

## NPO in der Corona-Pandemie



Peter Kreutter

Digitalisierungsboost in NPO durch Corona?  
Distant Leadership im Home Office  
Produktiver nach der Pandemie?  
Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in der  
Pandemie  
Pour un tiers secteur plus fort – et plus solidaire  
Das Coronavirus und die Auswirkungen auf die  
Mehrwertsteuer

Weiteres Thema:  
Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung in Schweizer  
Sportverbänden

# Editorial

---



Es ist ein warmer, sonniger Tag Ende Mai 2019 in Hamburg. Zwischen zwei Terminen bei befreundeten Stiftungen sitze ich an der Binnenalster auf einer Parkbank und in meinem Kalender steht ein Telefonat mit Dr. Philipp Erpf vom VMI. Vorausgegangen ist ein kurzer Mailverkehr mit seiner Anfrage, ob ich Interesse hätte, in einem neu geplanten Programm aus unserer Studie zur Digitalisierung von NPO zu berichten. Das Telefonat war mein erster direkter Kontakt zum VMI, das ich bis dahin nur vom Hörensagen und aus akademischen Publikationen kannte.

Wissenschaftler sprechen in der rückblickenden Analyse von Entwicklungen oft von «Pfadabhängigkeiten», bei denen kleine, oft zufällige Weichenstellungen neue grössere Handlungsfelder erschliessen. Mit Blick auf die Zusammenarbeit von VMI und WHU war dieses Telefonat eine solche Weichenstellung. Es zeigte sich schnell, dass wir eine gemeinsame Sicht auf den Sektor teilen und die Notwendigkeit sehen, Themen wie Professionalisierung, unternehmerische Führung oder die Nutzung digitaler Lösungen voranzutreiben, um «Gutes noch besser zu tun». Und schliesslich: auch die persönliche Chemie zwischen uns stimmte von Anfang an.

Viele von Ihnen aus dem VMI-Netzwerk werden ähnliche Erfahrungen gemacht haben und können auf eine viel längere organisationale oder persönliche Historie mit dem VMI zurückblicken. Wie wichtig ein solches Netzwerk im Sinne einer «trusted community of practice» ist, durften wir alle während der vergangenen Monate der Covid-19 Pandemie erfahren. Doch nicht nur während der Krise, deren Ende sich zumindest ein klein wenig abzeichnet, bedarf es dieser Netzwerke. Sie können danach im Zuge einer gemeinsamen Reflektion und des Aufarbeitens der Erfahrungen weiteren wichtigen Mehrwert stiften. Die vielfältigen, spannenden Beiträge dieser Ausgabe unterstreichen dies. Sie beleuchten sowohl die Herausforderungen, die zu meistern waren (und oft immer noch sind), als auch die daraus entstandenen Chancen zur Weiterentwicklung des Sektors, der eigenen Organisation oder der persönlichen Führungskultur und -rolle. Dies gilt besonders für die Digitalisierung von NPO. Hier hat die Covid-19 Pandemie einen neuen Entwicklungspfad ausgelöst, der beim eingangs erwähnten Telefonat Ende Mai 2019 überhaupt nicht absehbar war.

Ihnen allen eine spannende Lektüre!

Dr. Peter Kreutter

Direktor, Stiftung WHU

# Covid-19 als Turboboost bei der Digitalisierung von NPO!?

Peter Kreutter, Patrizia Rezzoli und Jan Philipp Schewe

**Es war eine Frage mit drei Antwortmöglichkeiten, die im FORBES Magazin Anfang April 2020 gestellt wurde: «Who led the digital transformation of your company?»<sup>1</sup> Es waren aber weder «Chief Executive Officer» (CEO) noch «Chief Technology Officer» (CTO), die als Antwort dick und rot markiert waren - es war «COVID-19». Viele Nonprofit-Organisationen (NPO) dürften rückblickend eine ähnliche Erfahrung gemacht haben. Covid-19 hat in NPO einen massiven Digitalisierungsschub ausgelöst, der ohne die Pandemie in diesem Umfang und in dieser Geschwindigkeit von den meisten Organisationen und deren Führungsmannschaften nicht initiiert worden wäre. Mit dem vorliegenden Beitrag soll eine differenzierte Perspektive auf das Thema geschaffen werden, indem die vorherigen Entwicklungslinien der Digitalisierung von NPO skizziert, die stattgefundenen Reflexe auf den exogenen Schock analysiert und sich aktuell abzeichnende Handlungsfelder diskutiert werden.**

Erste Studien und Beiträge zur Frage der Digitalisierung von NPO finden sich im deutschsprachigen Raum ab etwa 2016/2017 mit einer kontinuierlich steigenden Anzahl von Veröffentlichungen in den Folgejahren 2018 und 2019.<sup>2</sup> Auch an den Titeln von Veranstaltungen lässt sich ein steigendes Interesse an diesem Thema festmachen. So stand der Deutsche Stiftungstag im Sommer 2018 unter dem

Motto «Update! Stiftungen und Digitalisierung»<sup>3</sup> und Swiss Foundations lud im Dezember desselben Jahres zu «Der dritte Presidential Day – ein Plädoyer für die Digitalisierung der Stiftungswelt»<sup>4</sup> ein. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass Stiftungen in der Vergangenheit natürlich z. B. im Rahmen von MINT-Aktivitäten fördernd bei Digitalthemen aktiv waren. Der Brückenschlag zur eigenen Arbeit und zum NPO-Sektor war selten auf der Agenda. Dies kam erst ab ca. 2017. Neben der Frage, wie Stiftungen und NPO die ethisch-moralischen Gestaltungsfragen von Digitalisierung in der Gesellschaft aktiv begleiten können – beispielhaft sei die Initiative der ZEIT-Stiftung zu einer Charta der Digitalen Grundrechte der Europäischen Union genannt<sup>5</sup> – entstand ein zweiter zentraler Forschungs- und Diskussionspfad. Dieser verläuft entlang der Frage, wie sich Strategie und Organisation von NPO selbst durch den Digitalisierungstrend verändern. In diesen Bereich ist der vorliegende Beitrag einzuordnen. Fasst man die wesentlichen Erkenntnisse der frühen Studien und Beiträge zusammen, lässt sich der damalige Status quo auf die folgenden drei Punkte verdichten:

1. In vielen NPO wurde zu diesem Zeitpunkt die Relevanz der Digitalisierung vom Grundsatz her zu meist erkannt, jedoch war das Thema in den wenigsten Fällen strategisch bereits verankert.



- Digitalisierung wurde häufig primär auf Kommunikations- und Social Media Aspekte reduziert. Ein deutlich geringerer Fokus lag auf Themen wie z. B. digitale Organisationssteuerung oder Überlegungen, wie mit Hilfe von Digitalisierung die eigene Mission effektiver und mit mehr Impact umgesetzt werden kann.
2. Technologie- und Toolfragestellungen standen vielfach deutlich weiter oben auf der Diskussionsagenda als damit eng verbundene Themen des notwendigen Wandels von Organisationskultur oder die Schaffung eines Digital Mindset.
  3. Schliesslich wurden oft als zentrale Hemmnisse fehlende Budgets zur Planung, Einführung und Betrieb entsprechender technologische Lösungen genannt sowie nicht in ausreichendem Mass vorhandene Fähigkeiten zu deren Nutzung angeführt.

Dufft et al. (2017, S. 22) kamen zusammenfassend zur Einschätzung, dass es zwar keine generelle Digitalisierungs-Skepsis oder Orientierungslosigkeit im Nonprofit-Sektor gäbe, jedoch Digitalisierung in vielen Organisationen noch nicht die notwendige Priorität eingeräumt würde, um ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Die möglichen positiven Effekte von Digitalisierungsprojekten in NPO standen dabei ausser Frage, wie die Erfolgsbeispiele in Antes et al. (2019) oder in Stiftung Neue Verantwortung (2019) zeigen. Dennoch waren sie zu diesem Zeitpunkt eher die Ausnahme als die Regel.

Um im Sektor mehr Momentum für Digitalisierungsaktivitäten in der Breite aufzubauen, empfahlen Dufft et al. (2017, S. 40ff.) den NPO u.a.

- das Thema Digitalisierung strategisch zu verankern, ganzheitlich zu

adressieren und die hierfür notwendige Veränderungsfähigkeit zu stärken sowie

- das Bewusstsein in der Organisation für Veränderungsdruck zu schärfen.

Gleichzeitig ist von wesentlicher Bedeutung die digitale Transformation als systemischen Prozess zu verstehen, der fünf zentrale Veränderungsfelder tangiert, wie Abbildung 1 zeigt. Diese sind jedoch nicht isoliert von einander zu betrachten, sondern bedingen sich gegenseitig. Zudem können sie in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Organisation und

des Digitalisierungsprozesses unterschiedliche Relevanz und Gewichtung haben.

### **Covid-19 als «Turboboost» für die Digitalisierung von NPO!?**

Es wird wohl für immer eine unbeantwortete Frage bleiben, wann und wie schnell der Zug der Digitalisierung im Nonprofit-Bereich ohne Covid-19 Fahrt aufgenommen hätte. Mit dem Ausbruch der Pandemie – konkret mit dem damit verbundenen Lock-down – änderte sich das bisherige Handlungs- und Entscheidungsfeld schlagartig. Von heute auf morgen bestand

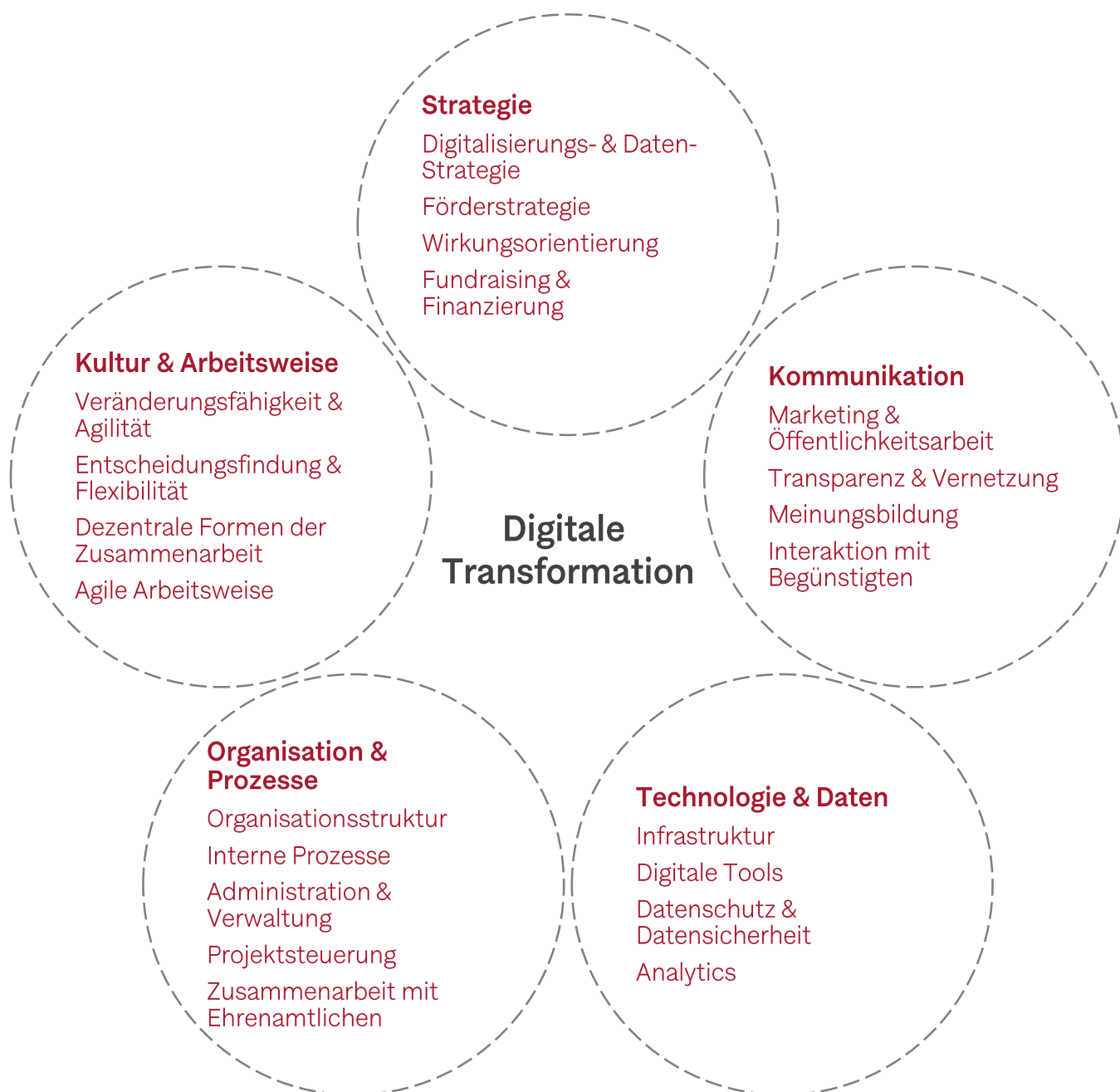


Abbildung 1: Übersicht der Veränderungsfelder der Digitalisierung (Dufft et al. 2017, S. 7).



die Herausforderung, im Lock-down handlungsfähig zu bleiben bzw. verlorene Handlungsfähigkeit schnell wieder herzustellen. Es ist leicht verständlich, dass die früher geforderte Schaffung von 'Bewusstsein für Veränderungsdruck' in einer solchen Krise nicht mehr nötig war.

Für viele NPO bedeutete dies einen kriseninduzierten Adhoc-Digitalisierungssprung verbunden mit mehr oder weniger stark veränderten, dezentralen Kommunikationsstrukturen, Arbeitsprozessen und Aktivitätenportfolios: Homeoffice und

Video-Conferencing statt Schreibtisch im Grossraumbüro und Diskussion im Besprechungsraum. Slack-Channel und Miro-Board statt Klebezettel und Flipchart. Streamings, Webinare und digitale Kochevents statt physischen Konferenzen und dem gemeinsamen Plausch an der Kaffeetisch zwischen zwei Vorträgen. Diese Liste liesse sich sicherlich noch beliebig verlängern.

Wesentlich waren jedoch zwei zentrale Aspekte: Erstens, das Arbeiten im Homeoffice war nun die 'Default Option'. Die vorher oft kontrovers geführten Diskussionen, um die prinzipielle Machbarkeit oder Sinnhaftigkeit dieses Modells wurden weggefegt von der faktischen Notwendigkeit - teils sogar gefordert durch explizite gesetzliche Bestimmungen. Um in der Situation des Social Distancing handlungsfähig zu bleiben, wurden zweitens digitale Kommunikationstools wie Zoom oder GoToMeeting binnen kürzester Zeit zum Kommunikations- und Backbone eines ganzen Sektors. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten bei den Tools, die einige Wochen vorher bestensfalls den IT-Nerds der NPO-Szene bekannt waren, eine steile Lernkurve bewältigen. Dies galt ebenso für die Gestaltung ihres eigenen Aktivitätenspek-

trums und Tagesablaufes.

Jede Organisation machte – natürlich in Abhängigkeit vom vorherigen digitalen Entwicklungsstand und Typus der gemeinnützigen Arbeit – in den vergangenen 15 Monaten entsprechende Erfahrungen in unterschiedlichen Ausprägungen. Eine Förderstiftung für wissenschaftliche Forschung war anders betroffen als beispielsweise ein gemeinnütziger Verein, der sich vor Ort mit Projekten um Obdachlose kümmert. Gerade dort, wo die Mission und der Impact der NPO von engem persönlich-physischen Kontakt abhängt, waren die Herausforderungen zwangsläufig am grössten. Gleichzeitig kam erschwerend hinzu, dass die Massnahmen zur Krisenbewältigung bestehende, bereits laufende Organisationsentwicklungs- und Digitalisierungsmassnahmen verdrängten bzw. überlagerten.

Es ist im Rückblick jedoch bezeichnend für die gelebte Kollegialität und den grossartigen Zusammenhalt im NPO-Sektor, wie schnell sich informelle Netzwerke und Austauschformate bildeten, um gemeinsam diese Herausforderungen zu diskutieren und digitale Lösungsansätze zu entwickeln. Exemplarisch für viele weitere Initiativen sei hier «Plötzlich digital. Die Sprechstunde» genannt.<sup>6</sup> Dieses von der Stiftung Bürgermut in Berlin initiierte Format bietet seit Ende März 2020 einen virtuellen Raum, um per geteiltem Bildschirm gemeinsam mit anderen neue Tools kennenzulernen und best practices zu teilen. Die Sprechstunde wird realisiert von verschiedenen gemeinnützigen Organisationen und vielen einzelnen Expert:innen, die kostenlos ihr Wissen zur Verfügung stellen.

Der Name des Formates 'Plötzlich digital' beschreibt sehr treffend die Ungeplantheit des Digitalisierungs-

sprungs und die Notwendigkeit zum schnellen pragmatischen Handeln und Entscheiden unter einem hohen Mass an Unsicherheit. Mit einer gehörigen Portion Pragmatismus mussten Notprozesse und Work-arounds etabliert werden, ohne dass viel Zeit für umfassende Vorab-Analysen blieb oder grössere vorbereitende Schulungsprozesse möglich waren. Nicht das 'ob' sondern das 'wie' und 'wie schnell' waren die Maximen. Heute, rund 15 Monate nach Beginn der Covid-19 Pandemie kann aus unserer Sicht konstatiert werden, dass der Sektor das digitale Krisenmanagement relativ gut bewältigt hat.

Dennoch stellt sich gerade mit Blick auf die steigende Impfquote, sinkende Inzidenz und damit der sich damit abzeichnenden Normalisierung der Situation eine Reihe von Fragen: Wo stehen wir heute? Ist mit den Ad-hoc-Digitalisierungsmassnahmen ein stabiles Fundament gelegt? Was bleibt im 'New Normal'? Was verschwindet so schnell wieder wie es eingeführt wurde?

Oder sehr pointiert formuliert: Hat die Krise tatsächlich zu einer digitalen Reform an Haupt und Gliedern geführt oder besteht ein Risiko, dass wir bei Stückwerk und Flickschusterei stehen bleiben und damit vielleicht sogar einen Schritt zurück machen?

### **Der neue Status quo – NPO und Digitalisierung im Mai 2021**

Um eine wichtige Information gleich vorweg zu schicken: Wir sind überzeugt von den Möglichkeiten der Digitalisierung und keinesfalls pessimistisch was deren weitere Entwicklung in der Zukunft angeht. Doch wir sind uns auch sicher, dass sich die Nutzung der Digitalisierungspotenziale und vorallem deren nachhaltige Verankerung nicht von alleine einstellt.

Wenn der externe Pandemie-Druck gefühlt nachlässt, sich an der einen oder anderen Stelle vielleicht die ersten grösseren Schwierigkeiten bei der Implementierung zeigen und sich die Organisation gleichzeitig über das 'Zurück' zu physischen Treffen und analogen Formaten freut, ist mehr denn je Führung gefragt und Change Agents sind erforderlich. Auch gilt es gegen den Eindruck zu arbeiten, 'das war es jetzt mit der Digitalisierung' und es nun klar sei, worauf es ankomme und was bei einer erneuten Krise zu tun ist. Es darf mithin nicht zu einer Verwechslung zwischen der bisherigen Adaption digitaler Helfer als Krisentools und klassischer Organisationsentwicklung stattfinden, die in Reichweite und Zeitdauer zwangsläufig eine andere Qualität hat.

Gleichzeitig wäre es aus unserer Sicht zu früh, zu diesem Zeitpunkt bereits visionäre Strategieempfehlungen abzugeben oder neue Handlungsregeln zu postulieren, wie das 'Updated Old' bzw. das 'New Normal' aussehen wird und wie man sich dafür rüstet. Dafür fehlen zum einen noch die notwendigen umfassenderen Analysen und Studien.<sup>7</sup> Zum anderen ist vielfach noch gar nicht im gesamten Umfang erkennbar, welche tieferliegenden Effekte seit Frühjahr 2020 z. B. beim Thema Kulturveränderung in NPO und psychischen Belastungen von Mitarbeitenden und Teams ausgelöst wurden. Hier bedarf es in den kommenden Wochen und Monaten sorgfältiger Beobachtung und des engen Austauschs innerhalb des Sektors, um frühzeitig relevante Entwicklungslinien identifizieren zu können. Drei erste Beobachtungen unsererseits bzw. von KollegInnen aus unseren Netzwerken möchten wir in diesem Sinne in die Diskussion einbringen.

### **Beobachtung 1: Heterogenität im Entwicklungsstand der IT- und Digital-Infrastruktur**

Bisherige Studien kamen häufig zum Ergebnis, dass es um die technologische Infrastruktur von NPO eigentlich gut bestellt ist. In der Corona-Krise konnte vielfach auf eine gut funktionierende Basis-IT-Landschaft zurückgegriffen werden. Dies scheint aber eher für mittlere und grössere Organisationen der Fall zu sein. Wie anekdotische Evidenz vermuten lässt, ist die Lage bei kleinen NPO wie z. B. Vereinen oder rein ehrenamtlich geführten Stiftungen eine andere. Es scheint hier in grösserem Umfang eine gewisse Infrastrukturlücke zu geben, die noch geschlossen werden muss.

Entsprechende Belege lieferte das Förderprogramm 'Gemeinsam wirken in Zeiten von Corona' der Deutschen

Stiftung für Engagement und Ehrenamt und die dafür gestellten Förderanträge.<sup>8</sup> Ein Ziel des Förderprogramms war es, die digitale Teilhabe in der Zivilgesellschaft und die digitale Infrastruktur im bürgerschaftlichen Engagement und Ehrenamt zu stärken. Überraschend war insbesondere die grosse Anzahl und der Fokus der Anträge, der häufig in der Beschaffung sehr grundlegender Hard- und Software lag. Dies führte die Stiftung zu dem Schluss, dass *«der digitale Wandel stagniert in vielen Vereinen aufgrund der mangelnden technischen Ausstattung vor Ort. [...] Deswegen nutzen sie häufig ihre privaten Geräte, was nicht nur datenschutzrechtlich problematisch ist.»*<sup>9</sup> Auch wenn man Digitalisierung als systemischen Prozess begreift, der sich nicht auf Technologie allein reduzieren lässt, ist





die adäquate technologische Basis trotzdem conditio sine qua non.

## Beobachtung 2: Change Management als Führungsaufgabe rückt noch stärker in den Fokus

Betrachtet man die Effekte der Covid-19 Pandemie aus Sicht der fünf Handlungsfelder der digitalen Transformation war insbesondere das Dreieck von Faktoren 'Organisation & Prozesse', 'Kommunikation' sowie 'Kultur & Arbeitsweise' massiv von den Veränderungen tangiert. Je mehr NPO nun wieder von einem Krisenmodus in einen Modus der langsamen ‚Rückkehr zum Normalbetrieb‘ umschalten,

desto stärker entstehen neue Herausforderungen.

Hier gilt es die damit verbundenen Veränderungen und Unsicherheiten aktiv zu begleiten, Erwartungen zu identifizieren sowie diese zu managen. Ein Thema, das viele in diesem Zusammenhang beschäftigt, ist die Frage was wird aus dem Homeoffice nach Corona. Die wenigsten NPO werden diese Frage heute schon so klar und weitreichend beantwortet können wie das deutsche Softwarehaus SAP. Dieses hatte jüngst angekündigt, dass die Mitarbeitenden zukünftig die freie Wahl haben, wann sie von zu Hause arbeiten wollen und wann nicht.<sup>10</sup> Dem vorausgegangen war eine Befragung der Mitarbeitenden und gelebte Erfahrung mit flexiblen und vertrauensbasierten Arbeitszeitmodellen. Wo eine solch klare, hoch flexible Regelung nicht möglich oder sinnvoll ist oder wo die kulturellen Voraussetzungen fehlen, wird es ein Mehr an Kommunikation, Konzeption und Erfahrungsaufbaus bedürfen, bis man zu einem neuen eingeschwungenen Zustand kommt. Unabhängig davon besteht in vielen weiteren Themen und Bereichen die Herausforderung die guten Erfahrungen, die erreichten Erfolge und Innovationen zu konsolidieren und zu stabilisieren. Die NPO-Führungskräfte sind hier mit ihren grundlegenden Change Management Fähigkeiten gefragt, wie auch die Diskussionen und Ergebnisse eines Workshops beim Digital Social Summit 2021 gezeigt haben (siehe hierzu Abbildung 2).<sup>11</sup>



Abbildung 2 : Change Management: Einführung von IT-Systemen in Stiftungen (Kreutter et al. 2021).

letztendlich darüber im Klaren sein, dass Digitalisierung gerade kleine Organisationen nach wie vor ein schwer zu greifendes, abstraktes Konstrukt ist.<sup>12</sup>

In deren täglichen Stiftungs- oder Vereinsarbeit ging und geht es dort nicht primär um Digitalisierungsüberlegungen und -entscheidungen sondern um konkrete Fragen, z. B.

- wie können wir das Museum oder das Theater (wieder) öffnen,
- wie den Sport mit Jugendlichen durchführen,
- wie den Obdachlosen unserer Stadt helfen oder
- wie die Ausflüge des Rentnervereins gestalten.

Was an Digitalmassnahmen unternommen wurde, war häufig Mittel zum Zweck und «Workaround» zur Krisenbewältigung. Hier für die Zukunft dezidierte Digitalstrategien zu fordern oder vorantreiben zu wollen, würde diese Situation verkennen. Insofern plädieren wir dafür, diese Organisationen genau an diesem Punkt abzuholen, der richtigerweise für sie die höchste Priorität hat: Mission und Zweckerfüllung.

## Fazit

---

Wenn wir die Zivilgesellschaft in der Bereite nicht nur digitaler, sondern auch agiler, professioneller und etwas unternehmerischer machen wollen, ist nach der Covid-19 Pandemie ein guter Zeitpunkt sich nochmals neu die grundlegenden Fragen nach dem ‚Was‘ und dem ‚Wie‘ zu stellen. Was ist unsere Mission? Was ist unsere Theorie of Change? Und ‚wie‘ wollen wir diese Mission umsetzen und dadurch Wirkung initiieren und Wandel erreichen. Und vielleicht kommt im Zuge dieser Überlegungen dann die eine oder andere Organisation zum Ergebnis, dass ‚Gutes‘ mit digitalen Lösungen vielleicht noch besser erreicht werden kann und macht sich auf den Weg.

- 1 Vgl. Morgan 2020.
- 2 Vgl. u.a. Dufft et al. 2017, Horak & Baumüller 2018, Bertenrath et al. 2018, Stiftung Neue Verantwortung et al. 2019, Antes et al. 2019.
- 3 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2018.
- 4 Vgl. SwissFoundations 2018.
- 5 Vgl. ZEIT-Stiftung 2016.
- 6 Vgl. Stiftung Bürgermut 2020.
- 7 Eine erste Studie mit einem solchen Fokus wurde im Auftrag der Stiftung Engagement und Ehrenamt unter dem Titel «Zivilgesellschaft in und nach der Pandemie: Bedarfe – Angebote – Potenziale» durch Schrader (2021) verfasst.
- 8 Vgl. Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt 2020a.
- 9 Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt 2020b.
- 10 Vgl. manager magazin 2021.
- 11 Vgl. hierzu u.a. die Case Study von Heinemann et al. (2021)
- 12 Vgl. Bork & Tahmaz 2021, S. 10.

- Antes, R., Dufft, N., Kreutter, P., Krimmer, H. & Reuss, S. (2019). Lernen. Verstehen. Vernetzen.: Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen; Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative, Berlin/Düsseldorf, im Juni 2019. Besucht am 14. April 2021 auf [https://cdn.whu.edu/fileadmin/Faculty/Centers/Center\\_for\\_NPM/190601LernenVerstehenVernetze\\_final.pdf](https://cdn.whu.edu/fileadmin/Faculty/Centers/Center_for_NPM/190601LernenVerstehenVernetze_final.pdf).
- Bertenrath, R., Bayer, L., Fritsch, M., Lichtblau, K., Placke, B., Schmitz, E. & Schützdeller, P. (2018). *Digitalisierung in NGOs. Eine Vermessung des Digitalisierungsstands von NGOs in Deutschland*. In: *Digital-Atlas Deutschland*. Besucht am 14. April 2021 auf [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Digital-Atlas.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Digital-Atlas.pdf).
- Bork, M. & Tahmaz, B. (2021). *Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten: Ein Leitfaden*. Besucht am 12. Mai 2021 auf [https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Erkenntnisse/mediabase/pdf/210330\\_zsv\\_leitfaden\\_die\\_verantwortlichen\\_rz\\_digital\\_968.pdf](https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Erkenntnisse/mediabase/pdf/210330_zsv_leitfaden_die_verantwortlichen_rz_digital_968.pdf).
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2018). *Deutscher Stiftungstag 2018: digitalen Wandel in der Stiftungsarbeit*. Besucht am 14. April 2021 auf <https://www.stiftungen.org/presse/mitteilung/deutscher-stiftungstag-2018-digitalen-wandel-in-der-stiftungsarbeit.html>.
- Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (2020a). *Förderprogramme*. Besucht am 14. April 2021 auf <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderung/>.
- Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (2020b). *Mehr als 12.500 Anträge*. Besucht am 14. April 2021 auf <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/pressemeldungen/mehr-als-12-500-antraege/>
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Besucht am 12. April 2021 auf [https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207\\_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf](https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf).
- Heinemann, I., Schultz, Ch., Schnur, F., Röhrich, J. & Schneider, E. (2021). *Digitale Strategie: Die Weiterentwicklung einer gemeinnützigen Organisation*. Besucht am 30. Mai 2021 auf [https://www.die-braunschweigische.de/fileadmin/user\\_upload/E-Paper\\_Digitale\\_Strategie\\_2021.pdf](https://www.die-braunschweigische.de/fileadmin/user_upload/E-Paper_Digitale_Strategie_2021.pdf).
- Horak, Ch. & Baumüller, J. (2018). Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management (VM)* 44(3), S.14-19.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- Kreutter, P. et al. (2021). *Workshop-Dokumentation zur Session: Change Management: Einführung von IT-Systemen*, 3. Digital Social Summit, 29. bis 31. März 21, digitale Veranstaltung.
- manager magazin (2021). *SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit*. Besucht am 30. Mai 2021 auf <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/sap-mitarbeiter-koennen-homeoffice-machen-wann-sie-wollen-a-1283fedc-dcdf-4dae-95ee-a8bc1704f101>.
- Morgan, B. (2020). *Is Covid-19 Forcing Your Digital Transformation? 12 Steps To Move Faster*. Besucht am 12. April 2021 auf <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/04/05/is-covid-19-forcing-your-digital-transformation-12-steps-to-move-faster/?sh=460a7335617b>.
- Schrader, M. (2021). *Zivilgesellschaft in und nach der Pandemie: Bedarfe - Angebote - Potenziale*. Besucht am 28. Mai 2021 auf <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-72852-2>.
- Stiftung Bürgermut (2020). *Plötzlich digital. Die Sprechstunde*. Besucht am 14. April 2021 auf <https://so-geht-digital.de/ploetzlich-digital-die-sprechstunde/>.
- Stiftung Neue Verantwortung et al. (2019). *Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft*. Besucht am 12. April 2021 auf <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft>.
- SwissFoundations (2018). *Der dritte Presidential Day – ein Plädoyer für die Digitalisierung der Stiftungswelt*. Besucht am 14. April 2021 auf <https://www.swissfoundations.ch/aktuell/presidential-day-digitalisierung/>.
- ZEIT-Stiftung (2016). *Charta der Digitalen Grundrechte der Europäischen Union*. Besucht am 14. April 2021 auf [https://www.zeit-stiftung.de/f/Digital\\_Charta\\_371x528\\_RZ%20%281%29.pdf](https://www.zeit-stiftung.de/f/Digital_Charta_371x528_RZ%20%281%29.pdf).

## Die Autoren

---



**Peter Kreutter / [peter.kreutter@whu.edu](mailto:peter.kreutter@whu.edu)**

Dr. Peter Kreutter ist Direktor der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar und geschäftsführender Direktor des WHU Center for Non-Profit Management and Digital Social Impact in Düsseldorf. Zudem ist er ehrenamtliches Vorstands- bzw. Kuratoriumsmitglied in verschiedenen gemeinnützigen Stiftungen, u.a. der CIO Stiftung. Dr. Kreutter veröffentlicht regelmäßig in Fachzeitschriften, ist Mitherausgeber des Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation sowie Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement und ist als Dozent u.a. an der DSA Deutsche Stiftungsakademie in Berlin und am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz aktiv.

---



**Patrizia Rezzoli / [rezzoli@beisheim-stiftung.com](mailto:rezzoli@beisheim-stiftung.com)**

Patrizia Rezzoli ist seit 2014 Geschäftsführerin der Beisheim Stiftung Schweiz und seit Juni 2021 Vorstandsmitglied von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen. Sie verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche, überwiegend im Bereich Private Banking (Structured Finance und Beratung von vermögenden Privatkunden und Family Offices). Ab 2010 bis 2013 lag ihr Schwerpunkt in der Beratung im Bereich Philanthropie und Aufbau von Family Offices (Beratung, Strategieentwicklung und Umsetzung). Patrizia Rezzoli studierte Betriebswirtschaft, schloss ihren MBA an der University of Manchester (UK) ab und ist u.a. Referentin am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz.

---



**Jan Philipp Schewe / [schewe@bwstiftung.de](mailto:schewe@bwstiftung.de)**

Jan Philipp Schewe ist seit 2017 Teil des Teams der Baden-Württemberg Stiftung. Zuvor studierte er Philosophie und Politikwissenschaften in Frankfurt. Nach zwei Jahren im Bereich Online-Kommunikation und Social Media, übernahm er im Sommer 2019 die Leitung der Stabsstelle Digitalisierung. Dort verantwortet er die mehrjährige Digitalstrategie der Stiftung und setzt sich für eine digitale Zukunft ein. Er ist zudem Vertreter für die Baden-Württemberg Stiftung im Initiativkreis des Digital Social Summit.



