

Lernen.

Verstehen.

Vernetzen.

**Perspektiven des digitalen Wandels in
etablierten sozialen Organisationen**

**Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative
Berlin / Düsseldorf, im Juni 2019**

Vorwort

Kaum ein anderes Thema polarisiert aktuell so wie das der Digitalisierung. Einerseits findet sich Angst vor der Verdrängung direkter Kommunikation und der Schwächung menschlicher Beziehungen. Andererseits besteht die Hoffnung, mit digitalen Projekten endlich den ganz großen Hebel für echten Impact und unbegrenzte Skalierungsmöglichkeiten aufgetan zu haben. Kein Wunder, dass die Digitalisierung bei Debatten im sozialen Sektor einen immer größeren Raum einnimmt und dort auf große Resonanz trifft. So war 2018 der Deutsche Stiftungstag unter das Leitmotiv „Digitalisierung“ gestellt. Im Februar 2019 besuchten 400 TeilnehmerInnen den ersten „Digital Social Summit“ in Berlin, auf dem mehr als 95 Referenten Digitalisierungsprojekte und -erfahrungen vorgestellt haben. Gleichzeitig starteten zahlreiche Initiativen und Projekte, aber auch Verbände und andere etablierte Akteure in das digitale Abenteuer. So bewarben sich bei digital.engagiert, einem von Stifterverband und Amazon breit angelegten Förderprogramm für digitale Innovationen, in jeder Runde weit über 100 Projekte.

Vor gut fünf Jahren hatte das Thema „Digitalisierung“ im Kontext von Stiftungen und sozialen Organisationen hingegen bestenfalls Exotenstatus. Damals machten sich einige von uns die ersten konzeptionellen Gedanken, ob, wo und in welchem Umfang das Thema Relevanz für dritten Sektor hat. Aus verschiedenen Gesprächen und Treffen entstand schnell ein loses, agiles Netzwerk, dem wir 2016 den Namen „Digitize Non-Profits Initiative“ gaben. Ein Design-Thinking Workshop in Berlin brachte schließlich den Impuls, im Frühjahr 2017 ein Forschungsprojekt auf den Weg zu bringen, das in der Studie zur „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen“ mündete.

Motiviert durch das positive Feedback auf unsere erste Studie und mit Blick auf die Erfahrungen aus Vortragsveranstaltungen und den Ergebnissen anderer Studien, sahen wir im Sommer 2018 in zweierlei Hinsicht einen Bedarf für ein zweites Publikationsprojekt. Zum einen wollten wir der Frage nachgehen, wie etablierte Organisationen den digitalen Wandel adressieren und erfolgreich bewältigen können. Zum anderen war unser Bestreben, stärker als in der ersten Studie umfassenderen Einblick in konkrete Praxisbeispiele und Praxiserfahrungen zu geben. Weiterhin wollten wir angesichts der eingangs beschriebenen Polarisierung – übersteigerte Erwartungen einerseits, reflexhafte Ablehnung andererseits – zu einer Versachlichung der Diskussion beitragen und gleichzeitig den fachlichen Austausch in diesem Feld unterstützen.

Mit „Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen“ liegt das Ergebnis dieser Überlegungen nun vor Ihnen. Besonderer Dank gilt dabei Dr. Andreas Stiehler, der als Lead Analyst/Hauptautor dieses Projekt umgesetzt und die Studie verfasst hat. Dank gilt ebenso Frau Stephanie Daleki (Stiftung WHU), die uns in der Endphase mit ihrer Expertise eine große Hilfe beim Layout der Publikation war.

Zu großem Dank verpflichtet sind wir schließlich allen KollegInnen, die als InterviewpartnerInnen, FeedbackgeberInnen oder UnterstützerInnen ihre Zeit, Know-how und Erfahrungen beigetragen haben. Die Offenheit und die Begeisterung, mit der dies geschah, bestärkt uns nachhaltig in unserem Engagement und unseren Aktivitäten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre - und freuen uns auf Ihr Feedback sowie die Ideen für mögliche gemeinsame Aktivitäten in diesem Themenfeld.

Ihre

Rupert Antes, Nicole Dufft, Peter Kreutter, Holger Krimmer und Sabine Reuss

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. | Einleitung: Hintergrund, Ziele und Methodik | 4 |
| 2. | Analyse: Kernfragen und Impulse aus der Diskussion | 7 |
| 2.1. | Analytischer Rahmen und Praxissichten im Überblick | 7 |
| 2.2. | Strategie | 12 |
| 2.3. | Kultur und Arbeitsweise | 15 |
| 2.4. | Kommunikation | 20 |
| 2.5. | Organisation und Prozesse | 23 |
| 2.6. | Technologie und Daten | 28 |
| 2.7. | Fazit: Lernen. Verstehen. Vernetzen. | 32 |
| 3. | Praxissichten | 34 |
| 3.1. | apeiros: Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung | 35 |
| 3.2. | Bundesverband Deutscher Stiftungen: Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht | 39 |
| 3.3. | CJD: Die Harmonisierung der IT-Landschaft ist eine organisatorische Herausforderung | 44 |
| 3.4. | Deutscher Caritasverband (DCV): Die Stärken des Föderalismus zum Tragen bringen | 50 |
| 3.5. | Don Bosco Mondo: Digitalisierungspartner mit langem Atem gesucht, um nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen | 56 |
| 3.6. | Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB): Digitaler Wandel braucht Raum zum Ausprobieren | 60 |
| 3.7. | DRK-Wohlfahrt: Mit innovativen Formaten den digitalen Wandel entfachen | 67 |
| 3.8. | LandesSportBund Niedersachsen: Digitalisierung fordert und fördert die Zusammenarbeit | 73 |
| 3.9. | Sarah Wiener Stiftung: Mit neuem CRM-System Wachstum managen und Nachhaltigkeit gewährleisten | 79 |
| 3.10. | Stiftung Haus der kleinen Forscher: Digitaler Wandel im zweiten Anlauf | 86 |
| 3.11. | Teach First: Digitalisierung erfordert einen professionellen IT-Betrieb | 91 |
| 3.12. | Auridis: Neue Kanäle in der Kommunikation ausprobieren | 96 |
| 3.13. | Capgemini: Was Non-Profits von For-Profits lernen können – und umgekehrt | 99 |
| 3.14. | Salesforce.org: Die Implementierung eines CRM-Systems ist ein strategisches Vorhaben! | 104 |
| 3.15. | Stiftung Bürgermut: Zentrale Ansprechpartner für Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote gesucht | 107 |
| | Call for Cases | 110 |
| | Akteure in der Digitize Non-Profit Initiative | 111 |

1. Einleitung: Hintergrund, Ziele und Methodik

Ausgangspunkt: Etablierte Organisation im Schatten der digitalen Startups?!

Dieses Diskussionspapier bildet die logische Fortsetzung unseres Forschungsprojektes zur „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen“. Bereits im Sommer 2017 befragten wir hierzu 160 Mitarbeitende aus Non-Profit-Organisationen zu Status quo, Herausforderungen und Investitionsplänen im Zuge des digitalen Wandels. Im Ergebnis der empirischen Analyse fiel auf, dass junge Organisationen die anstehenden Veränderungen anscheinend deutlich aktiver in Angriff nehmen als die Etablierten.

Die Suche nach Erfolgsbeispielen zur Digitalisierung im sozialen Sektor im Vorfeld der jetzigen Analyse untermauerte diesen Eindruck noch. Ob bei der Google-Suche oder auf den Referenz-Sites von Technologieherstellern: Soziale Startups sind omnipräsent, etablierte soziale Organisationen sind bei diesem Thema hingegen wenig sichtbar.

Aber: stimmt der Eindruck, dass etablierte soziale Organisationen die Digitalisierung verschlafen? Mit welchen Themen und Herausforderungen beschäftigen sich die „etablierten“? Wo setzen sie an, um den digitalen Wandel in Gang zu bringen?

Mit diesen Fragen im Gepäck begaben wir uns ab Sommer 2018 auf eine Reise, in deren Verlauf wir den digitalen Wandel in etablierten sozialen Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten.

Methodik: Praxissichten von Verantwortlichen aus etablierten sozialen Organisationen im Fokus

Wir diskutierten mit Vorständen, digitalen Koordinatoren und IT-Verantwortlichen in „etablierten Non-Profit-Organisationen“. Darunter verstehen wir in dieser Studie Organisationen, die seit 10 oder mehr Jahren bestehen und mindestens 5 Mitarbeiter beschäftigen. Ergänzend dazu sprachen wir mit Verantwortlichen von fördernden Stiftungen, Beratungen und Technologieanbietern über deren Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit den Etablierten im sozialen Sektor.

Die Kernaussagen aus diesen Gesprächen bereiteten wir als Praxissichten auf. Sie bilden die Basis für die vorliegende Analyse.

Die etwa einstündigen, teilstrukturierten Interviews wurden telefonisch oder als Webkonferenz durchgeführt. Als grober Leitfaden für die Gespräche diente ein Fragenkatalog. Allerdings wollten wir uns nicht von vorgefassten Denkmustern leiten lassen und verzichteten deshalb bewusst auf eine strikte Vorgabe von Gesprächsinhalten. Unsere Gesprächspartner sollten vielmehr offen über die aus ihrer Sicht zentralen Herausforderungen beim digitalen Wandel ihrer Organisation sprechen und dabei selbst die Schwerpunkte setzen. Bei der Auswahl der Interviewpartner legten wir Wert auf eine möglichst breite Streuung nach Zielsetzung und Profil der repräsentierten Organisationen. Das Spektrum unserer Stichprobe reicht entsprechend von großen Wohlfahrts-, Sport- und Stifter- bzw. Stiftungsverbänden über internationale Entwicklungshilfe-

organisationen bis hin zu vergleichsweise kleinen, fokussierten und regional ausgerichteten Non-Profit-Organisationen. Wir sind uns natürlich darüber bewusst und berücksichtigten bei der Analyse, dass diese Auswahl keine repräsentative Abbildung des sozialen Sektors (im strengwissenschaftlichen Sinne) darstellt.

Kernziel des Studienprojekts: Thematischen Austausch forcieren und Vernetzung anstoßen

Das vorliegende Diskussionspapier bietet keine abschließende Analyse, sondern versteht sich als Diskussionsbeitrag mit dem Ziel, einen fachlichen Austausch zwischen den Vertretern der etablierten Organisationen anzuregen und die Vernetzung im sozialen Sektor zu fördern.

Der digitale Wandel, dies wurde uns in nahezu allen Gesprächen bestätigt, ist zu allererst ein Lernprozess. Es gibt keinen Königsweg und auch keine allgemeingültigen Best Practices. Vielmehr zwingt der Digitalisierungstrend dazu, den Wesenskern der eigenen Organisation und die zugehörigen Abläufe zu hinterfragen. Ob, wie und welche digitalen Werkzeuge dabei zum Einsatz kommen und welche damit verbundenen Herausforderungen adressiert werden müssen, kann jede Organisation nur für sich selbst entscheiden.

Deshalb verzichten wir in dieser Analyse bewusst auf die üblichen Spiegelstriche mit generischen Handlungsanleitungen. Für den digitalen Wandel gibt es eben keine einfachen Antworten. Kernfragen der Digitalisierung, z. B. zur Notwendigkeit und Ausrichtung einer digitalen Strategie, lassen sich je nach Hintergrund der Organisation sowie nach Rolle und Erfahrung der einzelnen Protagonisten aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutieren. Zu einer solch differenzierten Diskussion möchten wir anregen, und auf diese Weise neue Impulse zur Gestaltung des digitalen Wandels im sozialen Sektor liefern.

Insbesondere möchten wir unsere Leser dazu einladen, die Diskussionen zu den in dieser Studie betrachteten Veränderungsfeldern der Digitalisierung innerhalb der eigenen Organisation und im Austausch mit engagierten Menschen verschiedener sozialer Organisationen fortzusetzen.

Mehr noch: Oft sind es die individuellen Überzeugungen und Erfahrungen engagierter Menschen, die in der Zusammenarbeit mit weiteren Mitstreitern den digitalen Wandel einer Organisation prägen. Wir formulieren die Praxissichten deshalb bewusst als persönliche Perspektiven. Auf diese Weise möchten wir ihnen unsere Protagonisten auch als potenzielle Ansprechpartner zur Vertiefung einzelner Themen näherbringen.

Eine ausführliche Diskussion aller über die Gespräche angesprochenen Kernthemen würde den Rahmen dieses Reports sprengen. Ergänzend zur Lektüre dieser Studie empfehlen wir deshalb gerne und ausdrücklich das Studium weiterer aktueller Publikationen zur Digitalisierung im sozialen Sektor, wie beispielsweise die Studie „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft“ der Robert Bosch Stiftung, der Bertelsmann Stiftung, der Stiftung Neue Verantwortung und PHINEO sowie das e-Book „Digitalisierung. Vom Buzzword zur zivilgesellschaftlichen Arbeitspraxis“ der Stiftung Bürgermut.

Darüber hinaus arbeiten wir bereits an einer Fortsetzung dieses Studienprojektes, in dem wir den thematischen Austausch zu Kernthemen der Untersuchung noch vertiefen wollen.

Aufbau des Reports

Das nachfolgende Kapitel 2, der Kern unserer Analyse, bietet zunächst eine komprimierte Übersicht über die Inhalte der Praxissichten. Im Anschluss daran werden Impulse aus den Gesprächen präsentiert und auf dieser Basis Kernfragen des digitalen Wandels diskutiert, wobei die „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ den analytischen Rahmen bilden. In Kapitel 3 präsentieren wir schließlich die ausführlichen Praxissichten.

2. Analyse: Kernfragen und Impulse aus der Diskussion

2.1. Analytischer Rahmen und Praxissichten im Überblick

Die „fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ als analytischer Rahmen

Den analytischen Rahmen für die Auswertung der Gespräche bilden die nachfolgend dargestellten „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“, welche bereits die Grundlage für die im Jahr 2017 vorgenommene und Anfang 2018 veröffentlichte empirische Bestandsaufnahme darstellte.



Abb. 1.0: Übersicht der Veränderungsfelder der Digitalisierung

Diese Einordnung hilft, bei der Diskussion der vielfältigen Themen und Herausforderungen der Digitalisierung den Überblick zu behalten. Dabei sind wir uns bewusst, dass sich die fünf Veränderungsfelder einander bedingen – und sich in der Praxis nicht vollständig getrennt voneinander betrachten lassen. So wurden auch in den Gesprächen zumeist mehrere Veränderungsfelder in unterschiedlicher Intensität angesprochen und diskutiert.

Um eine schnelle Übersicht über die Inhalte der „Praxissichten“ zugewinnen, wird die Relevanz der fünf Veränderungsfelder in den jeweiligen Diskussionen wie folgt gekennzeichnet:

- Fokus / Kernthema des Gespräches
- Integraler Bestandteil der Diskussion oder
- Angesprochen, aber nicht weiter vertieft.

Darüber hinaus enthalten die den Praxissichten voranstehenden Übersichtstabellen (vgl. Kapitel 3) grundlegende Informationen über die jeweiligen Gesprächspartner und deren Organisationen, über die in der Diskussion angesprochenen Spezialthemen sowie über die Kernbotschaften und Erkenntnisse, die aus den Gesprächen hervorgehen.

Praxissichten im Überblick

Die nachfolgende Tabelle bietet einen ersten Überblick über die in Kapitel 3 präsentierten „Praxissichten“.

| Organisation & Gesprächspartner | Diskussionsthemen | Kernbotschaften |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • apeiros: Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung • Stefan Schwall, Geschäftsführer von apeiros Institut und Initiator des apeiros e. V. • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.1 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ●●● • Technologie & Daten ●●●● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Software zur Unterstützung von Präventionsarbeit und Verwaltung bei Schulverweigerung in Schulen | <ul style="list-style-type: none"> • Aus der Digitalisierung von Prozessen können neue Angebote erwachsen. • Ein überregionaler Rollout innovativer Lösungen braucht renommierte Partner. • Die Chancen der Digitalisierung liegen in der Datenverarbeitung, nicht in der digitalen Abbildung analoger Inhalte. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bundesverband Deutscher Stiftungen: Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht • Pavel Richter, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Digitalstrategie & Verwaltung beim Bundesverband Deutscher Stiftungen • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.2 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●●●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplan „Stiftung.digital“ • Microsoft Teams (Alternativ Slack, Trello) – Einführung und Change Management | <ul style="list-style-type: none"> • Eine digitale Roadmap bildet das logische Ergebnis eines Diskussionsprozesses. • Anstatt Digitalmethoden hinterherzulaufen, muss die eigene Organisation hinterfragt werden. • Der digitale Wandel ist kein IT-Projekt, der organisatorische Wandel muss im Fokus stehen. • Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht - und sollte auch beim Rollout neuer Lösungen vorangehen. |

| Organisation & Gesprächspartner | Diskussionsthemen | Kernbotschaften |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Deutscher Caritasverband (DCV): Die Stärken des Föderalismus zum Tragen bringen • Johannes Landstorfer, Koordinator der digitalen Agenda bei Deutscher Caritasverband e. V. • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.3 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●●● • Organisation & Prozesse ●● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategiearbeit, Koordination und Change-Begleitung im föderalen Verband | <ul style="list-style-type: none"> • Die Herstellung von Synergien zwischen den Mitgliedsverbänden ist essenziell, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. • Die Strategiearbeit sollte als Lernprozess und nicht durch formale Vorgaben aufgesetzt werden. • Bei digitalen Gemeinschaftsprojekten sollte man bereit sein, Neuland zu betreten. • Der Föderalismus bietet bei der Digitalisierung vielfältige Chancen, die genutzt werden sollten. • Digitalisierung verändert Anforderungen an Organisationsentwicklung. • Pilotprojekte und Coaching-Angebote helfen den Mitarbeiter_innen dabei, Souveränität im Umgang mit digitalen Entwicklungen zu gewinnen. • Ein Ausbau der IT-Kompetenzen für ein durchgehendes, höheres Niveau im Verband ist dringend angezeigt. |
| <ul style="list-style-type: none"> • CJD: Die Harmonisierung der IT-Landschaft ist eine organisatorische Herausforderung • Samuel Breisacher, Regionalvorstand im CJD (Christliches Jugenddorfwerk) • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.4 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ● • Organisation & Prozesse ●●● • Technologie & Daten ●●● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zentralisierung und Harmonisierung der IT-Landschaft • Digitalisierung von unterstützten Prozessen • Dienstleistungszentrum | <ul style="list-style-type: none"> • Steigende Anforderung und akuter Fachkräftemangel zwingen zur Rationalisierung im Bereich der unterstützenden Prozesse. • Die Standardisierung der IT ist im Kern eine organisatorische Herausforderung. • Eine Harmonisierung der IT-Anwendungen ist nur ein erster Schritt, auch die Datenerfassung sollte standardisiert erfolgen. • Die IT braucht ein strategisches Leitbild, in dessen Rahmen Grundsatzentscheidungen getroffen werden. • Um Akzeptanz zu gewinnen, ist die IT als Kommunikator gefordert. • Bei der Evaluierung von Potenzialen der Digitalisierung sollte man beim Hier und Jetzt starten. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Don Bosco Mondo: Digitalisierungspartner mit langem Atem gesucht, um nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen • Holger Bauer, verantwortlich für die Betreuung privater Kooperationspartner bei Don Bosco Mondo • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.5 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ● • Organisation & Prozesse ●● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit | <ul style="list-style-type: none"> • Die Digitalisierung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit erfordert ein gezieltes Eingehen auf Bedürfnisse und Ressourcen der lokalen Partner vor Ort. • Um digital gestützte Bildung einzuführen, müssen zunächst die notwendigen Grundlagen geschaffen werden. • Digitalisierungspartner benötigen einen langen Atem und sollten bereit sein, die Akteure vor Ort aktiv einzubinden. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB): Digitaler Wandel braucht Raum zum Ausprobieren • Wiebke Fabinski, stellvertretende Ressortleiterin für Bildung beim Deutschen Olympischer Sportbund (DOSB) • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.6 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ●●● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ●●● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitale Bildung / Qualitätsmanagement in der Trainerausbildung • Social Networking / Wissensnetz / Community Management • Blended Learning | <ul style="list-style-type: none"> • Der digitale Wandel braucht Raum, Dinge auszuprobieren. • Blended Learning bietet die Basis für ein modernes Qualitätsmanagement in der Trainerausbildung und die Umsetzung von kompetenzorientierter Bildung. • „Blended Conferences“ halten Wissensnetzwerke lebendig. • Die Digitalisierung verändert die Rollenbilder von Koordinatoren und Ausbildern. • Digitalisierungsvorhaben brauchen konkrete Ziele und sollten nicht als IT-Projekt (miss-)verstanden werden. • Digitalisierung ist ein Lernprozess, Strategien sollten bottom-up entwickelt (und nicht top-down vorgegeben) werden. |

| Organisation & Gesprächspartner | Diskussionsthemen | Kernbotschaften |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • DRK-Wohlfahrt: Mit innovativen Formaten den Wandel entfachen. • Hannes Jähnert, Referent Soziale Innovation & Digitalisierung bei Deutsches Rotes Kreuz – Generalsekretariat, DRK-Wohlfahrt.de • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.7 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●● • Kommunikation ●● • Kultur & Arbeitsweise ●●● • Organisation & Prozesse ● • Technologie & Daten <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital Innovation Labs • Website / Blog • Innovative Veranstaltungsformate / agile Arbeitsweisen | <ul style="list-style-type: none"> • Der Weg zum digitalen Wandel sollte zur Organisation passen. • Der erste Schritt zur Digitalisierung besteht darin, sich dem Thema bewusst zu stellen. • Mit modernen Veranstaltungsformaten wird der Wandel greifbar und lässt sich ein „Wir“-Gefühl entfachen. • Die Website-Modernisierung bietet die Chance zum „Digital Empowerment“ • Innovationslabore können als Lern- und Experimentier- raum dienen. • Mit strategischen Leitsätzen lässt sich Bewegung ent- fachen, ohne ins Mikromanagement zu kommen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • LandesSportBund Niedersachsen: Digitalisierung fordert und fördert die Zusammenarbeit • Kristin Levin, Abteilung Organisationsentwicklung beim LandesSportBund Niedersachsen, verantwortlich für Engage- mentförderung und Begleitung von Entwicklungsprozessen bei Landesfachverbänden • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.8 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ●●● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chancen und Herausforderun- gen der Digitalisierung bei der Förderung des ehrenamtlichen Engagements • Digitale Geschäftsstelle (als genossenschaftliche Initiative) | <ul style="list-style-type: none"> • Ehrenamtlich organisierten Sportvereinen/-verbänden mangelt es weniger an passenden Tools, als vielmehr an Zeit und Wissen. • Ein Umdenken der „älteren“ Generation im Hinblick auf die Digitalisierung ist notwendig, um jüngere Mitglieder für die Vereinsarbeit zu gewinnen. • Eine effektive Förderung ist erfolgskritisch, um Ver- einsstrukturen aufrecht zu erhalten – herkömmliche Förderprogramme adressieren den Digitalisierungs- bedarf nur unzureichend. • Die Etablierung digitaler Ökosysteme bietet eine Möglichkeit, ehrenamtliche Strukturen nachhaltiger zu gestalten. • Ein Beteiligungsprozess bei Planung und Umsetzung hilft dabei, die Akzeptanz der Nutzer zu gewinnen. • Initiativen wie digital.engagiert sind enorm wertvoll – nicht nur wegen des Geldes, sondern auch wegen des Wissenstransfers und der Vernetzungsmöglichkeiten. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sarah Wiener Stiftung: Mit neuem CRM-System Wachstum managen und Nachhaltigkeit gewährleisten • Anja Schermer, geschäfts- führende Vorständin der Sarah Wiener Stiftung • Judith Gehrke, Referentin Digitale Entwicklung bei Sarah Wiener Stiftung • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.9 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ● • Organisation & Prozesse ●●● • Technologie & Daten ●● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM-Lösung / Salesforce • Digitale Bildung / Blended Learning • Konzeption und Umsetzung von Bildungsangeboten im Bereich Ernährungsbildung • Wirkungsmessung | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung und Organisationsentwicklung sollten zusammen betrachtet werden. • „Blended Learning“ bietet vielfältige Perspektiven. • Eine effektive Wirkungsmessung ist Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen im Bildungssystem. • Die Arbeit mit dem CRM-System bildet die Basis für zielgruppenspezifische Kommunikation und effektive Bildungsangebote. • Eine konsequente Pflege der Daten (im CRM-System) ist der Schlüssel zum Erfolg. • Prinzipien, mit denen klassische Unternehmen Ver- trieb machen, helfen auch im Non-Profit-Umfeld weiter. • Eine agile und partizipative Einführung von IT- Systemen zahlt sich aus. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Stiftung Haus der kleinen Forscher: Digitaler Wandel im zweiten Anlauf • Liane Richter, Teamleitung Presse, Public Affairs und digi- tale Kommunikation • Esther Spang, Projektleitung Kommunikation und digitaler Wandel • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.10 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Strategie für die digitale Welt • Planung und Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben / Change Management | <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierungsvorhaben lassen sich nicht wie klassi- sche Projekte umsetzen und planen. • Man lernt aus jedem Projekt, egal ob man Erfolg hat oder scheitert. • Durch eine partizipative Strategieentwicklung steigt die Durchsetzungskraft. • In der Digitalstrategie sollten die Handlungsfelder breit gefasst, die davon abgeleiteten Vorhaben aber über- schaubar gehalten werden. • Ein festes Digitalisierungsteam sorgt für Kontinuität, ein externes Advisory Board bietet den Blick über den Tellerrand und sorgt für den nötigen Perspektiv- wechsel. |

| Organisation & Gesprächspartner | Diskussionsthemen | Kernbotschaften |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Teach First: Digitalisierung erfordert einen professionellen IT-Betrieb • Marcel Merle, verantwortlich für Finanzen, Personal und Organisation bei Teach First • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.11 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ●● • Kultur & Arbeitsweise ● • Organisation & Prozesse ●● • Technologie & Daten ●●● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CRM-Lösung / Salesforce • Zusammenarbeit / Sharepoint Online & Office 365 • Digitale Bildung / Blended Learning / Learning Management System | <ul style="list-style-type: none"> • Der richtige Mix zählt: Nicht alle Aktivitäten sollten digitalisiert werden. • Beim Aufstellen der IT-Strategie sollten auch die Kosten für Wartung, Integration und Kompetenzaufbau berücksichtigt werden. • Eine Begrenzung auf wenige Lösungen erscheint sinnvoll. • Eine individuelle Anpassung von IT-Lösungen kann sich später als kostspielig erweisen. • Eine Professionalisierung des IT-Betriebs ist im Zuge der Digitalisierung notwendig. • Ein schrittweiser Rollout hilft, den Wandel mit begrenzten Ressourcen zu bewerkstelligen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • auridis: Neue Kanäle in der Kommunikation ausprobieren • Marc von Krosigk, Geschäftsführer der auridis gGmbH • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.12 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ●●● • Kultur & Arbeitsweise ● • Organisation & Prozesse ● • Technologie & Daten ●● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung neuer digitaler Kanäle in der Kommunikation mit Zielgruppen | <ul style="list-style-type: none"> • Social-Media-Kanäle gewinnen bei der Verbreitung der Angebote sozialer Organisationen immens an Bedeutung. • Eine Justierung der Förderstrategien und -maßnahmen ist angezeigt. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capgemini: Was Non-Profits von For-Profits lernen können – und umgekehrt • Roland Mirwald, Principal Business Analyst für Non-Profits, Capgemini in Deutschland • Sabine Reuss, Marketing & Communications Director, Chairwoman Corporate Social Responsibility Board bei Capgemini in Deutschland • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.13 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ●●●● • Technologie & Daten ●● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung des Fundraising und der Kommunikation mit Spendern • Innovation & Projektmanagement | <ul style="list-style-type: none"> • Dem digitalen Wandel steht oft das herausfordernde Tagesgeschäft im Weg – Abläufe und Kommunikationskultur sollten vor diesem Hintergrund hinterfragt werden. • Prioritätensetzung und Zielgruppenfokus müssen überdacht werden, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten und eine Effizienzsteigerung zu erzielen. • Wer bei der IT-Einführung spart, zahlt später oft drauf. • Profits und Non-Profits können voneinander lernen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Salesforce.org: Die Implementierung eines CRM-Systems ist ein strategisches Vorhaben! • Tilman Höffken, Account Executive bei Salesforce.org • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.14 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ●●●● • Kommunikation ● • Kultur & Arbeitsweise ●● • Organisation & Prozesse ●●●● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von CRM-Projekten / Salesforce.org | <ul style="list-style-type: none"> • Ohne eine professionelle Prozessgestaltung verlieren soziale Organisationen an Wirkung. • Eine CRM-Implementierung ist ein strategisches Vorhaben und kein IT-Projekt! |
| <ul style="list-style-type: none"> • Stiftung Bürgermut: Zentrale Ansprechpartner für Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote gesucht • Henrik Flor, Leitung Redaktion & Konzeption bei Stiftung Bürgermut • Vollständige Praxissicht in Abschnitt 3.15 | <ul style="list-style-type: none"> • Strategie ● • Kommunikation ●●●● • Kultur & Arbeitsweise ● • Organisation & Prozesse ●● • Technologie & Daten ● <p>Spezialthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissensvermittlung und Vernetzung in der Zusammenarbeit mit etablierten sozialen Organisationen | <ul style="list-style-type: none"> • Der Informations- und Vernetzungsbedarf zum Thema Digitalisierung ist immens. • Wissens- und Vernetzungsangebote erreichen viele etablierte Organisationen nicht in der ganzen Breite. • Zentrale Anlaufstellen (Koordinatoren) zur effektiven Streuung der Angebote fehlen in vielen Organisationen noch. |

2.2. Strategie

Für den digitalen Wandel gibt es kein einfaches, allgemeingültiges Rezept. Jede Organisation ist gefordert, eigene Wege zu finden und immer wieder abzuwägen. Dies wurde in den Diskussionen zur Strategieentwicklung besonders deutlich. Typische Abwägungsfragen bei der Strategieentwicklung und -umsetzung werden im Folgenden kurz skizziert.

„Einfach mal machen“ vs. Masterplan

Die Forderung nach einer „Digitalen Strategie“ als Masterplan für die Digitalisierung erscheint zunächst einleuchtend. Ein Digitalisierungsvorhaben ist eben kein klassisches, abgrenzbares Projekt. Es berührt und verändert die gesamte Organisation. Ohne eine strategische Abstimmung und Koordination – so zeigen z. B. die Erfahrungen der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ – steigt das Risiko, dass digitale Vorhaben scheitern.

Zudem kann der Prozess der Strategieentwicklung – wenn er richtig umgesetzt wird – bereits für einen Schub in der Organisation sorgen, aus dem heraus Ideen kreiern und ein besseres Miteinander-Füreinander generiert wird.

„Die breite Einbindung von Mitarbeiter*innen, Führungskräften und Top-Management in den Strategieentwicklungsprozess hat viel zum Erfolg beigetragen. Wir konnten so unterschiedliche Perspektiven und unterschiedliche Haltungen im Hinblick auf den digitalen Wandel zusammenbringen. Gleichzeitig stieg damit die Akzeptanz im Haus, und das Projekt erhielt die notwendige kontinuierliche Aufmerksamkeit des gesamten Managements.“

Liane Richter & Esther Spang, Stiftung „Haus der kleinen Forscher“

Allerdings ist die Strategieentwicklung und -umsetzung auch mit Risiken behaftet. So kann ein vorgegebener formaler Masterplan leicht dazu führen, dass Initiativen und Ideen im Keim erstickt werden. Der digitale Wandel – darin waren sich im Kern alle unsere Diskussionspartner einig – ist schließlich ein Lernprozess. Und um zu lernen, muss man auch mal etwas ausprobieren, „einfach mal machen“ können.

„Digitalisierung ist ein Lernprozess, diese Haltung ist mir wichtig.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Vor diesem Hintergrund erweist sich die Strategieentwicklung, insbesondere bei großen, verteilten Organisationen mit stark ausgeprägten föderalen Strukturen, als ein Balanceakt. Die lehrbuchhafte Einbindung aller relevanten Akteure in die Entwicklung eines solchen Masterplans erscheint hier schon aus praktischen Erwägungen heraus nahezu unmöglich.

Digitale Koordinatoren wie Johannes Landstorfer (Caritas) und Hannes Jähnert (DRK-Wohlfahrt) setzen daher verstärkt auf Strategievereinbarungen und „Strategische Leitsätze“ als Instrument der Führungsarbeit.

„Im Fokus unserer Strategiearbeit steht derzeit eher das Lernen als das Formalisieren – allerdings wird immer wieder auch der Ruf nach Orientierung laut. Diesen Bedarf wollen wir bedienen, indem wir Schwerpunkte setzen, die aus dem Lernprozess heraus entstehen – eher als durch formale Vorgaben.“

Johannes Landstorfer, Deutscher Caritasverband

„Strategische Leitsätze können dabei helfen, die grobe Richtung vorzugeben und Räume zu öffnen, ohne allzu stark ins Mikromanagement zu kommen.“

Hannes Jähnert, DRK-Wohlfahrt

Innenblick vs. Außenblick

Viele unserer Gesprächspartner warnten zudem ausdrücklich davor, sich bei der Strategieentwicklung von „Digitalmoden“ leiten zu lassen. Entscheidend sei vielmehr ein tiefgründiges Verständnis der eigenen Organisation und ihrer Mission.

„Die heutige Diskussion ist aus meiner Sicht noch zu stark von Digitalmoden sowie Hypes um Themen wie Artificial Intelligence, Blockchain und Robotik geprägt.“

Pavel Richter, Bundesverband Deutscher Stiftungen

„Dabei sollten wir uns nicht von irgendwelchen Modediskussionen leiten lassen und im ersten Schritt schon über den zukünftigen Einsatz von Pflegerobotern oder einer Blockchain philosophieren. Besser ist es aus meiner Sicht, auf das Hier und Jetzt zu schauen.“

Samuel Breisacher, CJD

Den Veränderungsbedarf der Organisation erkennt man aber nur selten vom Schreibtisch oder beim Studieren von Trendanalysen. Stattdessen sollte man den Austausch mit den Menschen – einschließlich der Mitarbeitenden, Partner und Begünstigten – vor Ort suchen.

„Entscheidend ist letztlich, dass der digitale Wandel konkret wird – man muss auch einfach mal machen und den Kontakt zu den Menschen vor Ort suchen.“

Johannes Landstorfer, Deutscher Caritasverband

„In den Verbänden registriert man sehr genau, ob ihre Meinung ernst genommen wird und ob die Innovationen für die einzelnen Mitglieder Mehrwert bringen. Und je häufiger dies passiert, desto mehr tragen auch die Mitglieder zum Innovationsprozess bei.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Umgekehrt sind Anregungen von außen bei der Entwicklung und Fortschreibung der digitalen Strategie hilfreich. Die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ etablierte hierfür eigens ein Advisory Board. Andere Organisationen wie der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) oder der LandesSportBund Niedersachsen engagieren regelmäßig externe Referenten.

„Der halbjährliche Austausch innerhalb dieses Netzwerks [Advisory Board] ermöglicht uns einen Blick über den Tellerrand. Wir erhalten Feedback und Inspirationen von außen – das ist unschätzbar wertvoll.“

Liane Richter & Esther Spang, Stiftung „Haus der kleinen Forscher“

Notwendigkeit und Rolle digitaler Koordinatoren

Unabhängig von einer Strategie bedarf es in der Organisation – so die Meinung vieler Gesprächspartner – einer Person oder eines Teams, welche die verschiedenen Initiativen (auch über die Phase der Strategieentwicklung hinaus) koordiniert.

„Wir brauchen weiterhin Menschen, die sich dediziert damit beschäftigen, wie die digitale Weiterentwicklung in unserem Haus kontinuierlich vorangetrieben werden kann und die Aktivitäten in diesem Feld koordinieren.“

Liane Richter & Esther Spang, Stiftung „Haus der kleinen Forscher“

Speziell in großen, föderal aufgestellten Organisationen erscheint eine zentrale Koordination notwendig, um Synergien zu bündeln, den internen Austausch zu moderieren und externe (Förder-) Angebote zu koordinieren.

„Die gesamte Netzwerkorganisation zusammenzuhalten, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und letztlich Synergien zu nutzen, ist eine immense Herausforderung – auch und gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels.“

Johannes Landstorfer, Deutscher Caritasverband

„Bei vielen größeren, oft dezentral aufgestellten sozialen Organisationen gibt es bislang jedoch noch keine Koordinatoren für digitale Themen, die als zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiter und Förderpartner agieren. Die passenden Personen mit unseren Angeboten zu erreichen, bleibt so eine spannende Herausforderung. [...] Tatsächlich können wir nicht in jeder Organisation umfangreich recherchieren, wer für Digital-Themen ansprechbar ist. Hier fehlt noch Transparenz.“

Henrik Flor, Stiftung Bürgermut

Es lässt sich darüber streiten, ob für die Rolle eines Koordinators in jedem Fall eine dedizierte Stelle eingerichtet werden muss. Die Praxissichten zeigen hierfür unterschiedliche Ansätze. Klar scheint jedoch: Diese Tätigkeit kostet Zeit, die eingeplant werden sollte. Und klar scheint auch, dass ab einer gewissen Größe der Organisation die Koordination nicht mehr „nebenher“ durch einzelne Führungs- oder Fachkräfte ausgeführt werden kann.

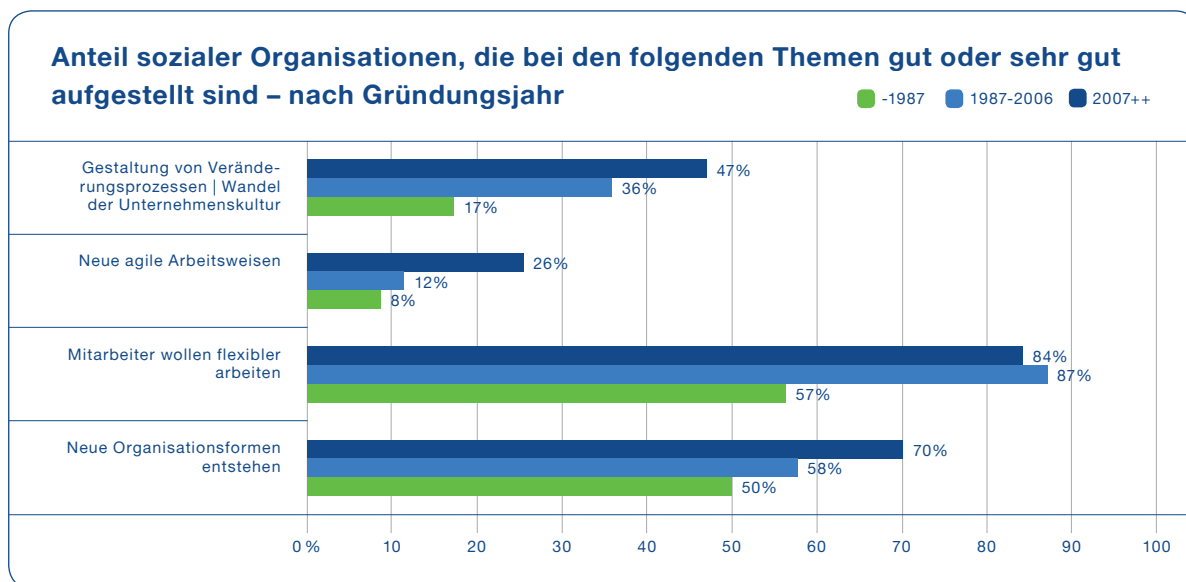
Schließlich illustrieren die Ausführungen von Hannes Jähnert (DRK-Wohlfahrt), Johannes Landstorfer (Deutscher Caritasverband) oder Pavel Richter (Bundesverband Deutscher Stiftungen), dass sich die Rolle der „digitalen Koordinatoren“ durchaus unterschiedlich interpretieren lässt. Welche Schwerpunkte bei der Koordinationsarbeit gesetzt werden, kann letztlich nur jede Organisation für sich selbst entscheiden.

2.3. Kultur und Arbeitsweise

Die Unterschiede zwischen etablierten sozialen Organisationen und sozialen Startups stechen besonders beim Blick auf Kultur und Arbeitsweise hervor. Dies zeigt die empirische Analyse auf Basis der im Jahr 2017 vorgenommenen Erhebung. Denn natürlich fällt es etablierten Organisationen deutlich schwerer einen Kulturwandel zu initiieren oder moderne Arbeitsstile einzuführen als sozialen Startups. Die Praxissichten enthalten vielfältige Impulse, wie dennoch ein Wandel in Gang gesetzt werden kann.

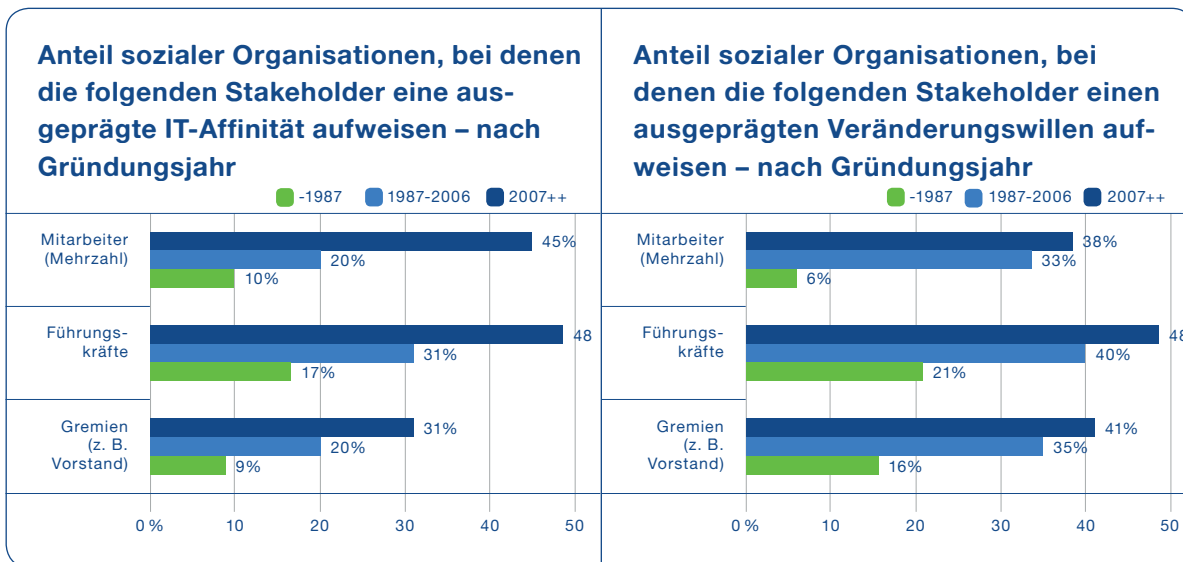
Empirische Perspektive

Etablierte soziale Organisationen erscheinen im Vergleich zu den sozialen Startups für den digitalen Wandel schlechter aufgestellt. Eher langwierige Entscheidungsprozesse und stark formalisierte Abläufe bestimmen hier vielfach noch den Geschäftsalltag. Entsprechend schwer fällt es den Etablierten, Veränderungsprozesse zu gestalten sowie in diesem Zuge flexible Organisationsformen und agile Arbeitsweisen einzuführen.



Die Unterschiede zwischen den Etablierten und den sozialen Startups in Hinblick auf Organisation und Arbeitsweise kommen freilich nicht überraschend. Denn natürlich ist es schwerer, den Wandel in einer etablierten Organisation voranzutreiben als moderne Arbeitsweisen in einer jungen Organisation quasi auf der grünen Wiese zu etablieren. Schließlich neigen die Menschen ganz natürlich dazu, an Arbeitsweisen und Entscheidungsstrukturen, die sich über viele Jahre bewährt haben, festzuhalten.

Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte in etablierten Organisationen im Vergleich zu den sozialen Startups in der Regel älter sind und sich im Umgang mit digitalen Werkzeugen vergleichsweise schwertun. Entsprechend gering ist der Anteil der Stakeholder unter den Führungskräften, Mitarbeitern, Vorständen oder Geldgebern, die eine ausgeprägte IT-Affinität und großen Veränderungswillen aufweisen (siehe nachfolgende Abbildung).



„Tatsächlich macht es einen großen Unterschied, ob wir bei Digitalisierungsprojekten mit sozialen Startups oder etablierten Organisationen zusammenarbeiten. So sind die Führungskräfte bei den etablierten NGOs zumeist deutlich älter und damit oft auch ein Stück weit konservativer. Sie spüren mehrheitlich den Veränderungsdruck im Zuge der Digitalisierung, scheuen aber oft die damit verbunden Risiken und wissen zum Teil auch nicht, wo sie konkret ansetzen können.“

Roland Mirwald, Capgemini

Aber wie lässt sich unter diesen Voraussetzungen ein Kulturwandel initiieren? Die Praxiserfahrungen liefern hierfür vielfältige Impulse.

Impulse für den Kulturwandel: Führungskräfte weiterentwickeln und überzeugen

Der digitale Wandel – darin sind sich unsere Gesprächspartner einig – wird ohne die Unterstützung des Top-Managements ins Leere laufen. Gleichzeitig zeigen die empirischen Analysen, dass es gerade den Führungskräften noch an Grundkompetenzen mangelt.

Aus dieser Perspektive erscheint es sinnvoll und notwendig, zunächst den Führungskräften entsprechende Weiterbildungsangebote zu unterbreiten – so wie es der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit dem Aufbau der „Digital Academy“ versucht:

„Wir möchten auf diese Weise [mit der ‚Digital Academy‘] sicherstellen, dass die Führungskräfte kleinerer und mittlerer Stiftungen, die i.d.R. nicht über Ressourcen zur Aufbereitung des Themas verfügen, in der digitalen Welt sprach- und handlungsfähig sind bzw. die hierfür notwendigen Grundkompetenzen erwerben.“

Pavel Richter, Bundesverband Deutscher Stiftungen

Und natürlich bedarf es auch Überzeugungsarbeit: Um Synergien auszuschöpfen, sollten die Führungskräfte (speziell in föderal aufgestellten Organisationen) schließlich bereit sein, Daten, Wissen und ggf. auch Geld zu teilen. Damit aber verlieren sie ggf. an Einfluss und zugleich wird deren Wirken transparenter.

„Auch die Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen: Sie sollen auf der einen Seite die Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen, verlieren aber auf der anderen Seite an Einflussmöglichkeiten. [...] Zugleich wird das Wirken der Führungskräfte deutlich transparenter.“

Samuel Breisacher, CJD

Widerstände sind hier also ganz natürlich. Und diese Widerstände lassen sich auch nicht allein vom Schreibtisch aus in geregelter Form aufbrechen, wie Johannes Landstorfer (Deutscher Caritasverband) betont. Hierfür sei es vielmehr notwendig, mit den Verantwortlichen vor Ort zu sprechen, sich mit den echten und vermeintlichen Hemmnissen im Detail auseinanderzusetzen und Kompromisse zu suchen.

„Dieses Potenzial lässt sich nicht immer in geordneter Form erschließen, als Koordinator_in darf man hier keine Scheu vorm ‚Wurschteln‘ haben.“

Johannes Landstorfer, Deutscher Caritasverband

Impulse für den Kulturwandel: Lern- und Experimentierräume für die Mitarbeiter schaffen

Der digitale Wandel lebt davon, dass die Impulse hierfür auch und insbesondere von den Mitarbeitenden ausgehen. Dies setzt aber ein Umdenken bei den Mitarbeitenden voraus, wie Roland Mirwald (Capgemini) es einfordert.

„Wir weisen die Mitarbeiter in unseren Workshops regelmäßig darauf hin, dass es nicht ausreichend, das Thema bei Vorgesetzten zu problematisieren und Lösungen für mehr Digitalisierung einzufordern. [...] Besser ist es, konkrete eigene Lösungsvorschläge zur Verbesserung von Angeboten und Abläufen zu erarbeiten und damit an die Führung heranzutreten.“

Sabine Reuss & Roland Mirwald, Capgemini

Um die Eigeninitiative zu fördern und die Chancen einer digitalen Zusammenarbeit erlebbar zu machen, nutzt Hannes Jähnert (DRK) moderne Veranstaltungsformate.

„Dabei setzen wir auf moderne, innovationsfreundliche Veranstaltungsformate. Wir wollen Resonanzräume schaffen, die Selbstwirksamkeit und Agilität fördern – und in denen eine Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter erlebbar wird. [...] Die Haltung ‚Wir machen das selber‘ wird damit forciert – nicht die Technik, die Räume oder das Geld, sondern die Menschen sind entscheidend.“

Hannes Jähnert, DRK-Wohlfahrt

Darüber hinaus benötigen die Mitarbeiter aus Sicht vieler Gesprächspartner aber auch Lern- und Experimentierräume – um neue Ideen zu formulieren und auszuprobieren. Dafür bedarf es organisatorischer und finanzieller Spielräume. Wiebke Fabinski (Deutscher Olympischer Sportbund - DOSB) berichtet etwa über ein BMBF-gefördertes Projekt. Zwei der fünf in diesem Rahmen geförderten Initiativen gelang der Durchbruch und entwickelten sich zu einer wirklichen Erfolgsgeschichte, in deren Folge etablierte Arbeitsweisen deutlich verändert wurden.

„Letztlich verhalf uns das BMBF-Projekt zur Digitalisierung der Ausbildung zum Durchbruch, da wir einfach mal Dinge ausprobieren konnten.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Andere Gesprächspartner wie Johannes Landstorfer betonen in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Pilotprojekten. Durch den praktischen Einsatz neuer Technologien in den Organisationen würden die Mitarbeiter schließlich auch mehr Souveränität im Umgang mit digitalen Entwicklungen gewinnen.

„Wenn ein Pflegeroboter vor Ort testweise im Einsatz ist, gewinnen die Mitarbeitenden sehr schnell ein Gefühl dafür, welche Chancen er bietet und wo die Grenzen, auch für die Bewohner_innen, sind.“

Johannes Landstorfer, Deutscher Caritasverband

Impulse für den Kulturwandel: Akzeptanz der Mitarbeiter gewinnen

Nur wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitsstile anpassen, lässt sich das Potenzial digitaler Werkzeuge ausschöpfen. Werden digitale Lösungen im praktischen Einsatz dagegen nicht von den Mitarbeitern akzeptiert, ist ein Scheitern vorprogrammiert. Um die Akzeptanz für neue Technologien und die damit verbundenen Veränderungen zu gewinnen, plädieren viele unserer Gesprächspartner (z. B. von der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, der Sarah Wiener Stiftung oder vom LandesSportBund Niedersachsen) dafür, neue Lösungen partizipativ zu entwickeln und einzuführen.

„Im Ergebnis haben unsere MitarbeiterInnen das System als Alltag und nicht als Fremdkörper wahrgenommen und zeigen sich heute auch verantwortlich für dessen Pflege.“

Anja Schermer & Judith Gehrke, Sarah Wiener Stiftung

Als eine weitere Möglichkeit zur Gewinnung der Mitarbeiterakzeptanz weist Johannes Landstorfer auf die Möglichkeit eines begleitenden Coachings hin. Als Beispiel hierfür führte er das Personalentwicklungsprojekt „Tandem 4.0“ an, das die Caritas derzeit in Ostdeutschland umsetzt.

„Ausgehend von ihren aktuellen Aufgaben und Themen können die Mitarbeitenden gemeinsam mit Coaches die Möglichkeiten digitaler Werkzeuge eruieren und an ihren Einsatz herangeführt werden. Die Coaches können dabei ihre Kompetenzen einbringen und Strukturen fürs Experimentieren schaffen, für die im wuseligen Arbeitsalltag sonst die Zeit und Aufmerksamkeit fehlen würde. Gleichzeitig kommen wichtige Digitalprojekte voran.“

Johannes Landstorfer, Deutscher Caritasverband

Schlussendlich kommt bei der Gewinnung der Mitarbeiterakzeptanz auch dem Top-Management eine wichtige Rolle zu. Bei der Einführung neuer Lösungen und damit verbundener neuer Arbeitsweisen sollten die Führungskräfte aus Sicht von Pavel Richter (Bundesverband Deutscher Stiftungen) idealerweise vorangehen. Tatsächlich wird ein solches Vorgehen derzeit bei der Einführung einer modernen Austausch- und Vernetzungsplattform innerhalb der Geschäftsstelle des Bundesverbandes praktiziert.

„Denn klar ist auch: Wenn wir das als Geschäftsleitung nicht erfolgreich umsetzen, können wir auch nicht davon ausgehen oder verlangen, dass die Mitarbeiter in der Organisation das hinkommen. Darüber hinaus erwarten wir uns eine gewisse Sogwirkung, wenn die Geschäftsleitung bei diesem Thema vorangeht.“

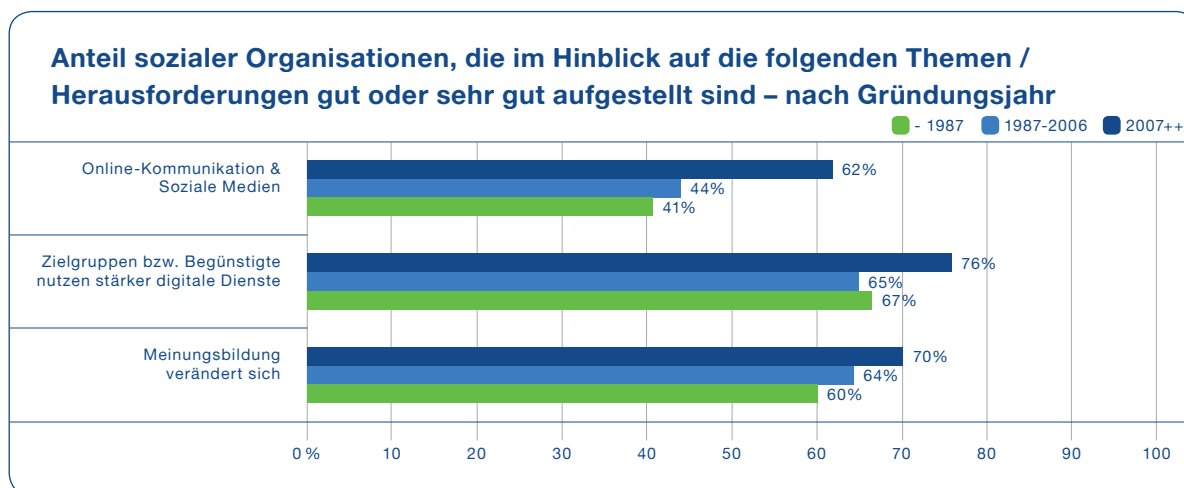
Pavel Richter, Bundesverband Deutscher Stiftungen

2.4. Kommunikation

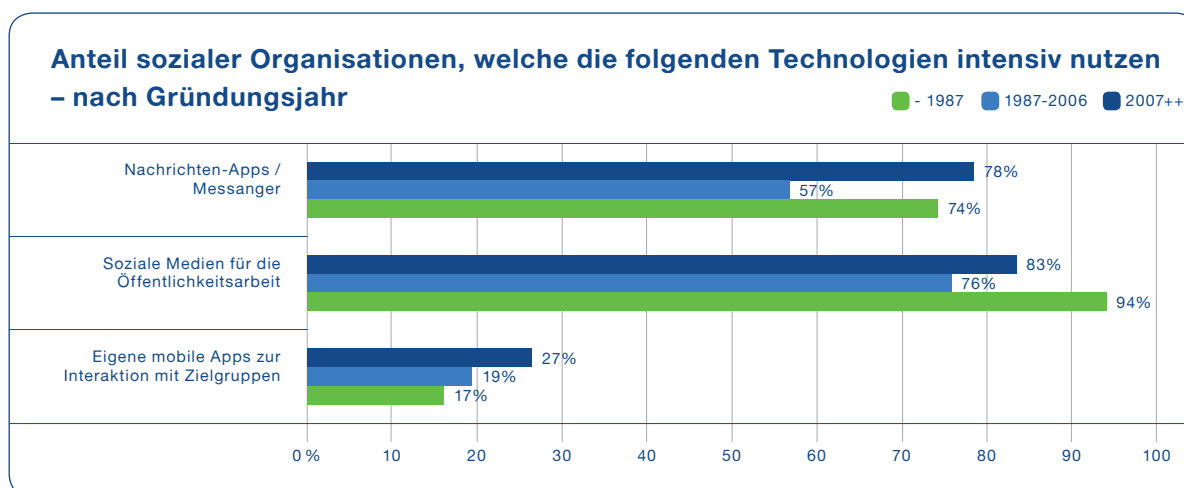
Viele etablierte soziale Organisationen scheinen beim Thema „Digitale Kommunikation“ bereits vergleichsweise gut aufgestellt zu sein. Darauf deutet die im ersten Teil des Kapitels vorgestellte empirische Analyse hin. Allerdings liefern die Befragungsergebnisse nur ein sehr grobes Abbild der Realität. Die Frage ist weniger, ob, sondern wie digitale Werkzeuge im Alltag genutzt und in der Organisation eingebunden werden. Die Expertensichten liefern hierfür wichtige Impulse, die im zweiten Teil dieses Abschnitts vorgestellt werden.

Etablierte soziale Organisationen beim Thema Kommunikation gut aufgestellt?!

Immerhin mehr als 40% der etablierten sozialen Organisationen fühlen sich beim Thema Online Kommunikation gut oder sehr gut aufgestellt. Dies scheint auch notwendig: Einerseits nutzen immer mehr Zielgruppen und Begünstigte digitale Dienste, andererseits ändert sich auch die Meinungsbildung.



Doch sind die sozialen Organisationen tatsächlich für die damit verbundenen Herausforderungen gut gerüstet, wie mehr als 60% der Befragten meinen? Dafür spricht, dass in der überwiegenden Mehrheit soziale Medien und Nachrichtendienste zumindest in der Öffentlichkeitsarbeit bereits intensiv genutzt werden.



Externe Kommunikation: Erfolgreiche zielgruppengerechte Ansprache braucht Professionalität und ein starkes Fundament

Allerdings deutet eine intensive Nutzung nicht zwingend auf einen effektiven Einsatz sozialer Medien in der Kommunikation hin. So hält Mark von Krosigk, der mit auridis viele Organisationen kommunikationsseitig unterstützt, das Potenzial dieses Themas noch nicht für ausreichend gut verstanden. Aus seiner Sicht tun sich viele Organisationen immer noch schwer damit, ihr Angebot zielgruppenorientiert darzustellen – also mit Hilfe digitaler Medien gezielt auf die Begünstigten zuzugehen. Seine Organisation fördert deshalb verstärkt die Inanspruchnahme einer externen Beratung in diesem Feld.

„Wir unterstützen unsere Kooperationspartner heute verstärkt dabei, sich im Hinblick auf die Ansprache ihrer Zielgruppen über soziale Medien von Agenturen beraten zu lassen.“

Mark von Krosigk, auridis

Und selbst bei einer zielgruppengerechten Ansprache über digitale Werkzeuge ist der Erfolg nicht garantiert. Schließlich wecken Angebote, die über nutzerfreundliche Websites, Facebook oder Youtube platziert werden, auch steigende Erwartungen bei den Begünstigten in Hinblick auf Agilität und Geschwindigkeit. Solche Erwartungen werden schnell enttäuscht, wenn die Abläufe und Entscheidungsprozesse in den Organisationen weiterhin rigide und langwierig sind.

Kurzum: Zunächst bedarf es moderner (technischer, organisatorischer und kultureller) Umgebungen, in denen die digitalen Kommunikationsanwendungen eingebettet werden. Diese Voraussetzung sind – Stand heute – in den meisten Organisationen jedoch nicht gegeben (vgl. Abschnitte 2.3, 2.5 und 2.6). Hier gilt es anzusetzen. Denn ohne ein passendes Fundament bleibt der Einsatz moderner Kommunikationsanwendungen allenfalls Fassade.

Interne Kommunikation: Von rigider Verwaltung zu modernem Community Management

Gleiches gilt für die Unterstützung der internen Kommunikation. Der Relaunch einer Vernetzungsplattform mag technisch anspruchsvoll sein, die eigentliche Herausforderung liegt aber in der Gewährleistung eines lebendigen Austauschs, der über eine solche Plattform stattfindet.

So ist beispielsweise eine funktional gut gestaltete Website, Intranet- oder Vernetzungsplattform allein nicht ausreichend, um das Engagement zu steigern. Um solche Online Formate „lebendig“ zu halten, bedarf es regelmäßig frischer Inhalte und einer aktiven Online Community. Die Vielzahl an sogenannten „Social-Media-Leichen“ – also verwaisten Vernetzungsplattformen im Web – illustriert, wie schwer es vielen Organisationen fällt, diese Herausforderung zu meistern.

Vor diesem Hintergrund beschritten einige der von uns interviewten Organisationen neue Wege. DRK Wohlfahrt, zum Beispiel, entschloss sich dazu, die Redaktion der neugestalteten Website (<http://drk-wohlfahrt.de>) die sich vorrangig an die Mitarbeitenden in der Organisation richtet, zu öffnen:

„Unsere Kernidee: Wir geben unseren Themen Gesichter und regen so digitales Netzwerken an. Alle 70 Kolleginnen und Kollegen im Bereich Wohlfahrtspflege sind seit Anfang 2017 mit Redaktionsrechten ausgestattet und können ihre Inhalte auf der DRK-Wohlfahrt.de veröffentlichen – im Blog, auf Themen- oder Sonderseiten.“

Hannes Jähnert, DRK-Wohlfahrt

Wiebke Fabinski wiederum plädiert für ein aktives Community Management und setzt in diesem Rahmen u. a. auf „Blended Conferences“.

„Zu unseren Fachforen und AGs gibt es immer eine Online-Vorphase, in denen die Workshops bzw. die Sitzungsthemen der Arbeitsgemeinschaften von den Moderatoren im Vorfeld vorgestellt werden. Im Anschluss an die Veranstaltungen werden diese über die Plattform dokumentiert. Begleitend dazu gibt es immer die Möglichkeit, Fragen einzustellen und zu diskutieren. Letztlich erhalten die Mitglieder damit regelmäßig Anreize zu schauen, was sich im Wissensnetz gerade tut.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Ein modernes Community Management sei allerdings kein Selbstläufer. Die Verantwortlichen seien gefordert, den Plattform-Betrieb im Blick zu behalten, bei Bedarf moderierend einzugreifen sowie regelmäßig didaktische Überlegungen anzustellen, um die Plattform lebendig zu halten.

„Eine aktive Community erfordert ein aktives Management. [...] Allerdings ist das für den Erfolg der Plattform so wichtige Community Management auch immens aufwendig. So stellten wir fest, dass die Koordination einer Lern-Community eine eigene Rolle innerhalb der Organisation darstellt, die man nicht nebenher ausfüllen kann.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Wer also als Organisation einen lebendigen Austausch über moderne Kommunikationsanwendungen gewährleisten will, sollte die Community aktiv managen. Damit verbunden entsteht eine neue Rolle, für die Ressourcen eingeplant werden müssen.

2.5. Organisation und Prozesse

Die Prozess-Digitalisierung ist zwar auf den ersten Blick weniger „aufregend“ als die Programmierung bunter Apps, für die Zukunftsfähigkeit sozialer Organisationen aber von großer Bedeutung – und sollte deshalb auch in der Förderung nicht zu kurz kommen.

„Digitalisierung und Organisationsentwicklung betrachten wir bei uns immer zusammen.“

Anja Schermer, Sarah Wiener Stiftung

Die Praxissichten illustrieren das immense Spektrum an Möglichkeiten, welche die Digitalisierung für die Prozessgestaltung bietet. Als Kernthemen wurden dabei genannt: (I) die Verbesserung der Administration und Verwaltung, (II) ein ganzheitliches Spender-, Partner- und Begünstigten-Management sowie (III) digital gestützte Bildung, insbesondere die Umsetzung von „Blended Learning“-Konzepten.

(I) Administration und Verwaltung: Neue Freiräume schaffen

Roland Mirwald (Capgemini) schilderte sehr anschaulich das Dilemma, in dem sich viele etablierte soziale Organisationen heute befinden: Für die Bearbeitung der Zukunftsfragen bleibt keine Zeit, da alle Ressourcen im operativen Betrieb und dessen Verwaltung gebunden sind.

„Die Führungskräfte der Etablierten scheinen oft regelrecht im Tagesgeschäft vergraben. Sie tun sich entsprechend schwer, Zeit für Digitalisierungsthemen zu reservieren. Damit aber schließt sich ein Teufelskreis: Notwendige Investitionen werden aufgeschoben, die Organisationen verharren trotz des sich wandelnden Umfelds im Status Quo.“

Roland Mirwald, Capgemini

Aus dieser Sicht liegt es nahe, im Zuge der Digitalisierung zunächst die Verwaltungs- und Administrationsprozesse auf den Prüfstand zu stellen. Dabei zeigen die Praxissichten, wie unterschiedlich die Ergebnisse solcher Überlegungen – je nach Hintergrund der Organisationen – ausfallen können:

- In Niedersachsen schlossen sich mehrere kleinere, ehrenamtlich organisierte Sportverbände als Genossenschaft zusammen, um gemeinsam eine „Digitale Geschäftsstelle“ zu etablieren. (vgl. Praxissicht von Kristin Levin, LandesSportBund Niedersachsen)
- Das für das Lizenzmanagement bei der Trainerausbildung zuständige Ressort des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) entschloss sich, den Prozess der Lizenzvergabe zu digitalisieren und damit für alle Beteiligten einfacher und transparenter zu gestalten. (vgl. Praxissicht von Wiebke Fabinski, DOSB)
- Der CJD entschloss sich, nachgeordnete Prozesse wie Buchhaltung und Rechnungsstellung digital abzubilden und in hohem Maße zu automatisieren, um den steigenden Anforderungen der (öffentlichen) Auftraggeber sowie auch dem anhaltenden Fachkräftemangel zu begegnen. (vgl. Praxissicht von Samuel Breisacher, CJD)
- apeiros e. V. entwickelte eine Software, um die Schulen bei der Verwaltung von Schulverweigerern zu unterstützen und somit Freiraum für die notwendige Präventionsarbeit zu schaffen. (vgl. Praxissicht von Stefan Schwall, apeiros e. V.)

(II) Spender-, Partner- und Begünstigten-Management: Über den Spendenbrief hinausdenken

Es braucht nicht viel Fantasie, um zu erahnen, dass sich im Zuge der Digitalisierung das Spenderverhalten ändert. Es mag sein, dass sich ältere Generationen noch mit dem klassischen Spendenbrief erreichen lassen. Aber der Stellenwert dieser Gruppe sinkt. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sind soziale Organisationen über kurz oder lang gefordert, sich mit den Anforderungen jüngerer Generationen und deren Spendenkultur auseinanderzusetzen. Wer als Organisation wiederum junge Zielgruppen erreichen möchte, sollte Fundraising als ganzheitlichen Prozess verstehen und die Zielgruppen durchgängig – vom Einholen der ersten Informationen bis zur Verwendung der Spenden – begleiten.

Denn:

„Ohne ein gutes Management bleiben über kurz oder lang die Spenden aus.“

Tilman Höffken, Salesforce.org

Ein effektives Management ist im Übrigen ebenso in den Beziehungen zu Partnern und Begünstigten erforderlich, zum Beispiel, um Mitwirkungs- oder Bildungsangebote erfolgreich zu bewerben. Digitale Werkzeuge können dabei helfen, ein solches ganzheitliches Management der Zielgruppen und Begünstigten wesentlich effizienter und zielgerichteter zu gestalten.

Die Ausführungen von Anja Schermer und Judith Gehrke (Sarah Wiener Stiftung) veranschaulichen in diesem Zusammenhang die vielfältigen Möglichkeiten einer modernen CRM (Customer Relationship Management)-Lösung. Neben zahlreichen Funktionalitäten zur Sammlung und Aufbereitung relevanter Daten bieten sie auch die Möglichkeit, von For-Profit-Unternehmen zu lernen. So ließen sich viele der in den modernen CRM-Lösungen hinterlegten Vertriebsroutinen auch für den Non-Profit-Bereich nutzen.

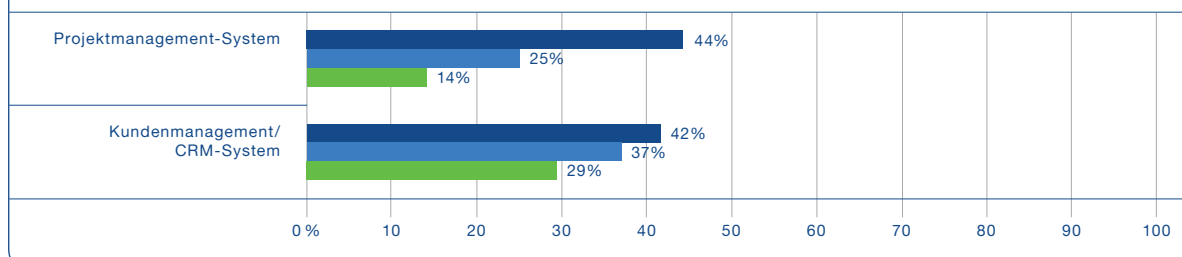
„Tatsächlich lassen sich viele der Prinzipien, mit denen klassische Unternehmen Vertrieb machen, auch auf unsere Non-Profit-Welt übertragen. Wir haben auch keine Berührungängste, mit einer herkömmliche Vertriebslogik an unser Thema ranzugehen.“

Anja Schermer & Judith Gehrke, Sarah Wiener Stiftung

Angesichts dieser Möglichkeiten verwundert es, dass CRM- ebenso wie Prozessmanagement-Systeme bislang nur von vergleichsweise wenigen etablierten sozialen Organisationen intensiv genutzt werden. Immerhin sollte sich der Einsatz solcher Systeme bei den Etablierten schon allein wegen deren Größe noch besser auszahlen als bei sozialen Startups.

Anteil sozialer Organisationen , bei denen die folgenden Technologien intensiv genutzt werden – nach Gründungsjahr

■ - 1987 ■ 1987-2006 ■ 2007++



Allerdings ist die Einführung eines CRM-Systems auch kein klassisches IT-Projekt, sondern im Kern ein strategisches Vorhaben, in dessen Verlauf Arbeitsweisen angepasst sowie Interessenkonflikte begleitet und moderiert werden müssen. Für einen solchen kulturellen Wandel scheinen die Etablierten jedoch bislang vergleichsweise schlecht aufgestellt (vgl. Abschnitt 2.3).

„Ein CRM-System ist eben kein einfaches Schreibprogramm oder eine Datenbank. Dessen Implementierung ist ein wirklich strategisches Vorhaben, wenn man es ernsthaft angeht und den erwarteten ROI erreichen will. Wenn die Projekte scheitern, dann typischerweise daran, dass deren strategische Bedeutung und der damit verbundene Ressourcenaufwand unterschätzt wird.“

Tilman Höffken, Salesforce.org

(III) Digital gestützte Bildung: „Blended Learning“ birgt immense Chancen, aber auch Herausforderungen

Ob Sarah Wiener Stiftung, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB), Teach First, Stiftung „Haus der kleinen Forscher“, Don Bosco Mondo, auridis, LandesSportBund Niedersachsen oder Bundesverband Deutscher Stiftungen: Ein großer Teil der von uns interviewten Organisationen befasst sich im Kern mit (Aus-)Bildungsangeboten. So kommt es nicht überraschend, dass Möglichkeiten der digital gestützten Bildung in den Diskussionen wiederholt aufgegriffen werden.

Im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) zum Beispiel hat sich die vom Tischtennisverband initiierte „Blended-Learning-Lösung“ zu einer echten Erfolgsgeschichte für die Trainerausbildung entwickelt, die mittlerweile auch von anderen Sportverbänden implementiert wird und Möglichkeiten bietet, die weit über den Sport hinausreichen. Bei herkömmlichen E-Learning-Angeboten, auf denen Inhalte im „One-to-many“-Modus bereitgestellt werden, sind hier die Auszubildenden selbst dazu angehalten und werden dabei unterstützt, Videos zu geleisteten Ausbildungseinheiten vor Ort zu produzieren und diese auf die Plattform einzustellen. Dort wiederum können sich Gleichgesinnte zu den Videos austauschen, Fragen stellen sowie Kommentare und Tipps abgeben.

Im Ergebnis wird die Umsetzung standortübergreifender Ausbildungskonzepte nicht nur einfacher, auch deren Qualität steigt. Schließlich wird hier interaktives Lernen forciert und nicht nur Frontalunterricht digitalisiert.

„Die Videoplattform bietet deutlich mehr Möglichkeiten, Feedback zu geben, Ideen einzubringen und Fragen zu diskutieren – und dabei die Situation vor Ort zu berücksichtigen. Schließlich bleiben Inhalte und Diskussion erhalten und stehen so auch für weitere Gruppen zur Verfügung. [...] Der gesamte Ausbildungsprozess gestaltet sich im Rahmen des Blended Learning schließlich viel interaktiver, das miteinander und voneinander Lernen gewinnt immer mehr Gewicht.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Das Potenzial solcher Lösungen lässt sich allerdings nur umsetzen, wenn die technischen und organisatorischen Voraussetzungen gegeben sind, die Bereitstellung einer Lern-Plattform allein reicht hierfür nicht aus. Die Verantwortlichen müssen auch darüber nachdenken, wie Hemmnisse für die Nutzung vor Ort beseitigt werden. So sollte man hierzulande nicht selbstverständlich davon ausgehen, dass die Zugangsvoraussetzungen jederzeit und überall erfüllt sind – wie Anja Schermer und Judith Gehrke erläutern.

„Viele Erzieher und Lehrer sind den Einsatz digitaler Werkzeuge, z. B. beim Online Learning, noch nicht gewohnt. Zudem betreuen wir auch viele Einrichtungen in der Fläche, in denen der Internetzugang zum Teil noch ein Problem darstellt und zum Teil auch noch keine Computer verfügbar sind. Auch hierfür müssen wir Lösungen finden.“

Anja Schermer & Judith Gehrke, Sarah Wiener Stiftung

Noch herausfordernder stellt sich die Situation in der internationalen Entwicklungsarbeit dar, wie Holger Bauer (Don Bosco Mondo) ausführt.

„Bevor wir schicke Apps entwickeln können, müssen wir eine stabile Stromversorgung gewährleisten. Wir benötigen Hardware und Software, die gepflegt werden muss. Wir benötigen digitalen Content, welcher der Sprache und Kultur des Landes angemessen ist und die pädagogischen Ziele unterstützt. Schließlich müssen wir die Kinder und Jugendlichen befähigen, die Technik zu beherrschen.“

Holger Bauer, Don Bosco Mondo

Schließlich sollte auch bedacht werden, dass sich mit der Umsetzung digital gestützter Bildungslösungen auch die Rollen der Ausbilder ändern – wie Wiebke Fabinski (Deutscher Olympischer Sportbund - DOSB) erläutert. Nicht jeder Ausbilder ist ad hoc in der Lage, seine Routinen an die neuen Abläufe anzupassen. Manche benötigen selbst Training oder Coaching, um die neue Rolle auszufüllen.

„Die Ausbilder sind in diesem Rahmen gefordert, die Räume für solche Diskussion bereitzustellen sowie stärker als Impulsgeber denn als Wissensvermittler zu agieren.“

Wiebke Fabinski, Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)

Förderkonzepte: Weitblick, Flexibilität und Kreativität auf beiden Seiten gefragt

Ob in der Verwaltung, beim Spendermanagement oder in der Bildung: Die Digitalisierung der Prozesse ist dringend angezeigt, um soziale Organisationen zukunftsfähig zu gestalten. Doch der digitale Wandel ist nicht mit der Implementierung einer schicken App erledigt. Der Großteil der hierfür notwendigen Aktivitäten findet unter der Oberfläche statt.

In den herkömmlichen Förderkonzepten ist dieser (notwendige) Umfang der Digitalisierung allerdings oft nur unzureichend abgebildet. So halten viele Förderpartner soziale Organisationen dazu an, nur einen geringen Anteil der Fördermittel in die Verwaltung, einschließlich der IT-Infrastruktur zu investieren. Hinzu kommt, dass neuartige Konstrukte, wie die Bildung einer Genossenschaft durch mehrere Sportver-

bände zur Umsetzung einer digitalen Geschäftsstelle (siehe Praxissicht von Kristin Levin, LandesSportBund Niedersachsen) in den meisten Programmen überhaupt nicht vorgesehen sind – und somit kaum Chancen auf Förderung haben.

Durch diese Förderpraxis steigt das Risiko, dass seitens der sozialen Organisationen primär in digitale Vorzeigeprojekte investiert wird, die Infrastruktur aber unangetastet bleibt, und so deren Wirkung schnell verpufft. An dieser Stelle ist mehr Weitblick, Kreativität und Flexibilität sowohl auf Seiten der sozialen Organisationen (bei der Einwerbung der Mittel) als auch bei den Förderpartnern (bei Begutachtung und Bewilligung der Initiativen) gefragt.

„Eine generelle Herausforderung für die Digitalisierung im sozialen Sektor bleibt nach wie vor die Finanzierung. Investitionen in neue Technologien sind eher ‚unsexy‘ – auch bei den Förderpartnern. Wir müssen noch besser lernen, wie wir unsere Story am besten aufbereiten und erzählen, um die entsprechenden Mittel hierfür einzuwerben.“ Anja Schermer & Judith Gehrke, Sarah Wiener Stiftung

„Wenn es uns nicht gelingt, hier mehr und effektiv zu fördern, werden ehrenamtliche Strukturen zusammenbrechen.“ Kristin Levin, LandesSportBund Niedersachsen

„Ich persönlich fände es sehr spannend, ein großes innovatives Modellprojekt im Bereich eines digitalen Bildungsangebotes gemeinsam mit einem oder mehreren deutschen Kooperationspartnern umzusetzen. Hierzu aber braucht es einen langen Atem, eine gute Programmentwicklung, viel Geld und ausreichend Zeit, um für die Kinder und Jugendlichen vor Ort etwas wirklich Nutzbringendes zu schaffen. Deutsche Partner sollten fähig und willens sein, sich auf deren Situation tatsächlich einzulassen und hierfür auch die notwendige Geduld mitzubringen.“

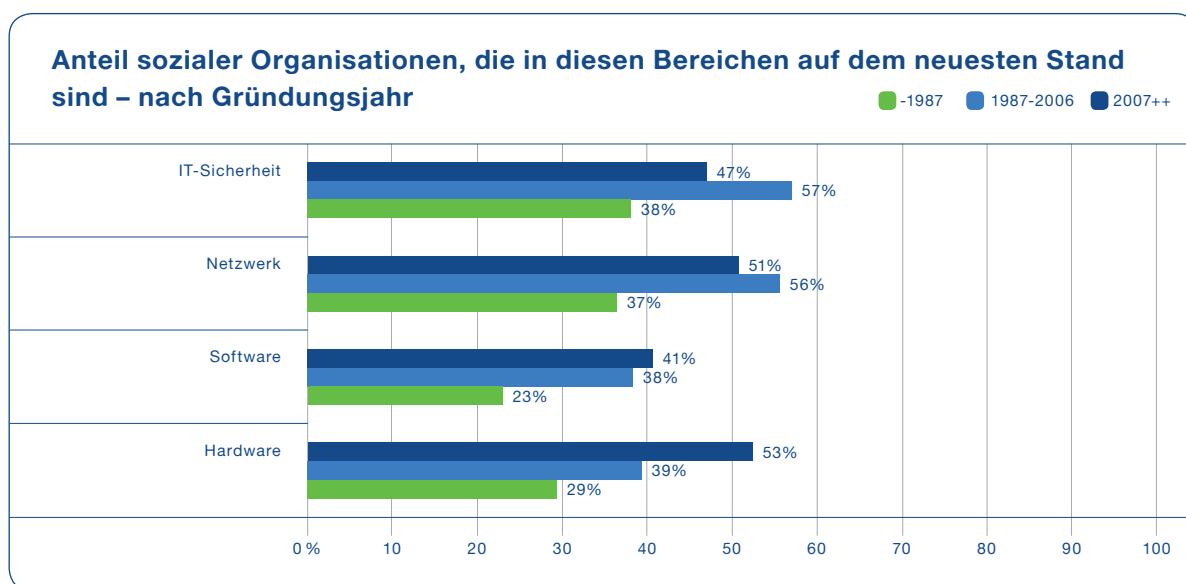
Holger Bauer, Don Bosco Mondo

2.6. Technologie und Daten

Digitalisierung ist zwar nicht primär ein IT-Projekt, wie alle unsere Gesprächspartner unisono betonten. Moderne IT-Infrastrukturen, ein professioneller IT-Betrieb und eine effektive Nutzung der Daten sind aber zentrale Voraussetzungen, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten. In den nachfolgenden Abschnitten werden empirische Ergebnisse und Impulse aus den Gesprächen zur Gestaltung eines professionellen IT-Betriebs vorgestellt und diskutiert.

Professionalisierung des IT-Betriebs: Zentralisierung und Klärung von Grundsatzfragen notwendig

Deutlich weniger als die Hälfte der befragten etablierten sozialen Organisationen waren laut unserer empirischen Untersuchung Ende 2017 bei der Ausstattung mit Hardware und Software auf dem neuesten Stand. Auch bei weiteren kritischen Themen wie Netzwerk-Performance und IT-Sicherheit sieht das Bild nicht wesentlich besser aus. Vor allem alteingesessene Organisationen, die noch vor 1987 gegründet wurden, präsentieren sich als Nachzügler.



Tatsächlich wurde die IT in vielen sozialen Organisationen bislang eher als Kostenfaktor gesehen und entsprechend stiefmütterlich behandelt. Diese Einschätzung ist bei fortschreitender Digitalisierung aber nicht mehr haltbar. Der Modernisierungsbedarf ist riesig. Umgekehrt werden – ebenfalls infolge des Digitalisierungstrends – immer mehr einfach zu implementierende Tools und Dienste zu günstigen Konditionen oder sogar kostenlos im Markt angeboten.

Vor diesem Hintergrund warnt Marcel Merle (Teach First) davor, „blind“ in neue Technologien zu investieren. Der Großteil des IT-Aufwands würde nicht durch Anschaffung und Implementierung, sondern durch Wartung, Integration und Sicherstellung der technischen Lösungen verursacht. Um den Aufwand für den IT-Betrieb und die Sicherheitsrisiken gering zu halten, bedarf es aus seiner Sicht klarer Richtlinien und einer zentralen Koordination.

„In der Digitalisierungsdiskussion werden heute zumeist die Chancen durch Einsatz neuer Technologien betont – und dabei oft vernachlässigt, dass diese Technologien auch gewartet und auf den neuesten Stand gebracht werden müssen. [...] Die zunehmende Digitalisierung erfordert schließlich von den NGOs, dass die IT noch professioneller gehandhabt und koordiniert wird.“

Marcel Merle, Teach First

Kernfragen, die dabei zu klären sind, lauten u. a.:

- Soll die Software an die Prozesse der Organisation oder umgekehrt die Prozesse an die Software angepasst werden?
- Setzt man auf ein integriertes System eines Herstellers, über das alle Prozesse unterstützt werden oder je nach Prozess auf spezifische Software-Werkzeuge unterschiedlicher Hersteller im Sinne einer Best-of-Breed-Lösung?
- Sollen die Daten im eigenen Haus gehalten oder (aus Kosten- und Sicherheitsgründen) auf eine Cloud-Lösung gesetzt werden?

Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten, jede Alternative birgt Vor- und Nachteile. Welche Richtung letztlich eingeschlagen wird, muss individuell als Ergebnis einer Abwägung entschieden werden. Dabei sollte die Entscheidung bewusst und verbindlich getroffen werden. Andernfalls sind ein IT-Wildwuchs sowie damit verbundene Mehrkosten und Sicherheitsrisiken vorprogrammiert.

Wichtig ist zudem, dass dieser Entscheidung eine realistische Beurteilung der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten zugrunde liegt. So plädiert Marcel Merle für die Implementierung weniger integrierter Systeme, u. a. weil der Kompetenzaufbau im IT-Umfeld für kleine und mittlere Organisationen eine immense Herausforderung darstellt.

Samuel Breisacher (CJD) vertritt die gleiche Auffassung, auch wenn er der wachsenden Marktmacht der Internet-Plattformen kritisch gegenübersteht.

„Wir setzen bei der Digitalisierung bewusst auf integrierte Systeme mit möglichst wenigen Schnittstellen. Eine Best-of-Breed-Lösung mit verschiedenen Diensten von unterschiedlichen Anbietern birgt sicher im Einzelfall Vorteile, aber eben auch das Risiko, sich zu verzetteln. [...] Wir müssen uns allerdings eingestehen, dass wir als soziale Organisation allein kaum in der Lage sind, die für den Schutz der Daten und die Sicherstellung der Performance notwendigen Maßnahmen selbst umzusetzen.“

Samuel Breisacher, CJD

Datenverarbeitung: Königsdisziplin der Digitalisierung

Das Augenmerk von Samuel Breisacher gilt insbesondere der Harmonisierung der IT-Landschaft beim CJD. Dies sei schließlich die Basis für eine zentrale Verarbeitung der Daten, auf deren Grundlage Verwaltungsprozesse verbessert und automatisiert werden können. Allerdings reiche es hierfür nicht aus, sich nur auf die Nutzung der gleichen Anwendungen zu verständigen – auch für die Art der Datenerhebung müssten Standards vereinbart und umgesetzt werden.

„Eine Zentralisierung der IT, bei der zwar die gleichen Anwendungen zum Einsatz kommen, die aber lokal nach eigenem Gusto eingerichtet werden, reicht nicht aus. Für eine zentrale Weiterverarbeitung der Daten müssen wir uns auch bei der Art der Datenerfassung auf Standards verständigen.“

Samuel Breisacher, CJD

Mit anderen Worten: Ein professioneller IT-Betrieb, in dessen Ergebnis (datenbasiert) Prozesse verbessert und Mehrwerte generiert werden, gelingt nur, wenn IT und andere Organisationsbereiche eng zusammenarbeiten und sich auf gemeinsame Standards verständigen. Damit verbunden ändere sich auch die Rolle der IT, die künftig wesentlich stärker als Moderator gefragt sei.

Diese Einschätzungen werden durch die Ausführungen von Judith Gehrke (Sarah Wiener Stiftung) noch untermauert. Demnach schafft die erfolgreiche Implementierung eines CRM-Systems alleine noch keine Vorteile. Entscheidend sei vielmehr, dass die für das Kundenmanagement relevanten Daten darin konsequent, nach einheitlichen Standards erfasst werden.

„Die vielfältigen Vorteile waren uns bei der Implementierung des neuen CRM-Systems noch gar nicht bewusst. Wir können sie heute deshalb ausschöpfen, weil wir von Anfang an unseren Datenschatz anreicherten und bei der Eingabe der Daten das komplexe Geflecht im Bildungswesen berücksichtigten.“

Anja Schermer & Judith Gehrke, Sarah Wiener Stiftung

Welche Daten in welchem Umfang erfasst werden, ist natürlich eine Abwägungsfrage, wobei es auch hier wichtig erscheint, über den aktuellen Tellerrand hinauszudenken und künftige Anwendungsszenarien zu berücksichtigen. So ist es der Sarah Wiener Stiftung durch Erfassung und Auswertung von Kontextinformationen gelungen, das komplexe Bildungssystem zu durchdringen und im System abzubilden. Durch eine intelligente Verknüpfung der Informationen lassen sich nun informierte Vertriebsgespräche gestalten, die Wirksamkeit von Maßnahmen ganzheitlich messen und darüber hinaus auch die Bildungsforschung effektiv unterstützen.

„Wir sind heute bereits in der Lage, den Trägereinrichtungen und Verbänden im Gespräch zu spiegeln, mit wie vielen Einrichtungen und MitarbeiterInnen wir bereits zusammenarbeiten, und welche Effekte gemeinsame Maßnahmen erzielen. [...] Im Ergebnis etablieren wir uns zu einem spannenden Partner für die Bildungsforschung, die aufgrund der verfügbaren Daten den Effekt von Bildungsaktivitäten im Ernährungsbereich auf unterschiedlichen Ebenen und unter verschiedenen Rahmenbedingungen bundesweit nachvollziehen kann.“

Anja Schermer & Judith Gehrke, Sarah Wiener Stiftung

Auch Stefan Schwall (apeiros e. V.) plädiert dafür, die Chancen der Datenverarbeitung zur Lösung von Problemen im sozialen Sektor stärker auszuschöpfen. Eine digitale Abbildung analoger Inhalte führe dagegen nicht zum Ziel.

„Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung zur Lösung von Problemen. Wir verschenken heute viel Potenzial, wenn wir analoge Sachverhalte, wie Klassen- oder Schulbücher, einfach nur digital abbilden.“

Stefan Schwall, apeiros e.V.

Freilich wirft der Umgang mit den Daten auch neue Fragen auf. So fühlen sich z. B. viele Verantwortliche in ehrenamtlich organisierten Vereinen angesichts der erhöhten Datenschutzanforderung beträchtlichen Risiken ausgesetzt – wie Kristin Levin (LandesSportBund Niedersachsen) betont.

„Es gibt zahlreiche Fragen rund um den Datenschutz, die sich nicht nebenher beantworten lassen. Der Informationsbedarf hier ist enorm und unsere Seminare zu diesem Thema sind regelmäßig ausgebucht.“

Kristin Levin, LandesSportBund Niedersachsen

Deshalb sollten sich die Förderpartner auch nicht allein darauf beschränken, eine effektivere Datennutzung bei den sozialen Organisationen einzufordern, sondern umgekehrt auch Angebote zur Deckung des mit dem Datenschutz und der Datensicherheit verbundenen Informationsbedarfs zu unterbreiten.

2.7. Fazit: Lernen. Verstehen. Vernetzen.

Die Praxissichten, die dieser Analyse zu Grunde liegen, bieten vielfältige Hinweise zur Gestaltung des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen. Zusammen zeigen sie aber vor allem eines: Es gibt kein Drehbuch, nach dem sich der digitale Wandel gestalten lässt. Das primäre Ziel dieser Analyse war es deshalb, zu einem Diskussionsprozess innerhalb der Organisationen anzuregen, aus dem heraus Initiativen angestoßen und Richtungsentscheidungen getroffen werden. Die nachfolgenden drei Leitsätze können hierbei eine Orientierungshilfe bieten.

(I) Digitalisierung ist ein Lernprozess

Es lässt sich trefflich darüber streiten, ob und in welchem Umfang der digitale Wandel geplant werden kann oder sollte. Wichtig erscheint uns vor allem, die Digitalisierung in erster Linie als Lernprozess zu begreifen. Der digitale Wandel ist schließlich zu umfassend und zu facettenreich, um alle Auswirkungen im Vorfeld genau abschätzen zu können. Auf diese Ungewissheit sollte man sich einlassen. Zum Lernen gehört eben auch, dass man Dinge ausprobiert und dabei Fehler machen kann.

Das Etablieren einer Fehlerkultur bedeutet freilich nicht, dass man vollkommen ziel- und planlos neue Technologien implementieren und ausprobieren sollte. Dort, wo sich die Folgen des Handelns abschätzen lassen, sollte man dies auch tun. Dabei lohnt es sich, auf die Erfahrungen anderer Organisationen zurückzugreifen. Die Praxissichten liefern hierfür wichtige Impulse. Lernen heißt eben auch mit- und voneinander zu lernen.

Wichtig erscheint jedoch, dass Erfahrungen aus anderen Organisationen nicht unreflektiert übertragen werden. Dies führt zu unserem zweiten Leitsatz.

(II) Das Verständnis der eigenen Organisation ist essenziell

Wer den digitalen Wandel gestalten will, sollte zunächst den Wesenskern und die Abläufe der eigenen Organisation verstehen und im Hinblick auf die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung hinterfragen. Digitalisierung ist schließlich kein Selbstzweck. Sie bietet vielmehr die Chance, dem Zweck der Organisation noch effektiver zu dienen. Es geht darum, „Gutes“ noch besser machen zu können.

Um diese Chance zu nutzen, ist es jedoch zunächst wichtig zu verstehen, an welchen Stellen Reibungsverluste entstehen oder die Bedarfe der Begünstigten oder Spender nicht ausreichend bedient werden. Dieses Wissen erlangt man nicht durch das Lesen von Trendstudien, es lagert vielmehr in den Köpfen der Begünstigten, der Partner und Spender und insbesondere der Mitarbeiter vor Ort. Damit dieses Wissen produktiv genutzt werden kann, sollte es fließen können.

Spruch: Wer lernen, die Organisation verstehen und auf dieser Basis Probleme lösen will, sollte sich zunächst mit Kunden, Partnern und Mitarbeitenden (bereichs- und organisationsübergreifend) vernetzen. Dies führt uns zum dritten und abschließenden Hinweis.

(III) Das Miteinander ist entscheidend: Digitalisierung baut auf Vernetzung!

Das zentrale Wertversprechen digitaler Technologien besteht im Kern darin, dass Daten und Informationen abteilungs-, bereichs- und organisationsübergreifend ausgetauscht und verarbeitet – und auf dieser Basis Probleme gelöst bzw. Mehrwerte generiert werden.

Um dieses Versprechen einzulösen und das Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen, ist es jedoch notwendig, Silos im eigenen Denken, in der Organisation und in der Infrastruktur zu überwinden – und damit verbunden – Wissen und Ressourcen zu teilen.

Dabei wird es aus unserer Sicht immer wichtiger, die Vernetzung nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen den Organisationen herzustellen. Der Zusammenschluss der Sportverbände im LandesSportBund Niedersachsen zur Errichtung einer digitalen Geschäftsstelle oder von verschiedenen Organisationen innerhalb der Caritas zum Launch eines „Crossmedialen“ Beratungsangebots, bieten hierfür spannende Beispiele.

3. Praxissichten

Im ersten Teil dieses Kapitels (Abschnitte 3.1 bis 3.11) werden die Praxissichten von Verantwortlichen aus etablierten sozialen Organisationen präsentiert. Im Fokus des zweiten Teils dieses Kapitels (Abschnitte 3.12 bis 3.15) stehen die Einschätzungen von Verantwortlichen aus fördernden Stiftungen, Beratungen und Technologieanbietern, die als Partner die Digitalisierung sozialer Organisationen unterstützen.

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. | apeiros: Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung | 35 |
| 3.2. | Bundesverband Deutscher Stiftungen: Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht | 39 |
| 3.3. | CJD: Die Harmonisierung der IT-Landschaft ist eine organisatorische Herausforderung | 44 |
| 3.4. | Deutscher Caritasverband (DCV): Die Stärken des Föderalismus zum Tragen bringen | 50 |
| 3.5. | Don Bosco Mondo: Digitalisierungspartner mit langem Atem gesucht, um nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen | 56 |
| 3.6. | Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB): Digitaler Wandel braucht Raum zum Ausprobieren | 61 |
| 3.7. | DRK-Wohlfahrt: Mit innovativen Formaten den digitalen Wandel entfachen | 67 |
| 3.8. | LandesSportBund Niedersachsen: Digitalisierung fordert und fördert die Zusammenarbeit | 73 |
| 3.9. | Sarah Wiener Stiftung: Mit neuem CRM-System Wachstum managen und Nachhaltigkeit gewährleisten | 79 |
| 3.10. | Stiftung Haus der kleinen Forscher: Digitaler Wandel im zweiten Anlauf | 86 |
| 3.11. | Teach First: Digitalisierung erfordert einen professionellen IT-Betrieb | 91 |
| 3.12. | auridis: Neue Kanäle in der Kommunikation ausprobieren | 96 |
| 3.13. | Capgemini: Was Non-Profits von For-Profits lernen können – und umgekehrt | 99 |
| 3.14. | Salesforce.org: Die Implementierung eines CRM-Systems ist ein strategisches Vorhaben! | 104 |
| 3.15. | Stiftung Bürgermut: Zentrale Ansprechpartner für Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote gesucht | 107 |

3.1. apeiros: Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung

Gesprächspartner

Stefan Schwall

Geschäftsführer von apeiros Institut und Initiator des apeiros e. V.

Kontakt: schwall@apeiros-ev.de



Kennzeichnung der Organisation

- apeiros e. V. ist ein anerkannter Träger der Jugendhilfe mit 35 Beschäftigten, der sich auf Präventionsangebote zur Vermeidung von Schulverweigerung fokussiert.
- Derzeit in vier Kommunen im Raum Wuppertal aktiv, aber ein bundesweiter Rollout der eigenentwickelten Software ist geplant.
- Rechtlich eigenständiger Verein mit zahlreichen Schnittstellen zu Institut apeiros GbR



Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie
- Kommunikation
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●
- Technologie und Daten ●●●

Diskutierte Spezialthemen

- Software zur Unterstützung von Präventionsarbeit und Verwaltung bei Schulverweigerung in Schulen

Botschaften / Learnings

- Aus der Digitalisierung von Prozessen können neue Angebote erwachsen.
- Ein überregionaler Rollout innovativer Lösungen braucht renommierte Partner.
- Die Chancen der Digitalisierung liegen in der Datenverarbeitung, nicht in der digitalen Abbildung analoger Inhalte.

Hintergrund: Mit frühzeitiger Erkennung und Prävention der Schulverweigerung vorbeugen

apeiros besteht aus zwei Organisationen mit eigenständigen Rechtsformen, dem Institut apeiros GbR und dem Verein, apeiros e. V.

Das apeiros Institut, für das ich bis heute als Geschäftsführer tätig bin, gründete ich vor 15 Jahren. Der Ausgangspunkt hierfür war eine Anfrage der Jugendhilfe in Wuppertal nach einem geeigneten Konzept zur Fallbetreuung von Schulverweigerern, bei denen bis dahin alle etablierten Methoden fehlschlagen. Bei einer Literaturrecherche zu diesem Thema traf ich auf eine Studie, in der nicht gefragt wurde, warum die Jugendlichen die Schule verweigern, sondern wie die Jugendlichen ihr Leben gestalten. Dieses „Wie“ wurde zum Dreh- und Angelpunkt unserer weiteren Arbeit. Denn aus der Gesamtheit an Antworten zu dieser Frage lassen sich Typen charakterisieren. Auf dieser Basis entwickelte ich ein Typen-basiertes Interventions-Modell, das wir in der Einzelfallhilfe bis heute umsetzen – und womit wir bis heute auch hauptsächlich unser Geld verdienen.

Im Jahr 2011 gründeten wir schließlich den Verein apeiros. Die Vereinsmitglieder, die auch die Leitung des Vereins innehaben, sind ehemalige Mitglieder des Unternehmens. Ich selbst bilde quasi die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Verein. Der Verein beschäftigt 35 Mitarbeiter und ist ebenfalls als anerkannter Träger der Jugendhilfe im Bereich Schulverweigerung tätig. Der Verein finanziert sich heute zwar zu etwa 80% über Clearing-, Diagnostik- und Einzelfallhilfe-Angebote, das Kernziel besteht jedoch in der Gestaltung und Verbreitung von Präventionsprojekten zum Thema Schulverweigerung.

„Der Ausgangspunkt für die Gründung des apeiros e. V. war unsere Erfahrung, dass jede Schulverweigerung eine Vorgeschichte hat. Wir entwickelten einen Ansatz, aus dem heraus Indikatoren für die Schulverweigerung frühzeitig erkannt und entsprechende Präventionsmaßnahmen vorgeschlagen werden.“

Dieser Ansatz – unsere sogenannte Early Bird Methode – erfuhr seitens der Jugendhilfe eine große Anerkennung. So begannen wir, Präventionsprojekte nach dieser Methode an Schulen in Wuppertal umzusetzen.

Aus der Digitalisierung von Prozessen erwächst ein neues Angebot

Allerdings war die Realisierung dieses Konzepts zunächst sehr aufwendig. Die Lehrer mussten hierzu Excel-Listen aufstellen, die von unseren Mitarbeitern wiederum mit großem Aufwand zusammengeführt und analysiert wurden. Deshalb engagieren wir seit dem Jahr 2012 einen Programmierer, mit dessen Hilfe wir über Jahre hinweg ein Softwareprogramm zur standardisierten Erfassung der Daten und automatischen Durchführung der Methode entwickelten. Das Gehalt des Programmierers wird aus den vom Verein erwirtschafteten Geldern finanziert. Die Durchführung der Projekte selbst, die für die Schulen kostenlos sind, wird über Stiftungen finanziert.

„Die Software vereinfacht nicht nur die Umsetzung unseres Präventionsansatzes, sondern etablierte sich in den Schulen, mit denen wir zusammenarbeiten, als Verwaltungssoftware.“

So sind die Schulen im Falle einer Schulverweigerung grundsätzlich verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen. Der hierfür vorgesehene Eskalationsmodus wird aber nur selten in Gang gesetzt, weil er mit einem immensen Verwaltungsaufwand verbunden ist. In unserem Programm ist dieser Modus nun implementiert. Sprich: Das Programm gibt die Interventionen vor und kann diese, z. B. die Erstellung von Schreiben an die Eltern, sogar per Knopfdruck automatisch durchführen.

„Unsere Methode, die in der Software abgebildet ist, wird mittlerweile in vier Kommunen an ca. 60 Schulen umgesetzt. In der Folge der Präventionsprojekte sind die Verweigerungsquoten hier signifikant gesunken. Eine unabhängige Studie des Centrums für soziale Innovationen (CSI) der Uni Heidelberg, die unser Projekt evaluiert, bestätigt die Wirksamkeit.“

Während der Entwicklung arbeiteten wir eng mit den Lehrern zusammen – im Ergebnis konnten wir die Bedienbarkeit immer weiter verbessern. Gleichzeitig haben wir das Thema Datenschutz von Beginn an sehr ernst genommen. Die Verschlüsselung und das Rechtesystem sind heute so ausgelegt, dass die Lehrer die Dateneigner bleiben. Wir selbst haben keinen Zugriff darauf, auch nicht in der Administratorrolle. So können wir auch nicht intervenieren oder die Daten reaktivieren, wenn ein Lehrer das Passwort verliert. Der Lehrer selbst kann bestimmen, welche Daten er mit anderen Lehrkräften oder unseren Mitarbeitern zum Zweck der Analyse teilen möchte.

Deutschlandweiter Rollout innovativer Lösungen braucht renommierte Partner

„Heute sehen wir uns an dem Punkt, von dem wir unser Präventionsprogramm deutschlandweit ausrollen können und wollen.“

Hierzu möchten wir den Schulen die Nutzung der Software, die unsere Präventionsmethode automatisch abbildet, kostenlos anbieten. Zudem soll die Software künftig auch im Open Source-Modell bereitgestellt werden, so dass jede Organisation selbst entscheiden kann, wo die Software gehostet wird.

„Derzeit sind wir auf der Suche nach großen Stiftungen, die uns als Partner beim deutschlandweiten Rollout unterstützen.“

Eine solche Initiative können wir als Verein schließlich allein nicht stemmen. Erstens benötigen wir Ressourcen, um relevante Schulen mit einem hohen Anteil an Schulverweigerern zu identifizieren, anzusprechen und im Umgang mit der Software zu schulen. Zweitens erhoffen wir uns von einer Partnerschaft mit großen bekannten Stiftungen eine hohe Glaubwürdigkeit, die wiederum notwendig ist, um die Schulen von den Vorteilen des Einsatzes unserer Software zu überzeugen. Einem kleinen Verein, der vorwiegend im Raum Wuppertal tätig und bekannt ist, kann dies allein nicht gelingen.

Unsere Ideen im Hinblick auf die Digitalisierung der Angebote für Schulverweigerer reichen aber noch weiter. Uns schwebt vor, künftig auch unser typenbasiertes Interventionsmodell, das heute in der Einzelfallbetreuung zum Einsatz kommt, in Software abzubilden. Aber dies ist erst der übernächste Schritt.

Die Chancen der digitalen Bildung liegen in der Datenverarbeitung, nicht in der digitalen Abbildung analoger Sachverhalte!

Insgesamt sind aus meiner Sicht die Möglichkeiten der Digitalisierung im Bildungsumfeld bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

„Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung zur Lösung von Problemen. Wir verschenken heute viel Potenzial, wenn wir analoge Sachverhalte, wie Klassen- oder Schulbücher, einfach nur digital abbilden.“

Hinzu kommt, dass alte Infrastrukturen, die vor 10 oder 15 Jahren aufgebaut wurden und die damit verbundenen Probleme, immer weiter mitgeschleppt werden. Vor diesem Hintergrund erfordert der digitale Wandel im Bildungsweg vor allem Mut, neue Wege einzuschlagen.

3.2. Bundesverband Deutscher Stiftungen: Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht

Gesprächspartner

Pavel Richter

Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Digitalstrategie & Verwaltung
beim Bundesverband Deutscher Stiftungen

Kontakt: pavel.richter@stiftungen.org



Kennzeichnung der Organisation

- Der Verband vertritt die Interessen der mehr als 22.000 Stiftungen in Deutschland,
- ist mit mehr als 4.400 Mitgliedern der größte und älteste Stiftungsverband in Europa,
- agiert als Dienstleister und Interessenvertretung für die Mitglieder und beschäftigt 60 Mitarbeiter.

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●●
- Kommunikation ●●●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Arbeitsplan „stiftung.digital“
- Microsoft Teams /Alternativen (Slack, Trello) – Einführung und Change Management

Botschaften / Learnings

- Eine digitale Roadmap bildet das logische Ergebnis eines Diskussionsprozesses.
- Anstatt Digitalmoden hinterherzulaufen, muss die eigene Organisation hinterfragt werden.
- Der digitale Wandel ist kein IT-Projekt, der organisatorische Wandel muss im Fokus stehen.
- Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht – und sollte auch beim Rollout neuer Lösungen vorangehen.

Hintergrund

Der Bundesverband, der seinen Sitz in Berlin hat und in dem 60 Mitarbeiter tätig sind, bildet die Dachorganisation von 4.400 Stiftungen. Er ist zum einen als Serviceorganisation beratend für seine Mitglieder tätig. Neben Rechts- und Finanzthemen steht hier zunehmend auch das Thema Digitalisierung im Fokus der Beratungsangebote. Zum anderen ist der Bundesverband als Interessenvertreter der deutschen Stiftungen auch in der Politik aktiv, wo das Thema „Digitalisierung im 3. Sektor“ ebenfalls immer wichtiger wird.

Ich selbst bin seit August 2018 Mitglied der Geschäftsleitung im Bundesverband Deutscher Stiftungen und verantworte hier den neu geschaffenen Bereich Digitalstrategie & Verwaltung. Davor begleitete ich u. a. als geschäftsführender Vorstand den Aufbau von Wikimedia Deutschland, dem Förderverein hinter dem deutschsprachigen Wikipedia und unterstützte als CEO die Open Knowledge Foundation in London / Berlin – eine gemeinnützige Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, andere gemeinnützige Organisationen beim Umgang mit dem Thema Open Data zu unterstützen.

„Die Einrichtung des Bereichs Digitalstrategie & Verwaltung ist ein Zeichen dafür, wie ernst es dem Bundesverband mit dem digitalen Wandel ist.“

Im Jahr 2018 richtete der Bundesverband den Deutschen Stiftungstag 2018 zum Themenschwerpunkt „Digitalisierung“ aus. Als Ergebnis der intensiven Beschäftigung mit diesem Thema kam der Verband zu dem Schluss, dass die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen und Herausforderungen den Verband und die daran angeschlossenen Organisationen über die nächsten Jahre hinweg beschäftigen werden.

stiftung.digital: Digitale Roadmap als Ergebnis eines Diskussionsprozesses

Meine Aufgabe als Leiter Digitalstrategie & Verwaltung ist sowohl nach Außen als auch nach Innen gerichtet. Auf der einen Seite wollen wir unsere Mitglieder strategisch in Transformationsprozessen begleiten. Auf der anderen Seite wollen und müssen wir uns auch innerhalb des Verbandes transformieren. Schließlich wollen wir den Transformationsprozess im sozialen Sektor aktiv mitgestalten und dabei auch dort – wo es möglich ist – mit eigenen Leuchtturmprojekten vorangehen.

„In den ersten Monaten meiner Tätigkeit habe ich versucht, die vielfältigen Diskussionen, die seitens des Verbandes im Rahmen des Stiftungstages und darüber hinaus geführt wurden, zu verdichten und in einem nach vorne gerichteten Programm - quasi unseren Arbeitsplan für 2019 - zusammenzuführen. Im Ergebnis entstand das Programm ‚stiftung.digital‘.“

Unser Programm, bei dessen Umsetzung wir mit verschiedenen Partnern zusammenarbeiten, richtet sich an den sozialen Sektor im Allgemeinen und die Mitgliedsorganisationen im Besonderen.

Es basiert auf vier Säulen:

1. **Digitale Akademie:** Unter dieser Überschrift wollen wir gemeinsam mit der Deutschen Stiftungsakademie und betterplace lab als Partner grundlegendes Wissen zur Digitalen Vernetzung, zu Daten & Datenschutz sowie zu Kultur und Arbeitsweise im Rahmen eines Schulungscurrikulums vermitteln. Wir

möchten auf diese Weise sicherstellen, dass die Führungskräfte kleinerer und mittlerer Stiftungen, die i.d.R. nicht über Ressourcen zur Aufbereitung des Themas verfügen, in der digitalen Welt sprach- und handlungsfähig sind bzw. die hierfür notwendigen Grundkompetenzen erwerben.

2. **Digitale Toolbox:** Mit dieser Programmsäule kommen wir bereits ins Doing. Zusammen mit der ZEIT-Stiftung wollen wir hier kuratierte Inhalte zu Tools sowie Handlungs- und Arbeitsanleitungen sammeln und zur einfachen und schnellen Nutzung für Stiftungen aufbereiten. Wichtig ist: Es geht hier nicht allein um kommentierte Linklisten, sondern ein User-spezifisches Storytelling. Ausgehend von der Identifikation typischer Anwendungsszenarien wollen wir aufzeigen, welche Tools wie eingesetzt werden können und dabei auch konkrete Vorschläge für die Neuausrichtung von IT-, Arbeits- und Organisationsprozessen unterbreiten sowie Vorlagen, z. B. für Datenschutz-relevante AGBs, zur Verfügung stellen..
3. **Digitale Community:** Hier schaffen wir ein Vernetzungsangebot für Stiftungen, sich untereinander auszutauschen, sich gegenseitig zu helfen und gemeinsam neue Themen zu entwickeln. Um eine solche Vernetzungsplattform effektiv zum Laufen zu bringen, wollen wir als Verband intensiv in Community-Management investieren, und auch einen signifikanten Teil unserer eigenen Kommunikation darüber laufen lassen.
4. **Digitale Strategie:** Unsere Idee ist es, in Zusammenarbeit mit der Stiftung Neue Verantwortung ein Framework zu entwickeln, das die Stiftungen dabei unterstützt, den organisatorischen und kulturellen Veränderungsprozess im Zuge des digitalen Wandels, aktiv zu gestalten. Schließlich wird mit der Digitalisierung ein strategischer Veränderungsprozess in Gang gesetzt, der oft Abwehrreaktionen hervorruft und schnell zur Aufgabe führen kann. Dem wollen wir entgegenwirken.

„Über alle vier Säulen fokussieren wir auf drei Leitthemen, die wir im Hinblick auf die Digitalisierung für zentral halten: Digitale Vernetzung, Daten und Datenschutz sowie Arbeitsprozesse und Arbeitskultur.“

Anstatt Digitalmoden hinterherzulaufen, die eigene Organisation hinterfragen

Tatsächlich ist die digitale Transformation auch im sozialen Sektor heute im Mainstream angekommen:

„Was vor drei, vier oder fünf Jahren eher Nerd-Themen waren, ist heute breitenwirksam. Das verändert den Diskurs. Es geht nicht mehr nur um die Entwicklung neuer Lösungen. Vielmehr rückt in den Fokus, wie sich etablierte Modelle, auch im sozialen Sektor verändern können und müssen.“

Nahezu allen Stiftungen ist heute klar, dass sie sich dem Thema nicht verweigern können. Schließlich sind die Bereiche, in denen Stiftungen heute tätig sind, ebenso wie die Partner, mit denen sie dabei zusammenarbeiten, mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung befasst.

Klar ist auch: Der digitale Wandel ist kein Tsunami, der plötzlich über uns kommt, wir können ihn gestalten.

„Die heutige Diskussion ist aus meiner Sicht noch zu stark von Digitalmoden sowie Hypes um Themen wie Artificial Intelligence, Blockchain und Robotik geprägt.“

Die Probleme in den Organisationen, die im Zuge des digitalen Wandels adressiert werden sollten, liegen aber häufig an ganz anderer Stelle und sind grundsätzlicher, oft aber auch alltäglicher: So fehlt es zum Teil noch an grundlegender Infrastruktur und an dem notwendigen Know-how. Deshalb halte ich es für gefährlich, bei der Entwicklung einer digitalen Strategie auf solche Hype-Züge aufzuspringen. Besser ist es, sich mit der Frage zu beschäftigen, wo die Wirkungsfelder der eigenen Organisation liegen und wie diese mit Hilfe der Digitalisierung verbessert werden können.

Die Digitalisierung ist kein IT-Projekt, der Wandel der Organisation sollte im Fokus stehen

„Der größte Fehler, den man meines Erachtens machen kann, ist es, die Digitalisierung von der Software her zu denken.“

Denn die Chance und Notwendigkeit der digitalen Transformation liegt weniger in der Einführung einer Technologie, als vielmehr in der Veränderung der Organisation. Im Kern geht es darum, die Art der eigenen Arbeit zu reflektieren und zu verbessern. Zwei Themen halte ich dabei für zentral: Zusammenarbeit und Transparenz.

So bieten digitale Werkzeuge die Möglichkeit, gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten. Dies ist nett, beinhaltet aber noch keinen Wandel. Die eigentliche Transformation beginnt, wenn nun auch ein Praktikant das Redemanuskript der Geschäftsführerin kommentieren kann – und dieser Kommentar ungefiltert für alle einsehbar ist. Sprich: Wenn ich mich auf digitale Zusammenarbeit einlasse, dann werden damit Hierarchien in der Organisation in Frage gestellt. Wenn ich nur die Software bereitstelle und die damit ausgelösten kulturellen Veränderungen ignoriere, dann wird das scheitern.

„Wir kommen im Zuge des digitalen Wandels nicht umhin, uns mit den prozessualen und kulturellen Veränderungen zu beschäftigen.“

So halte ich die Digitalisierung auch nicht nur für einen Treiber, sondern auch für ein notwendiges Ergebnis des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels. Digitale Werkzeuge etablieren sich auch und insbesondere, weil es in Wirtschaft und Gesellschaft notwendig geworden ist, über Hierarchien hinweg zusammenzuarbeiten. Diesem Veränderungsprozess kann man sich nicht entziehen.

Digitaler Wandel innerhalb des Bundesverbandes: Die Geschäftsleitung in der Pflicht

Bei der digitalen Transformation des Bundesverbandes selbst ist derzeit die Verbesserung der Zusammenarbeit das Kernthema. Wir haben gerade die Kommunikation in der Geschäftsleitung auf eine neue

Vernetzungsplattform gebracht und uns zum Ziel gesetzt, den internen E-Mail-Austausch möglichst zu eliminieren. Tatsächlich waren wir, insbesondere auch in der Geschäftsleitung, bei diesem Thema bislang noch sehr traditionell unterwegs. Unsere E-Mail-Inbox funktionierte quasi als To-Do-Liste und hier waren wir uns alle schnell einig, dass dies auch schneller, produktiver und komfortabler geht.

Die Plattform war technisch schon verfügbar. Allerdings haben wir uns zunächst bewusst gegen einen großen organisationsweiten Rollout mit zahlreichen Schulungen entschieden. Stattdessen entschieden wir, die neue Form der Zusammenarbeit zunächst in der Geschäftsleitung zu testen. Bei der internen Kommunikation auf dieser Ebene wollen wir auf E-Mails vollständig verzichten und dagegen die Möglichkeiten der Vernetzungsplattform nutzen.

Wir wollen auf diese Weise lernen, wie die soziale Zusammenarbeit funktioniert und unsere eigene Arbeitsweise verändert.

„Denn klar ist auch: Wenn wir das als Geschäftsleitung nicht erfolgreich umsetzen, können wir auch nicht davon ausgehen oder verlangen, dass die Mitarbeiter in der Organisation dies hinkommen. Darüber hinaus erwarten wir uns eine gewisse Sogwirkung, wenn die Geschäftsleitung bei diesem Thema vorangeht.“

Über Fortschritte und unsere Erkenntnisse aus diesen angestoßenen Projekten wollen wir – als integralen Bestandteil unserer Transformationsarbeit - laufend kommunizieren. Der Bundesverband – so unsere Idee – hat bei diesem Thema Vorbildcharakter.

3.3. CJD: Die Harmonisierung der IT-Landschaft ist eine organisatorische Herausforderung

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Gesprächspartner Samuel Breisacher Regionalvorstand im CJD (Christliches Jugenddorfwerk) Kontakt: samuel.breisacher@cjd.de</p> |   |
| <p>Kennzeichnung der Organisation</p> <ul style="list-style-type: none">• Sozial- und Bildungsunternehmen mit breiter Angebotspalette• 10 Tsd. ++ Mitarbeiter• Zentrale Organisation mit 16 rechtlich unselbstständigen strategischen Geschäftseinheiten, die historisch aus einer dezentralen Struktur entstammt und 8 Tochtergesellschaften | |
| <p>Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategie ●●• Kommunikation ●• Kultur und Arbeitsweise ●• Organisation und Prozesse ●●●• Technologie und Daten ●●● | |
| <p>Diskutierte Spezialthemen</p> <ul style="list-style-type: none">• Zentralisierung und Harmonisierung der IT-Landschaft• Digitalisierung von unterstützenden Prozessen• Dienstleistungszentrum | |
| <p>Botschaften / Learnings</p> <ul style="list-style-type: none">• Steigende Anforderungen und akuter Fachkräftemangel zwingen zur Rationalisierung im Bereich der unterstützenden Prozesse.• Die Standardisierung der IT ist im Kern eine organisatorische Herausforderung.• Eine Harmonisierung der IT-Anwendungen ist nur ein erster Schritt, auch die Datenerfassung sollte standardisiert erfolgen.• Die IT braucht ein strategisches Leitbild, in dessen Rahmen Grundsatzentscheidungen getroffen werden.• Um Akzeptanz zu gewinnen, ist die IT als Kommunikator gefordert.• Bei der Evaluierung von Potenzialen der Digitalisierung sollte man beim Hier und Jetzt starten.• Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht – und sollte auch beim Rollout neuer Lösungen vorangehen. | |

Hintergrund

Der CJD ist ein bundesweit aktives Sozial- und Bildungsunternehmen, das ca. 10.000 Mitarbeiter beschäftigt und eine Gesamtleistung im Wert von ca. 630 Mio. Euro umsetzt. Unser Leistungsangebot reicht von der Schwangerschaftsberatung, Elementarpädagogik über die Schulische Bildung und Erwachsenenbildung bis hin zur Begleitung von Senioren. Entsprechend der Lebensphase unserer Zielgruppen und der Angebotsinhalte gliedert sich die Organisation in sieben Fachbereiche: Elementarpädagogik, Kinder- Jugend- und Familienhilfe, schulische Bildung, berufliche Bildung, Gesundheit und Rehabilitation sowie Wohnen und Begleiten.

Ich selbst bin als Regionalvorstand im CJD e. V. für unsere strategischen Geschäftseinheiten in den Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt, Hessen und Nordrhein-Westfalen zuständig. Darüber hinaus verantworte ich als Querschnittsaufgabe die Digitalisierung und IT im CJD-Konzern.

Das CJD ist kein klassischer Verband. Unsere Standorte sind in der Regel unselbstständige Einheiten oder 100prozentige Töchter des CJD e. V., wobei der Vorstand weisungsbefugt ist. Wir sind damit also eher zentral aufgestellt, kommen aber historisch aus einer dezentralen Organisation. Dies wirkt sich auch auf die Digitalisierung aus, wo eine unserer Kernherausforderungen darin besteht, uns zunächst auf gemeinsame Standards verständigen zu müssen.

Steigende Anforderungen und Fachkräfteknappheit zwingen zu Rationalisierung

„Unser Antrieb zur Digitalisierung rührt auch und insbesondere aus dem sich wandelnden Geschäftsumfeld.“

Seitens unserer Auftraggeber, z. B. der Agentur für Arbeit, erfahren wir ein immer stärkeres Controlling, was mit höheren Anforderungen an die Dokumentation und den Nachweis der erbrachten Leistungen einhergeht. Daraus erwachsen ganz neue Anforderungen an die unterstützenden Prozesse wie Rechnungsstellung, Verbuchung und Versand. Darüber hinaus schreibt das Bundesteilhabegesetz vor, komplexe Leistungen, die bislang über eine Pauschale abgerechnet wurden, jetzt für verschiedene Kostenträger aufzuschlüsseln. Damit verbunden steigt der Administrationsaufwand.

Infolge der steigenden Transparenz nehmen die Kostenträger aber auch stärkeren Einfluss auf die Art und Weise, wie die versprochenen Leistungen erbracht werden. Wenn Personalschlüssel und Zeiten detailliert vorgeschrieben und zu dokumentieren sind, dann bleibt uns als Unternehmen als einziger Hebel für die Effizienzsteigerung letztlich nur die Automatisierung der unterstützenden Prozesse. Kurzum:

„Wir kommen nicht umhin zu rationalisieren – und dies nicht nur wegen des anhaltenden Kostendrucks bei zunehmender Belastung durch administrative Aufgaben, sondern auch und insbesondere wegen des demografischen Wandels.“

Denn die akute Knappheit an Fachkräften geht früher oder später mit steigenden Personalkosten zur Sicherung des Personalstandes einher.

So reicht es über kurz oder lang nicht mehr aus, die erbrachten Leistungen in herkömmlicher Form händisch zu erfassen und einmal monatlich eine Rechnung zu erstellen. Vielmehr sollten und müssen wir in naher Zukunft in der Lage sein, die Rechnung vollautomatisiert aus der Dokumentation heraus zu erstellen. Dies bedeutet im konkreten Fall, dass ein Sozialpädagoge zukünftig die vor Ort erbrachte Fachleistung online dokumentiert und damit Rechnungsstellung und Buchungsvorgänge direkt auslöst. Heute benötigen wir hierfür noch verschiedene Mitarbeiter, die Fachleistungsstunden zusammentragen und in das System einbuchen.

Der Anreiz zur Digitalisierung geht aber nicht nur von den Kostenträgern, sondern auch von unseren Kunden aus, die auch dank digitaler Werkzeuge immer selbstständiger und selbstbewusster werden. Entsprechend steigen auch deren Anforderungen, z. B. im Hinblick auf die von uns angebotenen Zugangswege.

„Themen wie Self Services oder Apps für den Zugang zum Leistungserbringer werden vor diesem Hintergrund immer wichtiger.“

Die Standardisierung der IT ist im Kern eine organisatorische Herausforderung!

Angesichts des sich ändernden geschäftlichen Umfelds und der damit verbundenen Risiken entschied schließlich der Vorstand, eine Initiative zur Zentralisierung und Harmonisierung der IT-Systeme zu starten. Bei mehr als 250 zumeist historisch gewachsenen und weitgehend eigenständig arbeitenden Standorten ist dies eine immense Herausforderung. Schließlich beschränken sich die Standardisierungsbemühungen nicht nur auf den Umbau der technischen Systeme, sondern wirken sich auch auf die Arbeitsweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte aus.

So sind unsere Mitarbeiter vor Ort künftig gefordert, ihre Fachleistungsstunden von den Kunden quittieren zu lassen, um so Buchungen direkt vorzunehmen. Das gesamte Setting, also die Beziehung zwischen Kunden und Fachkräften, wird damit transparenter, was wiederum mit der Angst vor Überwachung und vor einem zunehmenden Leistungsdruck einhergeht. Bei den Mitarbeitern auf kaufmännischer Ebene entsteht wiederum Angst, nicht mehr gebraucht zu werden und sich verändern zu müssen. Um weiter beschäftigungsfähig zu bleiben, sind die Buchhalter aufgerufen, sich zu Controllern oder ggf. zu Stütz- und Förderlehrern weiterzuentwickeln.

Und auch die Führungskräfte stehen vor neuen Herausforderungen: Sie sollen auf der einen Seite die Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen, verlieren aber auf der anderen Seite an Einflussmöglichkeiten. Das Non-Profit-Unternehmen der Zukunft braucht weitestgehend selbstständig und selbstorganisierte Mitarbeitende. Dazu müssen die Tools für die Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Zugleich wird das Wirken der Führungskräfte deutlich transparenter.

Mit diesen Themen müssen sich Organisationen im digitalen Wandel auseinandersetzen. Widerstände seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte sind hier ganz natürlich, zumal sich ja der Großteil unserer Mitarbeiter irgendwann einmal sehr bewusst für Beziehungsarbeit entschieden hat. Entsprechend groß ist deren Zurückhaltung im Hinblick auf Standardisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen.

„Für die IT-Verantwortlichen oder Initiatoren digitaler Initiativen wird es damit schwer, Mehrheiten in den Entscheidungsgremien zu organisieren, die wiederum notwendig sind, um die für die Modernisierung erforderlichen Budgets zu erhalten.“

Allerdings erleben die Mitarbeiter und Führungskräfte derzeit in ihrem privaten Umfeld auch, dass sich Abläufe mit Skype oder Whatsapp, also mit neuen Technologien effizienter erledigen lassen. Entsprechend erreichen uns zunehmend Forderungen, solche Technologien auch im unternehmerischen Kontext zu implementieren. Dieses Momentum wollen wir nutzen, um die Mitarbeiter und Führungskräfte von der Notwendigkeit der Standardisierung und Harmonisierung zu überzeugen und in den Entscheidungsgremien für eine Modernisierung der IT-Infrastruktur zu werben.

Eine Harmonisierung der IT-Anwendungen ist nur der erste Schritt, auch die Datenerfassung sollte standardisiert erfolgen

Unsere Initiative zur Zentralisierung und Harmonisierung der IT startete im Jahr 2015. Als Verantwortlicher stand ich zunächst vor der Aufgabe, unsere IT-Abteilung neu zu strukturieren. Wir haben in der Folge drei Bereiche auf- bzw. weiter ausgebaut: 1) Infrastruktur und Systeme, 2) Applikationsmanagement sowie 3) Service Management und Endgeräte.

„Eine Zentralisierung der IT, bei der zwar die gleichen Anwendungen zum Einsatz kommen, die aber lokal nach eigenem Gusto eingerichtet werden, reicht aber nicht aus, um aus den generierten Daten Mehrwerte zu erbringen. Wir müssen uns auch bei der Art der Datenerfassung auf Standards verständigen.“

An dieser Stelle stehen wir heute. Ab hier wird es aber auch schwierig. Denn die Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort sind gefordert, Verhaltensmuster zu ändern. Für die lokalen Einheiten entsteht zudem ggf. zusätzlicher Aufwand, da bei der Erfassung der Daten auch überregionale Themen berücksichtigt werden müssen.

Bereits vor der Zentralisierung unserer IT etablierten wir ein Dienstleistungszentrum, in dem unterstützende Prozesse wie Buchhaltung und Personalverwaltung ähnlich eines Shared-Service-Zentrums gebündelt und einheitlich abgebildet werden – wobei wir die Digitalisierung noch gar nicht im Blick hatten. Dass die Zentralisierung der IT erst später erfolgte, betrachte ich aus heutiger Sicht als Nachteil. So müssen wir heute rückwirkend im Applikationsumfeld wieder Dinge ändern, die aus Sicht der Fachabteilungen zwar zunächst sinnvoll, aber aus IT-Sicht letztlich suboptimal erscheinen.

Der Aufbau des Dienstleistungszentrums, wie auch die Zentralisierung der IT, waren erste Schritte hin zu einem digitalen Wandel, wobei die Digitalisierung als zentrales Thema für die Organisationsentwicklung bis dahin noch eine untergeordnete Rolle spielte. Dies änderte sich in den darauffolgenden Jahren.

Die IT braucht ein strategisches Leitbild, in dessen Rahmen Grundsatzentscheidungen getroffen werden

„Als ersten großen Meilenstein in Richtung Digitalisierung formulierten wir im Jahr 2016 unsere Vision für die zukünftige Organisation der IT.“

Hier verständigten wir uns darauf, alle Daten in einem Rechenzentrum zu konsolidieren und die Prozesse künftig über ein integriertes System (Microsoft Dynamics NAV) abzubilden. In diesen Leitsätzen formulierten wir auch, wie ein digitaler Arbeitsplatz aussehen und Teamarbeit zukünftig unterstützt werden kann und soll.

„Wir setzen bei der Digitalisierung bewusst auf integrierte Systeme mit möglichst wenigen Schnittstellen. Eine Best-of-Breed-Lösung mit verschiedenen Diensten von unterschiedlichen Anbietern birgt sicher im Einzelfall Vorteile, aber eben auch das Risiko, sich zu verzetteln.“

So befürchte ich, dass sich viele der zweifellos innovativen Lösungen, die heute von Startups angeboten werden, nur schwer in unser System einbinden lassen und die Administration letztlich erschweren. Dabei ist mir auch bewusst, dass wir uns mit einer integrierten Lösung aus der Hand eines Anbieters in eine stärkere Abhängigkeit begeben. Insgesamt glaube ich jedoch, dass wir uns gegen die Macht der großen Plattformen ohnehin nur schwer wehren können.

Letztlich entscheidet auch unsere Kundschaft, über welchen Zugang sie zu uns kommen will. Vor diesem Hintergrund glaube ich, dass wir – allen Bedenken zum Trotz – an Amazon Marketplace, Facebook und Whatsapp kaum vorbeikommen. Schließlich befinden sich hier bereits viele unserer Kunden und erwarten entsprechende Zugangsdienste von uns. Unsere Herausforderung wird sein, wie wir diese Dienste datenschutzkonform in unser System einbinden.

Wir setzen für die Zukunft auf eine Hybrid Cloud, bei der wir nur die Daten, die für die Zusammenarbeit notwendig sind, in die Public Cloud eines großen Providers geben. Darüber hinaus arbeiten wir in allen Bereichen, zumindest beim 2nd / 3rd Level Support, mit Dienstleistern zusammen und haben auch alle unsere Server im Rechenzentrum eines Dienstleisters konsolidiert. Letzter Schritt fällt zwar angesichts der hohen Preise schwer.

„Wir müssen uns allerdings eingestehen, dass wir als soziale Organisation allein kaum in der Lage sind, die für den Schutz der Daten und die Sicherstellung der Performance notwendigen Maßnahmen selbst umzusetzen.“

Wir stehen heute noch ganz am Anfang. Als erstes haben wir Infrastruktur zentralisiert, nun beginnen wir damit, die Services zu zentralisieren und parallel dazu ein integriertes System aufzubauen. Wir gehen hier Schritt für Schritt vor. Schließlich müssen wir als gemeinnützige Organisation auch mit unseren Ressourcen haushalten, ein Big Bang ist da nicht möglich.

Um Akzeptanz zu gewinnen, ist die IT als Kommunikator gefordert

Behutsamkeit ist auch gefragt, weil ein Drittel der Mitarbeiter noch nicht mit PC aufgewachsen ist und für sie der Einsatz neuer Technologien ein Stück weit immer noch eine Bedrohung darstellt. Veränderungen von Abläufen werden sehr zurückhaltend angenommen. Ein anderes Drittel wiederum sind Digital Natives, denen geht die Digitalisierung nicht schnell genug. Daraus erwachsen verschiedene Anforderungen, die wir als IT moderieren müssen. Dies lässt sich nur mit Kommunikation lösen – für die Kolleginnen und Kollegen der IT ist dies eine große Herausforderung, zumal die jetzt dringend erforderliche Kommunikationsfähigkeit nicht unbedingt zu den großen Kompetenzbereichen einer Ausbildung zum Fachinformatiker zählen.

Auch eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter hilft dabei, deren Akzeptanz für die Veränderungen zu gewinnen. Allerdings muss man dabei aufpassen, die Mitarbeiter nicht zu überfordern.

„Aus unserer Erfahrung ist es gut, mit einer kleinen Entwicklergruppe zu starten, die Vorschläge erarbeitet. Die Meinung der Mitarbeiter sollte dann bei der Bewertung der Ideen oder Prototypen eingeholt werden.“

Bei der Evaluierung des Potenzials auf das Hier und Jetzt fokussieren

Die Standardisierung und Rationalisierung der nachgeordneten Prozesse ist natürlich nur eine Facette des digitalen Wandels bei CJD. Die Digitalisierung hat schließlich auch immense Effekte für unsere Kunden, die wir im Rahmen unserer Kernangebote adressieren müssen.

So müssen wir als Bildungsunternehmen darüber nachdenken, wie sich die Digitalisierung auf die Lern-Arrangements auswirkt bis dahin, welche Berufe wir zukünftig benötigen und wie diese idealerweise erlernt werden können. Wir müssen uns fragen, welche Qualifikationsanforderungen dies an unsere Mitarbeitenden stellt, aber auch welche Qualifikationen im Rahmen unserer Angebote in der beruflichen Bildung und beruflichen Rehabilitation erworben werden müssen. Gleichzeitig müssen wir darüber sprechen, wie eine ambulante Betreuung bzw. betreutes Wohnen in einer digitalisierten Welt mit den vielfältigen Kommunikationswelten idealerweise gestaltet werden kann.

„Dabei sollten wir uns nicht von irgendwelchen Modediskussionen leiten lassen und im ersten Schritt schon über den zukünftigen Einsatz von Pflegerobotern oder einer Blockchain philosophieren. Besser ist es aus meiner Sicht, auf das Hier und Jetzt zu schauen.“

So gibt es heute bereits zahlreiche einfache und technisch reife digitale Werkzeuge, mit denen wir unsere unterstützenden Leistungen ausbauen können.

Freilich stehen wir hier noch am Beginn. Um diese Themen zunächst zu sortieren und auf dieser Basis unterstützende Systeme zu entwickeln und voranzutreiben, haben wir ein Fachreferat Digitalisierung gegründet. In diesem Rahmen ist jeder Fachbereich dazu angehalten, die Auswirkungen der Digitalisierung auf Erbringung der eigenen Leistungen zu analysieren und darauf basierend Leitbilder für den digitalen Wandel – ähnlich unserer Vision für die zukünftige Ausrichtung der IT – zu erstellen. Unser Ziel ist es, in diesem Jahr eine Digitalisierungsstrategie für das CJD zu entwerfen.

3.4. Deutscher Caritasverband (DCV): Die Stärken des Föderalismus zum Tragen bringen

Gesprächspartner

Johannes Landstorfer

Koordinator digitale Agenda beim Deutschen Caritasverband e. V.

Kontakt: johannes.landstorfer@caritas.de



Kennzeichnung der Organisation

- Wohlfahrtsverband mit breit gefächertem Angebot an sozialen Dienstleistungen
- Föderale Struktur, regional und fachlich gegliedert, eigenständige Gliederungen
- In der Zentrale des DCV sind rund 460 Mitarbeiter_innen beschäftigt, in allen Mitgliedsorganisationen sind insgesamt ca. 660.000 Mitarbeitende tätig



Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●●●
- Organisation und Prozesse ●●
- Technologie und Daten ●

Diskutierte Spezialthemen

- Strategiearbeit, Koordination und Change-Begleitung im föderalen Verband

Botschaften / Learnings

- Die Herstellung von Synergien zwischen den Mitgliedsverbänden ist essenziell, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.
- Die Strategiearbeit sollte als Lernprozess, und nicht durch formale Vorgaben aufgesetzt werden.
- Bei digitalen Gemeinschaftsprojekten sollte man bereit sein, Neuland zu betreten.
- Der Föderalismus bietet bei der Digitalisierung vielfältige Chancen, die genutzt werden sollten.
- Digitalisierung verändert Anforderungen an Organisationsentwicklung.
- Pilotprojekte und Coaching-Angebote helfen den Mitarbeiter_innen dabei, Souveränität im Umgang mit digitalen Entwicklungen zu gewinnen.
- Ein Ausbau der IT-Kompetenzen für ein durchgehendes, höheres Niveau im Verband ist dringend angezeigt.

Hintergrund: Die Herstellung von Synergien ist erfolgskritisch

„Die Caritas‘ gibt es nicht.“

Die Caritas gilt zwar als einer der größten privaten Arbeitgeber Deutschlands. Das stimmt auch, wenn man alle Mitarbeitenden der rechtlich eigenständigen Caritasverbände und -Organisationen zusammenzählt. Tatsächlich aber ist die Caritas eine Netzwerkorganisation, die regional und fachlich gegliedert ist – mit dem Deutschen Caritasverband e. V. (DCV) als Zentrale, bei dem rund 460 Mitarbeitende beschäftigt sind. Dem DCV gehören zahlreiche weitere eingetragene Vereine als Mitglieder an – darunter sehr große Organisationen mit bis zu 14.000 Mitarbeiter_innen und sehr kleine Verbände, die sich wiederum nach Ausrichtung und Hintergrund unterscheiden.

Fachlich deckt die Caritas mit ihren Diensten und Einrichtungen schließlich nahezu die gesamte Wohlfahrtsarbeit ab – zu ihr gehören unter anderem Krankenhäuser, stationäre und ambulante Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe, der Kinder- und Jugendhilfe, Kindergärten, Schulen, Wohneinrichtungen und -werkstätten, vielfältige Beratungs- und Hilfsangebote bis hin zu den bekannten Bahnhofsmissionen (diese in Zusammenarbeit mit InVia und der Diakonie). Entsprechend unterscheiden sich die Anforderungen der Akteure innerhalb des Caritasverbands an Arbeitsgestaltung und Organisation – und mithin auch an die Digitalisierung - erheblich.

„Die gesamte Netzwerkorganisation zusammenzuhalten, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und letztlich Synergien zu nutzen, ist eine immense Herausforderung – auch und gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels.“

Denn rein rechtlich sind alle Gliederungen eigenständige Vereine (Rechtsträger), und auch in der Praxis legen die lokalen Verbände und Organisationen traditionell einen großen Wert auf ihre Eigenständigkeit. Dieser Föderalismus innerhalb der Caritas birgt in der Arbeit vor Ort zwar viele Vorteile, kann es aber auch erschweren, Synergien zu nutzen.

„Wenn wir als Caritas die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen wollen, dann kommen wir nicht umhin, Synergien zwischen den verschiedenen Mitgliedsorganisationen zu suchen – ob beim Einsatz von Cloud-Dienstleistungen, beim Austausch über neue Arbeitsmodelle, Konzepte für digitales Engagement oder die schnelle Abstimmung politischer Positionen.“

Strategiearbeit als Lernprozess verstehen

Die Caritas kann schneller und aktiver auf den digitalen Wandel reagieren, wenn die einzelnen Verbände voneinander lernen. An diesem Punkt setzt meine Arbeit als Koordinator für die digitale Agenda beim Deutschen Caritasverband an.

„Ich muss hierzu keine digitale Agenda auf der grünen Wiese entwickeln und deren Umsetzung zentral steuern. Vielmehr gibt es bereits vielfältige Initiativen auf Seiten der Mitglieder. Meine Aufgabe besteht darin, diese Initiativen über die Grenzen der einzelnen Gliederungen hinaus sichtbar zu machen, den Austausch zu fördern, Synergien herzustellen und Reibungsverluste zu minimieren.“

So gibt es bei der Caritas nicht die eine top-down-Strategie zur digitalen Agenda, sondern verschiedene Strategiepapiere, die aus den Verbänden heraus entwickelt wurden und in einen gemeinsamen Strategieprozess münden. Mein Anspruch ist es zunächst nicht, eine digitale Agenda über die gesamte Organisation hinweg zu entwickeln. Vielmehr schauen wir im ersten Schritt, welche Initiativen mit welchen Schwerpunkten es in der Organisation bereits gibt. Aus diesen Projekten wollen wir lernen und die Erkenntnisse weitertragen.

„Im Fokus unserer Strategiearbeit steht derzeit eher das Lernen als das Formalisieren – allerdings wird immer wieder auch der Ruf nach Orientierung laut. Diesen Bedarf wollen wir bedienen, indem wir Schwerpunkte setzen, die aus dem Lernprozess heraus entstehen – eher als durch formale Vorgaben.“

Ein strategischer Leitsatz lautet zum Beispiel: „Die Caritas will den digitalen Wandel nutzen, um näher am Nächsten zu sein.“ Dahinter steht die Idee, die Sozialarbeit in einen hybriden Sozialraum zu erweitern. Die Nächsten – also unsere Zielgruppen – sind schließlich nicht mehr nur auf der Straße, in ihrer Wohnung oder in einer unserer Einrichtungen anzutreffen, sondern auch und immer mehr im Netz. Vor diesem Hintergrund bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, Nähe zu unseren Zielgruppen herzustellen.

Wichtig ist es uns, die verbandliche Dynamik hierzu kennenzulernen und das verbandliche Lernen koordinierend zu unterstützen. Der organisationsübergreifende Austausch findet in Arbeitsgruppen statt, die zu diesem Zweck innerhalb der letzten 1,5 Jahre gegründet wurden, aber auch in regulären Gremien wie dem Caritasrat. Der Austausch hier dient letztlich als Basis für eine organisationsübergreifende Strategieentwicklung – oder besser: Strategieverabredung. Dieser Prozess steht noch am Beginn, die Arbeit ist im Fluss.

Hierin sehe ich auch einen zentralen Unterschied bei der Koordination der digitalen Agenda in der Verbandsarbeit zur Strategiearbeit in herkömmlichen, zentral aufgestellten Unternehmen:

„Im Verband ist die Überzeugungsarbeit vor dem Beschluss wichtig. In Unternehmen läuft das häufig umgekehrt. Dort wird oft erst beschlossen, und dann startet die Überzeugungsarbeit.“

Digitale Gemeinschaftsprojekte erfordern die Bereitschaft, Neuland zu betreten

Darüber hinaus begleite ich in meiner Rolle als Koordinator Pilot- bzw. Leuchtturmprojekte, in deren Rahmen für den Verband neue Werkzeuge erstellt und neue Formen der Zusammenarbeit erprobt werden. Dabei lassen sich unterschiedliche Projekttypen unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es föderal und bundesweit angelegte Projekte, die in der Zentrale gebündelt sind – z. B. eine Jobbörse, oder ein umfangreiches Content-Management-System, das von DCV entwickelt und für die einzelnen Verbände bereitgestellt wird.

Eines unserer Kernprojekte in diesem Feld ist derzeit die Neuaufstellung der sogenannten „crossmedialen Beratung“. In diesem Rahmen stellen wir die Online-Beratung, die im Verband vor zehn Jahren entwickelt wurde, auf eine neue technische Grundlage, einschließlich einer zeitgemäßen Benutzeroberfläche. Gleichzeitig soll die Zusammenarbeit im Verband und zwischen den Fachberatungen, die derzeit noch recht stark voneinander getrennt sind, verbessert werden. Schließlich fallen die Problemlagen der Menschen oft zusammen, etwa wenn Menschen Schulden und Suchtprobleme haben. Und es soll ein verbindliches, flächendeckendes crossmediales Beratungsnetz geknüpft werden, das von einer gemeinsamen Konzeption ausgeht und an dem sich möglichst viele Gliederungen und Mitglieder beteiligen.

Dieses Vorhaben stellt uns vor spannende, bislang nicht gekannte Herausforderungen. Erstens sind zahlreiche technische und fachlich-konzeptionelle Fragen zu lösen, die sich im Vorfeld zum Teil nur erahnen lassen. Um flexibel auf mögliche Probleme oder neue Bedarfe im Verlauf des Vorhabens reagieren zu können, haben wir uns schließlich für ein agiles Vorgehen entschieden. Allerdings sind Erfahrungen mit agilem Arbeiten, einschließlich des Umgangs mit den strengen Vorgaben von SCRUM in der Software-Entwicklung, im DCV sehr rar.

Gleichzeitig haben wir eine passende Organisationsform entwickelt. So entschlossen sich die Diözesan-caritasverbände, für dieses Vorhaben finanzielle Beiträge, aber auch ihre Interessen unter dem Dach des DCV in einer eigenen Governance-Struktur zu bündeln. Das klingt logisch, ist spannend, birgt aber in der Realität von Steuerrecht und Verbandssatzung eine juristische Herausforderung, für die es keine Musterlösung gibt. Kurzum: Wir mussten auch hier Neuland betreten, um unserer „digitalen Gemeinschaftsaufgabe“ Form zu geben.

Stärken des Föderalismus bei der Digitalisierung ausschöpfen

Auf der anderen Seite werden Projekte aus den einzelnen Verbänden heraus entwickelt und können idealerweise dann – mit unserer Unterstützung – verbandsweit skaliert werden.

„Dies ist aus meiner Sicht eine wünschenswerte Perspektive, da hier die Stärken der dezentralen Verbandsorganisation zum Tragen kommen. Die Kolleg_innen vor Ort können wesentlich schneller zu einem Ergebnis kommen als es von der Zentrale aus möglich ist. Wenn sich das Projekt lokal als Erfolg erweist, kann man es weiterverbreiten – und hierbei den Dachverband als Multiplikator nutzen.“

Die Prozessgestaltung und -optimierung liegt hauptsächlich in der Verantwortung der einzelnen regionalen und lokalen Verbände. Das ist auch gut so, schließlich sind die lokalen Verbände wesentlich näher am operativen Geschäft. Bei einem Caritasverband im Emsland haben beispielsweise die Mitarbeitenden die Arbeitsorganisation der ambulanten Pflegedienste mit Hilfe digitaler Systeme selbst in die Hand genommen. Sie können so die Urlaubs- und Schichtplanung eigenständig und selbstorganisiert miteinander abstimmen und das ohne jedes Mal in den Stützpunkt zu kommen. Daraus entstand eine echte Erfolgsgeschichte, in deren Zuge die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich zugenommen hat.

Der DCV kann koordinierend und skalierend helfen, dass aus den Ergebnissen und Erfahrungen solcher lokalen Initiativen auch andere Organisationen innerhalb des Verbandes lernen können.

Digitaler Wandel und Organisationsentwicklung

Schließlich fungiere ich als Ansprechpartner für digitale Fragestellungen. Beim digitalen Wandel spielt zwar die Technik eine prominente und für eine Wohlfahrtsorganisation ungewöhnlich wichtige Rolle. Noch viel mehr ist dieser Wandel aber eine kulturelle Aufgabe. Er zwingt uns (z. B. durch Echtzeit-Kommunikation über alle Hierarchien hinweg, größere Transparenz, technik-gestütztes Networking) zu hinterfragen, wie wir zukünftig zusammenarbeiten wollen – sowohl unmittelbar in unserer eigenen Organisation als auch zwischen den Verbänden.

Mittlerweile gibt es in der Hälfte unserer Mitgliedsverbände explizit Verantwortliche für den digitalen Wandel. Bislang bildete der Social-Media-Bereich typischerweise die Speerspitze bei der Digitalisierung – auch, weil hier digitale Werkzeuge als erstes zum Einsatz kamen. Heute wird die Verantwortung für den digitalen Wandel immer häufiger Organisationsentwicklern übertragen. Häufig sind die Verantwortlichen in Stabsstellen bei den jeweiligen Vorständen angesiedelt, so wie auch meine Stelle unmittelbar beim Vorstand Sozial- und Fachpolitik des DCV angedockt ist. Ich sehe dies als Indikator dafür, dass die Digitalisierung immer stärker in den Kernbereich der Organisation wandert.

Vier Handlungsfelder für Organisationsentwicklung halte ich im Zuge des digitalen Wandels für besonders relevant: 1. die Entwicklung neuer Formen der (flexiblen) Zusammenarbeit in temporären Teams, damit zusammenhängend 2. die bewusste und strukturierte Arbeit an Innovationen, 3. Prozessgestaltung und -optimierung mit entsprechender Technikunterstützung, und 4. die überlegte und ethisch verantwortbare Analyse und Nutzung von bereits vielfältig vorhandenen Daten.

Wichtig bleibt: Einfach mal machen und den Austausch mit den Menschen vor Ort suchen

Kurzum, es gibt in einem so großen Netzwerk wie der Caritas ein immenses Potenzial. In jedem größeren Mitgliedsverband gibt es Organisationsentwickler_innen mit spannenden Ideen und verschiedenen gelagerten Kompetenzen ebenso wie Initiativen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

„Dieses Potenzial lässt sich nicht immer in geordneter Form erschließen, als Koordinator_in darf man hier keine Scheu vorm ‚Wurschteln‘ haben.“

Denn natürlich läuft die Zusammenarbeit nicht immer wie erhofft. So gibt es (steuer-)rechtliche Regelungen, die eine Kooperation zwischen den sonst eigenständigen Organisationen erschweren. Innerhalb der Caritas gibt es zudem noch viele organisatorische und technische Silos, die teilweise aus unserer föderalen Struktur herrühren. So erschweren die IT-Systeme noch oft den Austausch von Informationen und manche Leute stehen einem Austausch aufgrund früherer Erfahrungen mit einer hierarchisch geprägten Verbandskultur (im Stile Lorenz Werthmanns) skeptisch gegenüber. Auch, wenn wir alle unter der Flagge der Caritas segeln, so möchte sich nicht jeder Verantwortliche in seiner Eigenständigkeit begrenzen bzw. sich von anderen in die Karten schauen lassen.

Hier gilt es, die richtigen Anreize zu setzen und gemeinsame Erfolgserlebnisse zu schaffen. Dies ist zum großen Teil eine Führungsfrage. Zur Organisationsentwicklung bzw. meiner Aufgabe als Koordinator der digitalen Agenda gehört, die Verantwortlichen dazu zu bewegen, Daten, Wissen und ggf. auch Geld zu teilen, um die Kraft des Verbandes im Hinblick auf die digitale Transformation zu nutzen.

„Entscheidend ist letztlich, dass der digitale Wandel konkret wird – man muss auch einfach mal machen und den Kontakt zu den Menschen vor Ort suchen.“

Pilotprojekte und Coaching verhelfen zu mehr (digitaler) Souveränität

Sicher muss man an vielen Stellen noch Verständnis für die Möglichkeiten der Digitalisierung schaffen, zumal im sozialen Sektor die Technikaffinität oft weniger ausgeprägt ist. Die für die Entwicklung neuer Ideen notwendige Souveränität im Umgang mit digitalen Entwicklungen schafft man aber nur aus der Praxis heraus. Hierbei helfen uns auch Pilotprojekte:

„Wenn ein Pflegeroboter vor Ort testweise im Einsatz ist, gewinnen die Mitarbeitenden ein Gefühl dafür, welche Chancen er bietet und wo die Grenzen, auch für die Bewohner_innen, sind.“

Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag zu begleiten. Hier gibt es derzeit das Projekt „Tandem 4.0“ in Ostdeutschland. Das ist ein Personalentwicklungsprojekt mit dem Ziel, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Caritas im digitalen Wandel zu begleiten. Ausgehend von ihren aktuellen Aufgaben und Themen können die Mitarbeitenden gemeinsam mit Coaches die Möglichkeiten digitaler Werkzeuge eruieren und an ihren Einsatz herangeführt werden. Die Coaches können dabei ihre Kompetenzen einbringen und Strukturen fürs Experimentieren schaffen, für die im wuseligen Arbeitsalltag sonst die Zeit und Aufmerksamkeit fehlen würde. Gleichzeitig kommen wichtige Digitalprojekte voran.

Vor diesem Hintergrund ist es auch notwendig, sich mit den Vorbehalten gegenüber einer vermeintlichen „Technisierung“ der sozialen Dienstleistungen auseinanderzusetzen. Hier ist es wichtig, gemeinsam nach einem passenden Modell zu suchen, das die Vorteile digitaler Werkzeuge mit den eigentlichen Zielen, aber auch den Werten des Wohlfahrtsverbands, gut verbindet.

Digitaler Wandel erfordert den Auf- und Ausbau von IT-Kompetenz

In der Vergangenheit sind oft kritische Systeme mit hohen Anforderungen an Ausfall- und Datensicherheit gewachsen, der Umfang an qualifiziertem IT-Personal unter Umständen aber nicht in gleichem Maße. Wir kommen nicht umhin, in eine moderne Infrastruktur ebenso wie in den Auf- und Ausbau von IT-Kompetenz zu investieren. Hinzu kommt, dass es jenseits der IT-Abteilungen nur wenige Menschen gibt, die IT-Know-how mitbringen.

„Wir befinden uns in einer Übergangsphase, wo man sowohl Menschen mit technischen als auch mit Fachkenntnissen braucht, die eine Brückenfunktion bilden. Die Wunschkombination wären hier technikaffine Sozialarbeiter_innen.“

Der wenig ausgeprägten IT-Kompetenz kann und sollte man zudem mit geeigneten organisatorischen und technischen Lösungen begegnen. Hierfür gibt es bereits eine ganze Reihe von guten Beispielen, von der Ausgründung von IT GmbHs bis zu umfangreichen Cloud- und Service-Lösungen, an denen man sich orientieren kann.

3.5. Don Bosco Mondo: Digitalisierungspartner mit langem Atem gesucht, um nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen

Gesprächspartner

Holger Bauer
verantwortlich für die Betreuung privater
Kooperationspartner bei Don Bosco Mondo
Kontakt: h.bauer@don-bosco-mondo.de



Kennzeichnung der Organisation

- Global agierende Organisation in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit
- Vernetzung mit zahlreichen Drittpartnern

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Digitale Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit

Botschaften / Learnings

- Die Digitalisierung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit erfordert ein gezieltes Eingehen auf Bedürfnisse und Ressourcen der lokalen Partner vor Ort.
- Um digital gestützte Bildung einzuführen, müssen zunächst die notwendigen Grundlagen geschaffen werden.
- Digitalisierungspartner benötigen einen langen Atem und sollten bereit sein, die Akteure vor Ort aktiv einzubinden.

Hintergrund und Status quo des digitalen Wandels

DON BOSCO MONDO e. V. ist eine Nichtregierungsorganisation der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die weltweit benachteiligte Kinder und Jugendliche unterstützt. In unserem gemeinnützigen Verein sind ca. 35 hauptamtliche Mitarbeiter tätig. Dabei arbeiten wir mit einem Netzwerk aus lokalen Partnern, die mit den Salesianischen Orden verknüpft sind, zusammen. Unsere Partner vor Ort kooperieren zudem noch mit weiteren Organisationen vielfältiger Art, wie z. B. Unternehmen, Ministerien, internationalen Organisationen (UNHCR) etc. Letztlich resultieren aus dieser vernetzten Zusammenarbeit vielfältige Projekte, bei denen es im Kern immer um die Unterstützung benachteiligter junger Menschen geht. Das gemeinsame Ziel besteht darin, den Jugendlichen aus der Armut herauszuhelfen, ihre Persönlichkeit zu entwickeln und sie dabei zu unterstützen, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, unter anderem dadurch, dass sie eine Ausbildung absolvieren oder einen Beruf erlernen.

Unsere Kernaufgabe als Verein besteht darin, mit unseren lokalen Partnern gemeinsam Projekte zur Unterstützung, Bildung und Ausbildung benachteiligter Kinder und Jugendlicher zu entwickeln und bei deren Vernetzung und Finanzierung über Drittmittel zu unterstützen. Für die Finanzierung solcher Projekte arbeiten wir sowohl mit privaten Kooperationspartnern (Unternehmen, Stiftungen, Vereinen) als auch mit staatlichen Organisationen wie dem Entwicklungshilfeministerium (BMZ) oder der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) zusammen.

Ich selbst bin in unserem Verein für die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen verantwortlich und habe eine Treiberrolle rund um die Folgen des digitalen Wandels übernommen. In der Organisation gibt es bereits Bewegung bei diesem Thema, wenngleich wir uns noch mitten im Lernprozess befinden.

„Derzeit arbeiten wir daran, ein kohärentes Bild der Organisation zu diesem Thema herzustellen – sozusagen einem Masterplan, von dem aus wir dann weitere Initiativen starten können.“

Aktuell sind drei Themen bei uns im Fokus:

1. **Digitale Kommunikation:** In unserer international agierenden Organisation ist der Austausch und die Zusammenarbeit mit unseren lokalen Partnern ein zentrales Thema, das wir mit Unterstützung digitaler Werkzeuge neu aufstellen wollen. Hierzu ließen wir uns auch extern beraten.
2. **CRM-Datenbank:** In diesem Feld arbeiten wir gerade daran, unsere Datenbanksoftware auf den neuesten Stand zu bringen.
3. **Digitaler Wandel bei unserem fachlichen Kernthema, die Digitalisierung der Bildung:** Bei diesem Thema befinden wir uns noch mitten in der Sondierungsphase. Über verschiedene Veranstaltungen auf dem Campus unter Beteiligung ausgewählter Experten und die Vernetzung mit anderen Organisationen – etwa über unseren Dachverband – machen wir uns ein Bild von den Chancen und Herausforderungen, welche die Digitalisierung im Bereich Bildung mit sich bringt.

Digitalisierung erfordert ein gezieltes Eingehen auf die Bedürfnisse und Ressourcen der lokalen Partner vor Ort

Auch wenn dies wünschenswert wäre: Der digitale Wandel lässt sich in unserem international aufgestellten Netzwerk mit lokalen Partnern an teilweise entlegeneren Orten nicht von heute auf morgen vollziehen. Zudem sind unsere Mitarbeiter*innen – wie in jeder gemeinnützigen Organisation mit einem komplexen Programmportfolio und einem weit gespannten Netz an Kooperationspartnern – überwiegend ins operative Geschäft eingebunden. Die strategische Arbeit müssen wir sozusagen „nebenher“ erledigen und dies mit recht begrenzten internen Ressourcen.

Unsere zentrale Herausforderung besteht v.a. darin, bei unseren internationalen Projekten mit den Partnern vor Ort zunächst zu sondieren, welche Projektideen greifen können und welche nicht – was natürlich von den lokalen Einrichtungen und dem konkreten Kontext abhängt. Immerhin erstreckt sich unser Angebot über 45 Länder. Erschwerend kommt hinzu, dass unsere verschiedenen Kooperationspartner mit einer eigenen Programmlogik arbeiten.

Kurzum:

„Die Herausforderung bei der Entwicklung einer Programmstrategie im digitalen Zeitalter besteht weniger darin, die deutsche Organisation entsprechend aufzustellen, sondern auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ressourcen unserer lokalen Partner in ihrem Land individuell zu reagieren.“

Zunächst gilt es, vor Ort eine funktionierende Infrastruktur zu schaffen, die Digitalisierung in der Bildung erst möglich macht

Bei der Digitalisierung der Entwicklungsarbeit müssen wir schließlich berücksichtigen, dass ein großer Teil unserer Arbeit jenseits der großen Zentren stattfindet – also in Gegenden, die nicht über eine stabile und moderne IT-Infrastruktur verfügen. Grundvoraussetzung für die Implementierung und den Betrieb digitaler Lösungen, z. B. eine stabile Stromversorgung oder das Know-how zur Bedienung der Technologien, sind hier bislang oft nicht gegeben.

Wenn wir in Slums oder auf dem Land arbeiten, stehen zudem zunächst meist eher basale Dinge im Fokus.

„Es geht für viele Menschen erst einmal darum, zu überleben, Hunger, Krankheit und Elend zu entfliehen. Wir sind froh, wenn es uns unter diesen Umständen gelingt, den Kindern Freiräume für die Schulbildung zu schaffen. Die Digitalisierung der Bildungsangebote steht hier nicht an vorderster Front.“

Digitalisierungspartner brauchen Weitblick und einen langen Atem

Gleichwohl möchte ich die Themen nicht gegeneinander ausspielen – das wäre nicht klug. Es gibt wunderbare Möglichkeiten, Bildungsprojekte durch Digitalisierung, auch in der Entwicklungsarbeit effektiv zu unterstützen. Allerdings gelingt digital-gestützte Bildung in der internationalen Entwicklungsarbeit nicht in kurzen Zeiträumen. Wer dieses Thema als Partner oder Sponsor voranbringen will, benötigt einen langen Atem und Weitblick.

„Bevor wir schicke Apps entwickeln können, müssen wir eine stabile Stromversorgung gewährleisten. Wir benötigen Hardware und Software, die gepflegt werden muss. Wir benötigen digitalen Content, welcher der Sprache und Kultur des Landes angemessen ist und die pädagogischen Ziele unterstützt. Schließlich müssen wir die Kinder und Jugendlichen befähigen, die Technik zu beherrschen.“

Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, gilt es mit den relevanten Akteuren vor Ort längerfristig zusammenzuarbeiten. Nur wenn wir die Themen gemeinsam mit den Betroffenen vor Ort entwickeln, lässt sich das notwendige Maß an Akzeptanz gewährleisten. Andernfalls landen wir bei Projekten, die gut gemeint sind, aber wirkungslos verpuffen.

Ich persönlich fände es sehr spannend, ein großes innovatives Modellprojekt im Bereich eines digitalen Bildungsangebotes gemeinsam mit einem oder mehreren deutschen Kooperationspartnern umzusetzen. Hierzu aber braucht es einen langen Atem, eine gute Programmentwicklung, viel Geld und ausreichend Zeit, um für die Kinder und Jugendlichen vor Ort etwas wirklich Nutzbringendes zu schaffen. Deutsche Partner sollten fähig und willens sein, sich auf deren Situation tatsächlich einzulassen und hierfür auch die notwendige Geduld mitzubringen.

3.6. Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB): Digitaler Wandel braucht Raum zum Ausprobieren

Gesprächspartner

Wiebke Fabinski

stellvertretende Ressortleiterin für Bildung
beim Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB)

Kontakt: fabinski@dosb.de



Kennzeichnung der Organisation

- Dachverband des deutschen Sports mit 101 Mitgliedsorganisationen
- Föderale Struktur, regional und thematisch gegliedert

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●
- Kommunikation ●●●
- Kultur und Arbeitsweise ●●
- Organisation und Prozesse ●●●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Digitale Bildung / Qualitätsmanagement in der Trainerausbildung
- Social Networking / Wissensnetz / Community Management
- Blended Learning

Botschaften / Learnings

- Der digitale Wandel braucht Raum, Dinge auszuprobieren.
- Blended Learning bietet die Basis für ein modernes Qualitätsmanagement in der Trainerausbildung und die Umsetzung von kompetenzorientierter Bildung.
- „Blended Conferences“ halten Wissensnetzwerke lebendig.
- Die Digitalisierung verändert die Rollenbilder von Koordinatoren und Ausbildern.
- Digitalisierungsvorhaben brauchen konkrete Ziele und sollten nicht als IT-Projekt (miss-)verstanden werden.
- Digitalisierung ist ein Lernprozess, Strategien sollten bottom-up entwickelt (und nicht top-down vorgegeben) werden.

Hintergrund

Dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) als Dachverband des deutschen Sports gehören 101 Mitgliedsorganisationen an, die ihrerseits wiederum in zahlreichen Untergliederungen strukturiert sind. Schlussendlich sind über 90tausend Vereine und 27 Millionen Mitgliedschaften unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) organisiert.

Ich bin als stellvertretende Ressortleiterin für Bildung im Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) tätig und begleite in dieser Funktion den Digitalisierungsprozess im Bildungsbereich. Unsere Kernaufgabe ist die Organisation und Qualitätssicherung der DOSB-Lizenzausbildung. In diesem Rahmen koordinieren wir die Ausbildung von Trainern, Übungsleitern sowie Vereinsmanagern und Jugendleitern in den Vereinen vor Ort, die in erster Linie von den Verbänden und deren regionalen Gliederungen durchgeführt wird.

Die Koordination unseres Aus- und Fortbildungssystems basiert auf übergreifenden Rahmenrichtlinien. Alle Ausbildungsträger reichen Ausbildungskonzepte zur Überprüfung bei uns ein. Nach erfolgreicher Akkreditierung erhalten sie die Erlaubnis zur Vergabe der entsprechenden Lizenzen. Aktuell gibt es in Deutschland ca. 600.000 gültige DOSB-Lizenzen, jährlich werden über 45.000 Lizenzen neu ausgestellt. Die Verbände sind in diesem Rahmen gefordert, die Qualität der bei uns akkreditierten Konzepte vor Ort und in ihren regionalen Untergliederungen nachzuhalten.

Kernziel: Ein modernes und nachhaltiges Qualitätsmanagement in der Trainerausbildung

„Eine unserer Kernherausforderungen als Dachverband besteht darin, unsere Mitglieder bei der Umsetzung eines modernen Qualitätsmanagements effektiv zu unterstützen und auf eine fortlaufende Verbesserung der Qualität hinzuwirken.“

Doch mit Kontrolle oder Zwang lässt sich dieses Ziel nicht erreichen. So wäre es illusorisch zu glauben, man könnte Qualitätsanforderungen mittels Kriterienkatalog oder Ähnlichem durchdrücken. Dies würde letztlich nur dazu führen, dass viele Verbände irgendetwas berichten, nur um die geforderten Kriterien abzuhaken. Dies ist aber nicht unser Ziel – wir und auch die Verbände wollen ja tatsächlich die Qualität erhöhen.

„Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir insgesamt transparenter werden, unseren Austausch intensivieren und so voneinander lernen. Genau hier können und wollen wir als Dachverband ansetzen. Indem wir Innovationen auf lokaler Ebene aufgreifen und verbandsübergreifend verfügbar machen, können wir die Qualität nachhaltig steigern.“

Ein BMBF-gefördertes Verbundprojekt bot die Möglichkeit, Dinge auszuprobieren und verhalf so zum Durchbruch

Bereits im Jahr 2009 wurde im Rahmen unseres jährlichen Treffens mit ca. 80 Bildungsverantwortlichen aus den Mitgliedsorganisationen an uns die Frage herangetragen, ob und wie man digitale Medien stärker in die Bildungsarbeit integrieren und so die Qualität nachhaltig verbessern könne. Gemeinsam mit der

Expertin Prof. Gabi Reinmann ergründeten wir daraufhin zunächst, welche Initiativen es zu diesem Thema in den Sportverbänden schon gibt und welche Schritte zur Einbindung digitaler Werkzeuge nötig sind. Die Analyse wurde im Jahr 2010 abgeschlossen.

Als Nächstes hatten wir die große Chance, ein vom BMBF-gefördertes Forschungsprojekt unter dem Titel „Salto“ zu starten, in dessen Rahmen Methoden zur Qualitätsverbesserung bei der DOSB-Lizenz- ausbildung durch Einsatz digitaler Medien entwickelt und evaluiert wurden. Die Beantragung des Projek- tes war sowohl für uns als auch für das BMBF herausfordernd. Schließlich ist es nicht alltäglich, dass eine große Non-Profit-Organisation ein umfangreiches Forschungs- und Entwicklungsvorhaben beantragt. Im Rahmen des Projektes koordinierten wir schließlich fünf Teilprojekte aus den Verbänden, die unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) eigenständige Anträge gestellt haben und begleiteten darüber hinaus noch ein eigenes Projekt.

Als zentrales Thema bei der Qualitätsverbesserung in der Lizenzausbildung definierten wir das Wissens- management. Die Lizenzausbildung ist ja letztlich ein dezentrales System, in dem mehrere tausend Menschen arbeiten oder sich ehrenamtlich engagieren. Hierin steckt ein riesiges Potenzial, das nur ausgeschöpft werden kann, wenn man einen Austausch zwischen diesen Mitarbeitern ermöglicht und fördert. Es macht umgekehrt überhaupt keinen Sinn, die gesamte Kommunikation über die Zentrale laufen zu lassen. Deshalb haben wir im Rahmen des Forschungsprojekts ein Wissensnetz als Austausch- und Kooperationsplattform gebaut.

Als integralen Bestandteil des Wissensnetzes entwickelten wir zudem ein webbasiertes Lizenzmanage- ment-System. Bis dahin wurde die Ausgabe der Trainerlizenzen quasi händisch vorgenommen und erfasst. Das behinderte eine einheitliche Dokumentation. Es gab kein zentrales System, um das Lizenzmanagement einheitlich zu steuern und weiterzuentwickeln.

„Heute ist das Lizenzmanagement so ausgelegt, dass die Verbände freigeschaltet werden und über das System Lizenzen ausstellen können – die Daten aber anonymisiert bei uns zusammen- laufen und gleichzeitig die Einhaltung von Richtlinien bei der Ausstellung bereits im System implementiert ist. Im Vergleich zur bisherigen Lösung ist dies ein riesiger Schritt nach vorn.“

Die anderen Teilprojekte wurden aus den Verbänden heraus begleitet, darunter:

- Der LandesSportBund NRW, der an organisationalen Fragen beim Einsatz digitaler Medien arbeitete;
- Der Deutsche Turner-Bund, der Content zu übergreifenden sportlichen Fragestellungen entwickelte;
- Der Deutsche Tischtennis-Bund, der ein innovatives „Blended Learning“-Konzept im Rahmen des Projektes weiterentwickelte und evaluierte; sowie
- Das IAT (Institut für Angewandte Trainingswissenschaft), das an einer Netzwerklösung arbeitet, die speziell den Austausch unter Spitzentrainern unterstützen sollte.

Nicht alle Entwicklungen aus diesen Teilprojekten haben sich schlussendlich auch in dieser Form durch- gesetzt. Dies betrachte ich aber nicht als Misserfolg. Im Gegenteil: Zu diesen Themen wurde im Vorfeld intensiv im Verband diskutiert. Mit dem Projekt hatten wir die Möglichkeit, vieles praktisch zu testen und daraus für den Verband zu lernen. Diese Erfahrung ist immens wichtig, sie führte letztlich auch dazu, dass wir unsere Energie auf die Dinge fokussierten, die funktionierten.

„Letztlich verhalf uns das BMBF-Projekt zur Digitalisierung der Ausbildung zum Durchbruch, da wir einfach mal Dinge ausprobieren konnten.“

Blended-Learning-Lösung: Basis für ein modernes Qualitätsmanagement sowie für die Umsetzung von kompetenzorientiertem Lehren und Lernen

So hat sich das vom Deutschen Tischtennis-Bund entwickelte Blended-Learning-Konzept zu einer echten Erfolgsgeschichte entwickelt. Die Lernumgebung bietet digitale Lernwerkzeuge, mit denen der Lernprozess durch Reflexion und Feedback unterstützt wird. Ein zentrales Lernwerkzeug dabei ist das Video: Die Idee dahinter ist, dass die Trainer ihre Arbeit bei bestimmten Aufgabenstellungen vor Ort mit Video über das Handy dokumentieren. Das Video wird auf einer gemeinsamen Lernumgebung eingestellt und kann dann mit der Community diskutiert werden. Fällt beispielsweise an einer bestimmten Stelle im Videofilm etwas auf, so kann ein Kommentar bzw. eine Frage genau an dieser Stelle platziert werden und Anlass zur Reflexion und Diskussion geben. Das nennen wir „Social Video Learning“.

Für die Qualität der Trainerausbildung bietet dies immense Vorteile: So kann beispielsweise die sogenannte Lehrprobe als integraler Bestandteil der Trainerausbildung direkt im Heimatverein unter realen Bedingungen durchgeführt werden. Bislang haben sich die Trainer hierfür in einer Sportschule getroffen, um hier die gelernten Inhalte in der Gruppe auszuprobieren – in einem Umfeld also, das mit den lokalen Bedingungen und den dort betreuten Gruppen wenig gemein hat.

„Social Video Learning‘ bietet deutlich mehr Möglichkeiten, eigenes Handeln zu reflektieren, Feedback zu geben, Ideen einzubringen und Fragen zu diskutieren – und dabei die Situation vor Ort zu berücksichtigen. Schließlich bleiben Inhalte und Diskussion erhalten und stehen so auch für weitere Gruppen zur Verfügung. Letztlich eröffnet sich damit ein neuer Raum mit zahlreichen Möglichkeiten, die Ausbildung nachhaltig zu verbessern und dabei auch die Vereinspraxis zu integrieren.“

Im Deutschen Tischtennis-Bund als Vorreiter führt die Arbeit mit dem System bereits dazu, dass sich die Landesverbände jetzt verstärkt auch darüber austauschen, welche Lernaufgaben in der Ausbildung konkret eingesetzt werden.

Das Thema nimmt gerade im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) so richtig Fahrt auf. Mittlerweile haben über zwanzig Verbände, darunter auch der Deutsche Fußball-Bund, dieses System implementiert – wobei zumeist parallel noch die klassische Ausbildung läuft.

„Auch wir als Bildungs-Ressort im Dachverband testen jetzt gemeinsam mit den Landessportverbänden dieses Blended-Learning-System, um so die Transparenz zu erhöhen und den Austausch unter den Verbänden zu Aufgaben in der Ausbildung zu forcieren. Das ist derzeit noch in der Pilotphase. Aber wenn dies gelingt, wird der gesamte Ausbildungsprozess in der Fläche transparenter und abgestimmter. Dies wäre ein Riesenschritt hin zu einem modernen Qualitätsmanagement im Sport.“

Wissensnetz: „Blended Conferences“ sorgen für Lebendigkeit

Auch unser Wissensnetz hat sich erfolgreich etabliert und im Laufe der Zeit auch thematisch immer weiterentwickelt. Heute sind fast 2.000 Mitglieder auf der Plattform aktiv. Es haben sich mittlerweile über 100 Gruppen gegründet, die spezifische Fragestellungen diskutieren.

„Ein wichtiger Faktor, um die Plattform lebendig zu halten, sind unsere ‚Blended Conferences‘. Zu unseren Fachforen und AG's gibt es immer eine Online-Vorphase, in denen die Workshops bzw. die Sitzungsthemen der Arbeitsgemeinschaften von den Moderatoren im Vorfeld vorgestellt werden. Im Anschluss an die Veranstaltungen werden diese über die Plattform dokumentiert. Begleitend dazu gibt es immer die Möglichkeit, Fragen einzustellen und zu diskutieren. Letztlich erhalten die Mitglieder damit regelmäßig Anreize zu schauen, was sich im Wissensnetz gerade tut.“

Ein zweiter wichtiger Hebel für den lebendigen Austausch ist unsere Lizenzmanagement-Lösung, die in die Plattform integriert ist. Wenn die Verantwortlichen aus den Verbänden Lizenzen erstellen wollen, müssen sie über die Plattform gehen und stoßen dabei auf Beiträge und Diskussionen, die für ihre Arbeit relevant sind. Wichtig ist schließlich auch, dass die Teilnehmer auf der Plattform vorwiegend die für sie relevanten Inhalte finden und sich nicht erst durch andere Themen wühlen müssen. Hierzu haben wir den Nutzern des Wissensnetzes die Möglichkeit eingeräumt, in ihrem Profil Interessen, für die ausschließlich Inhalte und Diskussionen eingeblendet werden, zu definieren.

Bei der Entwicklung der Plattform arbeiten wir seit 2012, dem Beginn des SALTO-Projektes, mit einer Agentur zusammen. Diese verantwortet im Rahmen eines agilen Prozesses auch die technisch-didaktische Weiterentwicklung. Gerade diese didaktische Komponente ist aus unserer Sicht zentral für den Erfolg. Die Finanzierung erfolgt aus dem Bildungsbereich. Das ist sicher ein großer Posten, der aber gut investiert ist. Schließlich haben wir die Plattform als integralen Teil unserer Bildungsarbeit definiert und damit auch entsprechende Prioritäten gesetzt.

Die Digitalisierung verändert die Rollenbilder

Das Potenzial unserer Wissens- und Lernplattform ist freilich noch nicht ausgeschöpft. Derzeit arbeiten wir daran, mehr und mehr Leute aus unserer Bildungs-Community für den Austausch zu begeistern und sich als Lern-Community zu begreifen und beide Umgebungen technisch-didaktisch stärker miteinander zu verknüpfen. Viele Ideen hierzu haben wir noch gar nicht umgesetzt.

Allerdings ist das für den Erfolg der Plattform so wichtige Community Management auch immens aufwendig. So stellten wir fest, dass die Koordination einer Lern-Community eine eigene Rolle innerhalb der Organisation darstellt, die man nicht nebenher ausfüllen kann. Zudem bekommen wir Anfragen aus anderen Bereichen im Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB), denen wir die Nutzung des Wissensnetzes gerne ermöglichen wollen. Schließlich haben die unterschiedlichen Themen auch große Schnittmengen untereinander. Jedoch birgt dies für uns die Gefahr, dass das Community Management aus unserem Bildungsbereich nicht mehr beherrschbar ist. Derzeit arbeitet der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) daran, hierfür eine Lösung zu finden.

Doch nicht nur die Rolle der Qualitätsmanager, auch die der Ausbilder ändert sich im Zuge der Digitalisierung:

„Der gesamte Ausbildungsprozess gestaltet sich im Rahmen des Blended Learning schließlich viel interaktiver, das miteinander und voneinander Lernen gewinnt immer mehr Gewicht. Die Ausbilder sind in diesem Rahmen gefordert, die Räume für solche Diskussion bereitzustellen sowie stärker als Impulsgeber denn als Wissensvermittler zu agieren.“

Digitalisierung braucht konkrete Ziele – und ist kein IT-Projekt

Rückblickend halte ich es für unerlässlich, konkrete Ziele für Digitalisierungsvorhaben zu definieren. Die Feststellung: „Wir müssen uns des Themas Digitalisierung irgendwie annehmen oder benötigen eine digitale Strategie, um nicht ins Hintertreffen zu geraten“, halte ich für viel zu generisch. Vielmehr sollte man fragen: Für welche ggf. schon bekannten Probleme können wir mit den Möglichkeiten der Digitalisierung eine Lösung schaffen? Die Probleme bei der Lizenzvergabe oder bei der Lehrprobe waren bei uns genau solche Ansatzpunkte. Hieraus erwachsen Chancen, hier kann man einen echten Wandel herbeiführen. Und diese Ziele sollten immer wieder erinnert werden. Denn:

„Geraten die Ziele aus dem Blickfeld, leidet auch die Motivation.“

Wichtig erscheint mir auch, dass die Digitalisierungsinitiativen nicht allein aus der Technikecke angestoßen werden. Die Fragen, die man sich zunächst stellen sollte, sind schließlich auch nicht primär technischer Natur. Es geht zunächst darum, zu identifizieren, wo Veränderung notwendig ist. Werden die inhaltlichen Fragen nicht gestellt und die Veränderungen allein von der IT-Seite angestoßen, entsteht das Risiko, dass Lösungen am Bedarf vorbei entwickelt werden, sich die Fachabteilungen überfahren fühlen oder die Mitarbeiter die Lösung nicht akzeptieren.

Auch wäre es ein Trugschluss, die Digitalisierung als Bereitstellung einer technischen Lösung zu begreifen. Der digitale Wandel zielt vielmehr auf eine neue Art des Arbeitens. Dies zeigt sich ganz deutlich bei unserer Community-Plattform.

„Eine aktive Community erfordert ein aktives Management.“

Um den Austausch am Laufen zu halten, sollte man didaktische Überlegungen anstellen – und dabei nach Möglichkeit auch Hilfe oder Anregungen von außen einholen. Für unsere Arbeit hat sich ausgezahlt, uns zu diesem Thema mit Prof. Gabi Reinmann, unserer Agentur sowie unserer Nutzer-Community aktiv auszutauschen.

Digitalisierung als Lernprozess begreifen, Strategien sollten bottom-up entwickelt werden!

Und bei aller Geschwindigkeit sollte man sich auch die Zeit zum Lernen und Ausprobieren geben.

„Digitalisierung ist ein Lernprozess, diese Haltung ist mir wichtig.“

Es braucht Zeit, um lernen zu können – und Schritt für Schritt zu beurteilen, was hilft und was nicht. Der Versuch, Mega-Master-Pläne für die Digitalisierung zu entwickeln und umzusetzen, endet oft darin, dass die Projekte nicht in Gang kommen oder auf dem Weg an Fahrt verlieren, weil man sich verzettelt. Wir hatten mit unserer Initiative unheimlich Glück, dass wir innerhalb des Bildungsbereichs und ohne Druck erst mal Dinge ausprobieren konnten. Heute wissen wir besser, was geht und was nicht, und können unsere

Energie darauf fokussieren.

Zum Lernen gehört schließlich auch, dass man schon im Vorfeld intensiv das Gespräch mit den Mitgliedern sucht und diese in allen Phasen – von der Konzeption, über die Umsetzung bis zum Piloten und Rollout – einbindet. Indem man die Ideen an der Basis aufnimmt, anstatt über einen Masterplan den Mitgliedern etwas vorzusetzen, erzeugt man eine sich selbst verstärkende Dynamik.

„In den Verbänden registriert man sehr genau, ob ihre Meinung ernst genommen wird und ob die Innovationen für die einzelnen Mitglieder Mehrwert bringen. Und je häufiger dies passiert, desto mehr tragen auch die Mitglieder zum Innovationsprozess bei.“

Dies führt letztlich wieder zu mehr Wertschätzung und einem Mehr an Motivation bei den aktiven Mitgliedern in der Community.

3.7. DRK-Wohlfahrt: Mit innovativen Formaten den digitalen Wandel entfachen

Gesprächspartner

Hannes Jähnert

Referent Soziale Innovation & Digitalisierung bei Deutsches Rotes Kreuz – Generalsekretariat, DRK-Wohlfahrt.de

Kontakt: H.Jaehnert@drk.de



Kennzeichnung der Organisation

- Nationale Hilfsgesellschaft und Spitzenverband der Wohlfahrtspflege in Deutschland mit breitem Angebot,
- föderal organisiert, ca. 5000 eigenständige Gliederungen

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●●●
- Organisation und Prozesse ●
- Technologie und Daten



Diskutierte Spezialthemen

- Digital Innovation Labs
- Website / Blog
- Innovative Veranstaltungsformate / agile Arbeitsweisen

Botschaften / Learnings

- Der Weg zum digitalen Wandel sollte zur Organisation passen.
- Der erste Schritt zur Digitalisierung besteht darin, sich dem Thema bewusst zu stellen.
- Mit modernen Veranstaltungsformaten wird der Wandel greifbar und lässt sich ein „Wir“-Gefühl entfachen.
- Die Website-Modernisierung bietet die Chance zum „Digital Empowerment“
- Innovationslabore können als Lern- und Experimentierraum dienen.
- Mit strategischen Leitsätzen lässt sich Bewegung entfachen, ohne ins Mikromanagement zu kommen.

Hintergrund

„Die Gliedrigkeit unseres Verbandes muss bewusst sein, um zu verstehen, wie digitaler Wandel bei DRK funktioniert bzw. funktionieren kann.“

Das DRK ist als einer der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege in ganz Deutschland flächendeckend vertreten und im Hinblick auf das Leistungsportfolio breit aufgestellt. Der Bundesverband DRK e. V. bildet das Dach der Organisation, ihm gehören 19 Landesverbände und der Verband der Schwesternschaften des DRK e. V. als Mitglieder an. Diese untergliedern sich weiter in rechtlich eigenständige Kreisverbände und Ortsvereine sowie lokale bzw. regionale Schwesternschaften. Insgesamt umfasst unser föderal gegliederter Verband damit ca. 5000 eigenständig arbeitende Gliederungen in Deutschland.

Im Bundesverband (Generalsekretariat) sind insgesamt ca. 270 Mitarbeitende angestellt, davon ca. 70 im Bereich „Jugend & Wohlfahrtspflege“. Innerhalb der DRK-Wohlfahrt wurde Ende 2016 ein Cluster „Soziale Innovation & Digitalisierung“ etabliert und hierfür zwei Referentenstellen geschaffen, eine davon besetze ich.

Der digitale Wandel gelingt nur, wenn der Weg dahin für die Organisation passt

In unserem Cluster leisten wir Grundlagenarbeit. Das heißt: Wir schauen, welche Möglichkeiten sich aus den verschiedenen Verknüpfungen und Verdrahtungen (Fördermittelgeber, Klienten, Spender etc.) mit Blick auf soziale Innovation und Digitalisierung ergeben, um die Organisation für den digitalen Wandel fit zu machen und so auch den digitalen Wandel im Sinne der Menschen mitzugestalten.

Allerdings müssen wir bei dieser Arbeit einige Randbedingungen beachten. So ist die Digitalisierung nicht das einzige Thema, und auch nicht das einzige Querschnittsthema, das unsere Arbeit nachhaltig verändert. Wir können es uns nicht leisten, andere Themen wie den demografischen Wandel, Migration und Integration, Inklusion und Diversity deswegen unter den Tisch fallen zu lassen.

Hinzu kommt: Wir können als Dachverband nicht unsere Mitgliedsverbände entwickeln – die Organisationsentwicklung liegt in der Verantwortung der einzelnen Gliederungen.

„Deshalb sollten wir auch sehr vorsichtig damit sein, irgendwelche Konzepte für den digitalen Wandel aus einer Organisation, die zentralistisch aufgebaut ist, nach dem Motto ‚Wir machen das jetzt auch‘ zu kopieren.“

Als Dachverband sehen wir uns hier eher in Rolle der Vernetzer, Begleiter und möglicherweise als Coaches. Wir laden dazu ein, mit uns gemeinsam diesen Weg einzuschlagen bzw. sich dabei von uns begleiten zu lassen. Mit unserer Arbeit versuchen wir, Impulse zu setzen und mögliche Richtungen aufzeigen. Außerdem akquirieren wir Fördermittel und legen Projekte und Programme auf, an die sich unsere Gliederungen anschließen können.

Ich halte es für falsch, bei diesem Thema mit Druck zu arbeiten bzw. mit irgendwelchen Ängsten zu spielen. Unser Potenzial sind die Menschen. Die sollten wir nicht vergraulen, indem wir irgendwelche Krisen herbeireden. Krise spüren die Leute in der operativen Arbeit schon genug. Deshalb versuche ich,

die Chancen in den Vordergrund zu stellen. Das Motto sollte lauten: „Wir machen das, weil wir besser werden möchten und uns die Arbeit nicht unnötig schwer machen wollen.“ Die nächsten Schritte möchte ich dann gern mit denjenigen gehen, die sich aktiv dafür entscheiden, weil sie die Chancen erkennen.

Die Verbände sollten sich dem Thema bewusst stellen

„Wichtig ist uns zunächst, dass die Diskussion zu Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Gang kommt – und in konkrete Entscheidungen mündet.“

Aus meiner Sicht sollte man dieses Thema nicht länger aufschieben. Schließlich leben wir immer mehr in einem digitalen Sozialraum, in dem die Vernetzung zunimmt sowie Zeit und Raum immer mehr an Relevanz verlieren. Damit verändern sich die Anforderungen und entstehen neue Bedarfslagen – und dies mit zunehmender Geschwindigkeit.

Ohne Einsatz digitaler Tools, so glaube ich, verlieren sozialraumorientierte Angebote, die Menschen in schwierigen Lebenslagen auf intelligente Weise unterstützen sollen, über kurz oder lang an Wirkung. Dem entgegenzuwirken, halte ich für ein wichtiges Ziel.

„Wenn man sich gegen Investitionen in diesem Feld entscheidet und bereit ist, mit den Konsequenzen zu leben, dann ist das OK. Aber man sollte es bewusst tun, und dies besser heute als morgen.“

Natürlich gibt es bereits verschiedene Initiativen des DRK, die von den Landesverbänden oder lokalen Gliederungen angestoßen wurden. Diese Entwicklung wollen wir vom Dachverband aus begleiten und noch forcieren.

„Wir sind das DRK“: Mit modernen Veranstaltungsformaten wird der Wandel greifbar

Um mit den Menschen in der Organisation ins Gespräch zu kommen und ein Netzwerk mit Gleichgesinnten zu etablieren, führen wir verschiedene Veranstaltungen durch.

„Dabei setzen wir auf moderne, innovationsfreundliche Veranstaltungsformate. Wir wollen Resonanzräume schaffen, die Selbstwirksamkeit und Agilität fördern – und in denen eine Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter erlebbar wird.“

Die Ausrichtung von Barcamps ist hierfür ein gutes Beispiel, sie bieten quasi ein Web 2.0 zum Anfassen. Ähnlich wie bei Sozialen Medien bieten diese eine raumzeitliche Struktur, die von den Teilnehmenden gefüllt wird. Ansonsten gibt es kaum Vorgaben. Das Erleben eines solchen Barcamps verändert die Haltung mit Blick darauf, was man selbst tun kann und dem was andere tun müssen. Auf diese Weise kommen wir

ein Stück weg von der Fremdbestimmung hin zu Eigenverantwortung, die Kultur verändert sich.

„Die Haltung ‚Wir machen das selber‘ wird damit forciert – nicht die Technik, die Räume oder das Geld, sondern die Menschen sind entscheidend.“

Tatsächlich wurde das erste DRK-Barcamp, das wir gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen aus dem Marketing als „Cross Media Day“ veranstalteten, ein riesiger Erfolg. Und am Ende stand der Eindruck: „Das DRK sind wir!“ Viele haupt- und ehrenamtlich Engagierte im DRK – so mein Eindruck – haben nur auf ein solches Format gewartet – und wünschten sich eine Nachfolgeveranstaltung. Ab dieser Stelle übergaben wir den Staffelstab – den zweiten Cross Media Day richtete das Bayerische Rote Kreuz in München aus, den dritten veranstaltet der Landesverband Nordrhein in Düsseldorf. Hier agiere ich als Unterstützer, Coach und Co-Moderator, nicht aber als Veranstalter.

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz innovationsfreundlicher Formate ist eine Veranstaltung im Rahmen unseres Innovationslabors, das 2017 als Lern- und Experimentierprojekt im DRK startete. Wir hatten im Verband zu einem Ideenwettbewerb aufgerufen und zehn Projekte nominiert, aus denen bei einer Pitch-Veranstaltung drei Projekte ausgewählt werden sollten.

„Ein zentraler Eckpunkt bei der Organisation der Veranstaltung war die Vermittlung des Flairs: ‚Das DRK sind wir!‘“

Schlussendlich organisierten wir eine Pecha Kucha Show – jedes Team hatte die Möglichkeit, sein Projekt in maximal 20 Folien, die jeweils nach 20 Sekunden automatisch wechselten, zu präsentieren. Die Veranstaltung war ein voller Erfolg – nicht aber, weil das Umfeld so außergewöhnlich war, sondern weil die Teilnehmer selbst zu einer guten Show beitrugen.

Schließlich – als drittes Beispiel – haben wir in 2018 eine Tagung für Innovatoren organisiert. Hier konnten die Teilnehmenden einen Design Thinking Sprint erleben. Die Idee dahinter: Wir haben in der sozialen Arbeit sehr viel mit Alltag zu tun, und dem Bemühen, Alltag zu gestalten. Genau an diesem Punkt wollen wir mit den Innovationsvorhaben ansetzen – und nicht irgendeine Strohfeuer entfachen. Die Design-Thinking-Methode kann dabei helfen, sich in solche Alltagssituationen hinzusetzen. Unsere Mitarbeiter sollten in der Veranstaltung erleben, wie sich die Arbeit mit dieser Methode anfühlt und für welche Themen deren Einsatz sinnvoll sein kann.

Zwischenfazit: Es kommt Bewegung in den Verband

Veranstaltungen, wie die Intrapreneurship-Tagung und der Cross Media Day – dessen bin ich mir bewusst – finden außerhalb des Alltags der allermeisten Teilnehmenden statt. Man könnte auch sagen, es sind „Freak-Events“ oder „Outstanding Events“, deren Formate nicht 1:1 in den Alltag vor Ort übertragbar sind. Tatsächlich sehen wir aber häufig Kleinigkeiten, welche die Teilnehmenden neben dem Gefühl: „Wir sind das DRK!“ als Impuls in die Vor-Ort-Arbeit mitnehmen – zum Beispiel die Arbeit mit Personas oder mit TimeTimern bei Besprechungen. Solche Werkzeuge kommen nun zunehmend auch in den Gliederungen zum Einsatz.

Was haben wir damit bislang erreicht?

„Unser Bereichsleiter registrierte neulich: Es ist Bewegung im Verband. Und wir registrieren, dass der Kreis der Interessierten stetig zunimmt. Genau das wollen wir!“

Digitale Tools liegen auf der Straße, aber zunächst müssen die Menschen selbst aktiv werden. Wenn es uns gelingt, immer mehr DRKlerinnen und DRKler für dieses Thema zu interessieren, haben wir schon viel erreicht. Und wenn die Mitarbeiter im Rahmen unserer Veranstaltungen noch die eine oder andere Anregung finden, die ihnen im Alltag weiterhilft, dann ist das umso besser.

Eigene Projekte: Website-Modernisierung als „Digitales Empowerment“

Ich bin der Überzeugung, dass man Innovation nicht verwalten kann. Wir kommen nicht umhin uns auch selbst zu verändern. Deshalb setzen wir im DRK-Generalsekretariat auch eigene Projekte auf die Schiene. Eine konkrete Initiative ist die Umgestaltung unserer Website DRK-Wohlfahrt.de. Das ist weniger ein technisches Projekt als vielmehr ein Transformationsprozess in der Organisation.

„Unsere Kernidee: Wir geben unseren Themen Gesichter und regen so digitales Netzwerken an. Alle 70 Kolleginnen und Kollegen im Bereich Wohlfahrtspflege sind seit Anfang 2017 mit Redaktionsrechten ausgestattet und können ihre Inhalte auf der DRK-Wohlfahrt.de veröffentlichen – im Blog, auf Themen- oder Sonderseiten.“

Für Veröffentlichungen auf der DRK-Wohlfahrt.de haben wir natürlich einige Rahmenbedingungen erarbeitet (Tonalität, Bildsprache, Personas usw.) lassen aber ansonsten die Freiheit, die Webseite als Tool für die eigene Arbeit zu nutzen. Auf einen Gatekeeper, der die Inhalte kontrolliert, wird bewusst verzichtet.

Diese Öffnung hat sich ausgezahlt, immer mehr Kolleginnen und Kollegen nutzen diese Plattform für ihre Themen. In der Tat haben wir so eine neue Dynamik in Gang gesetzt, die es in dieser Form beim DRK noch nicht gab.

Innovationslabor dient als Lern- und Experimentierraum

Neben der DRK-Wohlfahrt.de und den regelmäßigen Veranstaltungen leite ich das Innovationslabor der DRK-Wohlfahrt, ein Lottomittel-gefördertes Lern- und Experimentierprojekt, in dessen Rahmen wir drei Innovationsprojekte fördern: die Entwicklung eines digitalen Routenplaners für Fahrdienste im ländlichen Raum, die Social Youth Challenge des DRK Bremen und ein Netzwerkprojekt für die lokale Bürgergesellschaft der Schwesternschaften in Marburg. Die Projekte werden in der Anschubphase mit Coaching und Fördermitteln unterstützt.

Natürlich würden wir uns freuen, wenn daraus die eine oder andere bahnbrechende Innovation hervorgeht. Aber noch wichtiger ist uns bei diesem Vorhaben das Lernen.

„Was befördert und hindert Innovationen und warum? Das wollen wir im Rahmen unseres Innovationslabors herausfinden.“

Strategische Leitsätze statt Mikromanagement

Dabei zeigt sich bereits in der frühen Phase dieses Vorhabens, welche wichtige Rolle die Unterstützung der Führungskräfte im Innovationsgeschehen spielt. Innovatoren sollten sich schon vor oder bei Projektstart fragen, wie sie den Chef oder die Chefin dafür gewinnen und die benötigten Mittel einwerben können. Man kann eine Zeit lang unter dem Radar fahren, U-Boote können aber nicht ewig tauchen.

„Führungskräfte können ‚Windows of Opportunities‘ öffnen. Durchgehen müssen die Menschen freilich selbst.“

Die so genannten „strategischen Leitsätze“ halte ich vor diesem Hintergrund für ein wichtiges und ziel führendes Instrument in der Führungsarbeit. Als unser Bereichsleiter seine Tätigkeit aufnahm, gab er die Losung aus: „Vernetzung statt Versäulung“ – und forderte damit auf, Initiativen zu entwickeln, die über die Team- und Organisationsgrenzen hinausdenken. Ich selbst fühlte mich dadurch motiviert und wurde schließlich auch vom Verband darin unterstützt, zum Beispiel eine Blogparade zu starten, bei der verschiedene Innovationslabore aus Verbänden der Sozialwirtschaft ihre Initiativen vorstellen.

„Kurzum: Strategische Leitsätze können dabei helfen, die grobe Richtung vorzugeben und Räume zu öffnen, ohne allzu stark ins Mikromanagement zu kommen.“

Sie bilden damit auch eine gute Alternative oder Ergänzung zum herkömmlichen Projektmanagement. Viel zu oft schon wurde für Innovationsprojekte versucht, vom ersten bis zum letzten Schritt voranzuplanen – nur um dabei festzustellen, dass man bei Schritt 5 stolpern kann. In der Konsequenz wurde dann vielfach nicht einmal der erste Schritt getan. Dies möchten wir vermeiden! Denn: „Machen ist wie Wollen, nur krasser.“

3.8. LandesSportBund Niedersachsen: Digitalisierung fordert und fördert die Zusammenarbeit

Gesprächspartner

Kristin Levin

Abteilung Organisationsentwicklung beim LandesSportBund Niedersachsen, verantwortlich für Engagementförderung und Begleitung von Entwicklungsprozessen bei Landesfachverbänden

Kontakt: klevin@lsb-niedersachsen.de



Foto © Tobias Koch

Kennzeichnung der Organisation

- Mitglied beim Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB), Interessenvertreter und Dienstleister für 9.400 Sportvereine und 60 Sportverbände in Niedersachsen
- Zusammenarbeit im Bereich der Organisationsentwicklung mit bislang ca. 100 Prozessberatern, die im Vorfeld ausgebildet und zertifiziert wurden

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●●●
- Organisation und Prozesse ●●●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung bei der Förderung des ehrenamtlichen Engagements
- Digitale Geschäftsstelle (als genossenschaftliche Initiative)

Botschaften / Learnings

- Ehrenamtlich organisierten Sportvereinen/-verbänden mangelt es weniger an passenden Tools, als vielmehr an Zeit und Fachwissen im Bereich IT und neue Medien.
- Ein Umdenken der „älteren“ Generation im Hinblick auf die Digitalisierung ist notwendig, um jüngere Mitglieder für die Vereinsarbeit zu gewinnen.
- Eine effektive Förderung ist erfolgskritisch, um Vereinsstrukturen aufrecht zu erhalten – herkömmliche Förderprogramme adressieren den Digitalisierungsbedarf nur unzureichend.
- Die Etablierung digitaler Ökosysteme bietet eine Möglichkeit, ehrenamtliche Strukturen nachhaltiger zu gestalten.
- Ein Beteiligungsprozess bei Planung und Umsetzung hilft dabei, die Akzeptanz der Nutzer zu gewinnen.
- Initiativen wie digital.engagiert sind enorm wertvoll – nicht nur wegen des Geldes, sondern auch wegen des Wissenstransfers und der Vernetzungsmöglichkeiten.

Hintergrund

Unser Anliegen als Abteilung Organisationsentwicklung beim LandesSportBund besteht darin, für kontinuierliche Prozesse des geplanten inhaltlichen, strukturellen und kulturellen Wandels zu sensibilisieren und zu werben, sie anzustoßen und zu begleiten. Ich selbst bin dabei für die Betreuung kleiner und mittlerer (bis ca. 35.000 Mitglieder) Landesfachverbände, z. B. des Segler-, Minigolf- oder Basketballverbandes zuständig. Wir begleiten und beraten in diesem Rahmen Vereine und Verbände u. a. in Veränderungsprozessen, fördern aktiv das Engagement von Ehrenamtlichen und führen Zertifizierungen für „Ehrenamtsfreundliche Sportvereine“ durch.

Vielfältige Facetten des digitalen Wandels im LandesSportBund

„Die Digitalisierung ist in unserem Dachverband seit letztem Jahr als Thema gesetzt.“

Tatsächlich zieht sich der digitale Wandel heute durch alle Bereiche – sowohl intern als auch in der Interaktion mit den Vereinen und Verbänden. Nachfolgend nur eine Auswahl an aktuellen und angedachten Initiativen:

- Als großer Dachverband beschäftigen wir uns natürlich intensiv mit der Frage, inwieweit sich unsere **internen Abläufe mit Hilfe digitaler Werkzeuge optimieren** lassen.
- Weiterhin fragen wir uns, wie wir mittels Digitalisierung die **Beantragung und Verwaltung von Fördermaßnahmen** für unsere Engagierten erleichtern können.
- Die **Überarbeitung unserer Website Vereinshelden.org**, über die wir aktuelle Informationen zur Ehrenamtsförderung anbieten, zählt ebenfalls zu den zentralen Investitionsprojekten in diesem Feld. Über diese Website werden Projekte zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements vorgestellt und besonders engagierte Personen als Vereinsheldin oder Vereinsheld ausgezeichnet. Die Vereine finden hierauf aber auch weiterführende Informationen wie ein Best-Practice-Handbuch. Im Zuge der Modernisierung wollen wir auch den Austausch zwischen Vereinen forcieren.
- In den von meinem Bereich organisierten **Workshops sowie bei Veranstaltungen** mit Experten und Verantwortlichen aus anderen Organisationen, gewinnen **digitale Themen** immer mehr an Bedeutung. Zu den Themen, die derzeit besonders nachgefragt sind, gehören u. a. Datenschutz, die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit und die Nutzung von Social Media.
- Auch unser diesjähriger **Vereinswettbewerb** **fokussiert auf das Thema Digitalisierung**. Die Vereine sind in diesem Rahmen eingeladen, eigene Digitalisierungsinitiativen vorzustellen und aufzuzeigen, wie Digitalisierung die Vereinsarbeit erleichtert hat. Hierfür loben wir Preisgelder und Sachpreise im Gesamtwert von 15 Tsd. Euro aus. Unser Ziel ist es, vorbildliche Initiativen im Anschluss in einem Best-Practice-Handbuch vorzustellen – und damit Hilfestellung und Inspiration für andere Vereine zu bieten.
- Schließlich probieren wir in unserem Bereich selbst digitale Werkzeuge aus und testen **agile Arbeitsweisen**. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen lassen wir dann in unsere Beratungsarbeit einfließen.
- Dies wünschen wir uns auch von unseren externen Berater*innen. So werden wir die **Beratungsbildung künftig im Blended-Learning-Format** umsetzen.

Ehrenamtlich organisierten Vereinen und Verbänden mangelt es weniger an passenden Tools als vielmehr an Wissen und Zeit

Bei der Diskussion zum Stand der Digitalisierung in unseren Mitgliedsorganisationen sollte man zwischen Großsportvereinen auf der einen sowie kleineren und mittleren Sportvereinen auf der anderen Seite unterscheiden. Große Sportvereine ab ca. 1500 Mitglieder, die zum Teil schon wie Unternehmen arbeiten und professionell organisiert sind, sind teilweise schon sehr weit. Das Thema „Digitalisierung“ ist hier auch schon länger gesetzt. Und viele innovative Projekte, z. B. eine App zur Belegungsverwaltung von Sportstätten oder zur Verwaltung der Mitgliedschaft, wurden in diesem Segment bereits umgesetzt.

Auch bei den kleineren Vereinen erkennt man eine Dynamik. Hier und da werden bereits kleinere Lösungen umgesetzt und Möglichkeiten der Digitalisierung zur Verbesserung der Vereinsarbeit und zur Optimierung der Verwaltungsaufgaben intensiv diskutiert.

„Allerdings fehlen bei den zumeist ehrenamtlich aufgestellten Vereinen und Verbänden oft das Wissen, die finanziellen Mittel, zeitliche Ressourcen und manchmal auch der Mut, neue Wege zu gehen. Anders als in den großen Vereinen und Verbänden kann man hier auch nicht auf hauptberufliche Mitarbeiter mit eingehenden Erfahrungen zurückgreifen.“

Digitale Angebote zur Unterstützung der Vereinsarbeit gibt es mittlerweile zuhauf. Die Verantwortlichen in den Vereinen benötigen aber viel mehr Zeit und Wissen, um sich in dem Dschungel an Möglichkeiten zurechtzufinden und die mit dem Technologieeinsatz verbundenen Herausforderungen richtig zu adressieren.

„So gibt es zahlreiche Fragen rund um den Datenschutz, die sich nicht nebenher beantworten lassen. Der Informationsbedarf hier ist enorm und unsere Seminare zu diesem Thema sind regelmäßig ausgebucht.“

Ein Umdenken der älteren Vereinsmitglieder ist notwendig, um jüngere nachzuziehen

Die größte Herausforderung besteht jedoch aus meiner Sicht darin, den für die Digitalisierung notwendigen ‚Mindshift‘ hinzubekommen. So reicht es eben nicht aus, nur eine digitale Technologie zu implementieren. Die Verbände und Vereine müssen auch aktiv um die Akzeptanz bei den einzelnen Akteuren werben. Schließlich wird hier ein digitales Produkt für eine Zielgruppe entwickelt, die im Vereinsleben in der Vergangenheit primär analog tätig war. Da sind Widerstände ganz natürlich.

Vereinsvorstände mit gering ausgeprägter IT- oder Medien-Affinität zeigen sich beim Thema Digitalisierung noch zurückhaltend. Umgekehrt stehen viele Vereine vor der Frage, wie sie den anstehenden Generationenwechsel erfolgreich gestalten können.

„Die digital affinen Generationen (z. B. Generation Y) haben andere Erwartungen an die Vereinsarbeit und wenig Lust, ihre Zeit mit umständlichen Verwaltungstätigkeiten zu verbringen. Stattdessen erwarten sie ein Umfeld, in denen solche Abläufe digital abgebildet und unterstützt werden – so wie sie es aus ihrem beruflichen und privaten Umfeld bereits gewohnt sind.“

Um attraktiv für jüngere Mitglieder zu sein und dem Rückgang in den ehrenamtlichen Führungspositionen entgegenzuwirken, sind also die Vereine gehalten, sich mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen.

Eine effektive Förderung ist kritisch, um ehrenamtliche Strukturen zu erhalten!

Was uns wiederum beim digitalen Wandel im ehrenamtlichen Umfeld und somit auch in diesem Projekt am meisten hemmt, ist die fehlende Zeit. Viele Verantwortliche sind schließlich nebenher noch im Beruf gefordert und engagierte Rentner oft bereits für mehrere gemeinnützige Organisationen tätig. Umgekehrt bietet gerade die Digitalisierung die Chance, den Aufwand für Verwaltungstätigkeiten deutlich zu reduzieren. Doch zunächst ist Zeit notwendig, um diese Chance zu realisieren und entsprechende Maßnahmen anzustoßen. Als Dachverband helfen wir dabei, diese Herausforderung in ehrenamtlich aufgestellten Verbänden anzugehen, indem wir bei der Initiierung, Planung und Umsetzung ihres digitalen Projektes zur Seite stehen.

Aber nicht nur die Dachverbände, auch die Förderinstitutionen sind bei diesem Thema gefordert. So gibt es für Kernthemen der Digitalisierung bislang keine oder nur wenig Fördergelder.

„Bislang wird z. B. die Verwaltung, die einen Grundbaustein der Vereinsarbeit bildet und die zwingend digitalisiert werden muss, um die Vereinsarbeit dauerhaft am Leben zu halten, in den meisten Programmen als nicht förderfähig eingestuft bzw. nur mit einem geringen Prozentanteil gefördert.“

Kurzum: Die Initiierung, Begleitung und Förderung der Digitalisierung – speziell im Bereich der Engagement-Förderung – ist ein wichtiges Thema. Digitalisierung bietet die Chance, Vereinsstrukturen angesichts des Rückgangs des ehrenamtlichen Engagements nachhaltiger zu gestalten. Diese Chance sollten wir nutzen – insbesondere auch, um jüngere Menschen für die Vereinsarbeit zu gewinnen. Hier sind die Dachverbände als auch die Förderinstitutionen in besonderer Weise gefragt.

„Wenn es in Deutschland nicht gelingt, hier mehr und effektiv zu fördern, werden ehrenamtliche Strukturen vermehrt zusammenbrechen.“

Praxisbeispiel: Die Etablierung digitaler Ökosysteme als Möglichkeit, ehrenamtliche Strukturen nachhaltig zu gestalten

Welche Rolle die Digitalisierung bei der Neuaufstellung ehrenamtlich organisierter Vereine zukommt und welche Herausforderungen sich dabei stellen, zeigt ein aktuelles Beispiel aus unserer Beratungspraxis. So

starteten wir vor sechs Jahren ein größeres Entwicklungsprojekt, in dessen Rahmen wir kleine und mittlere Verbände bei der Professionalisierung der Verbandsarbeit und beim Aufbau nachhaltiger Strukturen begleiteten.

„Im Ergebnis dieser Initiative entschieden sechs Verbände, sich als Genossenschaft zusammenzuschließen und in diesem Rahmen gemeinsam eine professionell arbeitende Geschäftsstelle aufzubauen.“

Bis dahin wurde der Großteil der Verwaltungsarbeit ehrenamtlich durchgeführt. Da das ehrenamtliche Engagement aber insgesamt zurückgeht, erhöht sich die Belastung für die verbleibenden Engagierten immer mehr.

Kurzum: Die aktuellen Strukturen erwiesen sich auf Dauer als nicht tragfähig. Die Bündelung der Verwaltungstätigkeiten in einer gemeinsamen Geschäftsstelle erschien vor diesem Hintergrund als logischer Ausweg aus dieser Herausforderung. Unter den Verantwortlichen der sechs Verbände gibt es auch einige Personen, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit eine hohe IT-Affinität mitbringen und sich bereits mit den Möglichkeiten der Digitalisierung befassten. Sie schlugen die Etablierung einer digitalen Geschäftsstelle vor.

„Mit einer digitalen Geschäftsstelle sei es schließlich möglich, die Verwaltungsprozesse durchgehend zu optimieren. Und noch wichtiger: Wenn Mitglieder sich über das Internet mit der Geschäftsstelle verbinden können, werden lange Anfahrtswege obsolet.“

Dieser Vorschlag fand die Zustimmung aller Beteiligten. Die Gründung der Genossenschaft ist bereits abgeschlossen, derzeit werden die Bedarfe und Anforderungen an die digitale Lösung analysiert und spezifiziert. Inhaltlich wird dieses Projekt von den Verbänden eigenständig gesteuert. Als Vertreter des Dachverbandes biete ich eher den Rahmen, moderiere also die Workshops und übernehme auch hier und da Recherchearbeiten, um die ehrenamtlich mitarbeitenden Engagierten aus den Verbänden zu entlasten. Zudem fördern wir das Projekt finanziell.

In der Projektarbeit setzen wir stark auf einen Beteiligungsprozess. Künftige Nutzer der Plattform wurden in diesem Rahmen beispielsweise zu einem Produkt Lab eingeladen. Hier wurde deren Bedarf aufgenommen und die Anforderungen an die Lösung spezifiziert. Wichtig für die Gewinnung der Akzeptanz der künftigen Nutzer war, dass in diesem Zuge auch die Vorteile der Lösung gemeinsam herausgearbeitet wurden.

Initiativen wie digital.engagiert sind enorm wertvoll – nicht nur wegen des Geldes, sondern auch wegen des Wissenstransfers und der Vernetzungsmöglichkeiten

Die Finanzierung des Projektansatzes bereitet nach wie vor Schwierigkeiten. Denn neben dem Problem, dass Verwaltungsaufgaben in der Regel nicht oder nur zu einem geringen Anteil gefördert werden, ist die Förderung einer Genossenschaft in den üblichen Förderprogrammen zur Unterstützung sozialer Organisationen bislang nicht vorgesehen. Sprich: Wir fielen mit unseren Finanzierungsanfragen durch (fast) alle Raster externer Förderer.

„Vor diesem Hintergrund hatten wir das große Glück, dass unser Projekt als Teilnehmer der Förderinitiative digital.engagiert (einer Initiative des Stifterverbandes gemeinsam mit Amazon) ausgewählt und so zumindest in der Anlaufphase wirksam unterstützt wurde.“

Die Entwicklung der Lösung, das Produkt Lab sowie Teile der Infrastruktur wurden über diese Initiative mitfinanziert. Weiterhin stellte uns die Initiative erfahrene Coaches mit ausgewiesener IT- und Social-Business-Erfahrung an die Seite, lud die Teilnehmer zu verschiedenen Webinaren ein und organisierte selbst Workshops vor Ort. Schließlich wurde auch ein Austausch zwischen den teilnehmenden Projekten unterstützt. In der Gesamtheit brachten diese Fördermaßnahmen unser Projekt enorm nach vorne.

„Initiativen wie digital.engagiert sind gerade für den digitalen Wandel ehrenamtlich aufgestellter Vereine enorm wertvoll. Davon müsste es noch mehr geben.“

Credo: Digitalisierung fordert und fördert die Zusammenarbeit über Verbandsgrenzen hinweg

Abschließend zeigt das Beispiel, dass die Digitalisierung die Zusammenarbeit über Verbandsgrenzen hinweg fördert und fordert. Immerhin bringt unser Projekt Menschen und Organisationen mit ganz unterschiedlichen Kulturen zusammen. Im Verbandsleben ist eine solche Form der Zusammenarbeit schon außergewöhnlich. Ich bin aber zuversichtlich, dass dies funktioniert. Dabei baue ich auf unsere gemeinsam erarbeitete Vision und die Bereitschaft der Verantwortlichen, an deren Einlösung mitzuwirken.

3.9. Sarah Wiener Stiftung: Mit neuem CRM-System Wachstum managen und Nachhaltigkeit gewährleisten

Fotos © Sarah Wiener Stiftung | photothek

Gesprächspartner

Anja Schermer

geschäftsführende Vorständin der Sarah Wiener Stiftung

Judith Gehrke

Referentin Digitale Entwicklung bei Sarah Wiener Stiftung

Kontakt: j.gehrke@sw-stiftung.de



Kennzeichnung der Organisation

- Operativ tätige Stiftung mit Fokus auf praktische Ernährungsbildung
- Gründung 2007, ca. 30 MitarbeiterInnen, zentral organisiert, bundesweit mit Projekten aktiv
- Reichweite: Über 15.000 PädagogInnen in mehr als 6.000 Kitas und Schulen bundesweit, jährlich mehr als 500 Fortbildungen für PädagogInnen

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●●●
- Technologie und Daten ●●●

Diskutierte Spezialthemen

- CRM-Lösung / Salesforce
- Digitale Bildung / Blended Learning
- Konzeption und Umsetzung von Bildungsangeboten im Bereich Ernährungsbildung
- Wirkungsmessung



Botschaften / Learnings

- Digitalisierung und Organisationsentwicklung sollten zusammen betrachtet werden.
- „Blended Learning“ bietet vielfältige Perspektiven.
- Eine effektive Wirkungsmessung und wirkungsorientiertes Handeln ist Voraussetzung für nachhaltige Veränderungen im Bildungssystem.
- Die Arbeit mit dem CRM-System bildet die Basis für zielgruppenspezifische Kommunikation und effektive Bildungsangebote.
- Eine konsequente Pflege der Daten (im CRM-System) ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Prinzipien, mit denen klassische Unternehmen Vertrieb machen, helfen auch im Non-Profit-Umfeld weiter.
- Eine agile und partizipative Einführung von IT-Systemen zahlt sich aus.

Hintergrund: Digitalisierung als Hebel zur Skalierung des Angebots

Unsere von Sarah Wiener und Freunden gegründete Stiftung gibt es seit dem Jahr 2007. Der Fokus unserer bundesweit ausgerichteten Stiftungsarbeit liegt von Beginn an auf der praktischen Ernährungsbildung – Kinder sollen im praktischen Handeln die Welt des Kochens und der Lebensmittel kennenlernen.

Unsere Stiftungsaktivitäten richten sich primär an pädagogische Fachkräfte in Kitas und Schulen, die Kindern im Alter von 3 bis 10 Jahren durch Koch- und Ernährungskurse erreichen. Darüber hinaus unterbreitet die Stiftung Angebote für Elternarbeit und organisiert Bauernhoffahrten sowie Kochkurse für Kinder.

„Unsere Stiftungsarbeit begann zunächst in einem sehr kleinen Rahmen. Bis vor drei Jahren umfasste der Mitarbeiterstamm gerade einmal drei bis fünf Personen. Heute beschäftigt die Stiftung dagegen 30 MitarbeiterInnen. Allein, um dieses Wachstum zu beherrschen, kommen wir an der Digitalisierung nicht vorbei.“

In der vormals kleinen Struktur mussten wir zunächst ein Konzept und einen Weg finden, um mit vergleichsweise geringen Mitteln bundesweit präsent zu sein und dabei nachhaltig Wirkung zu erzielen. Dies gelang über die Entwicklung eines Multiplikatoren-Ansatzes. Im Kern fokussieren wir darauf, pädagogische Fach- und Lehrkräfte, also Erzieherinnen und Lehrerinnen zu motivieren und zu qualifizieren, mit Kindern zu kochen und dabei Kenntnisse zu Lebensmitteln zu vermitteln.

Digitalisierung und Organisationsentwicklung sollten zusammen betrachtet werden

Bis vor drei Jahren lief dieser Ansatz auf vergleichsweise kleiner Flamme – mit ca. 30 bis 40 Präsenzfortbildungen im Jahr, die von einem Allrounder-Team durchgeführt wurden. Im Jahr 2015 ist es uns gelungen, mit der BARMER eine gesetzliche Krankenkasse als großen Förderpartner zu gewinnen. Gemeinsam haben wir *Ich kann kochen!* ins Leben gerufen – eine Initiative für praktische Ernährungsbildung, in deren Rahmen bis zu 500 Präsenzfortbildungen, flankiert durch Online-Lehrangebote für pädagogische Fach- und Lehrkräfte in ganz Deutschland angeboten werden.

Mit dieser Zielsetzung rückte bei uns das Thema Digitalisierung verstärkt auf den Plan. Denn nur mit Einsatz digitaler Werkzeuge sahen wir uns überhaupt in der Lage, die geforderte Skalierung zu stemmen.

„Digitalisierung und Organisationsentwicklung betrachten wir bei uns immer zusammen. Die Digitalisierung macht es schließlich erst möglich, ein modernes Fortbildungsmanagement aufzubauen und damit bundesweit präsent zu sein, ohne einen riesigen Verwaltungsapparat zu installieren.“

Die Arbeit mit digitalen Tools ermöglicht es dabei, vor Ort genauso präsent zu sein wie andere Organisationen, die hier Niederlassungen unterhalten.

„Blended Learning“ unterstützt die bundesweite Präsenz und bietet immense Entwicklungsmöglichkeiten

So stand für uns auch von Beginn an fest, dass wir Lernmaterialien und Informationsangebote vor allem digital bereitstellen.

„Wir wollten schlicht weg von dicken Papierordern, die im Anschluss der Ausbildung verbreitet werden. Immerhin haben wir heute ca. 6.000 TeilnehmerInnen pro Jahr aus mehr als 3.000 Einrichtungen. Hier ständig neue Papiere zu verteilen, die nach einiger Zeit nicht mehr up-to-date sind, ist weder ökologisch nachhaltig noch ökonomisch sinnvoll.“

Darüber hinaus haben wir begonnen, unsere Online-Lernplattform, auf der sämtliche Materialien kostenlos zum Download bereitstehen, weiter auszubauen. In diesem Jahr bieten wir erstmals Webinare an. Derzeit entwickeln wir auf dieser Basis noch weitere Folgeangebote zur Vertiefung unserer Präsenzkurse.

Schließlich haben wir schon Ideen gesammelt, wie wir den Austausch in unserer Community, die mittlerweile über 15Tsd. Personen umfasst, unterstützen und deren Wissen, Erfahrungen und Best Practices noch besser nutzbar machen. Darüber hinaus arbeiten wir an der individuellen Gestaltung von Lernpfaden, um unsere sehr heterogene Zielgruppe noch besser abzuholen. Auch bei diesen Themen denken wir natürlich digital.

„Kurzum: Wir sehen beim Thema ‚Blended Learning‘ ein immenses Entwicklungsfeld für uns, das wir aktiv für unsere Zwecke nutzen wollen.“

Dazu müssen wir allerdings auch noch einige Herausforderungen meistern. So richtet sich unser Bildungsprogramm an eine sehr heterogene Zielgruppe. Viele ErzieherInnen und LehrerInnen sind den Einsatz digitaler Werkzeuge, z. B. beim Online-Learning, noch nicht gewohnt. Zudem betreuen wir auch viele Einrichtungen in der Fläche, in denen der Internetzugang zum Teil noch ein Problem darstellt und teilweise auch noch keine Computer verfügbar sind. Auch hierfür müssen wir Lösungen finden.

Wirkungsmessung ist die Voraussetzung für mehr Nachhaltigkeit in der Bildung

Die Skalierung unseres Programms reicht allerdings weit über den Einsatz von Blended-Learning-Werkzeugen hinaus.

„Damit unsere Maßnahmen nicht verpuffen, ist es notwendig, strategisch vorzugehen und dabei unsere Wirkung immer wieder zu messen und zu evaluieren.“

So bewegen wir uns mit unserem Bildungsprogramm in sehr komplexen Strukturen. Das Bildungswesen hierzulande ist föderal organisiert, damit einher gehen unterschiedliche Strukturen in den verschiedenen Bundesländern. Hinzu kommt, dass wir sowohl den frühkindlichen Bereich als auch die Grundschulen ansprechen, die sich wiederum im Hinblick auf organisatorische Aufstellung, Funktionswelten und AnsprechpartnerInnen unterscheiden.

„Tatsächlich stehen viele etablierte soziale Organisationen, die in den komplexen Strukturen des Bildungswesens aktiv sind, bei der Frage nach einer effektiven Wirkungsmessung noch am Anfang. Hier versuchen wir, neue Wege zu beschreiten und sehen uns dazu auch in der Lage – eben, weil wir im Zuge der Digitalisierung quasi auf der grünen Wiese starten konnten und das digitale Denken von Beginn an verinnerlicht haben.“

Die Basis für die nachhaltige Weiterentwicklung der Bildungsangebote sowie für die Pflege und den Ausbau unserer Kontakte auf den unterschiedlichen Ebenen innerhalb des Bildungssystems, bildet unser neu implementiertes CRM-System bzw. die Arbeit damit. Schließlich sind wir damit in der Lage, den Erfolg unserer Arbeit laufend zu dokumentieren. Wir können erfassen wen und wie viele Menschen wir mit unserer Arbeit erreichen. So erfassen wir heute nicht nur die Namen der TeilnehmerInnen, sondern haben auch relevante Informationen zu deren Einrichtungen, Trägern und Verbänden. Damit sind wir wesentlich besser in der Lage, Maßnahmen individuell zu planen und deren Wirkung nachzuverfolgen.

Wir sind uns darüber bewusst, dass man mit einer eintägigen Fortbildung und der Online-Bereitstellung von Lernmaterialien allein, praktische Ernährungsbildung noch nicht strukturell verankert. Um noch besser zu verstehen, was die Erfolgsbausteine dafür sind, lassen wir *Ich kann kochen!* extern evaluieren. In diesem Rahmen werden zunächst die Teilnehmenden nach ihren Eindrücken befragt und anschließend überprüft, ob und wie sie die erworbenen Kenntnisse vor Ort umsetzen. Hierzu arbeiten wir mit zwei Universitäten zusammen, die unser Angebot sowohl aus Perspektive der Lehr-Lern-Forschung als auch aus ernährungswissenschaftlicher und gesundheitspsychologischer Sicht betrachten.

Mit den granularen Informationen aus unserem CRM-System, z. B. die Zuordnung der Kursteilnehmer zu Trägerorganisationen, lässt sich die Wirksamkeit der Bildungsmaßnahmen nun noch effektiver untersuchen. Indem man beispielsweise die PädagogInnen in deren Umfeld betrachtet, lassen sich Erfolgsfaktoren in der praktischen Ernährungsbildung identifizieren und diese dann in anderen Bereichen replizieren.

„Im Ergebnis etablieren wir uns zu einem spannenden Partner für die Bildungsforschung, die aufgrund der verfügbaren Daten den Effekt von Bildungsaktivitäten im Ernährungsbereich auf unterschiedlichen Ebenen und unter verschiedenen Rahmenbedingungen bundesweit nachvollziehen kann.“

Darüber hinaus wollen wir, ebenfalls im Sinne der Nachhaltigkeit unseres Angebots, die über das CRM-System verfügbaren Informationen zukünftig dazu verwenden, die Nutzung unserer Materialien und Angebote zu analysieren, um diese fortlaufend weiterzuentwickeln.

CRM-System bildet den Grundstock für individuelle Betreuung und effektive Kampagnen

Gleichzeitig hilft uns das CRM-System dabei, unseren zielgruppenspezifischen Ansatz trotz unseres Wachstums beizubehalten. Uns ist wichtig, dass alle Personen, die mit uns in Kontakt kommen, zeitnah eine zu ihrem Anliegen passende Antwort erhalten. Früher kannten die MitarbeiterInnen der Sarah Wiener Stiftung alle ehemaligen TeilnehmerInnen von Fortbildungen – wir nennen diese GenussbotschafterInnen – mit Namen. Durch das CRM-System können wir die gestiegene Anzahl an TeilnehmerInnen effizient verwalten und trotzdem alle Anliegen schnell und individuell bearbeiten.

Zudem lässt sich die Wirksamkeit unseres Angebots immens steigern, indem wir den Kontakt zu den übergeordneten Einrichtungen – also mit den kommunalen Trägern, Verbänden bis hin zu den Jugendämtern aufbauen.

„Unsere GenussbotschafterInnen arbeiten schließlich alle in einer Einrichtung mit einer Leitung und einem Träger, der wiederum Mitglied in einem Verband ist u.s.w. Die Magie hinter unserem Entwicklungskonzept bzw. unsere Erfolgsformel für die erfolgreiche Skalierung unseres Angebots besteht darin, dass wir diese unterschiedlichen Ebenen zusammenbringen.“

Die für das Knüpfen solcher Kontakte notwendige Transparenz bietet uns das CRM-System. Weiterhin versuchen wir, mit Hilfe des Systems die Effektivität unserer Marketingmaßnahmen zu steigern.

„Wir sind heute bereits in der Lage, den Trägereinrichtungen und Verbänden im Gespräch zu spiegeln, mit wie vielen Einrichtungen und MitarbeiterInnen wir bereits zusammenarbeiten, und welche Effekte gemeinsame Maßnahmen erzielen.“

Gleichzeitig wollen wir das Kosten/Nutzen-Verhältnis bei umgesetzten Maßnahmen noch besser nachvollziehen und damit die Ansprache, die über unterschiedliche Wege erfolgt, noch effektiver gestalten. So können sich Interessierte heute über unsere Website informieren und sich für unser Programm anmelden. Darüber hinaus schreiben wir Einrichtungen bundesweit direkt an, sind auf Messen, Veranstaltungen und in den sozialen Medien präsent. Mit Hilfe der Informationen aus dem CRM-System wollen wir zukünftig noch genauer nachhalten, ob und was es uns bringt, wenn wir bspw. den ganzen Tag eine Veranstaltung mit einem Träger individuell gestalten, auf einer Messe präsent sind oder eine Mailing-Aktion durchführen. Letztlich wollen wir aus diesen Erkenntnissen lernen, um unserem Zweck noch besser zu dienen.

Eine konsequente Pflege der Daten im System ist der Schlüssel zum Erfolg

Weitere Themen, die wir mit Hilfe des CRM-Systems anpacken wollen, sind Beziehungsqualität und Wissensmanagement. Auch hinter diesen Themen stehen Menschen, die sich mit anderen vernetzen. Das Wissen darüber kann uns helfen, diese Themen besser in den Griff zu bekommen. Das ist aber noch Zukunftsmusik, hier stehen wir erst am Anfang.

„Die vielfältigen Vorteile waren uns bei der Implementierung des neuen CRM-Systems noch gar nicht bewusst. Wir können sie heute deshalb ausschöpfen, weil wir von Anfang an unseren Datenschatz anreicherten, indem wir bei der Eingabe der Daten das komplexe Geflecht im Bildungswesen berücksichtigten.“

So implementierten wir die Software-Lösung von Salesforce ursprünglich, um unsere Fortbildungskurse und Teilnehmenden zu organisieren. Doch beim praktischen Einsatz zeigte sich, dass wir aus den Strukturen des Systems auch viele Dinge lernen können, die für die Entwicklung unserer Organisation von großem Nutzen sind.

Von den Vertriebslogiken der Unternehmen können auch Non-Profits profitieren

„Tatsächlich lassen sich viele der Prinzipien, mit denen klassische Unternehmen Vertrieb machen, auch auf unsere Non-Profit-Welt übertragen. Wir haben auch keine Berührungspunkte, mit einer herkömmlichen Vertriebslogik an unser Thema ranzugehen.“

Schließlich haben wir uns zum Ziel gesetzt, mit unserem Programm möglichst viele Kinder zu erreichen. Entsprechend müssen wir uns fragen, wie wir das über die unterschiedlichen Ebenen am besten hinbekommen. Dahinter steckt schlussendlich nichts anderes als eine Vertriebslogik. Folglich sollten wir uns auch fragen, wie wir mit etablierten Tools für uns passende Sales-Zyklen abbilden und ein erfolgreiches Beziehungsmanagement aufbauen können. Die etablierten Vertriebslogiken, die uns das System anbietet, ermöglichen es uns, unsere Organisation noch einmal zu überdenken und das, was wir tun, noch besser zu machen. Zugleich wollen wir nicht für jedes neue Projekt das Rad immer wieder neu erfinden, sondern die Grundlagen für unsere Arbeit einheitlich in einem System abbilden.

Einführung des CRM-Systems agil und partizipativ gestalten

Tatsächlich waren wir bis Februar 2018 quasi manuell gestartet und haben unser gesamtes System mit Excel-Listen gesteuert. Im kleinen Rahmen war dies noch nicht problematisch – danach aber mussten wir durchstarten und uns erst einmal Systeme schaffen, mit denen wir in die Umsetzung gehen können. Freilich war zu dieser Zeit der Leidensdruck bei den MitarbeiterInnen, die mit den Excel-Listen arbeiten mussten, bereits immens. Das Gute war, dass wir im Doing schon viel gelernt haben – eine Erfahrung, die wir bei der Spezifikation der Anforderungen für das CRM-System gut gebrauchen konnten.

Mit Salesforce begannen wir ab Mitte 2016 zu sprechen. Anfang 2017 haben wir angefangen, Prozesse aufzustellen bzw. umzubauen. Zum Teil lief die Einführung des neuen Prozesses und dessen Implementierung in Salesforce auch parallel. So mussten wir zum Teil einen Spagat bewerkstelligen, da wir quasi auch mit dem System lernten. Nach unserer Erfahrung lohnt es sich auch nicht, zwei Jahre lang einen Prozess zu mappen, um dann kurz nach der Implementierung festzustellen, dass es auf andere Weise doch besser ginge. Vor diesem Hintergrund würden wir bei der CRM-Einführung auch weiterhin zu einem agileren Vorgehen raten.

„Dass wir bis dato nicht viele etablierte Prozesse hatten, war herausfordernd, bot aber auch viele Chancen. So hatten die MitarbeiterInnen noch gar keine Routinen entwickelt und empfanden die Einführung der neuen CRM-Lösung angesichts der Schwierigkeiten mit den Excel-Listen in einem immer stärker skalierenden Geschäft als Erleichterung.“

Wir haben das CRM-System partizipativ eingeführt, so wie es heute in jedem Lehrbuch empfohlen wird. Sprich: Wir haben Leute gesucht, die in den Prozessen zukünftig arbeiten, deren Anforderungen aufgenommen und sie mitentwickeln und testen lassen. Dies war im Rückblick die richtige Entscheidung, schließlich gewährleisteten wir so eine große Verbundenheit mit dem System.

„Im Ergebnis haben unsere MitarbeiterInnen das System als Alltag und nicht als Fremdkörper wahrgenommen und zeigen sich heute auch verantwortlich für dessen Pflege.“

Das so hergestellte Verantwortungsgefühl sollte man freilich im Alltag immer wieder neu befeuern.

Das Projekt wurde durch ein gemischtes Team mit IT- und Fachexperten koordiniert. Zudem engagierten wir einen Implementierungspartner, der uns als junge Organisation auch dazu beraten hat, wie wir unsere Prozesse aufsetzen können. Mit diesem Partner arbeiten wir noch heute zusammen. Für die Koordination unserer Digitalisierungsaktivitäten haben wir nun eine dedizierte Stelle eingerichtet. Bei größeren Entwicklungsschritten kommen wir dann wieder auf den Partner zurück.

Prioritätensetzung und Finanzierung bleiben Kernherausforderungen

Unsere größte Herausforderung besteht derzeit darin, dass wir uns als Organisation nicht selbst überholen. Wir haben derzeit so viele Themen im Bereich der Digitalisierung. Neben der CRM-Welt haben wir noch eine Lernplattform zu entwickeln und das Thema Wissensmanagement jenseits von CRM zu organisieren. Deshalb werden wir uns in naher Zukunft erst einmal eine eigene Landkarte bauen, um daraus Prioritäten und die nächsten Schritte abzuleiten.

„Eine generelle Herausforderung für die Digitalisierung im sozialen Sektor bleibt nach wie vor die Finanzierung. Investitionen in neue Technologien sind eher ‚unsexy‘ – auch bei den Förderpartnern. Wir müssen noch besser lernen, wie wir unsere Story am besten aufbereiten und erzählen, um die entsprechenden Mittel hierfür einzuwerben.“

3.10. Stiftung Haus der kleinen Forscher: Digitaler Wandel im zweiten Anlauf

Gesprächspartner

Liane Richter

Teamleiterin Presse, Public Affairs und digitale Kommunikation

Esther Spang

Projektleiterin Kommunikation und digitaler Wandel

Kontakt: liane.richter@haus-der-kleinen-forscher.de

esther.spang@haus-der-kleinen-forscher.de



Fotos © Hoffotografen



Kennzeichnung der Organisation

- Operativ tätige Stiftung, ca. 200 Mitarbeiter*innen, bundesweit größte Fortbildungsinitiative für die frühe Bildung, Ansatz des forschenden Lernens
- Fokus liegt auf Weiterbildung im MINT-Bereich für pädagogische Fach- und Lehrkräfte in Kitas, Horten und Grundschulen
- Verbreitungssystem mit 220 Netzwerkpartnern ermöglicht bundesweites Angebot

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●●
- Kommunikation ●●●
- Kultur und Arbeitsweise ●●
- Organisation und Prozesse ●●
- Technologie und Daten ●

Diskutierte Spezialthemen

- Entwicklung einer Strategie für die digitale Welt
- Planung und Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben / Change Management



Botschaften / Learnings

- Digitalisierungsvorhaben lassen sich nicht wie klassische Projekte umsetzen und planen.
- Man lernt aus jedem Projekt, egal ob man Erfolg hat oder scheitert.
- Durch eine partizipative Strategieentwicklung steigt die Durchsetzungskraft.
- In der Digitalstrategie sollten die Handlungsfelder breit gefasst, die davon abgeleiteten Vorhaben aber überschaubar gehalten werden.
- Ein festes Digitalisierungsteam sorgt für Kontinuität, ein externes Advisory Board bietet den Blick über den Tellerrand und sorgt für den nötigen Perspektivwechsel.

Hintergrund: Deutschlands größte frühe Fortbildungsinitiative

Das „Haus der kleinen Forscher“ gibt es seit 2006, es ist heute als die größte Fortbildungsinitiative für frühe Bildung etabliert. Die Stiftung engagiert sich für gute frühe Bildung in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT) – mit dem Ziel, Mädchen und Jungen stark für die Zukunft zu machen und zu nachhaltigem Handeln zu befähigen. Gemeinsam mit unseren Partnern vor Ort bieten wir bundesweit ein Bildungsprogramm an, das pädagogische Fach- und Lehrkräfte dabei unterstützt, Kinder im Kita- und Grundschulalter qualifiziert beim Entdecken, Forschen und Lernen zu begleiten.

Am Hauptsitz der Stiftung in Berlin arbeiten 200 Mitarbeiter*innen. Ein Verbreitungssystem ermöglicht uns, in ganz Deutschland aktiv zu sein. Etwa 220 Netzwerkpartner, darunter z. B. Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, Kommunen oder Verbände bieten in diesem Rahmen Fortbildungen in der Fläche für uns an. Dank dieses starken Netzwerks ist es uns gelungen, bis heute mehr als 31.400 Kitas, Horte und Grundschulen mit unserem Programm zu erreichen.

Partner unserer Stiftung sind die Helmholtz-Gemeinschaft, die Siemens Stiftung, die Dietmar Hopp Stiftung und die Deutsche Telekom Stiftung. Gefördert wird das „Haus der kleinen Forscher“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Das Scheitern von Projekten bietet die Chance zu lernen

Das Thema Digitalisierung begleitet uns auf sehr unterschiedlichen Ebenen. Natürlich wollen wir als Organisation im digitalen Wandel bestehen und z. B. interne Prozesse digitalisieren. Das Wichtigste ist aber, sich erst einmal klar zu machen, warum Digitalisierung für die Organisation relevant ist und welche Ziele man damit verfolgt, sie ist schließlich kein Selbstzweck. Dafür haben wir eine „Strategie für die digitale Welt“ entwickelt. Deren Kern ist es, künftig ein besseres Gesamterlebnis und individuellere Lernpfade für unser Zielgruppe (= pädagogische Fach- und Lehrkräfte) zu schaffen, indem wir analoge und digitale Angebote intelligent verknüpfen.

Ziel sind u. a. mehr und aktivere Nutzer, damit wir unserer Vision näherkommen, möglichst alle Kitas, Horte und Grundschulen bundesweit zu erreichen und mehr Wirkung zu erzielen. Deshalb arbeiten wir z. B. an einer digitalen Plattform, die unsere Lern-, Informations- und Serviceangebote bündeln und leicht zugänglich machen soll und zudem verschiedene Stakeholder der Stiftung vernetzt. Natürlich wollen wir digitale Werkzeuge künftig noch mehr und effektiver für die Bewerbung unserer Angebote, unsere Öffentlichkeitsarbeit oder unser Datenmanagement einsetzen.

Auch wir mussten in Sachen Digitalisierung schon Lehrgeld bezahlen. 2014 haben wir ein erstes großes Projekt gestartet, das eine Plattform für unsere Stakeholder bieten und nahezu all unsere – teils veralteten - technischen Systeme integrieren sollte. Zwei Jahre später mussten wir einsehen, dass wir damals nicht den passenden Ansatz gewählt haben und es besser war, das Projekt abzubrechen.

Natürlich hat das weh getan, schließlich hatten wir bereits viel Zeit, Geld und Kraft in das Vorhaben investiert. Im Rückblick war das Lehrgeld von damals allerdings gut investiert.

„Ein gescheitertes Projekt tut weh – umso wichtiger ist es, aus den Fehlern zu lernen.“

Digitalisierungsvorhaben erfordern die Mitwirkung und Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation

Wir haben gerade im Hinblick auf Projektmanagement viel gelernt. Darauf können wir heute bei der Umsetzung unserer Digitalstrategie bauen.

„Digitalisierungsvorhaben lassen sich nicht wie klassische Projekte planen und umsetzen.“

Sie erfordern vielmehr die Mitwirkung und Veränderungsbereitschaft der gesamten Organisation. Es war und ist für uns eine Herausforderung, das normale Projekt- und Tagesgeschehen mit dem digitalen Wandel, der die gesamte Organisation bewegt, in Einklang zu bringen.

Tatsächlich planten wir bereits im Jahr 2014 eine agile Projektumsetzung. Sie scheiterte damals unter anderem an fehlenden Kompetenzen und daran, dass die Mitarbeiter*innen, deren Mitwirkung für den Erfolg eines agilen Ansatzes entscheidend ist, von ihren Fachbereichen nur sehr begrenzt Zeit zur Verfügung gestellt bekamen.

Zum Teil lag das sicher an der fehlenden Management Attention. Aber auch daran, dass der „Überbau“, die Strategie für ein solches Projekt fehlte. Es war zu sehr technisch gedacht. Die Spannbreite des Projekts und die damit verbundenen Anforderungen an den Wandel der Organisation wurden unterschätzt bzw. nicht ausreichend in die Stiftung kommuniziert.

Schließlich war das Projekt für eine Organisation, die mit dem Thema zu dem Zeitpunkt nur wenig Erfahrung hatte und deren technisches Know-how damals intern sehr begrenzt war, einfach zu groß aufgesetzt.

Partizipative Strategieentwicklung entfacht neue Dynamik

Wir haben viel dazu gelernt und uns – ausgehend von diesen Erfahrungen – neu aufgestellt. Dazu gehört auch, dass wir in Mitarbeiter*innen mit IT-Expertise investiert haben. Zudem haben wir 2017 damit begonnen, eine klare und ganzheitlich gefasste Strategie für die digitale Welt zu entwickeln.

Das Strategieentwicklungsprojekt war bei einer Person aus dem Management-Team angesiedelt. Im Projektteam waren Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Ebenen und Bereichen. Auch der Vorstand und andere Mitglieder des Management-Teams arbeiteten aktiv an der Strategieentwicklung mit.

„Die breite Einbindung von Mitarbeiter*innen, Führungskräften und Top-Management in den Strategieentwicklungsprozess hat viel zum Erfolg beigetragen.“

Wir konnten so unterschiedliche Perspektiven und unterschiedliche Haltungen im Hinblick auf den digitalen Wandel zusammenbringen. Gleichzeitig stieg damit die Akzeptanz im Haus, und das Projekt erhielt die notwendige kontinuierliche Aufmerksamkeit des gesamten Managements.

Die Mitarbeiter*innen der Stiftung vereint ein gemeinsames Ziel: Wir wollen gute frühe Bildung für alle Kinder – unabhängig von ihrer Herkunft. Ein attraktives, gut zugängliches und zeitgemäßes Lern-, Informations- und Service-Angebot für die pädagogischen Fach- und Lehrkräfte ist eine zentrale Bedingung

dafür. Vor diesem Hintergrund sehen wir auch die Bedeutung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit – die wir nicht nur in der Strategieentwicklung, sondern auch bei der Umsetzungsplanung und der konkreten Umsetzung etabliert haben.

Dabei sind wir uns bewusst, dass sich Haltungsänderungen in Bezug auf Verantwortung und Führung, die im Zuge des digitalen Wandels notwendig erscheinen, nicht übers Knie brechen lassen. Auch Glaubenssätze wie „Erzieherinnen nutzen kein Social Media“ lassen sich nicht von heute auf morgen über Bord werfen. Es braucht Zeit, Energie und Dialog, um Haltungen zu verändern. Wir gehen diese Themen nun aber auch dank unserer Digitalstrategie aktiv an.

Digitalstrategie: Breit gefasste Handlungsfelder, aber übersichtliche Vorhaben

Insgesamt identifizierten wir im Rahmen der Digitalstrategie sieben Handlungsfelder:

- **Ausbau unserer Lernangebote und Materialien:** Wir schaffen eine innovative Lernlandschaft, die individuelle Lernpfade aus Präsenz- und Digitalangeboten ermöglicht. Die Stiftung ermöglicht selbstgesteuertes formelles und informelles Lernen für pädagogische Fach-, Lehr- und Leitungskräfte auf Basis eines integriert entwickelten Angebots aus Präsenz- und Online-Formaten. So entsteht ein neues Lernerlebnis für Fach- und Lehrkräfte.
- **Online Lern Hub:** Wir entwickeln eine zentrale digitale Lern-, Kommunikations- und Service-Plattform für pädagogische Fach-, Lehr- und Leitungskräfte, Trainerinnen und Trainer, Netzwerkpartner und Stiftungsmitarbeitende. Die Plattform stellt Informationen, individuelle Fortbildungen und Services direkt zur Verfügung und fördert den Austausch sowie die Vernetzung zwischen den Stakeholdern.
- **Bekanntheit und Positionierung:** Im Rahmen unserer Kommunikationsarbeit möchten wir die Bekanntheit des Angebotsportfolios der Stiftung und des Online-Lernhubs steigern und uns weiter als wichtiger Akteur im Bereich der frühkindlichen Bildung in Deutschland zeigen.
- **Data Management:** Die Kernfrage, an der wir in diesem Feld arbeiten wollen, lautet: Wie etablieren wir ein systematisches Datenmanagement, das die hochqualitative Sammlung und effiziente Nutzung zukunftsrelevanter Daten sichert und insbesondere die Basis für Lernanalysen und Kennzahlen schafft.
- **Technische Weiterentwicklung:** Hier geht es vor allem um die Etablierung einer professionellen IT-Architektur. Wir fokussieren uns auf das Implementieren von IT-Lösungen für effiziente Kommunikation, Kollaboration sowie Stiftungsmanagement und für die Strukturierung von Lernprozessen.
- **Organisation & Kultur sowie Management & Personal:** Diese letzten beiden Felder gehen quasi Hand in Hand. Die Kernfragen hier lauten unter anderem: Wie gelingt der kulturelle Wandel? Wie müssen wir hierfür Führung und Verantwortung anpassen? Welche Anforderungen stellen sich künftig an Mitarbeiter*innen und Führungskräfte? Wo gibt es Entwicklungsbedarf? Wie organisieren und fördern wir Lernen in der digitalen Welt – sowohl als Stiftung als auch als Arbeitgeber?

„Die von diesen Handlungsfeldern abgeleiteten Vorhaben fassen wir heute deutlich kleiner und überschaubarer als unser Projekt im Jahr 2014. Um mit den hohen Erwartungen in unserem Haus besser umzugehen, gehen wir deutlich iterativer vor und arbeiten mit Minimum Viable Products (MVPs).“

Digitalisierungsteam und Advisory Board sorgen für Kontinuität im Wandel

Auf die Strategieentwicklung folgte die Umsetzungsplanung. Diese Phase ist jetzt abgeschlossen – wir wissen jetzt, was wir 2019/2020 machen wollen. Die Verantwortung für die Bearbeitung der verschiedenen Handlungsfelder geht nun an spezifische Teams über. Derzeit startet unser erstes großes Digitalisierungsprojekt nach der Strategieentwicklung, mit dem wir unser Angebot auf eine digitale Lernplattform, an die alle unsere Partner angeschlossen sind, heben wollen. Parallel und begleitend dazu laufen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung.

Aber auch das bislang für die Strategieentwicklung und Umsetzungsplanung zuständige Projektteam soll in verkleinerter Form bestehen bleiben, mit dem Fokus auf der Bündelung digitaler Aktivitäten und der Verknüpfung der digitalen Weiterentwicklung mit der Gesamtstrategie.

„Wir sind uns bewusst: Wir brauchen weiterhin Menschen, die sich dediziert damit beschäftigen, wie die digitale Weiterentwicklung in unserem Haus kontinuierlich vorangetrieben werden kann und die Aktivitäten in diesem Feld koordinieren.“

Unterstützt werden wir von einem Advisory Board, bestehend aus hoch kompetenten Digitalisierungs-Experten*innen aus Wissenschaft und Bildung. Der halbjährliche Austausch innerhalb dieses Netzwerks ermöglicht uns einen Blick über den Tellerrand. Wir erhalten Feedback und Inspirationen von außen – das ist unschätzbar wertvoll.

3.11. Teach First: Digitalisierung erfordert einen professionellen IT-Betrieb

Gesprächspartner

Marcel Merle

verantwortlich für Finanzen, Personal und Organisation bei Teach First

Kontakt: marcel.merle@teachfirst.de



Kennzeichnung der Organisation

- Gemeinnützige Initiative für mehr Bildungsgerechtigkeit, Teil des globalen Teach for All-Netzwerks, dem 49 Partnerorganisationen angehören
- Gewinnung, Ausbildung und Betreuung von Hochschulabsolventen, die als Fellows, Schüler mit schlechten Bildungschancen für zwei Jahre in Vollzeit an einer Brennpunktschule unterstützen
- Regional verteilt arbeitende Organisation mit ca. 70 Mitarbeitenden (inkl. Studentischen Hilfskräften) und ca. 170 Fellows (bis Ende 2019 voraussichtlich 240 Fellows)



Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●
- Kommunikation ●●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●●
- Technologie und Daten ●●●

Diskutierte Spezialthemen

- CRM-Lösung / Salesforce
- Zusammenarbeit / Sharepoint Online & Office 365
- Digitale Bildung / Blended Learning / Learning Management System

Botschaften / Learnings

- Der richtige Mix zählt: Nicht alle Aktivitäten sollten digitalisiert werden.
- Beim Aufstellen der IT-Strategie sollten auch die Kosten für Wartung, Integration und Kompetenzaufbau berücksichtigt werden.
- Eine Begrenzung auf wenige Lösungen erscheint sinnvoll.
- Eine individuelle Anpassung von IT-Lösungen kann sich später als kostspielig erweisen.
- Eine Professionalisierung des IT-Betriebs ist im Zuge der Digitalisierung notwendig.
- Ein schrittweiser Rollout hilft, den Wandel mit begrenzten Ressourcen zu bewerkstelligen.

Hintergrund: Anvisiertes Wachstum treibt die Digitalisierung

Teach First Deutschland rekrutiert, qualifiziert und betreut Hochschulabsolventen - „Fellows“ -, die sich im Anschluss an ihr Studium bzw. in einer Orientierungsphase für zwei Jahre verpflichten, den Unterricht an einer Brennpunktschule in Deutschland in Vollzeit zu unterstützen. Ziel ist es, Schülerinnen und Schülern mit schlechten Bildungschancen einen besseren Start ins Leben zu ermöglichen und ihnen den Übergang in den Beruf oder einer weiterführenden Schule zu erleichtern.

Derzeit haben wir knapp 170 Fellows im Einsatz – ab dem Sommer sind es voraussichtlich ca. 240. Nach Rekrutierung und Auswahl durchlaufen die Fellows eine von uns ausgerichtete Akademie, in der grundlegende pädagogische Ansätze und Methoden vermittelt werden. Unsere Fellows sind i.d.R. 24h pro Woche als Unterrichtsbegleiter und 16h als Betreuer von außerunterrichtlichen Aktivitäten tätig. Je nach Vereinbarung sind sie direkt bei uns oder in den Schulen angestellt. So sind wir in jedem Bundesland auf Basis von Kooperationsverträgen mit den Bundesländern aktiv. Die Gehälter der Fellows werden von den Bundesländern getragen, die Programmkosten dagegen zum großen Teil (derzeit zu ca. 70%) über privates Fundraising organisiert, wobei ca. 99% der Spenden von Unternehmen und Stiftungen sowie zu ca. 1% von Privatpersonen stammen.

Die Idee von Teach First Deutschland kommt ursprünglich aus den USA und wird derzeit in 49 Ländern mit den jeweiligen landesspezifischen oder regionalen Besonderheiten umgesetzt. Es gibt ein übergeordnetes Netzwerk, das u. a. Benchmarks bereitstellt. Daraus geht beispielsweise hervor, dass die anstrebenswerte Mitarbeiter (FTE): Fellow-Quote bei ca. 1:4 liegt. Dies ist bei uns in etwa der Fall. So gehören insgesamt ca. 70 Leute dem festen Team an – darunter 55 Festangestellte und ca. 15 Mitarbeitende, die als studentische Hilfskräfte oder im Rahmen des Bundesfreiwilligendienstes für uns tätig sind. Unsere Mitarbeitenden arbeiten regional verteilt, neben dem Hauptsitz in Berlin haben wir Regionalbüros in Hamburg, Essen, Stuttgart und Dresden.

„Obwohl Teach First Deutschland bereits seit ca. 10 Jahren existiert, sehen wir uns noch nicht als etablierte Organisation. Tatsächlich kommen wir aus einer Startup-Mentalität und sind auch heute noch im Hinblick auf unsere Arbeitsstrukturen eher ‚hemdsärmelig‘ unterwegs. Allerdings wollen auch wir weiterwachsen, um unsere Wirksamkeit noch zu erhöhen.“

Derzeit erreichen wir mit unseren rund 200 Fellows ca. 10.000 Schülerinnen und Schüler – der Bedarf und unsere Vision liegen aber noch deutlich darüber. Entsprechend sehen wir uns gefordert, unsere Abläufe zu verbessern und dabei auch die Möglichkeiten der Digitalisierung zu nutzen.

Ich selbst bin seit ca. 10 Monaten bei Teach First Deutschland und verantworte hier die Backoffice-Aktivitäten, also die Bereiche Finanzen, Personal und Organisation. Dies beinhaltet auch das Thema IT. In diesem Sinne koordiniere ich auch Digitalisierungsaktivitäten, die über unsere bildungsspezifischen Angebote hinausreichen.

Der richtige Mix zählt: Nicht alle Aktivitäten sollten digitalisiert werden

Der digitale Wandel spielt für uns – gerade vor dem Hintergrund des avisierten Wachstums – eine wichtige Rolle. Insbesondere beim Thema Kommunikation und Zusammenarbeit besteht in unserer erst seit 2015 regionalisierten Organisation großer Bedarf. So arbeiten die Mitarbeitenden in der Zentrale und in den

Regionalbüros oft gemeinsam an Rekrutierungs- und Fundraising-Projekten, an der Weiterentwicklung unseres Programms sowie an diversen sonstigen Themen, was traditionell mit einer Flut an E-Mails und unstrukturierten Daten einhergeht. Das komplette Rollout von Office 365 mit allen relevanten Funktionen wie MS Teams, Planner, Skype for Business und Sharepoint ist deshalb derzeit eines unserer wichtigsten strategischen Projekte.

Die Digitalisierung wirkt sich zudem in unterschiedlicher Weise auch auf unser Ausbildungskonzept aus.

„Derzeit bilden wir auf Initiative unserer Förderpartner sogenannte ‚Digi-Fellows‘ aus – mit dem Ziel, das Thema Digitalisierung in die Schulen zu tragen, die Schüler mit digitalen Kompetenzen auszustatten und digitale Lernformen an den Schulen zu platzieren.“

Dabei kommt u. a. ein digitales Klassenzimmer zum Einsatz. Dies ist im Kern eine Web Conferencing-Lösung mit Zusatzfunktionen zur Vermittlung von Inhalten oder zur Moderation von Unterrichtsformaten. Darüber hinaus bieten wir einen digitalen Raum für den Austausch zwischen den Fellows. Hierfür nutzen wir eine selbstgebaute, mittlerweile etwas altbackene Content-Management- und Collaboration-Lösung, mit der u. a. auch das Coaching der Fellows unterstützt wird. Im Sommer wollen wir auf ein modernes Learning Management System umstellen, möglicherweise auf Basis von Office 365. Eine Entscheidung dazu steht aus.

„Der Einsatz digitaler Werkzeuge bei der Ausbildung der Fellows ist einerseits spannend, um Kosten zu sparen. Andererseits können und wollen wir den persönlichen Austausch nicht ersetzen.“

So ist die Akademie zwar unser größter Kostenpunkt, aber aus meiner Sicht nicht digitalisierbar – eben, weil sich hier auch vertrauensvolle Kontakte zwischen unserem Team und den Fellows sowie den Fellows untereinander etablieren. Doch wenn diese Vertrauensebene erst erreicht ist, dann erscheint es auch möglich, das Coaching ein Stück weit zu digitalisieren. So könnte ich mir vorstellen, dass wir Funktionen von Office 365 zum Coaching der Fellows zukünftig noch intensiver nutzen.

Letztlich erstreckt sich der Digitalisierungsbedarf und das Interesse über alle Bereiche unserer Organisation. Und es gibt auch Potenzial zur Automatisierung. Unser Matching-Prozess – also die Zuteilung der Fellows zu den Schulen nach verschiedenen Faktoren, z. B. der vorhandenen und nachgefragten Kompetenzen – wird beispielsweise immer noch händisch umgesetzt. Wenn wir wachsen wollen, dann müssen wir uns mit der Skalierbarkeit bzw. Automatisierbarkeit solcher Prozesse auseinandersetzen.

IT-Strategie: Auch die Kosten für Integration, Wartung und Kompetenzaufbau sollten bedacht werden

„Angesichts der vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung besteht die Gefahr sich zu verzetteln. Wir müssen darauf achten, die richtigen Dinge im richtigen Tempo anzupacken.“

Eine übergreifende Digitalisierungsstrategie haben wir bislang noch nicht entwickelt. Derzeit gehen wir bei diesem Thema eher punktuell und schmerzorientiert vor. Sprich: Wenn es irgendwo anfängt weh zu tun, machen wir uns darüber Gedanken. Meine Aufgabe ist es, die Fachbereiche beim Finden von Lösungen zu unterstützen, die Fäden dabei zusammenzuhalten, nach Synergien zu suchen, auf die Sicherstellung angemessen professioneller IT-Prozesse (vom Lizenzmanagement bis hin zu Support-Strukturen) zu achten und die Kosten im Blick zu behalten.

„Aus technischer Sicht habe ich eine einfache Strategie. Die heißt: Office 365 und Salesforce. Damit können wir heute mehr als 90% unserer Aktivitäten abbilden.“

Entsprechend sind unsere wichtigsten strategischen IT-Vorhaben derzeit auch der komplette Rollout von Office 365, einschließlich der Migration einer lokalen Sharepoint-Lösung zu Sharepoint Online sowie die Implementierung eines neuen Salesforce-Systems.

Eine Begrenzung auf wenige Lösungen erscheint sinnvoll

Insgesamt halte ich es für sinnvoll, sich bei der Umsetzung auf wenige Lösungen zu beschränken – auch wenn derzeit viele Einzelanwendungen vermeintlich preisgünstig angeboten werden. Denn auch die Wartung der verschiedenen Anwendungen kostet. Hinzu kommt, dass das Wissensmanagement im IT-Umfeld für kleine und mittlere Organisationen eine immense Herausforderung darstellt. Deshalb plädiere ich aus IT-Sicht auch bei der Umstellung unseres Learning-Management-Systems für eine Lösung auf Basis von Office 365, da wir hierfür ohnehin bereits entsprechendes Know-how aufbauen.

„Angesichts der zumeist geringen Budgets für die Verwaltung (Overhead) stehen NGOs fortwährend vor der Frage, welche Ressourcen sie in welchem Umfang in digitale Themen investieren sollen und können.“

So werden in der Digitalisierungsdiskussion heute zumeist die Chancen durch Einsatz neuer Technologien betont – und dabei oft vernachlässigt, dass diese Technologien auch gewartet und auf den neuesten Stand gebracht werden müssen.

Individuelle Anpassungen der IT-Systeme können sich später als kostspielig erweisen

Beispielsweise haben wir seit Gründung unserer Organisation eine Salesforce-CRM-Lösung zur Unterstützung unserer Recruiting- und Fundraising-Prozesse im Einsatz. Das System wurde kontinuierlich gepflegt, ist aber mittlerweile technisch veraltet – auch weil der Anbieter keine automatisierten Upgrades hierfür mehr bereitstellt. In der Folge stehen wir heute vor der Herausforderung, ein neues Salesforce-System aufzusetzen, einschließlich der Migration der Daten, bzw. das bestehende Salesforce-System aufwendig umzubauen.

Das Problem dabei: Da wir als Non-Profit-Organisation keinen klassischen Vertrieb haben, sahen wir uns m damaligen Zeitpunkt gezwungen, die Software ein Stück weit „aufzubohren“, um neue, für unseren Betrieb passende Felder und Regeln abzubilden. Heute bietet Salesforce eine wunderbare Oberfläche, die viele neue Möglichkeiten für uns bereithält – auf die wir aber wegen der individuellen Anpassungen nicht einfach umstellen können.

Das Upgrade zu einer neuen Salesforce-Lösung geht somit für uns mit einem größeren kostenintensiven Projekt einher, das wir nicht einfach aus den laufenden Budgets finanzieren können. Damit stehen wir vor der nächsten, für NGOs typischen Herausforderung – nämlich vor der Frage, wie man Investitionen in diesem Feld gegenüber den Förderern argumentiert, bzw. wie man Sponsoren für die Modernisierung der Backend-Systeme gewinnt.

Im Zuge der Digitalisierung ist eine Professionalisierung des IT-Betriebs angezeigt

„Die zunehmende Digitalisierung erfordert schließlich von den NGO's, dass die IT noch professioneller gehandhabt und koordiniert wird.“

So gab es auch bei uns bislang nur wenige IT-Guidelines, die helfen können, Risiken zu mindern und Kosten zu sparen. Stattdessen wurden die Anwendungen, wie in vielen sozialen und kommerziellen Organisationen üblich, zunächst von den Fachverantwortlichen angeschafft und betreut. Um unsere IT gesamtheitlich zu optimieren, ist die zentrale Verantwortung für unser Salesforce-System, das bislang vorrangig aus dem Recruiting-Bereich betreut wurde, vor Kurzem zu mir übergegangen.

Ein schrittweiser Rollout hilft, den Wandel mit begrenzten Ressourcen zu begleiten

„Sobald Office 365 und das neue Salesforce-System technisch implementiert sind, wollen wir zunächst im engeren Kreis damit beginnen, neue Prozesse aufzusetzen und diese im Sinne eines ‚Proof of Concept‘ zu testen.“

Erst im Anschluss darin wollen wir die Lösung in der gesamten Mitarbeiterschaft bewerben. Dann sind wir auch besser in der Lage, unsere Mitarbeitenden mit unserem technischen Know-how und den in der Testphase gemachten Erfahrungen adäquat zu unterstützen.

Dieses Vorgehen erscheint mir erfolgversprechend, um den digitalen Wandel mit den im NGO-Umfeld üblichen begrenzten Ressourcen wirksam zu begleiten. Ich bin sehr zuversichtlich, dass diese Umstellung auch gelingt. Schließlich haben wir hier eine vergleichsweise junge Mannschaft, die Veränderungen als Chance begreift – nicht zuletzt da wir im Kern ja eine Bildungsorganisation sind, in der lebenslanges Lernen bejaht wird.

Dies entbindet uns freilich nicht davon, bei der Auswahl und Einführung der Technologien auch die Wahrnehmung und mögliche Vorbehalte der künftigen Nutzer zu berücksichtigen und zu adressieren. So sind unsere Fellows in der Regel sehr bewusste Menschen, die stark auf Nachhaltigkeit achten und dem Datenkapitalismus sehr skeptisch gegenüberstehen. Dies kann bis dahin gehen, dass Lösungen von Plattformanbietern, die mit einer intensiven Datensammlung einhergehen, abgelehnt werden.

3.12. auridis: Neue Kanäle in der Kommunikation ausprobieren

Gesprächspartner

Marc von Krosigk
Geschäftsführer der auridis gGmbH
Kontakt: marc.vonkrosigk@auridis.de



Kennzeichnung der Organisation

- Förderinstitution, die Projekte zur Unterstützung von Kindern in benachteiligten Familien unterstützt – mit Fokus darauf, die Sichtbarkeit der Projekte zu erhöhen
- Finanzierung über eine jährliche Spende von Aldi Süd – über die Mittelverwendung wird eigenständig entschieden

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●
- Kommunikation ●●●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●
- Technologie und Daten ●●



Diskutierte Spezialthemen

- Nutzung neuer digitaler Kanäle in der Kommunikation mit Zielgruppen

Botschaften / Learnings

- Social-Media-Kanäle gewinnen bei der Verbreitung der Angebote sozialer Organisationen immens an Bedeutung.
- Eine Justierung der Förderstrategien und -maßnahmen ist angezeigt.

Hintergrund: Hilfestellung bei der Verbreitung von Angeboten für benachteiligte Familien

Die auridis gGmbH ist eine Förderinstitution, deren Ziel darin besteht, Kinder aus sozial benachteiligten Familien in Deutschland zu fördern und Projekte in diesem Feld zu unterstützen. Auf der einen Seite unterstützen wir soziale Unternehmen und Organisationen bei der überregionalen Verbreitung ihrer Angebote, z. B. von Elternbildungsangeboten. Auf der anderen Seite versuchen wir, über die Kooperation mit Kommunen auf eine effektive Prävention hinzuwirken. Hierzu erhalten wir einmal jährlich eine Spende von Aldi Süd. Im Hinblick auf den konkreten Einsatz der Mittel sind wir inhaltlich unabhängig.

In der Zusammenarbeit mit sozialen Organisationen fördern wir weniger deren Projekte selbst, sondern finanzieren zusätzliche Ressourcen, um die aus den Projekten entwickelten Angebote in die Breite zu tragen. Die damit verbundenen Fragestellungen reichen von der Strategie, über rechtliche Fragen bis hin zu Controlling und Human Resources. Mit unseren 8 Mitarbeitern beraten wir die Organisationen in diesen Feldern zum Teil selbst, bei Bedarf und Interesse stellen wir den Organisationen aber auch geeignete externe Berater*innen zur Seite.

Die Fragestellungen verändern sich: Social-Media-Kanäle gewinnen immens an Bedeutung

Im Zuge des digitalen Wandels haben sich die an uns herangetragenen Anfragen zum Teil deutlich verschoben. Noch vor einigen Jahren ging es in den Förderaktivitäten vornehmlich darum, eine vernünftige Website zu organisieren oder einen guten IT-Support zur Seite zu stellen.

„Seit ein bis zwei Jahren beobachten wir, dass nahezu alle sozialen Organisationen nun auch intensiv darüber nachdenken, wie sie ihr Angebot über digitale Medien, wie Facebook, effektiv bewerben können.“

Dem voran geht die Erkenntnis, dass die Adressaten der Angebote selbst zunehmend über Facebook und Whatsapp vernetzt und so über klassische Medien immer schwerer zu erreichen sind. Daraus entstehen neue Fragen sowohl für soziale Organisationen als auch für Kommunen.

Eine Ergänzung der Förderung auf Projektebene ist angezeigt

Als Förderinstitution stehen somit auch wir vor der Frage, wie wir Organisationen helfen können, sinnvoll in digitale Kanäle zu investieren. Tatsächlich tun sich viele soziale Organisationen bislang schwer damit, ihr Portfolio zielgruppenorientiert darzustellen – also mit Hilfe digitaler Medien gezielt auf die Begünstigten zuzugehen. Das Potenzial hier ist m.E. noch nicht ausreichend verstanden. Hier bräuchte es Aufklärung und Beratungsangebote – auch von spezialisierten Partnern.

„So unterstützen wir unsere Kooperationspartner heute verstärkt dabei, sich im Hinblick auf die Ansprache ihrer Zielgruppen über soziale Medien von Agenturen beraten zu lassen.“

Zudem beobachten wir, dass viele Leute, die im sozialen Sektor aktiv sind, sich maximal für Menschen interessieren und in diesem Feld immense Kompetenzen mitbringen, umgekehrt oft aber nur wenig technikaffin sind. Zur Förderung des digitalen Wandels erachte ich vor diesem Hintergrund konkrete Beratungsangebote für Mitarbeiter auf operativer Ebene als sinnvoll: Was kann ich erreichen, wenn ich soziale Medien nutze? Was sind die Effekte? Dabei sollten idealerweise auch Mittel zur Verfügung stehen, um etwas auszuprobieren.

Um die Möglichkeiten der Ansprache über soziale Medien auszuschöpfen, sind schließlich Investitionen in die Modernisierung der oft veralteten Infrastruktur ebenso wie für den Aufbau von Know-how bei kritischen Themen, z. B. dem Datenschutz, notwendig.

Allein können wir die Projekte in diesen Feldern nicht adäquat unterstützen. Deshalb versuchen wir derzeit, die Zusammenarbeit mit weiteren Förderpartnern auf- und auszubauen.

3.13. Capgemini: Was Non-Profits von For-Profits lernen können – und umgekehrt

Gesprächspartner

Roland Mirwald

Principal Business Analyst für Non-Profits, Capgemini in Deutschland

Sabine Reuss

Marketing & Communications Director, Chairwoman Corporate Social Responsibility Board bei Capgemini in Deutschland

Kontakt: roland.mirwald@capgemini.com

sabine.reuss@capgemini.com



Kennzeichnung der Organisation

- Weltweit führender Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie Services und digitaler Transformation
- Unterstützung sozialer Organisationen u. a. im Rahmen des in der CSR-Strategie verankerten „Digital Inclusion“-Programms

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●●
- Organisation und Prozesse ●●●
- Technologie und Daten ●●

Diskutierte Spezialthemen

- Digitalisierung des Fundraising und der Kommunikation mit Spendern
- Innovation & Projektmanagement

Botschaften / Learnings

- Dem digitalen Wandel steht oft das herausfordernde Tagesgeschäft im Weg – Abläufe und Kommunikationskultur sollten vor diesem Hintergrund hinterfragt werden.
- Prioritätensetzung und Zielgruppenfokus müssen überdacht werden, um Nachhaltigkeit zu gewährleisten und eine Effizienzsteigerung zu erzielen.
- Wer bei der IT-Einführung spart, zahlt später oft drauf.
- Profits und Non-Profits können voneinander lernen.



Hintergrund: Capgemini als Brückenbauer im digitalen Wandel

Um seiner sozialen Verantwortung gerecht zu werden, setzt Capgemini als einer der weltweit führenden Anbieter von Management und IT-Beratung, Technologie Services und digitaler Transformation eine globale CSR-Strategie um. Zu den zentralen Säulen dieser Strategie gehört, neben Umwelt und Diversity, auch das Thema „Digital Inclusion“.

„Mit unserem ‚Digital Inclusion‘-Programm bauen wir Brücken in die digitale Welt – sowohl für benachteiligte Gruppen als auch für soziale Organisationen, die diese Gruppen unterstützen.“

In diesem Rahmen fördern wir unter anderem die „Kiron University“ und die „ReDI-School“ in Berlin – u. a. durch Organisation und Durchführung einer „IoT class“, durch das Angebot von Internships, Mentoring-Programmen oder auch durch die Bereitstellung eines Teils der technischen Infrastruktur. Weiterhin unterbreitet Capgemini Informations- und Schulungsangebote für soziale Organisationen, z. B. in Form von Medienkompetenztrainings in Kinderheimen, bei denen Erzieher*innen zur Vermittlung eines kompetenten Umgangs mit sozialen Medien geschult werden.

Anlässlich unseres Freiwilligentages in München konzipierten wir im letzten Jahr zudem eine Workshop-Reihe für NGOs. Die Spanne der von Capgemini-Mitarbeitern angebotenen Workshop-Themen reichte von „Digitalisierung in Non-Profits“ über „Storytelling in Social Media“ und „Entwicklung einer Feedback-Kultur“ bis hin zum Umgang mit PowerPoint oder Excel. Die Resonanz war so gut, dass wir diese Workshop-Reihe beim nächsten Freiwilligentag in München wiederholen und zukünftig auch an anderen Standorten in Deutschland anbieten wollen.

Schließlich unterstützen wir in diesem Rahmen auch ausgewählte Digitalisierungsvorhaben von sozialen Organisationen als Pro-bono-Beratung bzw. zu speziellen Konditionen, aber auch im Rahmen der professionellen Beratung von Non-Profits. Hierbei arbeiten wir unter anderem mit dem Haus des Stiftens, der Stiftung Menschen für Menschen oder der UNO-Flüchtlingshilfe zusammen. Die von uns begleiteten Digitalisierungsprojekte fokussieren zumeist auf die Einführung neuer IT-Systeme und haben einen strategischen Fokus auf die Salesforce-Plattform und die damit verbundenen Zukunftsthemen. Bei diesen Fragestellungen können wir unsere Erfahrungen aus Digitalisierungsprojekten im kommerziellen Geschäft einbringen und so echten Mehrwert für den sozialen Sektor generieren.

Abläufe und Kommunikationskultur sollten auf den Prüfstand gestellt werden

„Soziale Organisationen, die sich den Zukunftsthemen im Zuge des digitalen Wandels widmen wollen, ersticken oft bereits im Tagesgeschäft und haben Mühe, einen geregelten IT-Betrieb und ein gutes Projektmanagement aufzubauen.“

Bei diesen Themen, so die Erfahrung aus unseren Projekten und Schulungsveranstaltungen, gibt es im NGO-Umfeld – und hier speziell bei den etablierten sozialen Organisationen – vielfach noch einen erheblichen Nachholbedarf.

Tatsächlich macht es einen großen Unterschied, ob wir bei Digitalisierungsprojekten mit sozialen Startups oder etablierten Organisationen zusammenarbeiten. So sind die Führungskräfte bei den etablierten NGO's zumeist deutlich älter und damit oft auch ein Stück weit konservativer. Sie spüren mehrheitlich den Veränderungsdruck im Zuge der Digitalisierung, scheuen aber oft die damit verbunden Risiken und wissen zum Teil auch nicht, wo sie konkret ansetzen können. Natürlich gibt es in den Teams auch jüngere Leute mit einer höheren IT-Affinität, die Veränderungen aufgeschlossen gegenüberstehen. Diese können sich jedoch in den etablierten Strukturen oft nicht durchsetzen.

„Zudem scheinen die Führungskräfte der Etablierten oft regelrecht im Tagesgeschäft vergraben zu sein. Sie tun sich entsprechend schwer, Zeit für Digitalisierungsthemen zu reservieren. Damit aber schließt sich ein Teufelskreis: Notwendige Investitionen werden aufgeschoben, die Organisationen verharren trotz des sich wandelnden Umfelds im Status quo.“

Um sich aus diesem Dilemma zu befreien, lohnt es sich, einige im NGO-Umfeld verbreitete kulturelle Eigenheiten kritisch zu hinterfragen. So fehlt es häufig an klaren Prozessen, um Zukunftsthemen systematisch anzugehen und strategisch zu verfolgen. Das Handeln vieler NGOs ist geprägt von einer Konsenskultur, die auf der einen Seite Perfektionismus fördert, und auf der anderen das Priorisieren und Entscheiden erschwert.

Mit unseren Schulungsangeboten versuchen wir, auf eine Veränderung der Kommunikationskultur hinzuwirken. So bieten wir Führungskräften strategisches Know-how zur Gestaltung des digitalen Wandels und weisen zudem die Mitarbeiter in unseren Workshops regelmäßig darauf hin, dass es nicht ausreicht, das Thema bei Vorgesetzten zu problematisieren und Lösungen für mehr Digitalisierung einzufordern. Diese Forderung wird dann leicht mit Verweis auf die knappe Zeit abgewiesen. Besser ist es, konkrete eigene Lösungsvorschläge zur Verbesserung von Angeboten und Abläufen zu erarbeiten und damit an die Führung heranzutreten.

Digitalisierung – auch diese Botschaft tragen wir als IT- und Management-Beratungsunternehmen bewusst nach Außen – ist ein strategisches, ganzheitliches Thema, das in der Geschäftsführung aufgehängt sein muss und sich letztlich auf die gesamte Organisation auswirkt. Dagegen wird die Digitalisierung in vielen sozialen Organisationen noch als reines IT-Thema begriffen. Wer aber die Tragweite des Themas nicht akzeptiert, erhöht das Risiko, dass Digitalisierungsvorhaben scheitern.

Bei Fundraising-Aktivitäten Prioritätensetzung und Zielgruppen-Fokus überdenken

Als großes Hemmnis für den digitalen Wandel werden von den sozialen Organisationen häufig Finanzierungsprobleme angeführt. Dies ist einerseits nachvollziehbar – die Mittel der NGOs sind zumeist sehr knapp bemessen. Andererseits sollte der digitale Wandel auch zum Anlass genommen werden, die Prioritäten bei der Verteilung von Budgets und Personal kritisch zu hinterfragen – und dabei auch Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung sowie Einsparung von Geldern durch die Digitalisierungsprojekte zu analysieren.

„Beim Thema Fundraising, das in unseren Projekten häufig im Fokus steht, wird bei den NGOs oft viel Energie in die Betreuung einzelner, kleiner Spender gesteckt. Die hier gebunden Ressourcen fehlen aber an anderer Stelle.“

Besser wäre es im Hinblick auf den nachhaltigen Erfolg der Organisation, Raum für die Bearbeitung von Zukunftsthemen zu schaffen.

Die Fundraising-Aktivitäten der Etablierten fokussieren zudem oft noch primär auf ältere Generationen, die sich noch mit dem klassischen Spenderbrief erreichen lassen. Die Relevanz dieser Zielgruppe nimmt aber stetig ab. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sollten sich die Non-Profits viel stärker mit den Anforderungen jüngerer Generationen und deren Spendenkultur auseinandersetzen. So suchen die jüngeren Spender vielmehr nach einem persönlichen Bezug, fordern konkretes Feedback über Einsatz und Wirkung der geleisteten Spenden und wollen ggf. sogar selbst in die Aktivitäten eingebunden werden.

Für soziale Organisationen mittlerer Größe, die nicht über die Strahlkraft der ganz Großen verfügen und sich im Ringen um die Spendengelder zunehmend mit sozialen Startups messen müssen, ist die Adressierung solcher Anforderungen und der Einsatz digitaler Werkzeuge, die eine solche Spendenkultur effektiv unterstützen, regelrecht existenzkritisch. Es gibt allerdings nicht nur einen Wettbewerb um die Spender, sondern auch um die Fachkräfte. Viele etablierte soziale Organisationen suchen heute dringend nach jungen, IT-affinen Mitarbeitern. Diese Zielgruppe lässt sich aber nur schwer gewinnen, wenn intern noch mit Tools und Methoden von gestern gearbeitet wird.

Wer bei der Einführung von IT-Systemen spart, zahlt später drauf

Schlussendlich wirken wir in unseren Schulungen und Projekten regelmäßig darauf hin, IT-Systeme mit Weitblick zu planen und umzusetzen. Wer als Organisation bei der Einführung spart, zahlt häufig im weiteren Verlauf drauf, weil die Systeme nicht vollständig funktionieren, die notwendige Akzeptanz der Benutzer nicht gewonnen wurde oder zu einem späteren Zeitpunkt Nacharbeiten notwendig werden. Sicher gibt es hier und da auch behindernde Reglementierungen aus Förderrichtlinien, die soziale Organisationen zum Sparen an falscher Stelle anregen. Dies ist aber oftmals eine Frage der Darstellung, die sich mit etwas Kreativität lösen lässt.

Entsprechend drängen wir darauf, im Zuge der Spezifikation von IT-Systemen auch Zukunftsthemen zu beleuchten und auf diese Weise zukünftige Anforderungen in die Konzepte aufzunehmen. Das bedeutet nicht, dass diese Anforderungen schon im ersten Release umgesetzt werden. Hier geht es zunächst darum, dass Tagesgeschäft sauber abzubilden. Gleichwohl sollten die Systeme von der Architektur her so aufgesetzt werden, dass bei weiteren Releases zukünftige Anforderungen problemlos eingearbeitet werden können.

Non-Profits und For-Profits können voneinander lernen

Die skizzierten Herausforderungen gehen herkömmliche For-Profit-Unternehmen in der Regel strategischer und strukturierter an. Sie investieren eben nur in Felder, von denen sie sich auf Dauer die höchsten Gewinne versprechen. Diesen Ansatz, einschließlich der Arbeit mit priorisierten Listen und Methoden des Projektmanagements, versuchen wir auch in unseren Projekten zu vermitteln. Schließlich kann er sozialen Organisationen dabei helfen, ihre Wirksamkeit zum Wohle der Gesellschaft zu erhöhen. Das Feedback unserer Kunden im sozialen Sektor bestätigt uns in dieser Auffassung, hier findet unser Vorgehen meist sehr großen Zuspruch.

Es geht in unseren Projekten allerdings nicht allein darum, den Non-Profits die Erkenntnisse aus der For-Profit-Welt überzustülpen. Denn natürlich können auch wir als Profit-Unternehmen von den Non-Profits – z. B. von der stark auf die Menschen ausgerichteten Kultur und der nachhaltigen Betrachtung gesellschaftlicher Themen – lernen.

„Schlussendlich möchten wir dazu beitragen, dass beide Welten stärker zusammenwachsen und sich gegenseitig befruchten.“

3.14. Salesforce.org: Die Implementierung eines CRM-Systems ist ein strategisches Vorhaben!

Gesprächspartner

Tilman Höffken

Account Executive bei Salesforce.org

Kontakt: thoeffken@salesforce.com



Kennzeichnung der Organisation

- Social Enterprise, das aus der Salesforce Foundation hervorgegangen ist und die Salesforce Plattform für soziale Organisationen weiterentwickelt.

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●●
- Organisation und Prozesse ●●●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Umsetzung von CRM-Projekten / Salesforce.org

Botschaften / Learnings

- Ohne eine professionelle Prozessgestaltung verlieren soziale Organisationen an Wirkung.
- Eine CRM-Implementierung ist ein strategisches Vorhaben und kein IT-Projekt!

Hintergrund

Salesforce.org ist aus der Salesforce Foundation hervorgegangen und seit April 2019 Teil von Salesforce, dem weltweit führenden Anbieter von CRM-Software. Wir entwickeln die IT Lösungen von Salesforce.com weiter und passen sie an die speziellen Bedürfnisse des Non Profit Sektors an. Das Geld, das wir über Lizenzen einnehmen, wird nach Abzug der Kosten an den sozialen Sektor gespendet, kommt also der Gesellschaft ebenfalls zu Gute.

Bei Salesforce.org sind weltweit inzwischen über 1000 Personen beschäftigt, die ausschließlich an unseren Lösungen für NGOs und Stiftungen arbeiten. Das macht uns zum weltweit größten Cloud Anbieter in diesem Bereich.

In meiner Rolle als Account Executive begleite ich mittlere und große Non-Profits in ihrer Digitalen Transformation. Allerdings führen wir als Salesforce.org die Implementierung der Lösung nicht selbst durch, sondern arbeiten dabei eng mit unseren industriespezifischen Partnern zusammen.

Ohne professionelle Prozessgestaltung verlieren soziale Organisationen an Wirkung

Die Notwendigkeit, sich auch im sozialen Sektor mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen, ist in den letzten Jahren immens gestiegen. Wir arbeiten in unserem Feld viel mit Fundraising-Organisationen zusammen. Deren Umfeld hat sich durch die Veränderungen im Online Marketing, im Impact Measurement und im Programm Management signifikant verändert. Soziale Organisationen sind im Zuge der Digitalisierung gefordert, ihre Zielgruppen noch individueller über verschiedene Kanäle anzusprechen. Sie müssen sich mit steigenden Anforderungen der Spender und Förderer im Hinblick auf ein gutes Management und dem damit verbundenen Service auseinandersetzen. Spenderinnen und Spender erwarten heute das gleiche Erlebnis, wie sie es zum Beispiel aus Online Shops kennen. Das stellt viele NGOs vor enorme Herausforderungen.

So reicht es für ein nachhaltig erfolgreiches Fundraising eben nicht mehr aus, nur einmal pro Jahr einen Brief mit der Bitte um eine Spende auszusenden. Auch Spendenbescheinigungen und Dankesbriefe erfordern eine professionelle Begleitung und einen guten Service. Als Unternehmen oder Privatperson will ich schließlich nicht heute spenden und morgen schon die nächste Spendenaufforderung erhalten.

Kurzum:

„Ohne ein gutes Management bleiben über kurz oder lang die Spenden aus.“

Gleiches gilt für andere Themen, wie die Gewinnung von Teilnehmern für Workshops und Seminare.

Eine CRM-Implementierung ist ein strategisches Vorhaben und kein IT-Projekt!

Wir bieten mit unserer „Nonprofit Cloud“ Werkzeuge zur Verbesserung interner Prozesse, zur Kommunikation und zur Kostenersparnis – und wir beraten auf dem Weg der digitalen Transformation. Um diese

Werkzeuge effektiv einzusetzen, sollten die Organisationen zunächst hinterfragen, was ihre Prozesse sind, welche Mitarbeiter involviert sind und wie die Abläufe zukünftig gestaltet werden sollen. Gerade bei großen etablierten Organisationen geht eine solche Analyse an die Substanz. Bei der Spezifikation der Lösung zeigen sich Herausforderungen im Team, die von externen Partnern moderiert werden müssen.

„Eine moderne IT-Plattform ist eben kein einfaches Schreibprogramm oder eine Datenbank. Die Implementierung ist ein wirklich strategisches Vorhaben, wenn man es ernsthaft angeht und den erwarteten ROI erreichen will. Wenn die Projekte scheitern, dann typischerweise daran, dass deren strategische Bedeutung und der damit verbundene Ressourcenaufwand unterschätzt wird.“

Um solche Projekte zum Erfolg zu bringen, sollte die zentrale Verantwortung für die Gestaltung der Systeme in der Geschäftsführung angesiedelt sein. Und es bedarf einer frühzeitigen Einbindung aller Bereiche und der künftigen Benutzer, um die notwendige Akzeptanz zu gewährleisten.

3.15. Stiftung Bürgermut: Zentrale Ansprechpartner für Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote gesucht

Gesprächspartner

Henrik Flor

Leitung Redaktion & Konzeption bei Stiftung Bürgermut

Kontakt: henrik.flor@buergermut.de



Foto © Andi Weiland

Kennzeichnung der Organisation

- Fokus auf die Förderung verschiedener Facetten des bürgerschaftlichen Engagements
- Wissenstransfer und Skalierung für soziale Organisationen unter der Dachmarke „openTransfer“
- Begleitung von sozialen Organisationen in der digitalen Transformation im Projekt D3 – so geht digital

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●
- Kommunikation ●●●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Wissensvermittlung und Vernetzung in der Zusammenarbeit mit etablierten soziale Organisationen

Botschaften / Learnings

- Der Informations- und Vernetzungsbedarf zum Thema Digitalisierung ist immens.
- Wissens- und Vernetzungsangebote erreichen viele etablierte Organisationen nicht in der ganzen Breite.
- Zentrale Anlaufstellen (Koordinatoren) zur effektiven Streuung der Angebote fehlen in vielen Organisationen noch.

Die Stiftung Bürgermut, in der heute elf Mitarbeiter tätig sind, wurde im Jahr 2007 von Elmar Pieroth mit dem Ziel gegründet, bürgerschaftliches Engagement zu fördern. Im Kern beschäftigen wir uns mit der Frage, wie man gutes lokales bürgerschaftliches Engagement sichtbar machen und bei der Skalierung unterstützen kann. Soziale Innovationen sollen sich schneller und systematischer verbreiten.

Der Informations- und Vernetzungsbedarf ist immens

Unter der Dachmarke „openTransfer“ bieten wir Barcamps, Workshops, Webinare und ein Acceleratorprogramm zur Qualifizierung und Vernetzung bürgerschaftlicher Initiativen an, wobei der digitale Wandel in der thematischen Ausrichtung eine wichtige Rolle spielt.

So war unsere Stiftung mit der Organisation des Digital Social Summits 2019 betraut. Mit diesem Format wollen wir – gemeinsam mit den sechs Mitveranstaltern – dazu beitragen, die Diskursfähigkeit der zivilgesellschaftlichen Akteure zu erhöhen und der Zivilgesellschaft ein größeres Gewicht in der Digitalisierungsdebatte zu verleihen. Darüber hinaus ging es um die Fragen, wie der digitale Wandel in der eigenen Organisation gestaltet und wie die Wirkung der Arbeit mithilfe digitaler Prozesse gesteigert werden kann. Die Veranstaltung, die im Februar 2019 in Berlin stattfand, war mit insgesamt über 600 Teilnehmenden vollständig ausgebucht. Wir mussten sogar etlichen Interessenten absagen.

„Das hohe Interesse am Digital Social Summit 2019 zeigt, wie groß der Informations- und Vernetzungsbedarf zu diesem Thema im sozialen Sektor ist.“

Im Februar 2019 startete zudem das Projekt „D3 – so geht digital!“ (gefördert durch das Bundesinnenministerium). Eine Website und regionale Events zeigen, wie gemeinnützige Organisationen jetzt schon digitaler werden. Diese Formate dienen auch als Schaufenster für Qualifizierungsangebote, praktische Tipps sowie Veranstaltungen von anderen Non-Profits.

Darüber hinaus publizierten wir, ebenfalls im Februar, ein E-Book mit dem Titel „Digitalisierung. Vom Buzz Word zur zivilgesellschaftlichen Praxis“. Damit wollen wir das Großthema Digitalisierung für zivilgesellschaftliche Akteure greifbar machen. Anhand zahlreicher Praxisbeispiele zeigen wir, wie soziale Organisationen die damit verbundenen Buzzwords bereits mit Leben füllen.

Wissens- und Vernetzungsangebote erreichen viele Organisationen nicht in der ganzen Breite – zentrale Anlaufstellen fehlen

Neben allgemeinen Informations- und Austauschformaten unterstützen wir gemeinnützige Initiativen auch konkret bei der Entwicklung einer Skalierungsstrategie. Organisationen, die sich mit einem konkreten Projekt für das „openTransfer Accelerator“-Programm erfolgreich bei uns bewerben, werden von uns über ein Jahr hinweg intensiv begleitet.

Mit unserem Accelerator-Programm, ebenso wie mit unseren Barcamp-Veranstaltungen oder unserer Online-Akademie, sprechen wir bewusst auch etablierte soziale Organisationen an – nicht zuletzt um einen guten Mix im Hinblick auf den Hintergrund der Teilnehmer zu gewährleisten.

„Bei vielen größeren, oft dezentral aufgestellten sozialen Organisationen gibt es bislang jedoch noch keine Koordinatoren für digitale Themen, die als zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiter und Förderpartner agieren. Die passenden Personen mit unseren Angeboten zu erreichen, bleibt so eine spannende Herausforderung.“

Im Nachgang wurden wir bereits gefragt, warum wir bestimmte Mitarbeiter nicht eingeladen haben. Tatsächlich können wir nicht in jeder Organisation umfangreich recherchieren, wer für Digital-Themen ansprechbar ist. Hier fehlt noch Transparenz.

Call for Cases

Sollten Sie nach der Lektüre der Praxissichten gedacht haben „Wir haben auch einen spannenden Erfahrungsbericht zum Thema Digitalisierung“ und Sie diesen gerne mit KollegInnen teilen würden, dann melden Sie sich bei uns.

Sie können dies ganz formlos mit einer E-Mail an Peter Kreutter (peter.kreutter@whu.edu) tun, in der Sie kurz mit einigen Spiegelstrichen folgende Punkte skizzieren:

- Ihre soziale Organisation (Rechtsform, Mission / sozialer Auftrag, Organisationsstruktur, -größe und -alter)
- Die Ausgangssituation vor bzw. Motivation für den Start des Digitalisierungsprojektes bzw. -aktivität
- Konkrete Projektbeschreibung und -ziele
- Ergebnis nach der Umsetzung und „lessons learned“
- Ggf. kurzes Fazit und Ausblick auf weitere (Anschluss-)Projekte

Wir melden uns dann im Anschluss bei Ihnen, um zu besprechen, ob, wie und in welchem Format Ihr Case Eingang in eine der nächsten Publikationen oder Veranstaltungen der Digitize Non-Profits Initiative finden kann.

Wir freuen uns auf Ihren Case!

Akteure der Digitize Non-Profit Initiative

Autor und Co-Autoren dieses Diskussionspapiers



Dr. Andreas Stiehler
Analyst, Kolumnist & Berater
Freischaffend, assoziiert mit
fibonacci & friends

andreas_stiehler@outlook.com



Nicole Dufft
Co-Founder & Partner
fibonacci & friends

dufft@fibonacci-friends.com



Dr. Peter Kreutter
Direktor
Stiftung Wissenschaftliche
Hochschule für
Unternehmensführung (WHU)

peter.kreutter@whu.edu

Mitinitiatoren dieses Diskussionspapiers



Dr. Rupert Antes
Geschäftsführer
Haniel Stiftung

rantes@haniel.de



Sabine Reuss
Marketing & Communications
Director, Chairwoman
Corporate Social Responsibility
Board

Capgemini
sabine.reuss@capgemini.com



Dr. Holger Krimmer
Mitglied der Geschäftsleitung
Geschäftsführer
Stifterverband, ZiviZ

holger.krimmer@stifterverband.de



fibonacci & friends