engagement und Social Media in Deutschland.

Weitere Informationen: www.smart-hero-award.de

Social Impact

Entwicklung von Infrastrukturen und Projekten zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Möglichkeit für Kooperationen und Teilnahme an Workshops und Weiterbildungen.

Weitere Informationen: www.socialimpact.eu

**Stifter-
helfen.de**

Vermittlung von IT-Produktspenden, Sonderkonditionen, Services und relevantem Know-how an Vereine, Stiftungen und andere Non-Profits.

Weitere Informationen: www.stifter-helfen.de

Tech4Germany

In interdisziplinären Teams entwickeln Menschen mit agilen und nutzerzentrierten Methoden innerhalb von drei Monaten prototypische Softwareprodukte zu konkreten Herausforderungen der Verwaltung.

Weitere Informationen: www.tech.4germany.org

xStarters

Arbeit mit jungen Menschen in Deutschland, um sie für digitale, soziale Innovationen zu begeistern. Kreativworkshop-Toolbox für Lehrkräfte.

Weitere Informationen: www.xstarters.digital



INFO

Für weitere Fördermittel/Engagementpreise empfehlen wir die Sammlung des Deutschen Engagementpreises: www.deutscher-engagementpreis.de/preislandschaft

VERANSTALTUNGEN

Bits & Bäume – die Bewegung für Digitalisierung und Nachhaltigkeit (2020)

Online verfügbar unter: www.bits-und-baeume.org/de

Digital Social Summit – Strategien. Instrumente. Debatten (2020)

Online verfügbar unter: www.digital-social-summit.de

re:publica (2020)

Online verfügbar unter: www.re-publica.com/en

Bundesweiter Digitaltag

Online verfügbar unter: www.digitaltag.eu

ANLAUFSTELLEN FÜR WEITERE INFORMATIONEN

Betterplace Academy – sozial lernt digital

Online verfügbar unter: www.betterplace-academy.org

D3 – so geht digital – Stiftung Bürgermut

Online verfügbar unter: www.buergermut.de/projekte/d3-so-geht-digital

Das IT-Portal für Non-Profits: IT-Portal Stifter-helfen

Online verfügbar unter: www.stifter-helfen.de

DRK-Wohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz: Kompetenzzentren Digitalisierung im DRK

Online verfügbar unter: www.drk-wohlfahrt.de/sonderseiten/soziale-innovation-digitalisierung/kompetenzzentren-digitalisierung

Wegweiser Bürgergesellschaft

Online verfügbar unter: www.buergergesellschaft.de

Haus des Stiftens Webinare

Online verfügbar unter: www.hausdesstiftens.org/non-profits/webinare

OpenTransfer: Liste der digitalen Tools für soziale Projekte

Online verfügbar unter: www.opentransfer.de/digitalen-tools-fur-soziale-projekte

PHINEO

Online verfügbar unter: www.phineo.org

Positionen – Digitale Agenda 2030 (2020)

Online verfügbar unter: www.digitale-agenda-2030.de/positionen

Social Academy

Online verfügbar unter: www.social-academy.org

Stiftung Digitale Chancen

Online verfügbar unter: www.digitale-chancen.de

Toolkit Digitalisierung

Online verfügbar unter: www.toolkit-digitalisierung.de/en

Vediso: Wir begleiten Digitalisierung – sozial und nachhaltig

Online verfügbar unter: www.vediso.de

Digitale Nachbarschaft

Online verfügbar unter: www.digitale-nachbarschaft.de

Digitaler Werkzeugkasten für Kulturfördervereine

Online verfügbar unter: www.kulturfoerderevereine.eu/werkzeugkasten

„VOLISCO – Engagementförderung online lernen“ – Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland

Online verfügbar unter: www.volisco.de

WEITERFÜHRENDE LEITFÄDEN UND LITERATUR

Bidmon, Christina Melanie; Baumanns, Markus; Leipprand, Tobias; Erfurt Sandhu, Philine; Triebel, Oliver (2014): Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt. Online verfügbar unter http://www.lead.ngo/fileadmin/lead/Ideas/Studies/Die_Haltung_entscheidet/LEAD_Research_Series_2015__Die_Haltung_entscheidet_Studie.pdf

Breidenbach, Joana; Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation: Vahlen.

Dufft, Nicole; Kreutter, Peter; Peters, Stephan; Olfe, Frieder (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel.

Education Y. Bildung. Gemeinsam. Gestalten. (2018): Outcome Reporting. Schritt für Schritt. Wirkung sichtbar machen. Online verfügbar unter https://education-y.de/wp-content/uploads/2018/10/2018_leitfaden_outcomereporting.pdf.

Gilroy, Patrick; Krimmer, Holger; Dufft, Nicole; Kreutter, Peter; Olfe, Frieder: Denkansätze zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft Mutmacherpapier. Online verfügbar unter <https://www.ziviz.de/mutmacherpapier>.

Krimmer, Holger: Engagement im digitalen Wandel. Online verfügbar unter <https://www.ziviz.de/medien/engagement-im-digitalen-wandel>.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. In: PHINEO gAG, Berlin. Online verfügbar unter <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

Larissa Aldehoff & Sarah Morcos (2017): Sicher digital kommunizieren und zusammenarbeiten. Online verfügbar unter <https://library.fes.de/pdf-files//akademie/mup/13665-20190225.pdf>.

Larissa Aldehoff und Sarah Morcos (2017): Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13661-20190225.pdf>.

Rasmussen, Wiebke (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Hrsg: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft/>.

Stiftung Bürgermut (2020): Digitalisierung. Vom Buzz Word zur zivilgesellschaftlichen Praxis. Schritt für Schritt – Wirkung sichtbar machen. Education Y. Online verfügbar unter <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

Stiftung Mercator Schweiz (2018): Freiwilliges Engagement in einer digitalisierten Welt. Online verfügbar unter https://www.stiftung-mercator.ch/fileadmin/documents/Digitalisierung/Digitalisierung_Engagement_2018.pdf

VERWENDETE LITERATUR

Krüger, Wilfried (2014): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse.
In: Excellence in Change: Springer, S. 33–61.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. In: PHINEO gAG, Berlin.
Online verfügbar unter <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

Lauer, Thomas (2014): Change management: fundamentals and success factors:
Springer Nature.

Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus (2007): Strategische
Führung von Nonprofit-Organisationen: Haupt Verlag.

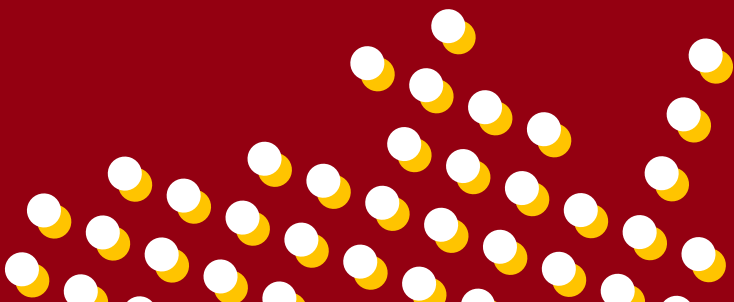
Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungs-
kräfte zum Erfolg inspirieren: Redline Wirtschaft.

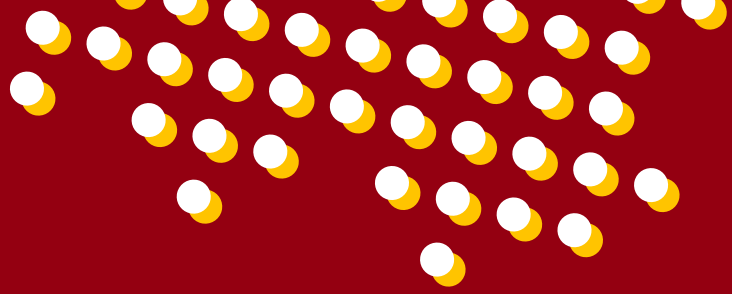
Stahl, Juliane (2014): Wandel akzeptieren, Wandel bewirken – Die Rolle der Mit-
arbeiter bei der Strategischen Erneuerung. In: Excellence in Change: Springer, S.
129–161.

Sternad, Dietmar (2015): Strategieentwicklung kompakt: eine praxisorientierte
Einführung: Springer-Verlag.

ÜBER DAS

PROJEKT





8. IM GESPRÄCH MIT DEM PROJEKTTRÄGER: EIN BAUGERÜST FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION	50
9. METHODENBERICHT UND DANKSAGUNG	53

8

IM GESPRÄCH MIT DEM PROJEKTTRÄGER: EIN BAUGERÜST FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Interview: Elisabeth Wirth

Susanne Saliger leitet das Programm *Die Verantwortlichen #digital*. Im Interview erzählt sie, warum Unterstützung und Begleitung für gemeinnützige Organisationen in Veränderungsprozessen wichtig sind.

Susanne, der Leitfaden macht Organisationen Mut, das Thema Digitalisierung – auch alleine – anzupacken. Warum sind unterstützende Projekte wie „Die Verantwortlichen #digital“ trotzdem so wichtig?

Susanne Saliger: Weil sie einen Rahmen bieten. Sie geben Orientierung und nehmen Ängste vor dem großen Thema Digitalisierung. Sie ermöglichen fachliche Expertise und erleichtern den Austausch mit anderen Organisationen. Darüber hinaus leisten sie finanzielle Unterstützung. Als wir 2019 das Programm entwickelt haben, gab es kaum Fördermöglichkeiten, die die Organisationen bei ihrer digitalen Transformation unterstützten. Durch die Pandemie ist der Bedarf noch deutlicher geworden und inzwischen gibt es mehr Förderung. Uns und unseren Förderern, der Robert Bosch Stiftung und dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, war es damals schon wichtig, finanzielle Mittel bereitzustellen, die Organisationen ganzheitlich befähigen digitale Anwendungen für ihre Tätigkeiten zu nutzen. In unserem Programm gibt es daher drei finanzielle Bausteine: das Beratungsbudget, das Umsetzungsbudget und das Weiterbildungsbudget.

Was leistet ihr als Projektbüro für das Gelingen des Prozesses?

Wir sind eine Art Baugerüst. Wir unterstützen, begleiten, stabilisieren, stellen Baumaterial zur Verfügung und helfen, die nächste Stufe zu erreichen. Die Bauleitung haben aber die Organisationen. Als Projektbüro sind wir konkret für die Organisation und Durchführung des gesamten Projektes und der Peer-to-Peer-Treffen verantwortlich. Wir motivieren, briefen die Projektbeteiligten, moderieren, wir sind Ansprechpartner bei Fragen und Problemen und unterstützen die Organisationen zu Beginn des Projektes, ihr Beratungsanliegen zu formulieren und den oder die richtige Berater*in zu finden. Wir haben einen Berater*innen-Pool aufgebaut und entsprechend dem Beratungsanliegen eine Vorauswahl getroffen. Die Organisationen haben beispielsweise auch einen Leitfaden für die Erstgespräche mit den Berater*innen von uns bekommen. Für viele Organisationen ist das noch Neuland. Überhaupt zu wissen, welche Berater*innen infrage kämen, wie man die Zusammenarbeit anbahnt, wie man formuliert, worin sie unterstützen sollen. Das alles sind Transferleistungen, die wir erbringen.

Welche Form von Unterstützung brauchen und wünschen sich Non-Profits?

Die erste Runde hat gezeigt, dass alle Programmbausteine gebraucht werden. Mich hat überrascht, dass bei der Bewerbung für die teilnehmenden Organisationen das Umsetzungsbudget besonders attraktiv war. Da im Fokus der Digitalisierung die Veränderungen von Organisationen steht, finde ich persönlich das Beratungsbudget enorm wichtig. Bevor es darum gehen sollte, wie man dieses oder jenes anschafft, muss man sich fragen: Wo wollen wir hin und was brauchen wir dafür? Nur so gelingt eine langfristige und stabile Veränderung, und ein Blick von außen ist dabei sehr hilfreich. An die Berater*innen haben wir daher hohe Anforderungen: Uns ist wichtig, dass sie nicht nur fachliche Expertise, sondern auch ein Verständnis für den Prozess und für zivilgesellschaftliche Organisationen mitbringen.

Gibt es Programmbestandteile, die den ersten 14 teilnehmenden Organisationen besonders geholfen haben, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen?

Neben dem Beratungs- und Umsetzungsbudget waren die Peer-to-Peer-Treffen ein wichtiger Bestandteil und wurden von den Organisationen sehr geschätzt. Sie geben die Möglichkeit, Erfahrungen zu teilen, sich gegenseitig zu beraten, gemeinsam zum Beispiel die eigene Rolle und Funktion zu reflektieren. Der Austausch mit Organisationen, die ähnliches erleben, schafft Empathie und mehr Gehör. Mein Eindruck ist, dass viele Organisationen Austausch und Vernetzung wichtig finden und sich wünschen. Im Arbeitsalltag fällt beides jedoch schnell hinten runter. Daher braucht es auch hier Koordination, Moderation und Veranstaltungsorganisation.

Gab es etwas, das dich während der ersten Runde überrascht oder besonders gefreut hat? Hast du Neues gelernt?

Gefreut hat mich, dass manche Organisationen im letzten Jahr wirklich Riesenschritte gemacht und sich sehr verändert haben. Konkret waren das genau die Organisationen, die ihre interne und externe Kommunikation weiterentwickelt haben. Sie haben mithilfe des Programms ganz neue Möglichkeiten für sich entdeckt.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass ich die Bezeichnung Digitalisierungsstrategie nach wie vor nicht definieren kann, auch weil ich denke, dass die Digitalisierungsstrategie immer ein Teil der Gesamtstrategie ist und nicht losgelöst entwickelt werden kann. Zunehmend beschäftigt mich, wie Digitalisierung Organisationen nicht nur bei ihrer Arbeit unterstützen kann, sondern auch, wie sich durch die Digitalisierung Organisationsziele verändern. Inwieweit formulieren wir aufgrund neuer technischer Möglichkeiten neue Ziele, und inwiefern verändern sich Bedarfe der Zielgruppen?

Mit dem Ende einer Förderung ist die digitale Transformation einer Organisation nicht abgeschlossen. Wie geht es für die geförderten Organisationen danach weiter?

Das stimmt. Von Projektseite werden wir in einem Abschluss-Workshop das Bewusstsein dafür stärken und mit den Organisationen reflektieren, welche Ziele offengeblieben und was die nächsten Schritte sind. Wir werden ihnen einige Reflexionsfragen und Tipps mit auf den Weg geben, und dann müssen die Organisationen alleine laufen.

Welche Verantwortung trägt die Politik für das Gelingen der Digitalisierung im Dritten Sektor? Was wünschst du dir von der Politik?

Die Politik ist das eine. Sie muss erkennen, was hilfreich ist. Es kommt aber auch auf eine gute Umsetzung aufseiten der Ministerien, Behörden und fördernden Stellen an. Unterstützungsprogramme für den Dritten Sektor halte ich für notwendig, insbesondere für die kleineren Organisationen, die wir ansprechen. Ich sehe, dass wir im Programm kaum hauptsächlich ehrenamtliche Organisationen haben. Sie brauchen eine andere Ansprache und ein Förderinstrument, das ihre besondere Lage und geringen Kapazitäten berücksichtigt. Ich wünsche mir also weiterhin Unterstützung in Form von finanzieller Förderung sowie in Beratung und Begleitung, auch über die Pandemie hinaus. Darüber hinaus brauchen wir eine Aktualisierung und Vereinfachung des Zuwendungsrechts. Die Veränderungen betreffen alle Organisationen, betrifft die Wirtschaft, betrifft Behörden. Was ich mir als Drittes wünsche, sind mehr Möglichkeiten, sich zu unterstützen und voneinander zu lernen.

9

METHODENBERICHT UND DANKSAGUNG

Die wissenschaftliche Begleitung des Programms *Die Verantwortlichen #digital* hatte das übergeordnete Ziel, aus neutraler Beobachterperspektive Transferwissen für vergleichbar aufgestellte gemeinnützige Organisationen zu generieren. Es galt, ein geeignetes Format der Verbreitung zu finden, das größtmöglichen Nutzen stiftet. Das Ergebnis halten Sie in Ihren Händen. Dem Ziel wurde sich mit unterschiedlichen Methoden genährt:

Tagebücher, die durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer regelmäßig alle vier Wochen ausgefüllt wurden, waren das zentrale Instrument zur Datenerhebung. So konnte die für einen Veränderungsprozess notwendige kontinuierliche Selbstreflexion konstant gehalten und gleichzeitig Wissen über den Statusfortschritt sowie die aus Sicht der Teilnehmenden zentralen Hürden und Potenziale des Prozesses auf inhaltlicher, aber auch auf Prozessebene erhoben werden. Über einen Zeitraum von neun Monaten entstand auf diesem Weg eine dichte Beschreibung der Veränderungsprozesse in den Organisationen. Die Angaben der Teilnehmer*innen bilden u.a. die Grundlage für die im Leitfaden vorzufindenden Praxisbeispiele. Weiterhin wurden im Rahmen des zweiten Peer-to-Peer-Treffens zwei stimulierte Gruppendiskussionen mit den Teilnehmenden durchgeführt, wodurch sie zu Beteiligten und Akteuren der Fremdberatung wurden. In qualitativen Interviews wurde zudem retrospektiv die Förderphase reflektiert und auf Fortschritte und Hürden des individuellen digitalen Transformationsprozesses differenziert eingegangen. Da die Datenerhebung jedoch nicht ausschließlich auf Informationen der Fellows aufbauen sollte, wurde auch die Perspektive der Berater*innen durch Experteninterviews miteinbezogen. Diese teilten ihre Sichtweisen in Bezug auf die Implementierung einer Digitalisierungsstrategie sowie auf Herausforderungen und Gelingensbedingungen für digitale Transformationsprozesse in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Ihre Impulse haben maßgeblich zu den im Leitfaden erarbeiteten Inhalten beigetragen.

Wir bedanken uns an dieser Stelle recht herzlich für die intensive Mitarbeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie für die Unterstützung der Beraterinnen und Berater durch ihr Expertenwissen. Ohne ihre Mitwirkung wäre die Umsetzung dieses Praxisleitfadens nicht möglich gewesen!

Magdalena Bork und Dr. Birthe Tahmaz

IMPRESSUM

Projekt **Die Verantwortlichen #digital**

Projektträger **Akademie für Ehrenamtlichkeit** **Deutschland**

Die Akademie für Ehrenamtlichkeit ist in der Qualifizierung sowie Organisations- und Qualitätsentwicklung von gemeinnützigen Einrichtungen tätig – sowohl im städtischen Kontext als auch im ländlichen Raum. Als bundesweites Kompetenzzentrum unterstützt die Akademie Non-Profit-Organisationen durch Fortbildungen und Prozessbegleitung in der (Weiter-)entwicklung ihrer Organisation, Freiwilligenkultur und Digitalisierung. Wir entwickeln Projekte, die diese Ziele unterstützen und führen diese durch. Mit unserer Arbeit setzen wir uns für attraktive Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement und für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt ein.

Die Akademie ist eine Einrichtung des Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e. V. (fjs) in Berlin.

Kontakt

Akademie für Ehrenamtlichkeit
Deutschland im fjs e.V.
Projektbüro
Die Verantwortlichen #digital

Marchlewskistr. 26
10243 Berlin
Tel: 030 29 04 92 16
saliger@ehrenamt.de



In Zusammenarbeit mit **ZiviZ im Stifterverband**

ZiviZ im Stifterverband analysiert und stärkt zivilgesellschaftliches Handeln. Zu den Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und die Digitalisierung von Zivilgesellschaft.

ZiviZ arbeitet eng mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmenspartner*innen und politischen Akteur*innen zusammen.

Kontakt

ZiviZ im Stifterverband
Pariser Platz 6
10117 Berlin
birthe.tahmaz@stifterverband.de



Grafik und Design

kommaKLAR | agentur für gestaltung,
Berlin

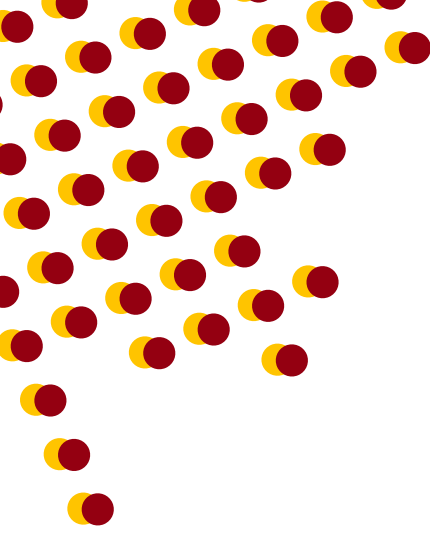
Erschienen

März 2021, Berlin

Gefördert von

Bundesministerium des Inneren,
für Bau und Heimat
und Robert Bosch Stiftung GmbH





Gefördert von:

