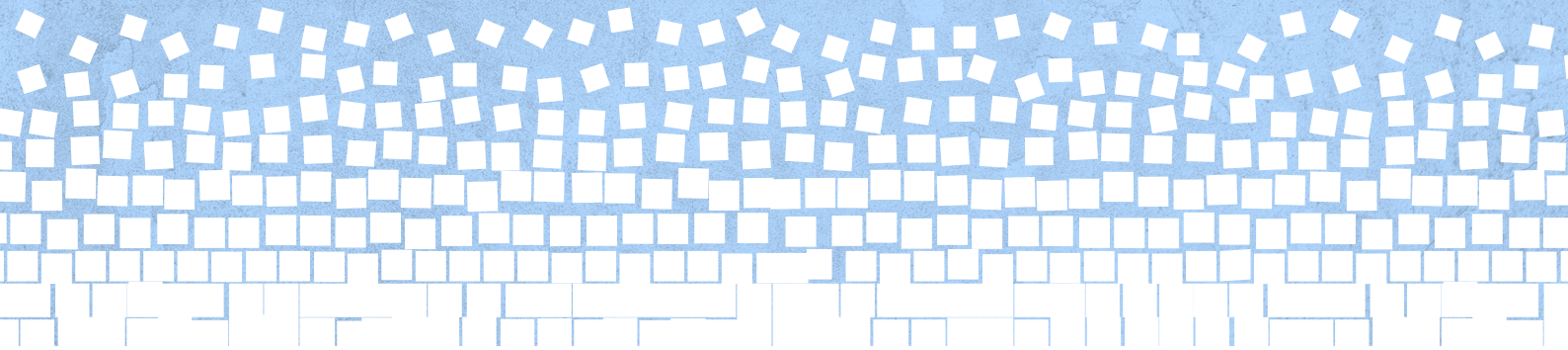
DIGITALISIERUNG IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel

Autoren:
Nicole Dufft, Peter Kreutter, Stephan Peters, Frieder Olfe

DEZEMBER 2017



WHU Otto Beisheim School of Management
HANIEL Stiftung
Capgemini
betterplace lab
fibonacci & friends
CXP Group
BARC · le CXP · PAC

INHALTSVERZEICHNIS

Executive Summary 4

1. Einführung 7

- Hintergrund & Ziele 7
- Methodik & Stichprobe 8

2. Veränderungen im Non-Profit-Sektor durch Digitalisierung 10

- Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit & Vernetzung 10
- Organisation & Administration 12
- Interaktion mit Begünstigten, Angebote & Services 14
- Wirkungsanalyse, Fundraising & Finanzierung 15
- Ehrenamt & bürgerschaftliches Engagement 17

3. Hürden der Digitalisierung 21

4. Status quo IT & digitale Infrastruktur 23

- Stand der IT-Ausstattung & IT-Investitionen 23
- Nutzung digitaler Tools 26

5. Veränderungsfähigkeit & Agilität 29

- Technologie-Affinität 29
- Veränderungswillen 30
- Entscheidungsfindung & Flexibilität 31

6. Digitale Kompetenzen & Weiterbildungsbedarf 33

- Fähigkeiten, Kompetenzen & Weiterbildungsbedarf 33
- Unterstützungsbedarf 37

7. Fazit & Empfehlungen 40

8. Fragebogen 42

9. Quellenverzeichnis 45

10. Autoren und Unterstüzer der Studie 46

11. Impressum 47

EXECUTIVE SUMMARY

Für Non-Profit-Organisationen ist die Digitalisierung Chance und Herausforderung gleichermaßen. Einerseits bieten ihnen digitale Technologien ganz neue Möglichkeiten, so z. B. um zivilgesellschaftliches Engagement zu fördern, mit Begünstigten zu interagieren, sich weltweit zu vernetzen und ihre eigene Arbeit effektiver und wirkungsvoller zu gestalten. Andererseits müssen Non-Profit-Organisationen sich selbst tiefgreifend verändern, wenn sie die Chancen der Digitalisierung für sich nutzen und den gesellschaftlichen Wandel adäquat adressieren wollen. Sie sollten dazu nicht nur ihren Umgang mit den (neuen) Technologien verändern, sondern auch bereit sein, ihre eigenen Organisationsstrukturen und Prozesse, ihre Kultur und Arbeitsweise sowie ihre Ausrichtung und Strategie konsequent auf den Prüfstand zu stellen.

Die vorliegende Studie untersucht das Bewusstsein für den Veränderungsbedarf sowie die Fähigkeit zur Veränderung im Non-Profit-Sektor mit Hinblick auf die Digitalisierung. Sie will aufzeigen, welche Unterstützung Non-Profits benötigen, um die Chancen der Digitalisierung besser einschätzen und positiv für sich nutzen zu können. Dazu wurden im Sommer 2017 mehr als 160 Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen online und telefonisch befragt.

Veränderungen im Non-Profit-Sektor durch Digitalisierung

- Digitalisierung wird im Non-Profit-Sektor oft gleichgesetzt mit der Nutzung digitaler Tools, insbesondere im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (Social Media und Co) und für die Erledigung administrativer Aufgaben. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass der Großteil der Befragten (71 %) die eigene Organisation in den kommenden Jahren stark oder sehr stark von diesen Veränderungen betroffen sieht.

- Unserer Einschätzung nach unterschätzen viele Befragte dagegen die Bedeutung struktureller und prozessualer Veränderungen für die eigene Organisation, die durch Digitalisierung angestoßen werden. Dazu zählt etwa die Entwicklung neuer Organisationsformen im Non-Profit-Sektor, aber auch die Art und Weise, wie sich Spenderverhalten oder ehrenamtliches Engagement in den kommenden Jahren verändern werden.

- Rund 70 % der Befragten halten die Möglichkeit, über digitale Tools administrative Aufgaben (wie etwa die Mitglieder- oder Spendenverwaltung) effizienter abwickeln zu können, für sehr relevant für ihre Organisation. Allerdings ist nur ein Viertel der Organisationen gut auf diese Entwicklung vorbereitet. Hier gibt es offensichtlich noch einen ganz erheblichen Handlungsbedarf.

- Sehr deutlich zeigt sich auch, dass rund die Hälfte aller Organisationen noch Nachholbedarf haben, Ehrenamtliche über digitale Kanäle besser zu koordinieren, neue Fundraising-Kanäle für sich zu nutzen, oder ihre Angebote an Begünstigte auf der Basis von Wirkungsanalyse zu optimieren.

- Insgesamt sollte der grundlegende Wandel, der durch die Digitalisierung hervorgerufen wird, in der übergreifenden Strategie von Non-Profits eine wichtige Rolle spielen. Die Digitalisierung gehört als relevanter Faktor auf die strategische Agenda.

- Auffallend ist, dass kleine und junge Organisationen sehr viel aktiver die anstehenden Veränderungen angehen als die großen und etablierten. Hier erscheint es sinnvoll, stärker in den Austausch zu gehen und voneinander zu lernen.

Hürden der Digitalisierung

- Die vorliegenden Ergebnisse weisen nicht auf eine generelle Digitalisierungs-Skepsis oder Orientierungslosigkeit im Non-Profit-Sektor hin. Aber offenbar hat Digitalisierung in vielen Organisationen noch nicht die notwendige Priorität, dass dafür auch ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt würden. Auffallend ist, dass auch Organisationen mit großen Jahresbudgets angeben, keine finanziellen Mittel zur Digitalisierung zu haben; das zeigen zumindest die Ergebnisse der Umfrage.

- Das mag unter anderem daran liegen, dass Digitalisierung oft gleichgesetzt wird mit der Einführung und Nutzung digitaler Technologien – also als klassisches Technologie-Investment gesehen wird. Das greift jedoch deutlich zu kurz. Die Digitalisierung erfordert umfassende Anpassungen in Strategie, Organisation, Prozessen, Kompetenzen, Arbeitsmethoden und Kultur.

- Alarmierend erscheint uns, dass vor allem operativ arbeitende Organisationen, deren direkte Projektarbeit oft erheblich von Digitalisierung profitiert und eine größere Wirksamkeit entfalten könnte, keine ausreichenden Mittel für Digitalisierung freistellen.

Status quo IT & digitale Infrastruktur

- Die klassische IT-Ausstattung ist in nur 15 % der Non-Profit-Organisationen in Deutschland technisch veraltet. Etwa die Hälfte der Befragten geben an, bei Netzwerk, IT-Sicherheit und Hardware auf dem neuesten Stand zu sein. Im Bereich Software sind allerdings nur etwa ein Drittel technisch „up-to-date“.

- Vor allem die großen, etablierten Organisationen haben in den vergangenen zwei Jahren in ihre IT investiert und besitzen daher im Vergleich zu kleinen, jungen Organisationen eine recht gute IT-Ausstattung. Bei der Nutzung digitaler Tools zeichnet sich dagegen ein umgekehrtes Bild ab: Hier sind kleine und junge Organisationen klare Vorreiter des Sektors. Sie nutzen sehr viel intensiver Cloud, Social Media, Messenger und Mobile Apps und könnten ihren großen Kollegen durchaus als Vorbild dienen.

- Insgesamt fällt auf, dass nur die ganz großen Organisationen dedizierte IT-Verantwortliche haben und dass insgesamt nur ein geringer Teil der Organisationen mit externen Dienstleistern zusammenarbeitet. Das ist zwar angesichts begrenzter finanzieller Mittel nachvollziehbar, könnte aber für künftige Digitalisierungsinitiativen ein Hemmnis darstellen. Denn für die Konzeption, Auswahl, Implementierung und Umsetzung digitaler Lösungen braucht es nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch personelle Ressourcen mit entsprechenden Kompetenzen – und hier könnten externe Berater wertvolle Hilfestellung leisten.

Veränderungsfähigkeit & Agilität

- Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Führungskräfte, die Mehrzahl der Mitarbeiter und der ganz überwiegende Teil der Gremien und großen Geldgeber aus Sicht der Befragten nicht besonders technologie-affin und auch nicht sonderlich offen für Veränderungen zu sein scheinen. Für die Digitalisierung des Non-Profit-Sektors sind das keine guten Voraussetzungen.

- Denn Digitalisierung erfordert die Bereitschaft und den Willen, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und Veränderungen offen gegenüberzutreten. Für erfolgreiche Digitalisierungsinitiativen erscheint es zentral, die verschiedenen Akteure in den Non-Profit-Organisationen für die Potenziale digitaler Technologien und für die daraus resultierenden gesellschaftlichen Veränderungen zu begeistern.

- Positiv stimmt das Ergebnis, dass Entscheidungen in den Organisationen meist schnell und unkompliziert getroffen werden und Arbeitsabläufe selbstorganisiert und flexibel sind. Allerdings ist dies in kleinen und jungen Organisationen sehr viel häufiger der Fall als in großen, etablierten.

Digitale Kompetenzen & Weiterbildungsangebote

- Die Ergebnisse weisen insgesamt auf einen deutlichen Mangel an Digital-Kompetenz im Non-Profit-Sektor hin. So haben beispielsweise nur etwa 30 % der Organisationen gute oder sehr gute Kenntnisse über digitale Produkte und Online-Tools für Non-Profits. Jeder zweite Befragte bescheinigt seiner Organisation mangelnde Kenntnisse im Bereich der Wirkungsanalyse oder beim Online-Fundraising.

- Vor allem die geringen Kompetenzen im Bereich agiler Methoden, wie beispielsweise Scrum oder Design Thinking, stimmt nachdenklich (rund 70 % aller Organisationen haben hier kaum Kenntnisse), ebenso wie der vergleichsweise gering eingeschätzte Bedarf, sich hier weiterzubilden. Offenbar ist vielen Befragten nicht hinreichend bewusst, dass angesichts der zunehmenden Veränderungsdynamik klassische Planungsansätze immer stärker an ihre Grenzen stoßen und durch agile, iterative Vorgehensmodelle ergänzt werden müssen, um effektiv arbeiten zu können.

- Eindringlich zeigt sich, dass vor allem die „alten“, vor 1987 gegründeten Organisationen in fast allen Kompetenzbereichen deutlich schlechter abschneiden als jüngere.

- Weiterbildungsangebote zu digitalen Themen werden in allen Themenbereichen von der Hälfte bis zwei Dritteln aller Befragten für wichtig oder sehr wichtig gehalten. Während einige Themen, wie z. B. die Kenntnis digitaler Lösungen und der Umgang mit Daten, von großen und kleinen Organisationen als gleichermaßen wichtig eingeschätzt werden, sind Weiterbildungsthemen, wie beispielsweise agile Arbeitsweisen oder die Gestaltung von Veränderungsprozessen, vornehmlich für große Organisationen relevant.

1. EINFÜHRUNG

Hintergrund & Ziele

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft werden auch im Non-Profit-Sektor zunehmend spürbar. Denn die Digitalisierung ist auf der einen Seite Auslöser und Beschleuniger gesellschaftlicher Veränderungen, die Non-Profit-Organisationen zeitgemäß adressieren müssen; auf der anderen Seite bieten digitale Technologien Non-Profit-Organisationen die Chance, effizienter, effektiver und damit wirkungsvoller zu arbeiten.

Wie aber nutzen Non-Profit-Organisationen die Potenziale digitaler Technologien, wie gehen sie mit digitalem Wandel um und wie veränderungsfähig sind sie? Dazu gibt es bisher kaum belastbare empirische Daten. Das wollen wir mit der vorliegenden Studie ändern und eine erste Basis für eine weitergehende Auseinandersetzung mit dem Thema liefern.

Dabei gehen wir von der Grundannahme aus, dass der durch Digitalisierung ausgelöste Wandel – und damit auch der Veränderungsbedarf von Non-Profit-Organisationen – weit über die Nutzung neuer Technologien und Daten hinausgeht. So erfordert die zunehmende Veränderungsdynamik Anpassungen in Kultur und Arbeitsweise innerhalb der Non-Profit-Organisationen, um auf den Wandel konstruktiv reagieren zu können. Etablierte Organisationsstrukturen und interne Prozesse müssen ebenso kritisch hinterfragt werden wie die eigene Strategie als Antwort auf die Digitalisierung der Gesellschaft, z. B. in Bezug auf Organisationszweck, Fördermodelle und gesellschaftliche Wirkung. Neben der häufig im Fokus stehenden Kommunikation über digitale Medien erfordert die digitale Transformation der Non-Profit-Organisationen mithin eine kritische Auseinandersetzung mit allen Veränderungsfeldern der Digitalisierung (siehe Abb. 1.0).



Abb. 1.0: Übersicht der Veränderungsfelder der Digitalisierung

Die vorliegende Studie will ein Schlaglicht auf diese unterschiedlichen Veränderungsfelder der Digitalisierung im Non-Profit-Sektor werfen und eine erste Bestandsaufnahme liefern. Wir untersuchen,

- wie Non-Profit-Organisationen die Relevanz verschiedener Bereiche der Digitalisierung für sich einschätzen und wie gut sie auf die Veränderungen vorbereitet sind,
- wie gut die Organisationen mit IT ausgestattet sind und wie intensiv sie digitale Technologien nutzen,
- welche Hürden den Digitalisierungsbemühungen entgegenstehen und wie technologie-affin bzw. veränderungswillig sich die verschiedenen Akteure wie Mitarbeiter, Gremien oder Führungskräfte zeigen,
- welche Fähigkeiten und Kompetenzen für Digitalisierung vorhanden sind und welchen Weiterbildungs- und Unterstützungsbedarf die Organisationen haben.

Ziel dieser Studie ist es nicht nur, den Status quo der Digitalisierung im Non-Profit-Sektor zu erheben, sondern auch aufzuzeigen, welche Unterstützung Non-Profit-Organisationen benötigen, um die Chancen der Digitalisierung besser einschätzen und positiv für sich nutzen zu können. Es sollen Themenbereiche identifiziert werden, in denen durch Digital-Kompetenz mehr oder neue gesellschaftliche Wirkung erzielt werden kann. Wir wollen herausfinden, welche Folgeaktivitäten sinnvoll sind, und wie nach grundlegenden Digitalisierungsschritten weitere Hebelwirkungen erreicht werden können.

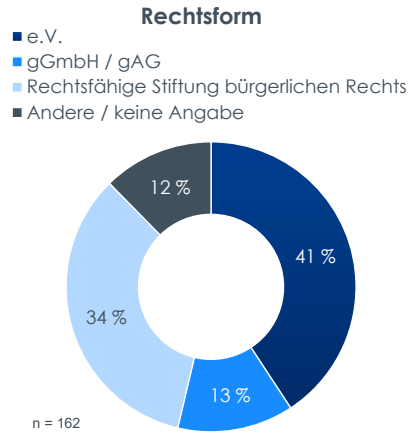
Die Studie ist ein gemeinsames Projekt mehrerer Organisationen, die sich für die Digitalisierung im Non-Profit-Sektor einsetzen. Sie wird getragen von der Stiftung WHU, Capgemini und der Haniel Stiftung und wurde durchgeführt von dem betterplace lab, der WHU - Otto Beisheim School of Management, der CXP Group und fibonacci & friends. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen und der Stifterverband haben die Studie inhaltlich begleitet.

Methodik & Stichprobe

Für die Studie wurden im Juni und Juli 2017 162 Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen online befragt. Wir verwenden im Folgenden den Begriff Non-Profits als Überbegriff für gemeinnützige Organisationen und subsumieren darunter neben Vereinen, Stiftungen, gemeinnützigen Firmen und Genossenschaften auch Sozialunternehmen bzw. Social Startups sowie informelle Netzwerke und Initiativen. Die Umfrage erhebt dabei keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern soll vielmehr die Heterogenität des Non-Profit-Sektors widerspiegeln. So sind Organisationen unterschiedlicher Rechtsformen ebenso befragt worden wie fördernde und operative Organisationen mit unterschiedlichen gemeinnützigen Zwecken sowie Organisationen unterschiedlichen „Alters“ (Gründungsdatum) und unterschiedlicher Größe (Jahresbudget und Mitarbeiterzahl). Im Vergleich zur Gesamtheit des gemeinnützigen Sektors in Deutschland, z. B. abgebildet im Ziviz-Survey[1], sind beispielsweise deutlich weniger Vereine und kleine Organisationen vertreten.

Bei der Interpretation der Umfrage-Ergebnisse muss also berücksichtigt werden, dass es das primäre Ziel der Studie ist, ein Stimmungsbild in Non-Profit-Organisationen zu vermitteln und dass die Ergebnisse die subjektive Wahrnehmung der Befragten wiedergeben. Diese haben vorwiegend eine Position in der oberen Management-Ebene ihrer Organisation inne. Zudem ist ein gewisser Self-Selection-Bias gerade bei Online-Befragungen nicht auszuschließen: NPO-Mitarbeiter, die sich für das Thema Digitalisierung interessieren, dürften häufiger an der Befragung teilgenommen haben als solche, die Digitalisierung für wenig relevant halten.

1 Siehe hierzu die „Untersuchungen zur Zivilgesellschaft in Zahlen“ (Krimmer & Priemer, 2013; Priemer, Krimmer & Labigne, 2017).



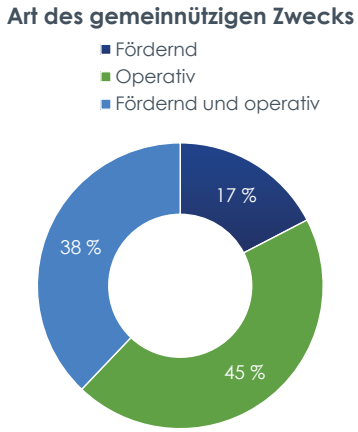
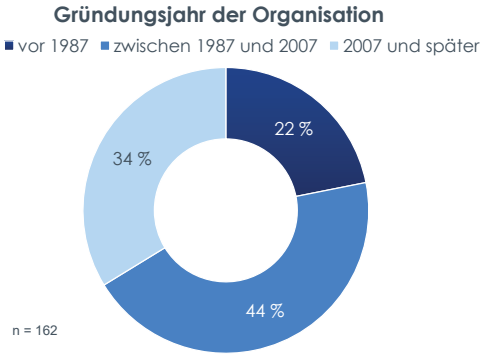


Abb. 1.1.a & 1.1.b: Rechtsform und Art des gemeinnützigen Zwecks der Organisationen



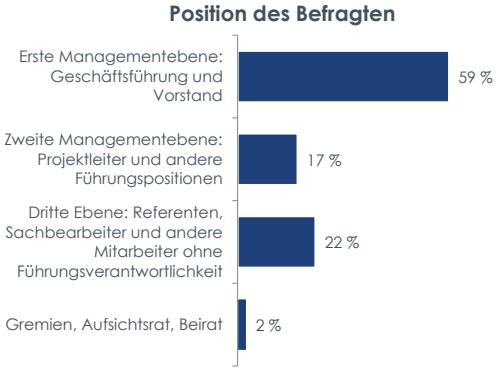
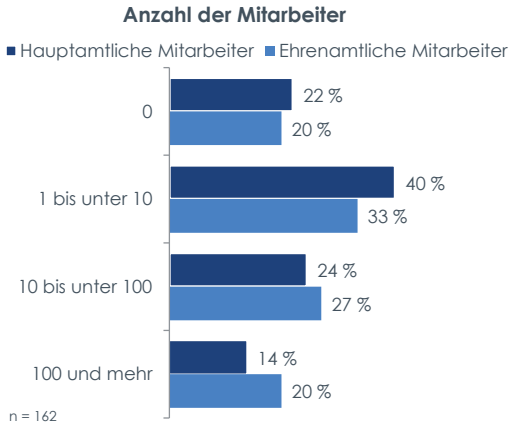


Abb. 1.2.a & 1.2.b: Gründungsjahr der Organisationen und Position des Befragten



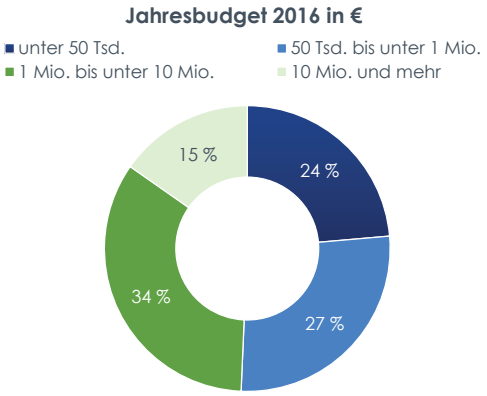


Abb. 1.3.a & 1.3.b: Anzahl der Mitarbeiter und Jahresbudget 2016 der Organisationen

Neben der quantitativen Befragung wurden mit 20 Experten und Mitarbeitern aus Non-Profit-Organisationen detailliertere Interviews geführt sowie Praxis-Beispiele für Digitalisierungs-Maßnahmen recherchiert. Die quantitativen Ergebnisse der Analyse werden so durch zahlreiche Beispiele und Zitate von unseren Gesprächspartnern ergänzt, um die Vielfalt der Digitalisierungsinitiativen und -möglichkeiten zu illustrieren. In Absprache mit den Gesprächspartnern werden die Zitate z. T. anonymisiert widergegeben.

2. VERÄNDERUNGEN IM NON-PROFIT-SEKTOR DURCH DIGITALISIERUNG

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Frage, wie Non-Profit-Organisationen die Relevanz verschiedener, durch Digitalisierung hervorgerufener Veränderungen für sich einschätzen und wie gut sie sich auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet fühlen. Denn nur wenn Entwicklungen als relevant für die eigene Organisation beurteilt werden, kann ein Bewusstsein für Veränderungsbedarf entstehen.

Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit & Vernetzung

Unter den Maßnahmen zur Digitalisierung stehen häufig zu Beginn die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit über digitale Medien im Fokus – das lässt sich in der Wirtschaft ebenso beobachten wie im Non-Profit-Sektor. Die Vielzahl digitaler Kanäle ermöglicht Non-Profit-Organisationen immer mehr Transparenz und erlaubt eine bessere Information der Öffentlichkeit, z. B. über Websites, Social Media oder auch mobile Apps. Mehr als 70 % der befragten Mitarbeiter aus Non-Profit-Organisationen halten diese Entwicklung für sehr relevant für ihre eigene Organisation und circa die Hälfte fühlen sich gut vorbereitet, die neuen Möglichkeiten für sich zu nutzen. Von allen in der Umfrage betrachteten Bereichen ist die Öffentlichkeitsarbeit mittels digitaler Kanäle derjenige, in denen Non-Profit-Organisationen sich am besten aufgestellt fühlen.

Allerdings ist es wichtig zu verstehen, dass Kommunikation über digitale Kanäle oftmals anders funktioniert als über klassische Kanäle. So werden beispielsweise Authentizität und Transparenz, etwa in Form von Storytelling oder über Video-Inhalte, in der digitalen Kommunikation immer wichtiger. Hier gilt es also für Non-Profit-Organisationen, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

> „Wir experimentieren mit verschiedenen Kommunikationskanälen und haben gelernt, dass digitale Kommunikationskanäle anders funktionieren. Sehr gut funktionieren für uns z. B. kurzweilige und nahbare Geschichten über unsere Ehrenamtlichen, aber auch große Aktionen, unterstützt von Kabarettisten oder dem Fußballverein FC St. Pauli, laufen sehr gut. In Zukunft würden wir gerne mal eine gemeinsame Aktion mit Influencern probieren."
>
> Gorden Isler, Hamburger mit Herz e. V.

Gleichzeitig verändert sich durch Digitalisierung auch die öffentliche Meinungsbildung, beispielsweise durch die verstärkte Nutzung von Social Media, aber auch durch neue Formen wie Online-Petitionen oder Online-Campaigning (siehe Beispielbox Change.org). Non-Profit-Organisationen können – und sollten – diese Entwicklungen zeitgemäß für ihr gesellschaftliches Engagement nutzen. 60 % der Befragten erwarten, dass diese Entwicklung ihre Organisation in den kommenden Jahren stark oder sehr stark betreffen wird – fast die Hälfte der Befragten fühlt sich dafür gut vorbereitet, bei einem Drittel der Organisationen ist dies jedoch noch nicht der Fall.

Beispiel Change.org e. V.: Mit Online-Kampagnen und -Petitionen Menschen aktivieren

Change.org ist die weltweit größte Kampagnenplattform, die engagierte Menschen unterstützt, damit sie sich schnell, einfach und zu jedem Zeitpunkt miteinander vernetzen und einmischen können. Der unabhängige Verein Change.org e. V. unterstützt die Kampagnen von engagierten Nutzern in Deutschland mit seiner Expertise. Derzeit nutzen fünf Millionen Menschen in Deutschland die Plattform und verändern so ihr Umfeld – lokal, national und global.

So organisierte beispielsweise Marianne Grimmenstein mithilfe von Change.org die bisher größte Bürgerklage einer Privatperson in Deutschland. Ihre Petition gegen CETA, das geplante Freihandelsabkommen zwischen der EU und Kanada, wurde in zwei Jahren auf Change.org 246.000-mal unterschrieben. Ihre Klage vor dem Bundesverfassungsgericht unterstützten 68.058 Mitkläger. Mit Erfolg: CETA ist durch die Klage in großen Teilen gestoppt worden.

Digitale Kanäle ermöglichen es Organisationen, sich enger auszutauschen und besser zu vernetzen. So lassen sich über digitale Plattformen sehr viel leichter Allianzen und Netzwerke gründen, Wissen und Erfahrungen austauschen und gemeinsame Projekte bearbeiten als offline – und das sowohl national als auch international (siehe hierzu Beispielbox OpenTransfer CAMPs). 57 % der befragten Organisationen halten diese Möglichkeiten für immer wichtiger in den kommenden Jahren. Aber nur etwas mehr als ein Viertel fühlen sich gut darauf vorbereitet, die Vernetzung verstärkt für sich zu nutzen; der Großteil der Befragten ist darauf nur teilweise (46 %) oder weniger gut (26 %) vorbereitet.

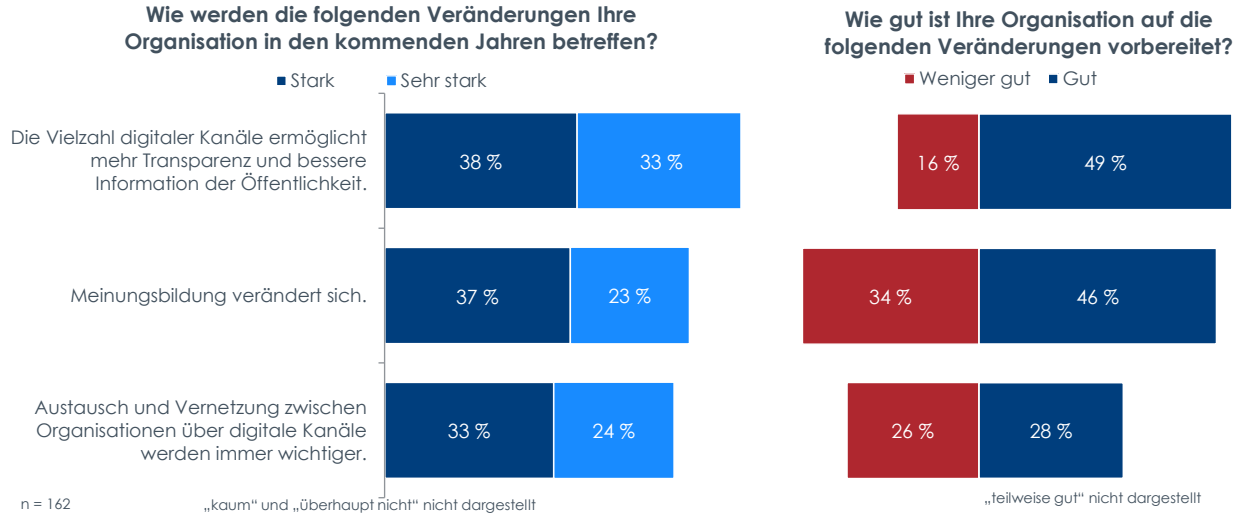


Abb. 2.1: Kommende Veränderungen und Aufstellung der Organisationen

Beispiel Stiftung Bürgermut: Wissenstransfer mit den OpenTransfer Camps

openTransfer.de ist ein Programm der 2007 gegründeten Stiftung Bürgermut mit Sitz in Berlin, die sich auf das Thema Wissens- und Projekttransfer im Non-Profit-Sektor spezialisiert hat. Mit openTransfer.de fördert sie den Austausch und die Entwicklung von Wissenstransfersystemen.

Eine wichtige Säule der Aktivitäten sind die regionalen openTransfer CAMPs, die mehrmals im Jahr zu unterschiedlichen Themen, wie Digitalisierung, Demografie, Inklusion oder Geflüchtetenhilfe, stattfinden. Sie bieten Raum für persönliche Begegnungen, die im Sinne ganz praktischer Kooperationen weit über den Tag der Veranstaltung hinausreichen. Die genauen Themen und Workshops werden nach der Methode des Barcamps erst zu Beginn der Tagung zusammen mit den Teilnehmern entwickelt. Im Anschluss beginnt der gleichberechtigte Austausch, ohne dass es eine Trennung in Referenten und Zuhörer gäbe. Flankiert werden die Treffen von Webinaren und Workshops, die einzelne Themen der Camps vertiefen. Grundgedanke aller Aktivitäten ist, dass die Zivilgesellschaft enorm vom Open-Source-Prinzip profitieren kann. Wissen und Erfahrungen sollen innerhalb einer Community geteilt werden, die sich analog wie digital organisiert. Dazu braucht es nicht immer ausgewiesene Spezialisten, sondern schlicht Praktiker, die je nach Kontext mal Wissensgeber, mal Wissensnehmer sind.

Organisation & Administration

Die Möglichkeit, **über digitale Tools administrative Aufgaben**, wie etwa die Mitglieder- oder Spendenverwaltung, **effizienter abwickeln** zu können, hält ein Großteil der Befragten für sehr relevant: Rund 70 % erwarten, dass dies ihre Organisation in den kommenden Jahren stark oder sehr stark betreffen wird. Allerdings sind nur ein Viertel der Organisationen gut auf diese Entwicklung vorbereitet. Hier gibt es offensichtlich noch einen ganz erheblichen Handlungsbedarf. Denn die effizientere Abwicklung von Aufgaben im Backoffice schafft Freiräume für die zentralen Ziele der Organisation, wie etwa die Arbeit mit Begünstigten oder die konkrete Förderarbeit.

Nur 26 % sind gut darauf vorbereitet, digitale Tools für die effizientere Abwicklung administrativer Aufgaben zu nutzen.

„Die große Werteorientierung im Non-Profit-Sektor und der Wunsch zu helfen geht häufig zulasten von Effizienz und Effektivität."

Vertreter einer internationalen Hilfsorganisation

Obwohl flexible Arbeitsmodelle – etwa die Arbeit von zuhause, auf Reisen oder vor Ort in Projekten – überall zunehmen, glauben nur etwa die Hälfte der Non-Profit-Organisationen, dass der **Wunsch ihrer Mitarbeiter, künftig flexibler zu arbeiten**, sie in den kommenden Jahren stärker betreffen wird. Dieses Ergebnis überrascht, wenn man bedenkt, dass eine flexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeit-Gestaltung durch digitale Tools gerade den Mitarbeitern im Non-Profit-Sektor mit einem hohen Anteil an Teilzeit-, Projekt- oder ehrenamtlicher Arbeit erhebliche Freiräume ermöglichen könnte. Insgesamt fühlt sich rund die Hälfte der Non-Profit-Organisationen dafür hinreichend vorbereitet, darunter aber insbesondere „junge" Organisationen. Von den vor 1987 gegründeten Organisationen ist nur jede dritte auf flexible Arbeitsmodelle gut vorbereitet. Vor allem, wenn diese Oganisationen junge Mitarbeiter gewinnen und halten wollen, sollten sie hier nachziehen.

„Unsere Arbeit wäre ohne digitale Hilfsmittel gar nicht möglich. Für unsere Entwicklungshilfe-Arbeit in Kenia haben wir Mitarbeiter vor Ort. Unsere Mitarbeiter in Deutschland sind allesamt Ehrenamtliche, die außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit von unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten. Ich bin die einzige Angestellte und arbeite gerade aus Asien, wo ich mich länger für ein Auslandsstudium aufhalte. Für die Zusammenarbeit nutzen wir also täglich Skype und die Ablage auf Google Drive."

Pia Röpke, Kanduyi Children e. V.

Dass der zu beobachtende **Wandel zu neuen Organisationsformen im Non-Profit-Sektor** – also beispielsweise die Zunahme von Sozialunternehmen oder Social Start-Ups, aber auch die zunehmende Entwicklung flexibler, netzwerkartiger Strukturen – ihre Organisation in den kommenden Jahren stärker betreffen wird, glauben nur wenige Befragte (28 %).

Unserer Meinung nach unterschätzen viele Organisationen damit den strukturellen Wandel im Non-Profit-Sektor und die möglichen Auswirkungen und Potenziale für die eigene Organisation. Kleine, junge Organisationen mit neuen Organisationsmodellen sind oft sehr viel agiler und innovativer und stoßen mit neuen Ansätzen Veränderungen etablierter Strukturen an – das gilt in der Wirtschaft und im Non-Profit-Sektor gleichermaßen. Sie nutzen stärker digitale Technologien und agile Arbeitsweisen (siehe z. B. Ergebnisse Kapitel 5), und können damit junge, technologie-affine Talente leichter als Mitarbeiter oder Engagierte gewinnen als große, etablierte Organisationen. Sozialunternehmen sind zudem oft besonders wirkungsorientiert und messen sich an der gesellschaftlichen Wirkung und dem klugen Einsatz der verwendeten Mittel. Dadurch bilden sie eine potenziell besonders nachhaltige Organisationsform.[2]

„In Zukunft werden noch mehr Akteure im Non-Profit-Sektor in neuen, netzwerkartigen und weniger festen und weniger institutionellen Formen zusammenarbeiten. Beispielsweise um auf Krisen schnell reagieren zu können, werden sich Gruppen formieren, organisieren und dann auch wieder auseinandergehen. Solche wechselnden und agilen Kooperationsformen sind nur durch die Digitalisierung und die Kooperation über digitale Medien möglich."

Holger Bauer, Don Bosco Mondo e. V.

2 Siehe z. B. Ashoka: „Wer gesellschaftliche Probleme lösen will, möchte sich an der sozialen Wirkung und dem klugen Einsatz der verwendeten Ressourcen messen. Wie die meisten wirkungsorientierten Non-Profit-Organisationen und Social Entrepreneurs geben wir uns nicht damit zufrieden, Gutes zu tun. Wir stellen uns ständig der unternehmerischen Herausforderung, unsere Konzepte weiter zu entwickeln und mehr Menschen damit zu erreichen" (Ashoka Deutschland gGmbH, o. J.).

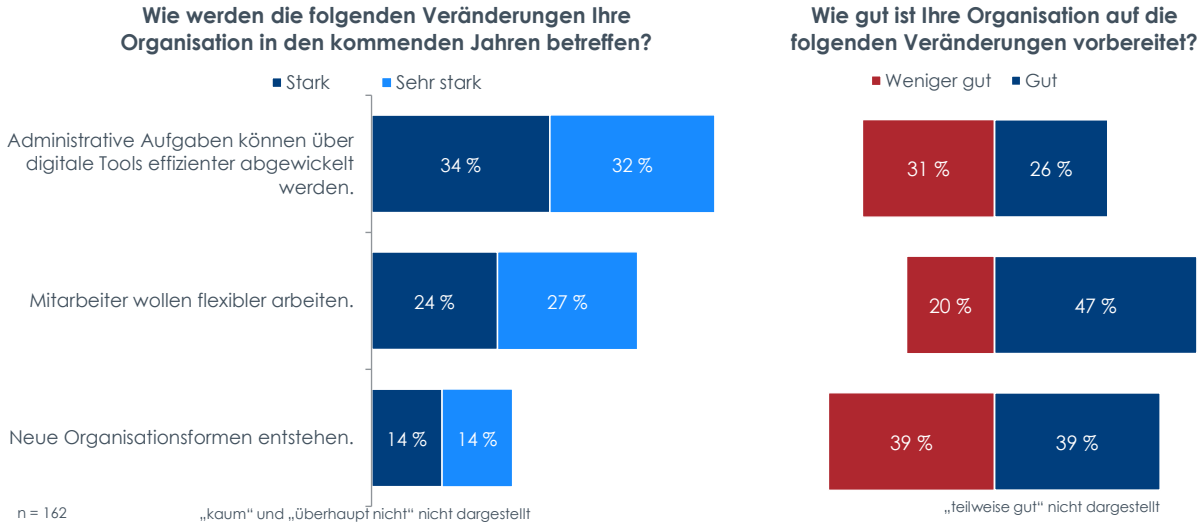


Abb. 2.2: Kommende Veränderungen und Aufstellung der Organisationen

INTERAKTION MIT BEGÜNSTIGTEN, ANGEBOTE & SERVICES

Zielgruppen bzw. **Begünstigte von Non-Profit-Organisationen**, wie etwa Jugendliche oder Flüchtlinge, **nutzen heute und künftig immer stärker digitale Dienste** – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Arbeit der Non-Profit-Organisationen. Non-Profit-Organisationen werden immer aktiver digitale Kanäle für die Interaktion mit ihren Zielgruppen erschließen müssen – und benötigen dafür ein gutes Verständnis, wie Digitalisierung die Art und Weise der Nutzung sozialer Dienste verändert und die Offline-Interaktion sinnvoll ergänzen kann (siehe Beispielbox Sofahopper). Nach Einschätzung von 63 % der Befragten wird diese Entwicklung in den kommenden Jahren starke oder sehr starke Auswirkungen auf ihre Organisation haben. Einige (28 %) sind darauf bereits gut vorbereitet, andere (32 %) weniger gut.

> „Wir können jetzt jederzeit mit Nomaden in der Himalajaregion kommunizieren und Bilder geschickt bekommen, soweit die politische Situation in Tibet es zulässt. Das war früher gar nicht machbar. Vor zehn Jahren kam nur Telefonieren in Frage. Es war sehr schwierig, überhaupt eine Verbindung nach Tibet herzustellen. Und wir mussten immer Zeiten festlegen. Oft hat es dann doch nicht geklappt. Die Schüler dort haben uns alle paar Monate Briefe geschrieben."
>
> Sandra Busch, Nomadenhilfe e. V.

Eng hängt damit die Möglichkeit zusammen, durch Digitalisierung eine **verbesserte Wirkungsmessung durchführen und auf dieser Basis die Angebote für Begünstigte optimieren zu können**. So lassen sich beispielsweise die Nutzungsdaten digitaler Dienste (Websites, Apps, Plattformen etc.) leichter anonym auswerten und daraus erste Schlüsse für die Akzeptanz und Wirksamkeit der Angebote ziehen. Rund 40 % der Befragten glauben, dass dies ihre Organisation in den kommenden Jahren stark oder sehr stark betreffen wird. Allerdings hat lediglich jede zehnte Organisation das notwendige Rüstzeug, diese Möglichkeiten auch für sich zu nutzen; jede zweite Organisation ist darauf kaum vorbereitet. Auch hier zeigt sich ein deutlicher Handlungsbedarf. Es gilt, die Möglichkeiten, Grenzen und Risiken der digitalen Wirkungsanalyse zu vermitteln. Denn nur wenn Non-Profit-Organisationen ihre Wirkung analysieren, können sie lernen, was in ihrer Arbeit funktioniert und was nicht – und nur auf Grundlage dieses Wissens lässt sich die eigene Arbeit verbessern und damit potentiell wirkungsvoller gestalten. Abgesehen davon, lassen sich so die Ergebnisse besser kommunizieren und damit Mitarbeiter motivieren und Förderer überzeugen.[3]

3 Siehe z. B. das „Kursbuch Wirkung" der PHINEO gAG (Kurz & Kubek, 2015).

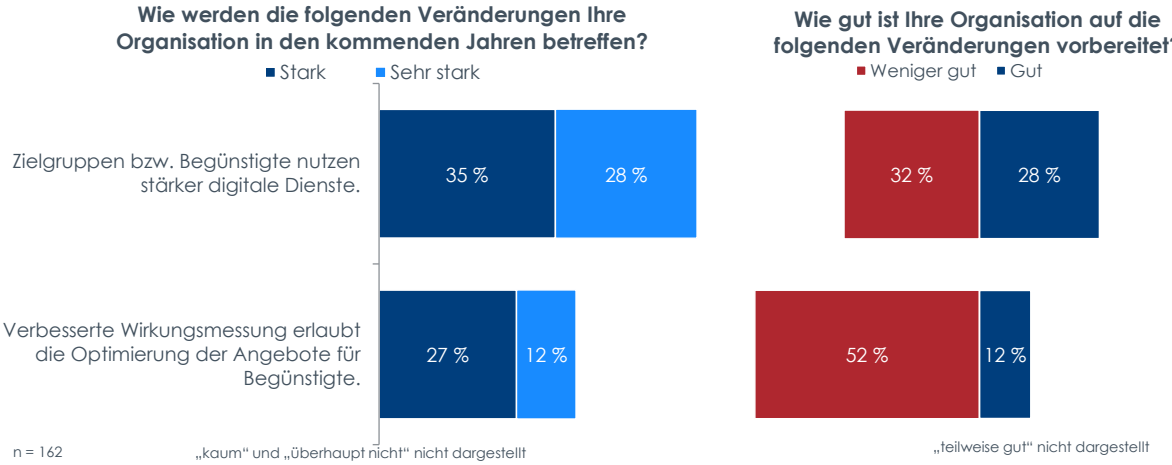


Abb. 2.3: Kommende Veränderungen und Aufstellung der Organisationen

Beispiel Off Road Kids Stiftung: Digitale Lösungen als Erweiterung des klassischen Aktivitätenfokus vor Ort

Das Beispiel Sofahopper.de zeigt, wie sich Online- und Offline-Modelle sinnvoll ergänzen können und durch digitale Strategien die klassischen Förderaktivitäten erweitert werden. Sofahopper.de ist eine Initiative der Off Road Kids Stiftung, die sich mit ihren Streetworkern bundesweit um Straßenkinder kümmert.

Nach Schätzungen des Deutschen Jugendinstituts leben rund 20.000 junge Erwachsene zwischen 18 und 23 Jahren in verdeckter Obdachlosigkeit. Diese „Sofahopper" finden übergangsweise einen Schlafplatz bei Bekannten, wobei längerfristig oft zwangsläufig der Weg in die Obdachlosigkeit droht. Über das vollständig Smartphone-taugliche Webportal sofahopper.de wurde es möglich, dieser Zielgruppe einen Kontaktpunkt mit niedriger Kommunikationsschwelle zu bieten. Neben einem Chat (auch anonym oder ohne Ortsangabe) wird auch eine telefonische oder persönliche Beratung durch die langjährig erfahrenen Streetworker von Off Road Kids angeboten. Sofahopper.de ist neben den realen Streetwork-Stationen der Stiftung in Berlin, Dortmund, Hamburg und Köln gewissermaßen die erste virtuelle Streetwork-Station Deutschlands und funktioniert bundesweit.

Gefördert wird das sofahopper.de-Projekt durch die Deutsche Bahn Stiftung. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es über das Portal gelingt, in einer früheren Phase mit den Jugendlichen in Kontakt zu kommen und dadurch oft mehr Optionen für eine gemeinsame Perspektivensuche bestehen, als wenn die Jugendlichen bereits komplett auf der Straße lebten. Insofern erweitert sofahopper.de die Arbeit von Off Road Kids vor Ort in den Streetwork-Stationen um einen wichtigen Baustein.

Wirkungsanalyse, Fundraising & Finanzierung

Da eine fundierte Wirkungsmessung auf der Basis von Daten eine höhere Transparenz über die gesellschaftliche Wirkung von Non-Profits ermöglicht (siehe Beispielbox Irrsinnig Menschlich), werden Wirkungsanalysen vermutlich in Zukunft auch einen stärkeren Einfluss auf Förderentscheidungen haben. Wir haben daher die Befragten um ihre Einschätzung gebeten, wie stark der **zunehmende Einfluss von Wirkungsmessung (Impact Measurement) auf Förderentscheidungen** ihre Organisation in den kommenden Jahren betreffen werden. Obwohl die Hälfte aller befragten Organisationen davon ausgeht, dass diese Entwicklung sie künftig stark oder sehr stark betreffen wird, sind nur ein Viertel gut auf diese Veränderung vorbereitet. Ein Drittel der Organisationen ist eher schlecht gerüstet für diese Veränderung und hat entsprechenden Nachholbedarf.

Nur 25 % sind gut für den wachsenden Einfluss von Wirkungs-messung auf Förder-entscheidungen vorbereitet.

Beispiel Irrsinnig Menschlich e. V.: Höhere Transparenz durch Wirkungsmessung

Irrsinnig Menschlich e. V. stärkt die seelische Gesundheit von Heranwachsenden und jungen Erwachsenen in Schule, Ausbildung und Beruf. Dank einer eigens entwickelten Datenbank kann der Verein die Umsetzung der ca. 700 Schultage durch mehr als 70 Kooperationspartner sicherstellen. Die Datenbank dient der Steuerung des Qualitätsmanagements. Ohne diese technologische Hilfe wäre das achtköpfige Team von Irrsinnig Menschlich mit Sitz in Leipzig nicht in der Lage, das Projekt in diesem Umfang zu skalieren.

Die Datenbank bietet zudem die Möglichkeit, über standardisierte Umfragen unter den Kooperationspartnern eine Wirkungsmessung durchzuführen. Die Zahlen fließen in den Jahresbericht, der bereits seit 2009 nach dem Social Reporting Standard verfasst für größtmögliche Transparenz gegenüber Kooperationspartnern, Mitgliedern und weiteren Stakeholdern sorgt. Diese Datenbank ist Voraussetzung für den Ausbau des Fundraisings sowie für ein rasches Wachstum des Projektes in den nächsten Jahren. Die Datenbank konnte aus Zuschüssen des Bundesgesundheitsministeriums finanziert werden.

Weniger als die Hälfte der Organisationen (44 %) glaubt, in den kommenden Jahren von einem **veränderten Spenderverhalten** stärker betroffen zu sein. Dass die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft sowie der demografische Wandel zu neuen Formen des Spendens und damit auch zu neuen Formen des Fundraisings führen dürfte, halten mehr als die Hälfte offenbar für nicht sonderlich relevant für die eigene Organisationen. So scheinen viele Befragte die Entwicklung **neuer Fundraising-Kanäle** weitgehend zu vernachlässigen, wie z. B. Fundraising über Online-Plattformen, die Ansprache junger Spender über YouTube oder innerhalb von Online-Games. 42 % der Studien-Teilnehmer erwarten, dass ihre eigene Organisation von dieser Entwicklung in den kommenden Jahren stärker betroffen sein wird. Obwohl Online-Fundraising in den letzten Jahren auch in Deutschland erheblich an Bedeutung gewonnen hat[4], ist rund die Hälfte der Non-Profit-Organisationen bisher wenig darauf vorbereitet, die Möglichkeiten dieser neuen Kanäle für sich zu nutzen.

> „Momentan funktionieren unsere Spendenkanäle noch sehr klassisch. Unsere Hauptspender sind im Alter von 60–80 Jahren. Diese reagieren vor allem auf persönliche Ansprache und Postwurfsendungen, die Online-Ansprache ist da noch vernachlässigbar. Man muss kein Hellseher sein, um zu erkennen, dass uns hier bald ein enormer Wandel bevorsteht. Um auch in Zukunft Spenden zu genieren, müssen wir uns zwangsläufig mit jungen Zielgruppen und dementsprechend auch mit modernen Kommunikationswegen beschäftigen."
>
> Nina Krüger, Bundesvereinigung Lebenshilfe e. V.

4 Siehe hierzu etwa „NGO Meter – Die erste Online-Fundraising Benchmark Deutschlands" von betterplace lab (Ullrich & Penner, 2017) oder die „Online-Fundraising-Studie" von Altruja (Altruja GmbH, 2017).

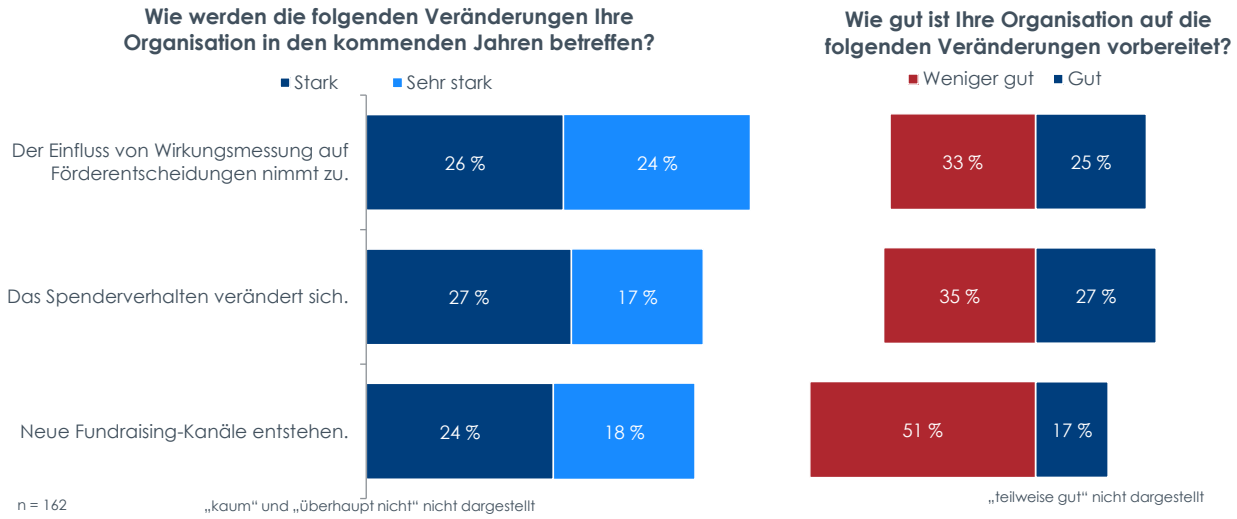


Abb. 2.4: Kommende Veränderungen und Aufstellung der Organisationen

Ehrenamt & bürgerschaftliches Engagement

Vieles weist darauf hin, dass sich die **Formen ehrenamtlichen Engagements in den kommenden Jahren verändern werden**.[5] So wird Engagement – unterstützt und ermöglicht durch digitale Tools – oft flexibler, kurzfristiger und auch kleinteiliger, etwa in Form von Micro-Engagements, Kurzzeitprojekten, oder Ad-Hoc-Einsätzen im Katastrophenfall (siehe Beispielbox Daheim). 40 % der befragten Organisationen halten dies für relevant für ihre Organisation, aber nur 25 % sind darauf gut vorbereitet.

Beispiel youvo e. V.: Niedrigschwelliger Zugang zu digitalen Handlungskompetenzen

Die Onlineplattform youvo.org bringt Kreative mit Non-Profit-Organisationen zusammen, die Unterstützung bei ihrer Digitalisierung oder ihren kommunikativen Aufgaben benötigen. Studierende und Professionals aus dem Digital-, Kommunikations- und Designbereich bekommen durch youvo die Möglichkeit, sich mit ihren Fähigkeiten für Non-Profit-Organisationen einzusetzen und diese in ihrer Wirkung zu stärken. Von dem niedrigschwelligen Angebot profitieren besonders kleinere Organisationen. Sie erhalten Zugriff auf professionelle Unterstützung und Beratung, etwa beim Erstellen von Webseiten, der Gestaltung ihres Logos oder bei der Durchführung einer AdWords-Kampagne.

Auf youvo.org sind zurzeit über 3.400 Kreative und 250 Non-Profit-Organisationen registriert, zwischen denen bereits über 270 Engagement-Projekte vermittelt werden konnten. Ein besonderer Fokus liegt einerseits auf der Qualität der Engagement-Angebote und andererseits auf den Bedürfnissen der digitalaffinen Freiwilligen. Dadurch konnte bisher eine Vermittlungsquote von 84 % erreicht werden. Die sozialen Organisationen werden zudem vor und während des Prozesses durch youvo beraten und unterstützt.

Das langfristige Ziel von youvo ist es, durch die Förderung von solchem „fähigkeitsbasiertem“ Engagement zur digitalen Souveränität des Non-Profit-Sektors beizutragen und diesen strukturell zu stärken.

5 Siehe hierzu z. B.: „Digitales Engagement“ von Wikimedia, Kompetenzzentrum Öffentliche IT und betterplace lab ‘(Kar, Peters, Bieker & Fischer, 2017).‘

Die **Vermittlung und Koordination von Ehrenamtlichen** kann bereits heute, beispielsweise über Online-Plattformen oder Helfer-Apps, digital unterstützt werden (siehe Beispielbox Daheim); das zeigen die zahlreichen Ehrenamtsbörsen und Plattformen zur Vermittlung von ehrenamtlich Engagierten (siehe Beispielbox youvo). Nur 35 % der Befragten glauben, dass dies in den kommenden Jahren für ihre Organisation besonders relevant sein wird. Rund die Hälfte der befragten Organisationen sind auch weniger gut vorbereitet auf diese Veränderung..

Unserer Einschätzung nach unterschätzen damit viele Befragte die Potenziale der Digitalisierung in diesem wichtigen Bereich. Digitalisierung des Ehrenamts bedeutet nicht, dass digitale Formen des Engagements analoge Formen ablösen werden. Aber durch die Integration von digitalen und analogen Formaten lassen sich ganz neue Potenziale für zivilgesellschaftliche Beteiligung erschließen.

Beispiel Daheim gUG: Flexible Formen ehrenamtlichen Engagements

Die Videotelefonieplattform Daheim ist im Prinzip ein digitales Sprachcafé. Statt an einem festen Ort und zu einer bestimmten Zeit, können sich Interessierte jederzeit und von überall unter willkommen-daheim.org virtuell treffen, um Deutsch zu sprechen und sich kennenzulernen. So können Interessierte ihr Engagement ganz einfach in ihren Alltag einbinden, wann immer es Ihnen gerade passt, z. B. in der Mittagspause im Büro oder sonntagnachmittags auf dem Sofa.

Die Plattform für mobiles Lernen und kulturellen Austausch möchte so Menschen via Videotelefonie miteinander ins Gespräch bringen, die sich im Alltag selten begegnen. Diese digitale Möglichkeit, sich online, orts- und zeitungebunden und ohne Verpflichtungen mit einem Sprachschüler zu verbinden, macht es für viele einfacher, sich zu engagieren und die deutsche Willkommenskultur aktiv mitzugestalten. Menschen, die ihr Deutsch verbessern möchten, treffen auf Menschen, die sich flexibel und unkompliziert engagieren wollen. Bis heute haben sich mehr als 3.000 Menschen auf Daheim registriert.

Daheim ist Stipendiat des Social Impact Lab Duisburg, war Teilnehmerin im Axel Springer Plug & play Acceleratorprogramm und wird von der Haniel Stiftung sowie der Gelsenwasser Stiftung gefördert.

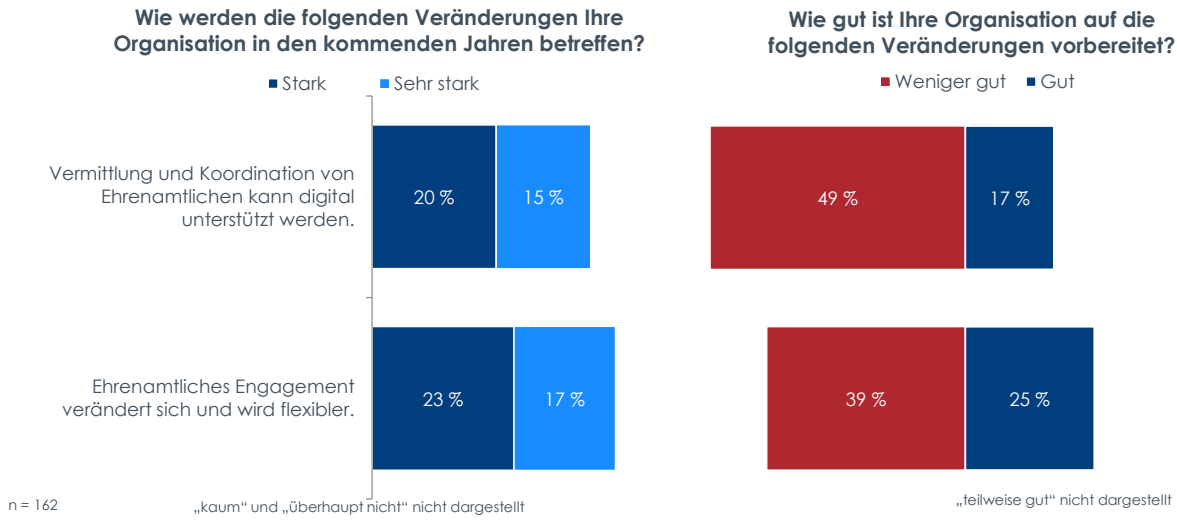


Abb. 2.5: Kommende Veränderungen und Aufstellung der Organisationen

„Digitalisierung schafft vor allem neue Möglichkeiten, sich zu engagieren. Das ermöglicht viel mehr Menschen – auch solchen, für die es physisch z. B. aufgrund ihres Alters schwierig ist – sich zivilgesellschaftlich zu beteiligen. Wir als digitale NGO sehen aber auch, dass die realen Begegnungen, der zwischenmenschliche Kontakt extrem wichtig sind. Digital und analog müssen sich gegenseitig ergänzen."

Tim Moritz Hector, Wikimedia Deutschland e. V.

Auswertung nach Größe und Alter der Organisationen

Die Detailauswertung der oben dargestellten Befragungsergebnisse zeigt recht klar, dass in fast allen betrachteten Bereichen „alte" Organisationen – das sind solche, die vor 1987 gegründet wurden – deutlich schlechter auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet sind als „junge" Organisationen, die nach 2007 gegründet wurden. So fühlt sich beispielsweise jede zweite vor 1987 gegründete Organisation nicht gut vorbereitet auf ein verändertes Spendenverhalten (junge Organisationen: 15 %), auf die Entstehung neuer Organisationsformen (junge Organisationen: 30 %) oder auf ein verändertes ehrenamtliches Engagement (junge Organisationen: 33 %). Allein im Bereich der Wirkungsmessung fühlen sich die etablierten Organisationen besser aufgestellt als die neu gegründeten.

Ähnlich – aber etwas weniger ausgeprägt – sind die Unterschiede zwischen kleinen Organisationen mit einem Jahresbudget unter 50 Tsd. Euro und großen mit Jahresbudgets über 10 Millionen Euro: Kleine Organisationen fühlen sich in den meisten der betrachteten Bereichen besser auf die Veränderungen durch die Digitalisierung gerüstet als große. Beispielsweise glauben nur 13 % der kleinen Organisationen, dem zunehmenden Wunsch ihrer Mitarbeiter nach flexibler Arbeit nicht gut nachkommen zu können, in großen Organisationen sind dies über 40 %.

Auch beim Größenvergleich bildet Wirkungsmessung eine wichtige Ausnahme: Hier sind kleine Organisationen weniger gut vorbereitet als große.

„Kleine, innovative Organisationen und große, etablierte Stiftungen müssen meiner Meinung nach viel näher zusammengebracht werden. Für die Haniel Stiftung beispielsweise macht die Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen sehr viel Sinn. Von denen kann man sich viel in Sachen Methoden, Arbeitsweise, Unternehmenskultur abschauen. Denn Digitalisierung geht ja weit über die Technik-Dimension hinaus; es geht um neue Formen der Arbeit und der Interaktion, neue Formate und Ansätze. Stiftungen könnten z. B. viel mehr Investitionsmöglichkeiten für kleine, innovative Projekte bereitstellen und dabei durchaus auch mal Risiken eingehen. Von den jungen Projekten lässt sich extrem viel lernen und man erhält viele neue Impulse und Inspirationen."

Rupert Antes, Haniel Stiftung

Zwischenfazit:

- Digitalisierung wird im Non-Profit-Sektor oft gleichgesetzt mit der Nutzung digitaler Tools – insbesondere im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit (Social Media & Co) und für die Erledigung administrativer Aufgaben.
- Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass der Großteil der Befragten (71 %) die eigene Organisation in den kommenden Jahren stark oder sehr stark von diesen Veränderungen betroffen sieht.
- Unserer Einschätzung nach unterschätzen viele Befragte dagegen die Bedeutung struktureller und prozessualer Veränderungen für die eigene Organisation, die durch Digitalisierung angestoßen werden. Dazu zählt etwa die Entwicklung neuer Organisationsformen im Non-Profit-Sektor, aber auch die Art und Weise, wie sich Spenderverhalten oder ehrenamtliches Engagement in den kommenden Jahren verändern werden.
- Rund 70 % der Befragten halten die Möglichkeit, über digitale Tools administrative Aufgaben, wie etwa die Mitglieder- oder Spendenverwaltung, effizienter abwickeln zu können, für sehr relevant für ihre Organisation. Allerdings ist nur ein Viertel der Organisationen gut auf diese Entwicklung vorbereitet. Hier gibt es offensichtlich noch einen ganz erheblichen Handlungsbedarf.
- Sehr deutlich zeigt sich auch, dass rund die Hälfte aller Organisationen noch Nachholbedarf haben, Ehrenamtliche über digitale Kanäle besser zu koordinieren, neue Fundraising-Kanäle für sich zu nutzen, oder ihre Angebote an Begünstigte auf der Basis von Wirkungsanalyse zu optimieren.
- Insgesamt sollte der grundlegende Wandel, der durch Digitalisierung hervorgerufen wird, in der übergreifenden Strategie von Non-Profits eine wichtige Rolle spielen. Die Digitalisierung gehört als relevanter Faktor auf die strategische Agenda.
- Auffallend ist, dass kleine und junge Organisationen sehr viel aktiver die anstehenden Veränderungen angehen als die großen und etablierten. Hier erscheint es sinnvoll, stärker in den Austausch zu gehen und voneinander zu lernen.

3. HÜRDEN DER DIGITALISIERUNG

Wie bereits andere Untersuchungen festgestellt haben[6], bestätigt auch die vorliegende Studie, dass fehlende Ressourcen eine der wichtigsten Hürden für eine stärkere Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen sind. Mehr als der Hälfte (55 %) der von uns befragten Organisationen fehlen Zeit, Geld und Personal für die Digitalisierung. 44 % geben darüber hinaus an, dass sie die Anfangsinvestitionen in Technologien und den Mehraufwand der Digitalisierung nur schwer schultern können.

Erstaunlich ist dabei, dass nicht nur kleinen Organisationen mit niedrigen Jahresbudgets die Mittel für Digitalisierung fehlen, sondern auch fast der Hälfte der Organisationen mit einem Jahresbudget von über 1 Mio. Euro. 45 % der Organisationen mit Jahresbudgets über 10 Mio. Euro sagen, dass ihnen die notwendigen Ressourcen fehlen, um die Digitalisierung voranzutreiben und dass sie die Anfangsinvestitionen für Digitalisierung nur schwer aufbringen könnten.

45 % aller großen Organisationen mit Jahresbudgets über 10 Mio. Euro sagen, dass ihnen die notwendigen Ressourcen für Digitalisierung fehlen.

Fehlende Digitalisierungs-Ressourcen sind also offenbar nicht nur eine Folge einer insgesamt begrenzten Finanzausstattung, denn Organisationen mit großen Jahresbudgets könnten ja durchaus einen Teil ihrer Finanzausstattung in Richtung Digitalisierung kanalisieren. Vielmehr scheint hier oft eine mangelnde Prioritätensetzung und ein fehlendes Bewusstsein für den Veränderungsbedarf ausschlaggebend zu sein. Das mag unter anderem auch mit der Sorge einer zu hohen Verwaltungskostenquote zusammenhängen. Wenn auch in großen Organisationen, die prinzipiell über die finanziellen Mittel verfügen dürften, keine ausreichenden Ressourcen für Digitalisierung bereitgestellt werden, ist das problematisch. Denn gerade große Organisationen sollten eine Vorbildfunktion in Sachen Digitalisierung einnehmen.

> „Es braucht ein starkes Narrativ und die Vorbildfunktion durch große Stiftungen: Sie müssen vorangehen und der Digitalisierung positiv begegnen."
>
> Peter Tscherne, Stiftung Digitale Spielekultur

Ein detaillierter Blick auf die Ergebnisse zeigt zudem, dass vor allem operativ arbeitende Organisationen (63 %) keine ausreichenden Ressourcen für Digitalisierung haben, während die Situation in fördernden Organisationen etwas besser eingeschätzt wird (42 %).

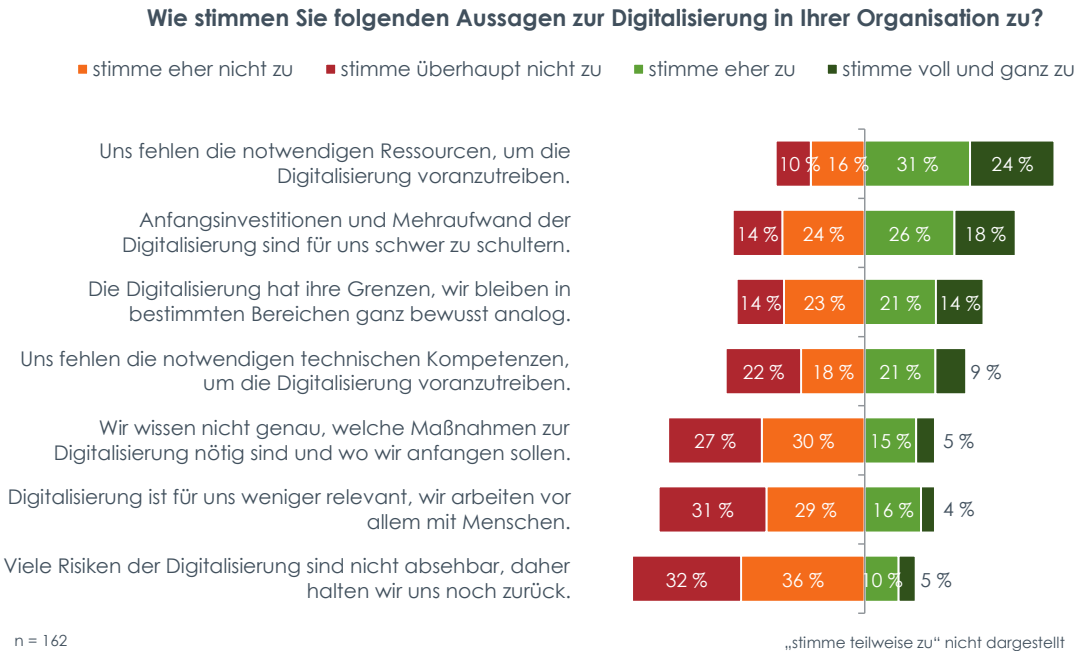


Abb. 3.1: Aussagen zur Digitalisierung

6 Siehe hierzu etwa „NGOs im Netz" (Prahm, Ullrich & Ziemann, 2013) und „Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der Google Impact Challenge" (Peters, Dufft, Eckert & Jäger 2017)

Die mangelnde Priorisierung und Bereitstellung von Ressourcen für Digitalisierung ist vor allem vor dem Hintergrund überraschend, dass die Ergebnisse nicht auf eine generelle Digitalisierungs-Skepsis oder Orientierungslosigkeit der Organisationen hinweisen. Nur etwa jeder fünfte Befragte glaubt, dass Digitalisierung für die eigene Organisation weniger relevant sei. Ebenfalls nur 20 % wissen nicht genau, welche Maßnahmen für die Digitalisierung nötig sind oder wo sie anfangen sollen. Nur 15 % der Befragten glauben, dass die Risiken zu schwer einschätzbar seien, um mit der Digitalisierung zu starten. Dass gerade im Non-Profit-Sektor viele Akteure (35 %) in bestimmten Bereichen – also etwa in der persönlichen Beratung oder Betreuung ihrer Zielgruppen – ganz bewusst analog bleiben, ist nur allzu gut nachvollziehbar. Das sollte allerdings nicht als Vorwand dienen, analoge und digitale Kanäle nicht intelligent miteinander zu verknüpfen (siehe z. B. Beispielbox Sofahopper) .

Dass ihnen die notwendigen technischen Kompetenzen zur Digitalisierung fehlen, glauben nur 30 % der Befragten; 40 % stimmen dieser Aussage nicht zu. Wie wir in Kapitel 6 und 7 jedoch zeigen werden, ist technisches Know-how allein nicht Ausschlag gebend für die ‘digitale Transformation’ von Organisationen. Vielmehr geht es auch und vor allem um agile Arbeitsmethoden, andere Organisationsstrukturen und eine generelle Innovations- und Veränderungsfähigkeit. Und hier scheint es noch erheblichen Nachholbedarf zu geben.

Auffallend beim detaillierten Blick in die Befragungsergebnisse ist auch hier, dass die etablierten Organisationen, die schon mehr als 30 Jahre aktiv sind, in allen hier abgefragten Bereichen den jungen, nach 2007 gegründeten, hinterherhinken: 63 % der vor 1987 gegründeten Organisationen haben keine Ressourcen für Digitalisierung (Gründung nach 2007: 56 %), 48 % können den Mehraufwand für Digitalisierung schwer schultern (nach 2007: 35 %), 38 % fehlen die notwendigen technischen Kompetenzen (nach 2007: 24 %), 28 % wissen nicht, welche Digitalisierungs-Maßnahmen nötig sind (nach 2007: 17 %), 38 % bleiben bewusst analog (nach 2007: 29 %).

Zwischenfazit:

- Die vorliegenden Ergebnisse weisen nicht auf eine generelle Digitalisierungs-Skepsis oder Orientierungslosigkeit im Non-Profit-Sektor hin. Aber offenbar hat Digitalisierung in vielen Organisationen noch nicht die notwendige Priorität, dass dafür auch ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Auffallend ist, dass auch Organisationen mit großen Jahresbudgets angeben, keine finanziellen Mittel für Digitalisierung zu haben; das zeigen zumindest die Ergebnisse der Umfrage.
- Das mag unter anderem daran liegen, dass Digitalisierung oft viel mehr gleichgesetzt wird mit der Einführung und Nutzung digitaler Technologien – also als klassisches Technologie-Investment gesehen wird. Das greift jedoch deutlich zu kurz. Die Digitalisierung erfordert umfassende Anpassungen in Strategie, Organisation, Prozessen, Kompetenzen, Arbeitsmethoden und Kultur.
- Alarmierend erscheint uns, dass vor allem operativ arbeitende Organisationen, deren direkte Projektarbeit oft erheblich von Digitalisierung profitiert und eine größere Wirksamkeit entfalten könnte, keine ausreichenden Mittel für Digitalisierung freistellen.

4. STATUS QUO IT & DIGITALE INFRASTRUKTUR

Stand der IT-Ausstattung & IT-Investitionen

Ein Blick auf die Ausstattung der Organisationen mit klassischer Kern-IT (Netzwerk, Hardware, Software) zeigt keine generell veraltete IT-Landschaft im Non-Profit-Sektor in Deutschland. Lediglich etwa 15 % der Befragten bezeichnen ihre IT als eher veraltet – und das in allen Bereichen. Vielmehr sind Netzwerke (z. B. Internetzugang, WLAN) und IT-Sicherheit in der Hälfte der befragten Organisationen technisch auf dem neuesten Stand. Bei der Hardware (z. B. PCs, mobile Endgeräte) sind es immerhin noch 42 %, im Bereich Software (z. B. Office-Anwendungen, CRM) allerdings nur noch 36 %.

Nur 15 % haben eine veraltete IT-Ausstattung. Rund 80 % haben in den vergangenen zwei Jahren in IT investiert.

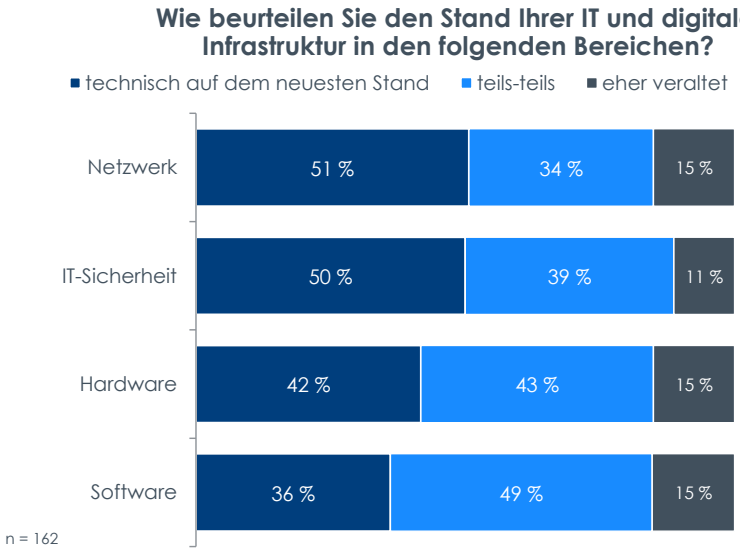


Abb. 4.1: Stand der IT und Infrastruktur

Nicht sonderlich überraschend ist die IT der großen Organisationen mit hohem Jahresbudget technisch auf einem besseren Stand als diejenige der kleinen Organisationen. Das gilt vor allem für den Bereich der IT-Sicherheit: Hier sind 70 % der Non-Profit-Organisationen mit Jahresbudget über 10 Millionen Euro, aber nur 27 % der kleinen Organisationen mit unter 50 Tsd. Euro auf dem neuesten Stand.

IT-Investitionen

Das liegt augenscheinlich daran, dass Organisationen mit großem Jahresbudget in den vergangenen zwei Jahren in allen Bereichen deutlich stärker in ihre IT-Ausstattung investiert haben als kleine (siehe Abb. 4.2-4.4). Gerade die sehr kleinen Organisationen haben kaum bis gar nicht in ihre IT-Netzwerke oder IT-Sicherheit investiert. Insgesamt haben von allen Organisationen die wenigsten in den vergangenen zwei Jahren in kompetentes IT-Personal investiert.

„Auch bei uns gibt es nur geringe Budgets für Digitalisierung. Ich versuche daher externe Investoren heranzuziehen, die den Prozess unterstützen und bin regelmäßig auf der Suche nach Partnern für IT-Investitionen und Pro-Bono-Leistungen für NGOs. Große IT-Unternehmen bräuchten Beratungs-, Projekt-, und Unterstützungsangebote, die besser auf NGOs ausgerichtet sind."

Gabriel-Johannes Schönfeld, ADRA Deutschland e. V.

Nur rund ein Viertel der befragten Organisationen haben einen oder mehrere dedizierte **IT-Verantwortliche**, davon vor allem große Organisationen mit mehr als 10 Mio. Euro Jahresbudget (64 %). In rund der Hälfte der kleinen Organisationen kümmern sich eine oder mehrere Personen nebenbei um die IT. Insgesamt haben 12 % aller Organisationen und 26 % der kleinen keinerlei IT-Verantwortlichen. Nur etwa jede vierte Organisation arbeitet mit externen Dienstleistern zusammen, die beratend oder unterstützend die IT-Umsetzung begleiten.

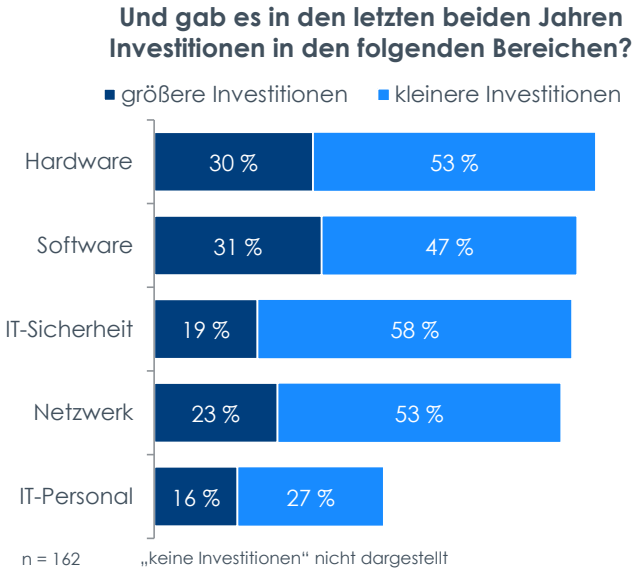


Abb. 4.2: Investitionen in den letzten beiden Jahren

„Natürlich beherrschen Non-Profits ihre Kernprozesse – das klassische Fundraising, die Organisation von Hilfsprojekten etc. – sehr gut. Ihre IT ist aber in der Regel weniger gut aufgestellt. Das liegt oft an mangelnden IT-Skills, dünnen Personaldecken und niedrigen IT-Budgets. Die Öffentlichkeit achtet nämlich sehr genau darauf, dass die gesammelten Spenden den Hilfsprojekten zugutekommen und nicht zu viel in Verwaltung und IT gesteckt wird. Deshalb sind Non-Profits mit größeren IT-Vorhaben meist überfordert. Oft ist ihnen das nicht klar, und sie sparen an der falschen Stelle, so dass die IT-Projekte nicht gelingen, die Kosten sogar noch steigen und wichtige Trends für die Zukunft verpasst werden."

Dr. Roland Mirwald, Capgemini

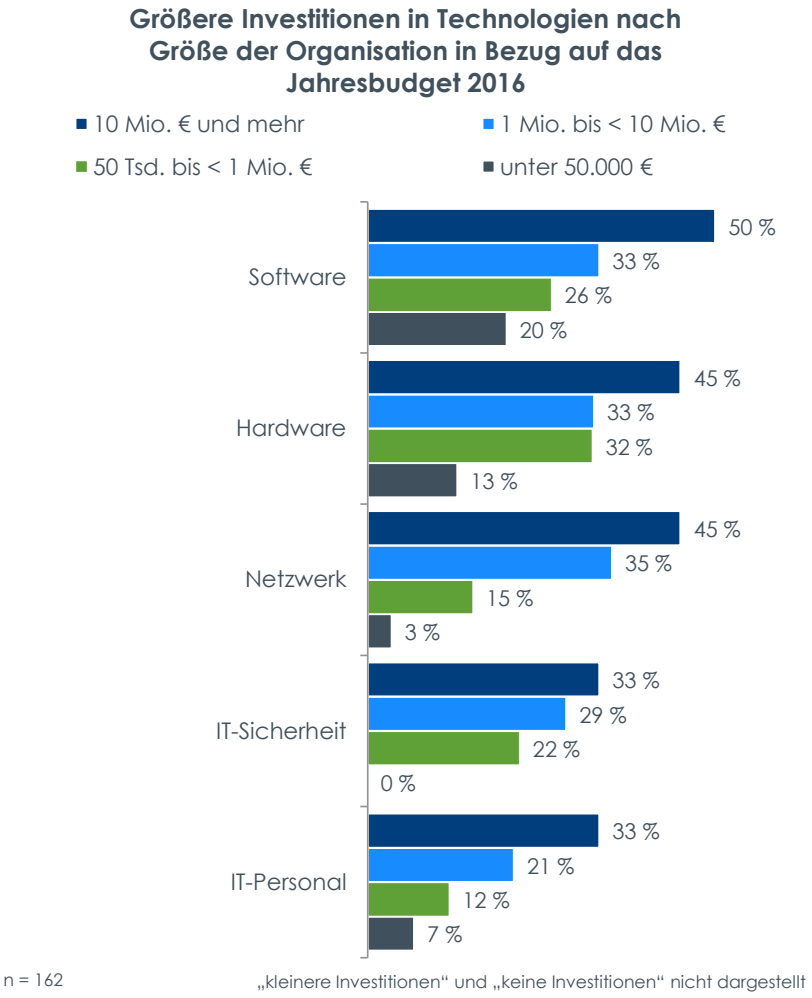


Abb. 4.3: Größere Investitionen in Technologien



Abb. 4.4: IT-Verantwortung in den Organisationen

Nutzung digitaler Tools

Neben der klassischen IT haben wir für die vorliegende Studie nach der Nutzung digitaler Tools etwa im Bereich Social Media, Mobile Apps, Messenger oder Cloud gefragt.

Hier zeigt sich, dass soziale Medien wie Facebook, Twitter und ähnliche von mehr als 80 % der Organisationen intensiv oder zumindest teilweise für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Der Social-Media-Trend ist also längst auch im Non-Profit-Sektor angekommen.

Auch Cloud-Systeme zur Ablage und gemeinsamen Bearbeitung von Dateien (z. B. Google Drive, Dropbox oder Sharepoint) werden von etwa drei Viertel der Organisationen genutzt. Messenger-Anwendungen (wie z. B. Skype, Whatsapp, Slack o.ä.) nutzen immerhin fast 70 % – wenn auch nur ein Viertel intensiv.

Deutlich weniger verbreitet sind hingegen CRM-Systeme zum Kundenmanagement (z. B. Salesforce, Microsoft Dynamics) oder auch Projektmanagement-Systeme wie beispielsweise Trello oder Basecamp. 60 bis 70 % aller Non-Profit-Organisationen in Deutschland nutzen solche Systeme nicht.

Noch weniger verbreitet sind eigene mobile Apps zur Interaktion mit den eigenen Zielgruppen, wie z. B. Helfer-Apps, wobei diese sicherlich auch nur für einen Teil der operativ arbeitenden Organisationen relevant sein dürften.

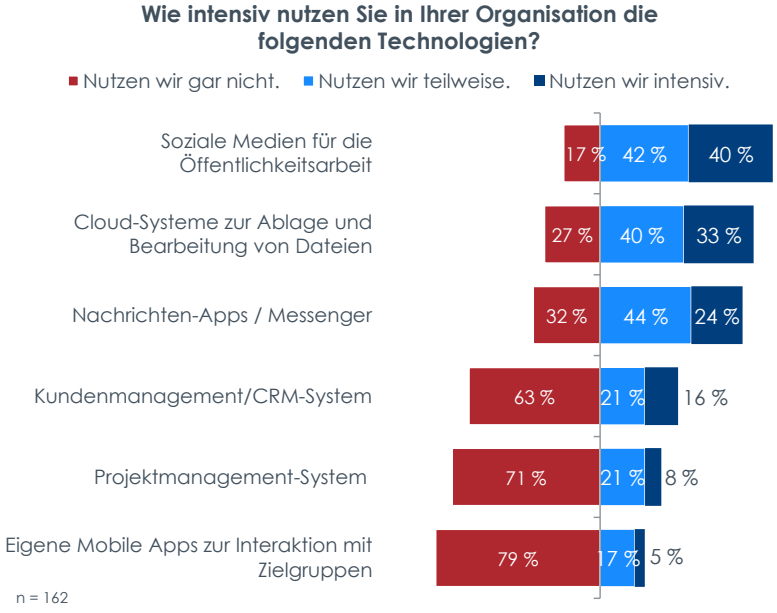


Abb. 4.5: Nutzung unterschiedlicher Technologien

Die Ergebnisse zeigen recht deutlich, dass kleine (Jahresbudget < 50 Tsd. Euro) und junge Organisationen (Gründung nach 2007) digitale Tools intensiver nutzen. Besonders deutlich zeigt sich das in Bezug auf Cloud-Dienste zur Ablage und gemeinsamen Bearbeitung von Dateien und der Nutzung von Messenger-Apps zur Kommunikation.

„Cloud-Lösungen machen für NGOs durchaus Sinn und können datenschutzkonform umgesetzt werden. Denn welche NGO kann schon den Datenschutz auf Servern im eigenen Haus ordentlich sicherstellen?"

Gabriel-Johannes Schönfeld, ADRA Deutschland e. V.

Etwas weniger klar sind die Ergebnisse bei der Nutzung von CRM- und Projektmanagement-Systemen, die häufig aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten erst ab einer bestimmten Organisationsgröße überhaupt sinnvoll erscheinen.

Junge, kleine Organisationen haben damit insgesamt zwar eine etwas schlechtere IT-Ausstattung (siehe Abb. 4.6), sind aber was die Nutzung digitaler Tools angeht, oft weiter als die großen, etablierten Organisationen.

Kleine und junge Organisationen haben zwar oft eine schlechtere IT-Ausstattung, nutzen digitale Tools aber deutlich intensiver als große, etablierte.

„Als digitales Sozialunternehmen läuft bei uns seit unserer Gründung 2015 fast alles digital. Zum einen unser Geschäftsmodell, einer Online-Frage-und-Antwort-Plattform für Geflüchtete, aber auch unsere tägliche Arbeit: Wir arbeiten komplett mit Online-Tools, mit agilen Arbeitsweisen und viele unserer Helfer und auch einige Mitarbeiter engagieren sich ausschließlich über das Internet. Nun sehen wir eher die Herausforderung, unsere Arbeit mit der ‚Offline'-Welt zu verbinden. Wir sind mit einigen Community-Events gestartet und sprechen aktuell mit Wohlfahrtsverbänden, um unsere Online-Tools für die Sozialberatung nutzbar zu machen."

Cornelia Röper, Wefugees gUG

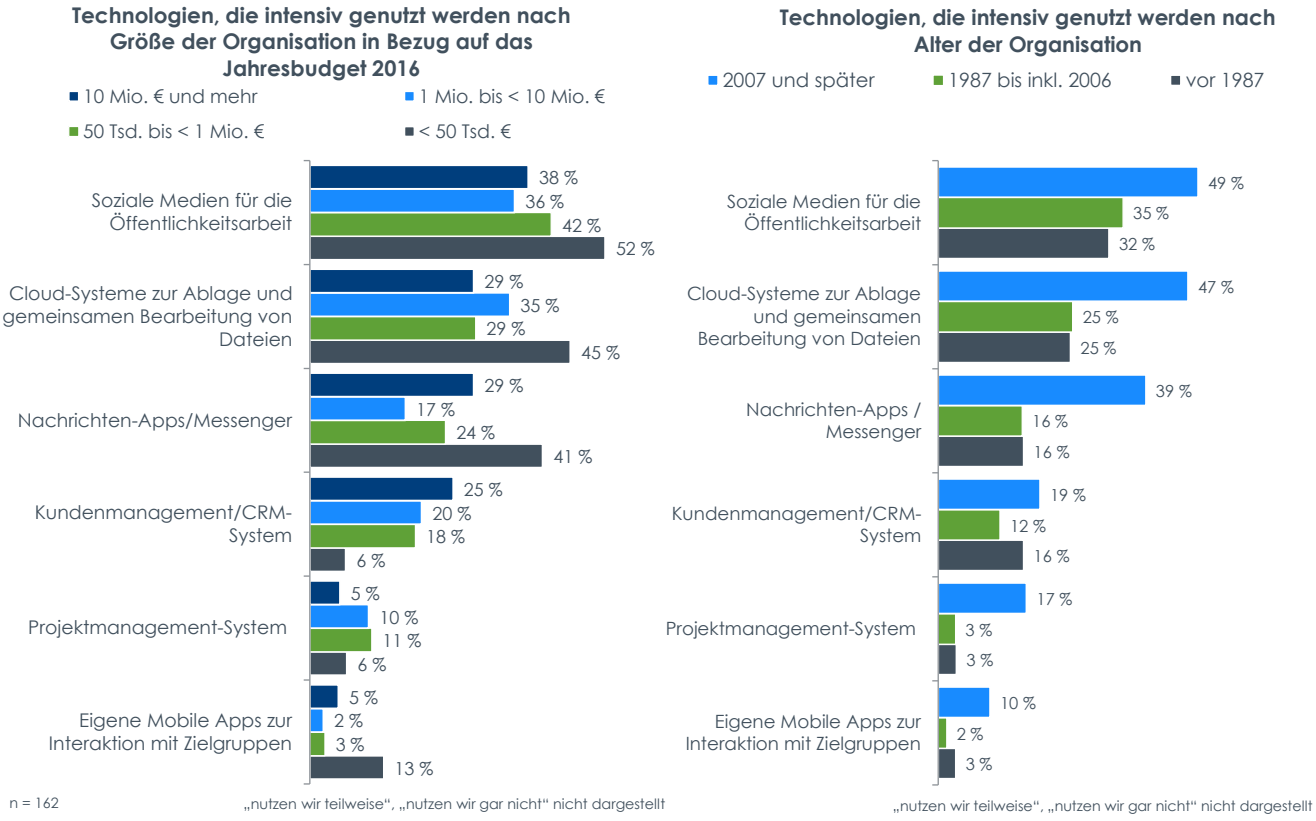


Abb. 4.6.a & 4.6.b: Nutzung der Technologien nach Jahresbudget 2016 und Alter der Organisationen

Zwischenfazit:

- Die klassische IT-Ausstattung ist in nur 15 % der Non-Profit-Organisationen in Deutschland technisch veraltet. Etwa die Hälfte der Befragten geben an, bei Netzwerk, IT-Sicherheit und Hardware auf dem neuesten Stand zu sein. Im Bereich Software sind allerdings nur etwa ein Drittel technisch ‚up-to-date'.
- Vor allem die großen, etablierten Organisationen haben in den vergangenen zwei Jahren in ihre IT investiert und daher im Vergleich zu kleinen, jungen Organisationen eine recht gute IT-Ausstattung. Bei der Nutzung digitaler Tools ist das Bild dagegen genau umgekehrt. Hier sind kleine und junge Organisationen klare Vorreiter des Sektors. Sie nutzen sehr viel intensiver Cloud, Social Media, Messenger und Mobile Apps und könnten ihren großen Kollegen durchaus als Vorbild dienen.
- Insgesamt fällt auf, dass nur die ganz großen Organisationen dedizierte IT-Verantwortliche haben und dass insgesamt nur ein geringer Teil der Organisationen mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten. Das ist zwar angesichts begrenzter finanzieller Mittel nachvollziehbar, könnte aber für künftige Digitalisierungsinitiativen ein Hemmnis darstellen. Denn für die Konzeption, Auswahl, Implementierung und Umsetzung digitaler Lösungen braucht es nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch personelle Ressourcen mit entsprechenden Kompetenzen – und hier könnten externe Berater wertvolle Hilfestellung leisten.

5. VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT & AGILITÄT

Die Bereitschaft und Fähigkeit von Non-Profit-Organisationen zur Digitalisierung hängt natürlich ganz wesentlich von der Bereitschaft und dem Willen der verschiedenen Akteure ab, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen, Veränderungen anzustoßen sowie schnell und flexibel Entscheidungen zu treffen. Daher geht es im folgenden Abschnitt um Technologie-Affinität, Veränderungswillen sowie die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden.

Technologie-Affinität

Zunächst haben wir die Teilnehmer befragt, wie sie die Technologie-Affinität verschiedener Akteure in ihrer Organisation einschätzen. Dabei zeigt sich, dass die Befragten sich selbst deutlich häufiger als technologie-affin einschätzen als den Rest ihrer Organisation. Bei einer Online-Umfrage zum Thema Digitalisierung ist hier ein gewisser „Self-Selection-Bias" natürlich nicht auszuschließen.

Die Mehrzahl der Akteure in Non-Profit-Organisationen ist nicht sonderlich technologie-affin und veränderungswillig.

Vor allem Gremien, also etwa Vorstand und Kuratorium, und große Geldgeber (wie Hauptförderer oder -spender), werden von den Befragten oft als nicht sonderlich technologie-affin beurteilt. Das kann vor allem dann zum Hemmnis für die Digitalisierung werden, wenn aus diesem Grund keine Mittel für Digitalisierungsinitiativen bewilligt werden, weil die Entscheidung von digital-kritischen Gremien und Geldgebern beeinflusst wird. Aber auch die Mehrzahl der Mitarbeiter sowie viele Führungskräfte werden nach Einschätzung der Befragten nur in etwa jeder dritten Organisation als technologie-affin eingeschätzt.

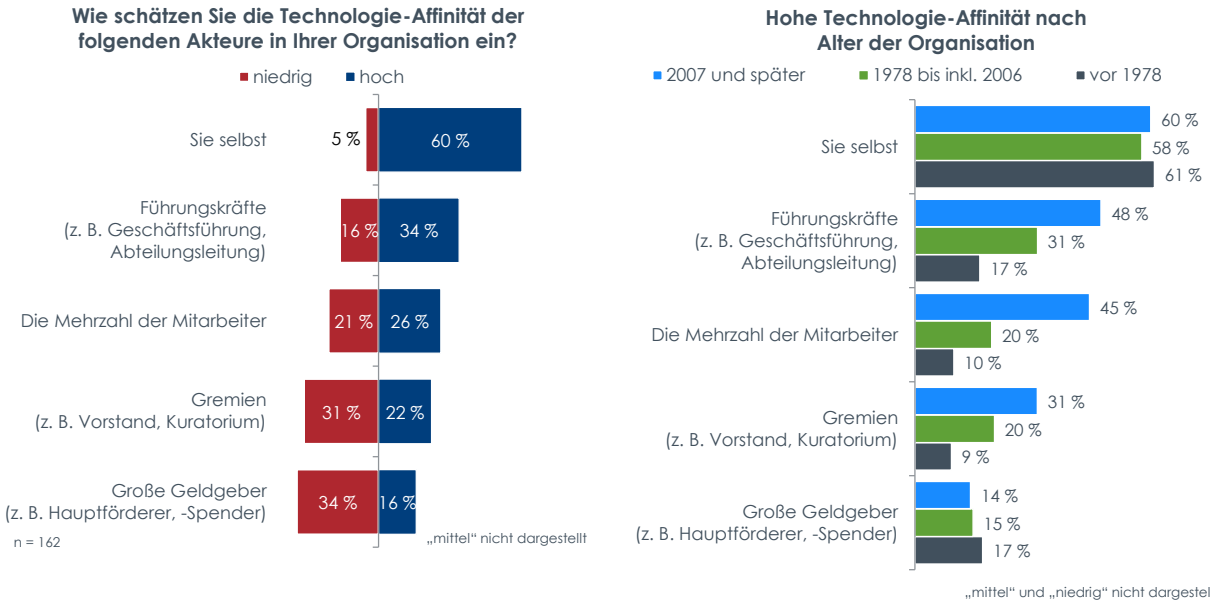


Abb. 5.1.a & 5.1. b: Einschätzung der Technologie-Affinität der Organisationen (nach Alter)

Sehr deutliche Unterschiede finden sich bei der Auswertung nach Gründungsjahr: Nicht überraschend zeigen sich die jüngeren Organisationen sehr viel technologie-affiner als die vor 1987 gegründeten (siehe Abb. 5.1).

„Wir experimentieren viel herum und sind froh, dass alle Mitarbeiter den Technologien gegenüber sehr aufgeschlossen sind. Und das übrigens unabhängig vom Alter: Unsere Spendenverwaltung läuft digital von einer Ehrenamtlichen im Ruhestand."

Pia Röpke, Kanduyi Children e. V.

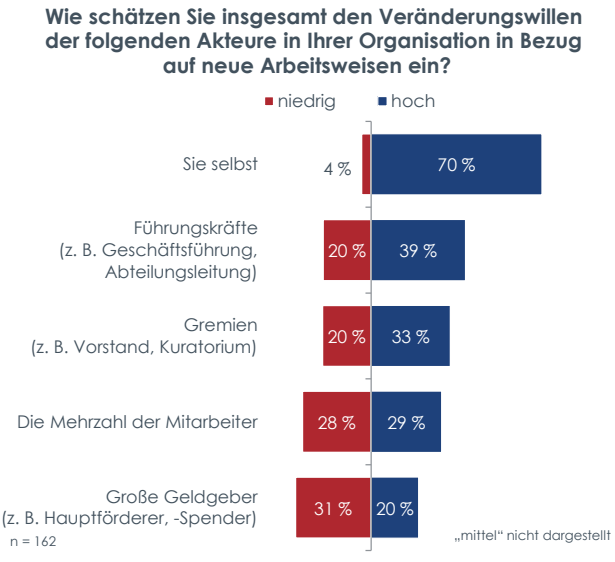
Ebenso zeigen sich Führungskräfte in großen Organisationen deutlich weniger technologie-affin als in kleinen: 50 % der Führungskräfte in Organisationen mit kleinen Jahresbudgets (< 50 Tsd. Euro), aber nur 15 % derjenigen mit großen Jahresbudgets (<10 Mio. Euro) werden als technologie-affin eingestuft. Hier lässt sich ein Zusammenhang zu den fehlenden Mitteln zur Digitalisierung in großen Organisationen nur vermuten.

Veränderungswillen

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich beim Willen zur Veränderung: Zwar bezeichnen sich 70 % der Befragten selbst als veränderungswillig, aber nur rund ein Drittel glaubt, dass die Führungskräfte, Gremien oder die Mehrzahl der Mitarbeiter in der eigenen Organisation sonderlich veränderungswillig sind. Vor allem den großen Geldgebern, wie Hauptförderern oder Spendern, attestieren nur 20 % eine hohe Veränderungsbereitschaft. Auch diese Ergebnisse sprechen gegen ein Umfeld, in dem Ideen für digitale Neuerungen auf besonders fruchtbaren Boden fallen.

> „Das Stiftungswesen ist in Teilen eher konservativ. Es braucht eine stärkere Bereitschaft, sich mit modernen Themen auseinanderzusetzen und zu verändern. Digitalisierung sollte weniger als Bedrohung, sondern vielmehr als spannendes neues Themenfeld wahrgenommen werden!"
>
> Vertreter einer Unternehmens-Stiftung

Überraschend erscheint auf den ersten Blick, dass Mitarbeiter seltener als veränderungswillig eingestuft werden als Führungskräfte; allerdings dürfte dieses Ergebnis auch damit zusammenhängen, dass fast 60 % der Befragten selbst Führungskräfte sind.



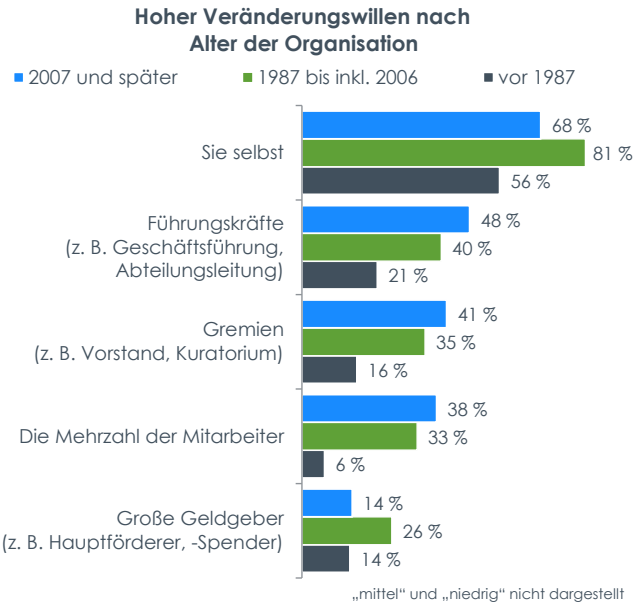


Abb. 5.2.a & 5.2. b Einschätzung des Veränderungswillens der Organisationen (nach Alter)

Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede nach Alter der Organisation. Junge Organisationen sind deutlich veränderungswilliger als alte: So schätzen fast 40 % der Befragten aus nach 2007 gegründeten Organisationen, aber nur 6 % der vor 1987 gegründeten Organisationen ihre Mitarbeiter als veränderungswillig ein.

Entscheidungsfindung & Flexibilität

Insgesamt sagt ein Großteil der Befragten, dass Entscheidungen in der eigenen Organisation schnell und unkompliziert getroffen werden und Arbeitsabläufe selbstorganisiert und flexibel sind (siehe Abb. 5.3).

Allerdings zeigen sich auch hier deutliche Unterschiede nach Größe und Alter der Organisation: Kleine und junge Organisationen arbeiten viel eher selbstorganisiert und flexibel als große und ältere Organisationen, in denen häufiger nach formalisierten Abläufen gearbeitet wird und die Entscheidungsfindung eher langwierig ist. Zwar ist dieses Ergebnis zu einem gewissen Teil systemimmanent, da große Organisationen zur Komplexitätsreduktion und Stabilität mehr Prozesse brauchen und damit weniger beweglich sind, allerdings können auch große Organisationen mit entsprechenden Strukturen und Arbeitsweisen durchaus agil, flexibel und dynamisch agieren.[7]

> „Seit vielen Jahren haben wir erkannt, dass soziale Medien zur Kommunikation mit Begünstigten, Spendern und Mitarbeitern eine hohe Relevanz haben. Vor fünf Jahren sollte deshalb schon eine Fachkraft für Social Media eingestellt werden, bis heute konnte diese Entscheidung aber nicht endgültig von der Führung bewilligt werden. In solchen Fällen müssen wir einfach hartnäckig bleiben, Dinge brauchen hier einfach ihre Zeit."
>
> Vertreter einer Organisation der Sozialwirtschaft

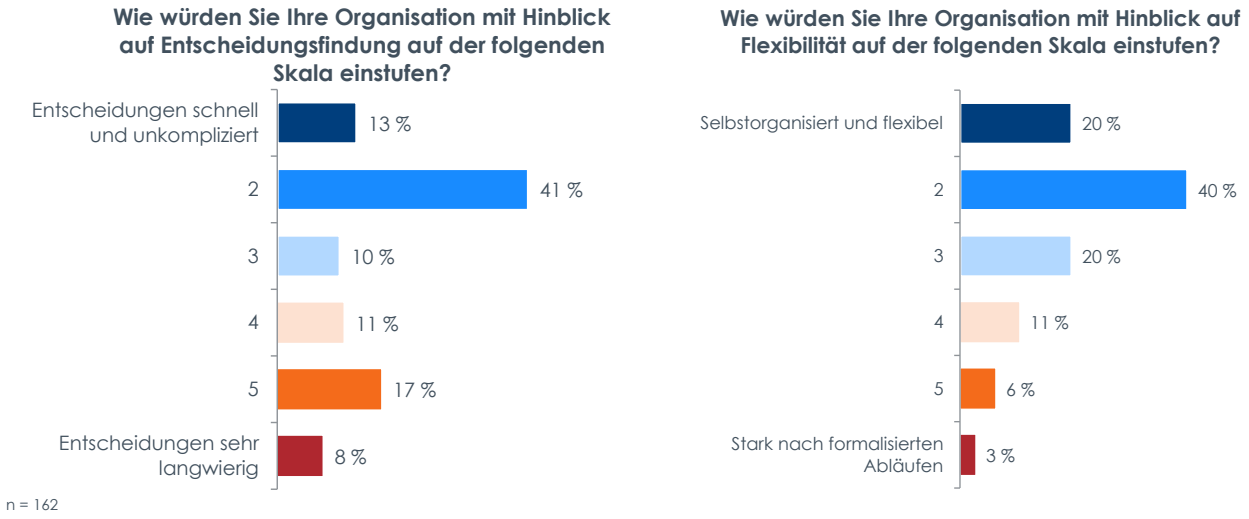
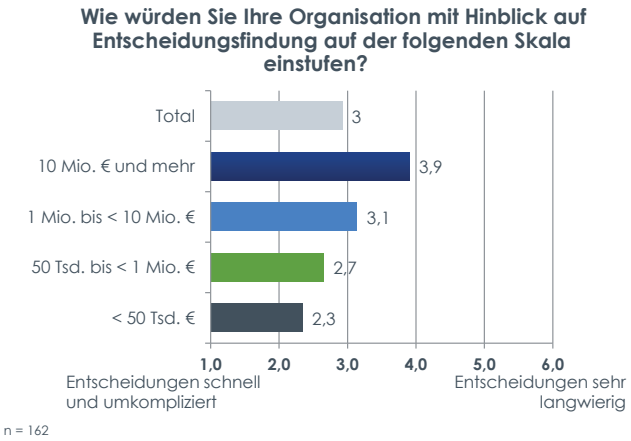


Abb. 5.3.a & 5.3. b Einschätzung der Entscheidungsfindung und Flexibilität der Organisationen

7 Ein prominentes Beispiel aus der Wirtschaft ist Spotify, die mit 2.000 Mitarbeitern weltweit eine „Agile Engineering Culture" eingeführt haben (Kniberg, 2015).



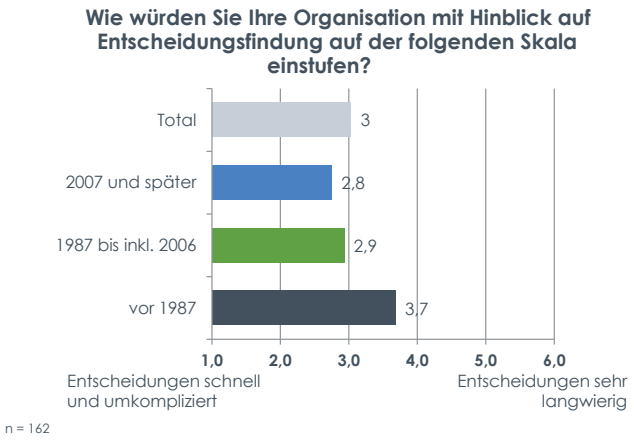
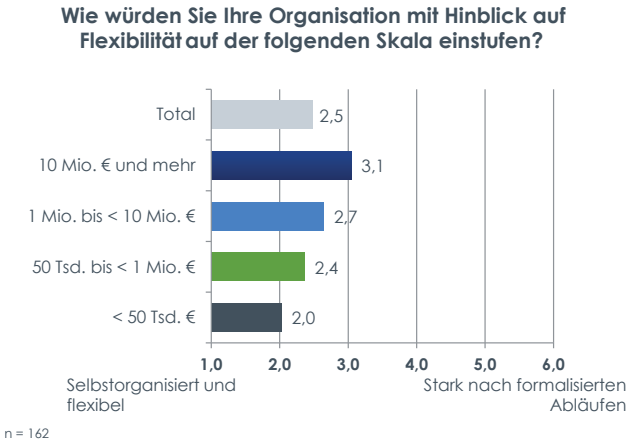


Abb. 5.3.c & 5.3.d Einschätzung der Entscheidungsfindung nach Alter und Jahresbudget 2016 der Organisationen



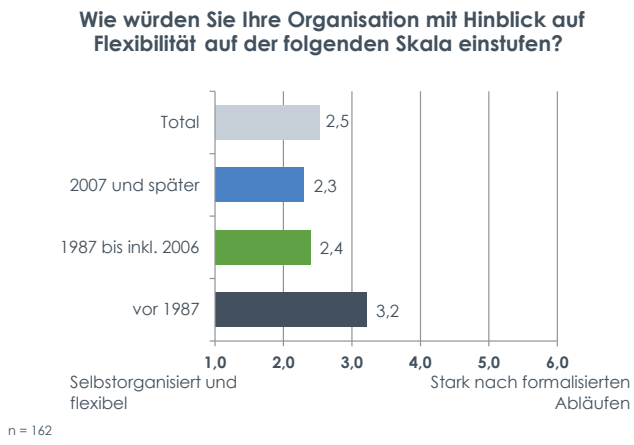


Abb. 5.3.e & 5.3.f: Einschätzung der Flexibilität nach Jahresbudget 2016 und Alter der Organisationen

Zwischenfazit:

- Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Führungskräfte, die Mehrzahl der Mitarbeiter und der ganz überwiegende Teil der Gremien und großen Geldgeber aus Sicht der Befragten nicht besonders technologie-affin und auch nicht sonderlich offen für Veränderungen zu sein scheint. Für die Digitalisierung des Non-Profit-Sektors sind das keine guten Voraussetzungen.
- Denn Digitalisierung erfordert die Bereitschaft und den Willen, sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und Veränderungen offen gegenüberzutreten. Für erfolgreiche Digitalisierungs-Initiativen erscheint es zentral, die verschiedenen Akteure in den Non-Profit-Organisationen für die Potenziale digitaler Technologien und für die daraus resultierenden Veränderungen zu begeistern.
- Positiv stimmt das Ergebnis, dass Entscheidungen in den Organisationen meist schnell und unkompliziert getroffen werden und Arbeitsabläufe selbstorganisiert und flexibel sind. Allerdings ist dies in kleinen und jungen Organisationen sehr viel häufiger der Fall als in großen, etablierten.

6. DIGITALE KOMPETENZEN & WEITERBILDUNGSBEDARF

Aussichtsreiche Digitalisierungsinitiativen erfordern neben finanziellen und zeitlichen Ressourcen auch entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen innerhalb der Organisation. Und das nicht nur im technischen Sinne, also beispielsweise im Umgang mit digitalen Medien oder digitalen Tools, sondern auch im Sinne einer Kenntnis über neue Arbeitsweisen und Methoden sowie der Art, wie Veränderungsprozesse erfolgreich angestoßen und umgesetzt werden können. Daher haben wir die Befragten gebeten, die Fähigkeiten ihrer Organisation in den verschiedenen Bereichen einzuschätzen und den entsprechenden Weiterbildungsbedarf zu beurteilen.

Fähigkeiten, Kompetenzen & Weiterbildungsbedarf

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Digital-Kompetenzen und -Fähigkeiten der Non-Profit-Organisationen in verschiedenen Themenbereichen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Am besten schätzen die Befragten ihre Kompetenzen beim **Umgang mit Daten ein, also beispielsweise in den Bereichen Datenschutz, Datensicherheit und Analytics**. Mehr als die Hälfte der Organisationen glauben, hier gute oder sehr gute Kompetenzen zu haben. Vor allem junge, nach 2007 gegründete Organisationen zeigen sich hier gut aufgestellt. Allerdings ist der Umgang mit Daten ein sehr breites Feld und die Kompetenzen innerhalb dessen sehr unterschiedlich ausgeprägt – daher muss dieses Ergebnis differenziert betrachtet werden:

> „Gerade in Deutschland ist das Bewusstsein für Datenschutz-Themen sehr ausgeprägt. Zivilgesellschaftliche Organisationen wissen daher in der Regel sehr gut, wie wichtig der Schutz persönlicher Daten ist und haben hier entsprechende Kompetenzen aufgebaut. Auch für den einfachen Umgang mit Daten, z. B. in Excel, gibt es ein gutes Verständnis. Dagegen haben viele Non-Profits nur ein sehr begrenztes Wissen dazu, welche Potenziale sie mithilfe von Daten sonst noch erschließen können und welche Kompetenzen dafür notwendig sind. Beispielsweise wenn es darum geht, externe Datenquellen zu nutzen, Datenquellen miteinander zu verknüpfen, Daten zu interpretieren und komplexe Zusammenhänge zu erkennen oder mit großen Datenmengen umzugehen und Ergebnisse zu visualisieren, ist der Kenntnisstand oft sehr begrenzt."
>
> Helene Hahn, Open Knowledge Foundation Deutschland e. V.

Beim **Umgang mit den sozialen Medien und in der Online-Kommunikation** schätzt jeder zweite Befragte die Kompetenzen seiner Organisation als gut oder sehr gut ein, darunter vor allem Organisationen, die nach 2007 gegründet wurden (62 %). Obwohl nur 22 % der Organisationen im Umgang mit den sozialen Medien nur ausreichende oder mangelhafte Kenntnisse haben, melden insgesamt mehr als 60 % der Befragten zusätzlichen Weiterbildungsbedarf in diesen Themenfeldern an (siehe Abb. 6.1–6.2). Das deutet darauf hin, dass die befragten Organisationen ihre Online-Kommunikationsfähigkeit, auch als Teil ihres Marketings, sehr ernst nehmen und sich daher stark auf diesen Bereich fokussieren. Vermutlich nicht zuletzt, da eine gute Online-Kommunikation neue (und junge) Spender und Ehrenamtliche verheißt.

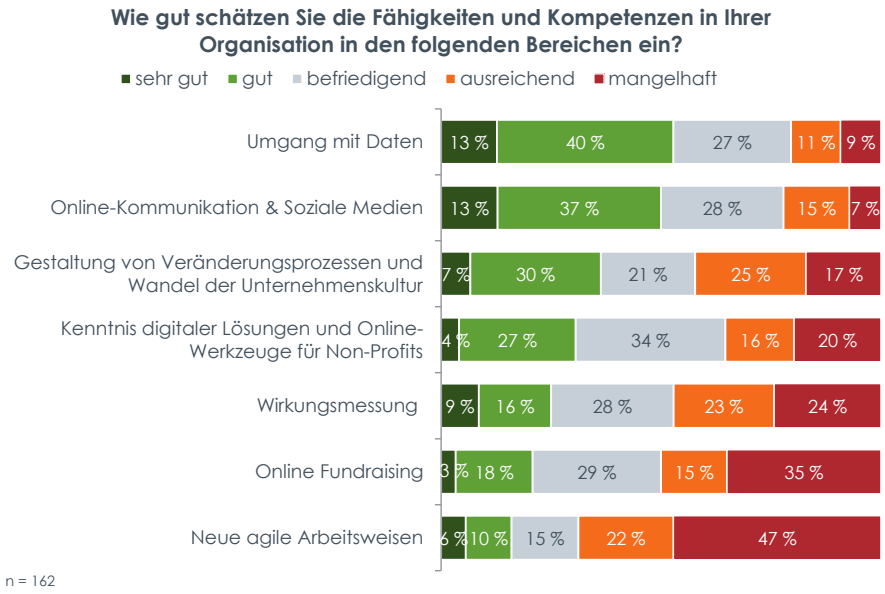


Abb. 6.1: Beschreibungen der Kompetenzen der Organisationen

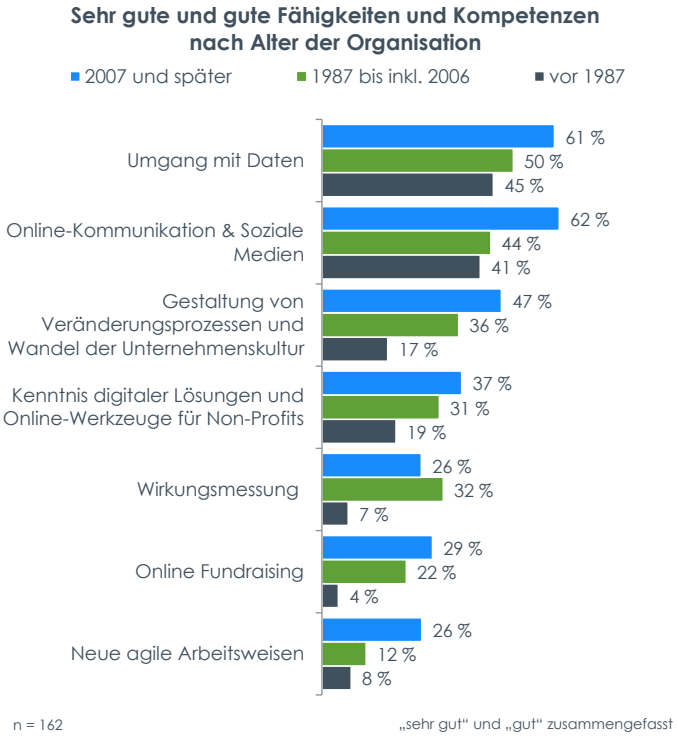


Abb. 6.2: Beschreibungen der Kompetenzen der Organisationen nach Alter

Die **Gestaltung von Veränderungsprozessen und Unternehmenskultur** glauben 37 % der Non-Profit-Organisationen gut im Griff zu haben, 42 % sehen hier eher begrenzte Kompetenzen in ihrer Organisation. Vor allem in Organisationen, die vor 1987 gegründet wurden, besteht hier ein erheblicher Mangel: Nur 17 % der Befragten aus den etablierten Organisationen sehen ihre Organisation hier gut aufgestellt. Vor allem große Organisationen artikulieren einen erheblichen Bedarf, ihre Kompetenzen im Umgang mit Veränderungsprozessen und der Entwicklung einer agileren Unternehmenskultur auszubauen. 70–80 % der großen Organisationen haben Weiterbildungsbedarf bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Unternehmenskultur. Unter den Organisationen mit einem Jahresbudget von über 10 Mio. Euro ist dies der Bereich mit dem größten Weiterbildungsbedarf.

70–80 % der großen Organisationen haben Weiterbildungsbedarf bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und Unternehmenskultur.

„Gerade im Stiftungssektor gibt es Nachholbedarf, die Digitalisierung strategisch und ganzheitlich anzugehen. Wir haben in Projekten mit NGOs gesehen, welche Hebelwirkungen möglich sind, wenn man nicht nur bei der Technologie, sondern auch bei Veränderungsprozessen ansetzt. Wie auch in der Wirtschaft fehlt vielen Organisationen das notwendige Know-how für die digitale Transformation. Uns liegt daher sowohl die strategische Unterstützung als auch die technische Umsetzung bei Non-Profits sehr am Herzen."

Sabine Reuss, Capgemini

Die **Kenntnis zur Nutzung digitaler Werkzeuge und Lösungen für Non-Profits** ist sehr unterschiedlich. Etwa ein Drittel der Befragten schätzen ihre Kenntnisse hier als sehr gut oder gut ein, ein weiteres Drittel als befriedigend und das letzte Drittel lediglich als ausreichend oder mangelhaft. Insgesamt kennen sich kleine Organisationen etwas besser aus im Bereich digitaler Lösungen und Online-Werkzeuge für Non-Profits.

Viel wichtiger aber ist, dass die meisten Organisationen (67 %) Weiterbildungsangebote für wichtig oder sehr wichtig halten, die ihnen Kenntnisse über digitale Lösungen und Online-Werkzeuge für Non-Profits vermitteln – ein Ergebnis, das für große und kleine Organisationen gleichermaßen gültig ist. Dies steht im Einklang mit den Ergebnissen aus Kapitel 2, nach denen nur etwa ein Viertel der Organisationen sich gut für die Nutzung digitaler Tools zur effektiveren Abwicklung administrativer Aufgaben vorbereitet fühlen. Hier gilt es entsprechende Angebote zu entwickeln, zumal hier von den Befragten der größte Weiterbildungsbedarf unter allen abgefragten Bereichen gesehen wird.

Fast die Hälfte der befragten Organisationen besitzen nur ausreichende oder mangelhafte Kompetenzen im Bereich der **Wirkungsmessung**, insbesondere kleine Organisationen mit geringem Jahresbudget. Gut oder sehr gut fühlen sich hier nur ein Viertel der Befragten vorbereitet. Das ist problematisch, weil den Organisationen damit entscheidende Informationen verborgen bleiben. Schließlich sind gemeinnützige Organisationen immer bestrebt, mit ihrer Arbeit größtmögliche positive Wirkung zu erzielen. Wie sie das erreichen können, darüber kann ihnen jedoch nur eine systematische Wirkungsanalyse Aufschluss geben. Durch die Wirkungsanalyse werden Ineffizienzen sichtbar und mittels entsprechender Anpassungen können die Ressourcen der Organisation in Folge besser und vor allem wirkungsvoller eingesetzt werden. Zudem bietet der Nachweis wirkungsvoller Arbeit eine wichtige Argumentationsgrundlage für Förderanträge. Dennoch fällt vielen Organisationen der Schritt in Richtung Wirkungsmessung nicht leicht. Es fehlt das Wissen, um den Aufwand und das Vorgehen richtig einschätzen und einleiten zu können. Zudem scheuen noch viele Organisationen die kritische Auseinandersetzung mit ihren Wirkungszielen und ihrer Wirkungsmechanik per se. Hier braucht es genauso Aufklärung wie die Vermittlung des nötigen Handwerkzeugs. Denn insbesondere mit den digitalen Tools, wie beispielsweise Analytics oder Online-Umfragen, lassen sich Daten leichter erheben und interpretieren als je zuvor.

Dieser Weiterbildungsbedarf im Bereich der Wirkungsmessung wird aktuell zumindest von 60 % gesehen – und das ganz unabhängig von der Organisationsgröße..

Im Bereich Online-Fundraising haben lediglich 21 % der Organisationen gute oder sehr gute Kenntnisse – darunter vor allem solche, die nach 2007 gegründet wurden (siehe Abb. 6.3). Insbesondere die Befragten aus kleinen Organisationen melden hier Weiterbildungsbedarf an (67 %), aber auch mehr als die Hälfte der großen Organisationen möchte hier ihre Kenntnisse ausbauen.

70 % aller Non-Profit-Organisationen kennen sich offenbar so gut wie gar nicht mit **neuen agilen Arbeitsweisen** aus, also beispielsweise mit der Anwendung von Scrum-Ansätzen in der Projektsteuerung oder von Design Thinking für die Entwicklung innovativer, nutzerorientierter Lösungen. Das gilt für große wie kleine Organisationen (nach Jahresbudget) gleichermaßen. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede nach Gründungsjahr der Organisation: 44 % der jungen Organisationen (Gründung nach 2007) haben sehr gute, gute oder zumindest befriedigende Kompetenzen bei agilen

Methoden, während gleiches nur für 15 % der vor 1987 gegründeten Organisationen gilt. 85 % der „alten“ Organisationen haben hier nur ausreichende oder mangelhafte Kenntnisse.

Gleichzeitig werden Fortbildungen im Bereich agiler Arbeitsweisen insgesamt nur von vergleichsweise wenigen Organisationen als wichtig eingeschätzt (53 %). Offenbar unterschätzen viele Befragte, dass angesichts der zunehmenden Veränderungsdynamik klassische Planungsansätze immer stärker an ihre Grenzen stoßen und durch agile, iterative Vorgehensmodelle ergänzt werden sollten. Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede gemessen an der Organisationsgröße(Jahresbudget der Organisationen): 65–70 % der großen Organisationen mit einem Budget über 1 Mio. Euro sehen hier großen oder sehr großen Bedarf, aber nur 40–48 % der kleinen mit Budgets unter 1 Mio. Euro. Große Organisationen scheinen also erkannt zu haben, dass sie sich hier weiterentwickeln müssen.

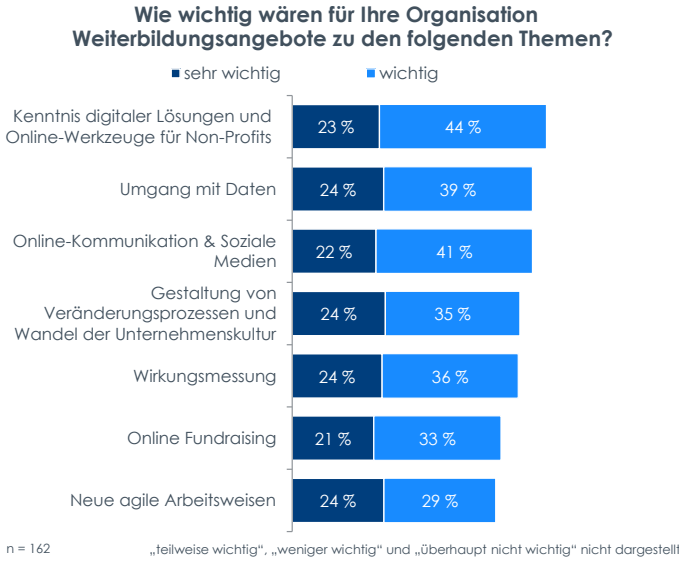


Abb. 6.3: Einschätzung der Weiterbildungsangebote für Organisationen

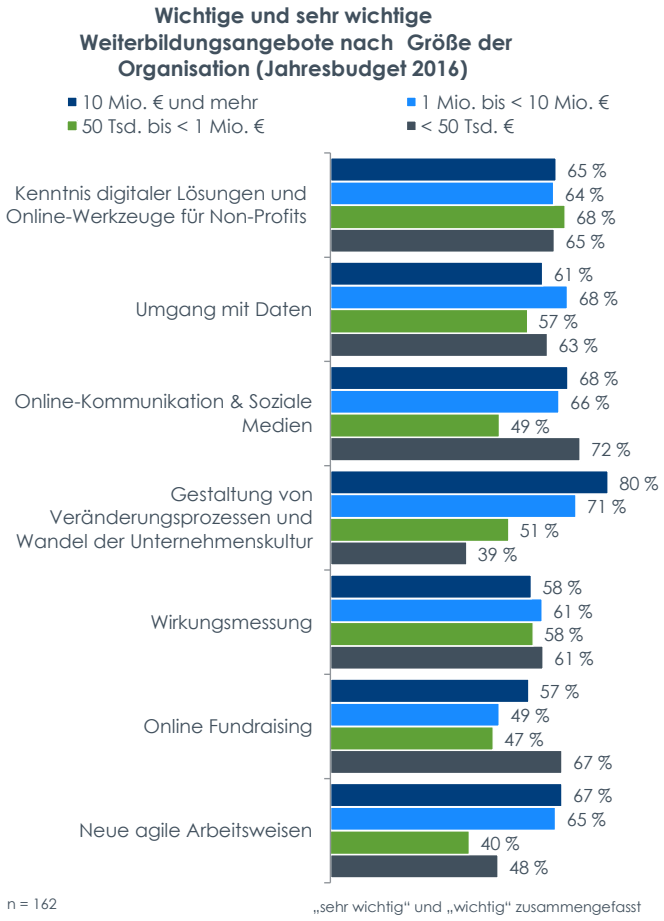


Abb. 6.4: Einschätzung der Weiterbildungsangebote für Organisationen nach Alter

Unterschiede zwischen operativen und fördernden Organisationen

In mehreren Bereichen haben operativ wirkende Organisationen einen deutlich höheren Weiterbildungsbedarf als fördernde:

- Im Bereich Wirkungsmessung sehen 63 % der operativen, aber nur 45 % der fördernden Organisationen einen Weiterbildungsbedarf.
- Bei der Online-Kommunikation und der Nutzung sozialer Medien halten 71 % der operativen Organisationen Weiterbildung für wichtig oder sehr wichtig, aber nur 32 % der fördernden Organisationen.
- Weiterbildung bezüglich der Kenntnis digitaler Lösungen und Online-Werkzeuge für NGOs wünschen sich 71 % der operativen und 59 % der fördernden Stiftungen.
- Fortbildung im Bereich neuer agiler Arbeitsweisen halten 58 % der operativen und 48 % der fördernden Organisationen für wichtig oder sehr wichtig.

Unterstützungsbedarf

Zum Abschluss der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, einzuschätzen, wie wichtig verschiedene Unterstützungsangebote für Ihre Organisation wären, um wirkungsvoller arbeiten zu können. Dabei halten rund 60 % der Befragten drei Bereiche für besonders wichtig: 1. Die Bereitstellung finanzieller Mittel für Digitalisierungsmaßnahmen, 2. Praxisbeispiele über die erfolgreiche Digitalisierung anderer Non-Profit-Organisationen, sowie 3. Weiterbildungsangebote zu digitalen Themen.

Allerdings zeigen sich recht deutliche Unterschiede in der Beurteilung der Unterstützungsangebote, abhängig vom Alter und und der Größe der Organisation.

„Komplexe Arbeit erfordert gute Administration. Es ist daher ohne weiteres möglich und oft gar wahrscheinlich, dass gezielte Investitionen in die Verwaltung und damit einhergehende erhöhte administrative Kosten die Leistung einer Organisation verbessern. (...) Trotzdem lassen sich viele Spender/innen vom einfach zu evaluierenden Merkmal der Verwaltungskosten leiten, anstatt ihre Entscheidung entsprechend dem wirklich entscheidenden Merkmal der Kosteneffizienz zu treffen."

Tobias Pulver, Stiftung für Effektiven Altruismus

- 88 % der Organisationen mit einem Jahresbudget über 10 Mio. Euro und 71 % der vor 1987 gegründeten Organisationen halten die Bereitstellung finanzieller Mittel zur Digitalisierung für wichtig oder sehr wichtig, um wirkungsvoller arbeiten zu können (zum Vergleich: kleine Organisationen mit unter 50 Tsd. Euro Jahresbudget: 50 %). Sie scheinen eine Lücke bei der Finanzierung von Digitalisierungsmaßnahmen zur effektiveren Abwicklung von internen und externen Prozessen oder innovativer Ansätze zu haben, da offenbar ein Großteil der Gelder in Projekte anstatt in die Organisationsentwicklung fließt. Diese Entwicklung sollte jedoch kritisch hinterfragt werden.

88 % der Befragten aus großen Organisationen wünschen sich mehr finanzielle Mittel für Digitalisierung, um wirkungsvoller arbeiten zu können.

- 84 % der großen und 87 % der „alten" Organisationen wünschen sich Weiterbildungsangebote zu digitalen Themen. Gleiches gilt für 56 % der kleinen (Jahresbudget <50 Tsd. Euro) und 53 % der jungen (nach 2007 gegründeten) Organisationen. Damit sind sich die großen, etablierten Organisationen offenbar ihres Nachholbedarfs in Sachen Digitalisierung bewusst, der sich weiter oben in der Analyse bereits herauskristallisiert hat. Weiterbildungsangebote zu Digitalisierungsthemen sollten daher neben den kleinen Organisationen explizit auch die Bedarfe großer Träger berücksichtigen, bei denen etwa Veränderungsprozesse und agile Arbeitsweisen als Themen für den Kompetenzaufbau weit oben auf der Agenda stehen.

- Pro-Bono-Beratungsangebote zur Entwicklung einer Digital-Strategie sind für 66 % der kleineren bis mittelgroßen Organisationen (mit einem Jahresbudget von 50 Tsd.–1 Mio. Euro) sowie für 61 % der jungen Organisationen, die erst in den letzten zehn Jahren gegründet wurden, der wichtigste Bereich, in dem sie sich Unterstützung wünschen.



Abb. 6.5: Einschätzung der Unterstützungsangebote für Organisationen

Zwischenfazit:

- Die Ergebnisse offenbaren insgesamt einen deutlichen Mangel an Digital-Kompetenz im Non-Profit-Sektor. So besitzen beispielsweise nur etwa 30 % der Organisationen gute oder sehr gute Kenntnisse über digitale Produkte und Online-Tools für Non-Profits. Jeder zweite Befragte bescheinigt seiner Organisation mangelnde Kenntnisse im Bereich der Wirkungsanalyse oder beim Online-Fundraising.
- Vor allem die geringen Kompetenzen im Bereich agiler Methoden, wie beispielsweise SCRUM oder Design Thinking, stimmt nachdenklich (rund 70 % aller Organisationen haben hier kaum Kenntnisse), ebenso wie der vergleichsweise gering eingeschätzte Bedarf, sich hier weiterzubilden. Offenbar ist vielen Befragten nicht hinreichend bewusst, dass angesichts der zunehmenden Veränderungsdynamik klassische Planungsansätze immer stärker an ihre Grenzen stoßen und durch agile, iterative Vorgehensmodelle ergänzt werden müssen, um effektiv arbeiten zu können.
- Eindringlich zeigt sich, dass vor allem die „alten", vor 1987 gegründeten Organisationen, in fast allen Kompetenzbereichen deutlich schlechter abschneiden als jüngere.
- Dementsprechend werden Weiterbildungsangebote zu digitalen Themen in allen Themenbereichen von der Hälfte bis zwei Dritteln aller Befragten für wichtig oder sehr wichtig gehalten. Während einige Themen, wie z. B. die Kenntnis digitaler Lösungen und der Umgang mit Daten, von großen und kleinen Organisationen als gleichermaßen wichtig eingeschätzt werden, sind Weiterbildungsthemen, wie beispielsweise agile Arbeitsweisen oder die Gestaltung von Veränderungsprozessen, vornehmlich für große Organisationen relevant.

7. FAZIT & EMPFEHLUNGEN

- **Bewusstsein für den Veränderungsdruck schärfen:** Die Ergebnisse der Befragung und der qualitativen Interviews zeigen, dass in den meisten Non-Profit-Organisationen das Bewusstsein besteht, sich angesichts des digitalen Wandels selbst verändern zu müssen. Allerdings wird anscheinend der Handlungsdruck nicht als drängend genug angesehen bzw. die Chancen der Digitalisierung für eine höhere Wirksamkeit der eigenen Arbeit nicht als groß genug eingeschätzt, um für die Veränderungen auch entsprechende finanzielle Mittel bereitzustellen. Gleichzeitig wird offenbar die Tragweite des Veränderungsbedarfs und der Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht, unterschätzt. Der Digitalisierung ist nicht allein mit Technologie-Investitionen zu begegnen, sondern vor allem mittels weitreichender Veränderungen in den Prozessen, Strukturen, Arbeitstechniken, der Kultur und Strategie. Es gilt daher, das Bewusstsein für die Dringlichkeit und den Umfang von Veränderungen bei den Entscheidungsträgern und Mitarbeitern der Non-Profit-Organisationen zu stärken. Nationale und internationale Beispiele für soziale Innovationen und für Organisationen, die sich erfolgreich digitalisiert haben, können hier Inspirationen liefern und als Vorbild dienen.

- **Digital-Kompetenz durch Weiterbildungsangebote stärken:** In vielen Non-Profit-Organisationen sind die Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Digitalisierung nötig sind, nur unzureichend vorhanden. Das gilt in großen, etablierten Organisationen insbesondere für Kenntnisse über agile Arbeitsweisen und Kompetenzen zur Umsetzung von Veränderungsprozessen und einem Wandel der Arbeitskultur. Das gilt aber auch – insbesondere für kleinere Organisationen – in Bereichen wie Wirkungsmessung. Unabhängig von Größe und Alter sehen die meisten Organisationen Weiterbildungsbedarf vor allem in der Kenntnis digitaler Lösungen für NGOs und beim Umgang mit Daten. Zwar gibt es in Deutschland bereits unterschiedlichste Angebote, die den Weiterbildungsbedarf von NGOs adressieren[8], allerdings scheint eine Bündelung der Kräfte aller Akteure und eine deutliche Skalierung hier dringend angeraten. So gibt es für Non-Profits bisher keinen einheitlichen Überblick über die verschiedenen Weiterbildungsangebote der unterschiedlichen Anbieter. Inhalte, Qualität und Eignung für die sehr diversen Anforderungen unterschiedlicher Organisationstypen (also etwa große und kleine, junge und alte oder operative und fördernde Organisationen) sind nur schwer zu beurteilen. Die Zusammenarbeit mehrerer Anbieter in einem Netzwerk oder die Etablierung einer einheitlichen Anlaufstelle bzw. Plattform, auf der verschiedene Angebote gegenübergestellt werden, erscheint vor diesem Hintergrund sinnvoll.[9]

- **Digitalisierung strategisch verankern und Veränderungsfähigkeit stärken:** Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Stärkung der Veränderungsfähigkeit im Non-Profit-Sektor gelegt werden. Gerade große, etablierte Organisationen sind oft wenig flexibel und anpassungsfähig. Angesichts ihrer Vorbildfunktion innerhalb des Sektors sehen nicht nur wir hier Handlungsbedarf, sondern auch die großen Organisationen selbst: 70–80 % bestätigen beispielsweise Weiterbildungsbedarf bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und Anpassungen der Arbeitskultur. Dabei ist es essenziell zu verstehen, dass die wichtigste Basis für erfolgreiche Veränderungen nicht technische Faktoren sind, sondern die Fähigkeit, die Menschen innerhalb einer Organisation für Veränderungen zu begeistern und sie den Wandel aktiv mitgestalten zu lassen. Eine besondere Rolle spielen dabei in der Regel die Führungskräfte einer Organisation. Daher sollten Weiterbildungsangebote explizit die Stärkung der Veränderungsfähigkeit adressieren und Führungskräfte darin befähigen, beispielsweise agile Ansätze in ihrer Organisation einzuführen, Transformationsprozesse umzusetzen und Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren.

8 Siehe hierzu etwa die Arbeitshilfen der gemeinnützigen Beratung *Heldenrat* (Heldenrat e. V., o. J.).

9 Siehe hierzu auch das Akteurs-Mapping der Angebote zur Stärkung digitaler Kompetenzen (Ciolek, 2017).

- **Digitale Lösungsangebote für NGOs unter Einbindung der IT-Industrie entwickeln:** Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass nur ein Viertel der Non-Profit-Organisationen in Deutschland sich gut darauf vorbereitet fühlen, digitale Tools für die effektivere Abwicklung administrativer Aufgaben zu nutzen. Dies geht einher mit dem bereits angesprochenen Bedarf, Angebote und Nutzungsmöglichkeiten digitaler Lösungen und Online-Werkzeuge für NGOs besser zu verstehen. Hier sehen wir insbesondere auch die IT-Industrie gefordert, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und den Non-Profit-Sektor darin zu unterstützen, digitale Technologien besser einzusetzen. Dies kann beispielsweise in Form vergünstigter oder kostenfreier Technologie- und Beratungsangebote erfolgen oder auch in Form von konkreten Förderprogrammen für Digitalisierungsinitiativen.

- **Austausch zwischen großen, etablierten und jungen, innovativen Organisationen fördern:** Die Analyse zeigt auch, dass kleine und vor allem junge Non-Profit-Organisationen oft über bessere digitale Kompetenzen verfügen, agiler arbeiten und digitale Tools trotz – oder vielleicht auch wegen – einer schlechteren IT-Ausstattung intensiver nutzen. Sie sind oft technologie-affiner und veränderungswilliger, Entscheidungen werden häufig schneller getroffen und Mitarbeiter arbeiten öfter selbstorganisiert. Große, etablierte Organisationen sollten daher stärker in den Austausch mit jungen, innovativen Organisationen gehen, sich von ihnen inspirieren lassen und in Bezug auf Digitalisierung von ihnen lernen. In der Wirtschaft ist ein solches Vorgehen seit einigen Jahren klar erkennbar: In Inkubatoren, Acceleratoren, Labs und ähnlichen Formaten werden kleine, junge und innovative Firmen finanziell gefördert – im Gegenzug lernen die großen, etablierten Firmen von ihnen, beispielsweise wie sich eine innovative Unternehmenskultur fördern lässt, wie Ideen entstehen oder wie neue Arbeitstechniken eingesetzt werden können. Große Stiftungen könnten diesem Vorbild folgen und Formate fördern, in denen junge, innovative Organisationen, Projekte und Netzwerke in den Austausch mit etablierten Organisationen gehen.

8. FRAGEBOGEN

1. Welche Rechtsform hat Ihre Organisation?

- e. V.
- gGmbH / gAG
- Rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts
- Rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts
- Treuhandstiftung
- Genossenschaft
- Weiß nicht / k. A.
- Sonstige gemeinnützige Organisation, und zwar:

2. In welchem der folgenden Wirkungsbereiche liegt der Schwerpunkt Ihrer Arbeit?

- Migration & Flüchtlinge
- Umwelt-, Natur- & Tierschutz
- Sport & Freizeit
- Gesundheit
- Wohlfahrt, Soziale Dienste, Inklusion
- Bevölkerungs- & Katastrophenschutz
- Bildung & Erziehung
- Kirche & Religion
- Kunst & Kultur
- Wissenschaft & Forschung
- Wirtschafts- & Berufsverbände
- Bürger- & Verbraucherinteressen
- Internationale Zusammenarbeit & Entwicklungshilfe
- Sonstiges und zwar:

3. Wie arbeitet Ihre Organisation für den gemeinnützigen Zweck?

- Fördernd
- Operativ
- Fördernd und operativ
- Weiß nicht / k. A.

4. Wie viele hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Ihre Organisation in Deutschland? Bitte geben Sie eine ungefähre Zahl an, wenn Sie es nicht genau wissen.

5. Wie viele ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat Ihre Organisation in Deutschland? Bitte geben Sie eine ungefähre Zahl an, wenn Sie es nicht genau wissen.

6. Wie hoch war das Jahresbudget Ihrer Organisation im Jahr 2016 in Euro? Bitte geben Sie eine ungefähre Zahl an, wenn Sie es nicht genau wissen.

7. Wie hoch war die Anzahl an Spendern und Fördermitgliedern im Jahr 2016 zusammen?

8. In welchem Jahr wurde Ihre Organisation gegründet? Bitte geben Sie ein ungefähres Jahr an, wenn Sie es nicht genau wissen.

9. Wie viele Standorte hat Ihre Organisation? Bitte geben Sie eine ungefähre Zahl an, wenn Sie es nicht genau wissen.

- in Deutschland:
- International (exkl. DE):

10. In welcher Rolle arbeiten Sie für Ihre Organisation?

- Ehrenamtlich
- Hauptamtlich

11. Und welche Position haben Sie in Ihrer Organisation inne?

12. Wie werden Ihrer Einschätzung nach die folgenden Veränderungen Ihre Organisation in den kommenden Jahren betreffen und wie gut ist Ihre Organisation darauf vorbereitet? (1/2)

Wie werden die folgenden Veränderungen Ihre Organisation betreffen? (gut, teilweise gut, weniger gut, für uns nicht relevant, weiß nicht/k. A.)

- Das Spenderverhalten verändert sich (z. B. durch Digitalisierung, jüngere Spender, Wunsch nach mehr Transparenz)
- Neue Fundraising-Kanäle entstehen (z. B. Online-Plattformen, YouTube, Games)
- Der Einfluss von Wirkungsmessung auf Förderentscheidungen nimmt zu (z. B. Nachweise über die erzielte soziale oder ökologische Wirkung)
- Neue Organisationsformen entstehen (z. B. Sozialunternehmen und Soziale Start-Ups)
- Mitarbeiter wollen flexibler arbeiten (z. B. von unterwegs oder zuhause, in flexiblen Projekten)
- Administrative Aufgaben können über digitale Tools effizienter abgewickelt werden (z. B. Mitgliederverwaltung, Spendenverwaltung)
- Ehrenamtliches Engagement verändert sich und wird flexibler (z. B. Mikroengagement, digitales Engagement, Kurzzeitprojekte, ad-hoc-Einsätze im Katastrophenfall)

Und wie gut ist Ihre Organisation auf diese Veränderungen vorbereitet? (gut, teilweise gut, weniger gut, für uns nicht relevant, weiß nicht/k. A.)

- Das Spenderverhalten verändert sich (z. B. durch Digitalisierung, jüngere Spender, Wunsch nach mehr Transparenz)
- Neue Fundraising-Kanäle entstehen (z. B. Online-Plattformen, YouTube, Games)
- Der Einfluss von Wirkungsmessung auf Förderentscheidungen nimmt zu (z. B. Nachweise über die erzielte soziale oder ökologische Wirkung)

- Neue Organisationsformen entstehen (z. B. Sozialunternehmen und Soziale Start-Ups)
- Mitarbeiter wollen flexibler arbeiten (z. B. von unterwegs oder zuhause, in flexiblen Projekten)
- Administrative Aufgaben können über digitale Tools effizienter abgewickelt werden (z. B. Mitgliederverwaltung, Spendenverwaltung)
- Ehrenamtliches Engagement verändert sich und wird flexibler (z. B. Mikroengagement, digitales Engagement, Kurzzeitprojekte, ad-hoc-Einsätze
- im Katastrophenfall)

13. Wie werden Ihrer Einschätzung nach die folgenden Veränderungen Ihre Organisation in den kommenden Jahren betreffen und wie gut ist Ihre Organisation darauf vorbereitet? (2/2)

Wie werden die folgenden Veränderungen Ihre Organisation betreffen? (sehr stark, stark, teilweise, kaum, überhaupt nicht, weiß nicht/k.A.)

- Vermittlung und Koordination von Ehrenamtlichen kann digital unterstützt werden (z. B. Online-Plattformen, Helfer-Apps)
- Die Vielzahl digitaler Kanäle ermöglicht mehr Transparenz und bessere Information der Öffentlichkeit (z. B. Website, Soziale Medien, Mobil)
- Austausch und Vernetzung zwischen Organisationen über digitale Kanäle werden immer wichtiger
- Meinungsbildung verändert sich (z. B. über Soziale Medien, Online-Petitionen und -Kampagnen)
- Zielgruppen bzw. Begünstigte nutzen stärker digitale Dienste (z. B. Jugendliche, Geflüchtete)
- Verbesserte Wirkungsmessung erlaubt die Optimierung der Angebote für Begünstigte (z. B. durch Auswertung von Nutzungsdaten)

Und wie gut ist Ihre Organisation auf diese Veränderungen vorbereitet? (gut, teilweise gut, weniger gut, für uns nicht relevant, weiß nicht/k.A.)

- Vermittlung und Koordination von Ehrenamtlichen kann digital unterstützt werden (z. B. Online-Plattformen, Helfer-Apps)
- Die Vielzahl digitaler Kanäle ermöglicht mehr Transparenz und bessere Information der Öffentlichkeit (z. B. Website, Soziale Medien, Mobil)
- Austausch und Vernetzung zwischen Organisationen über digitale Kanäle werden immer wichtiger
- Meinungsbildung verändert sich (z. B. über Soziale Medien, Online-Petitionen und -Kampagnen)
- Zielgruppen bzw. Begünstigte nutzen stärker digitale Dienste (z. B. Jugendliche, Geflüchtete)
- Verbesserte Wirkungsmessung erlaubt die Optimierung der Angebote für Begünstigte (z. B. durch Auswertung von Nutzungsdaten)

14. Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zur Digitalisierung in Ihrer Organisation zu? (stimme voll und ganz zu, stimme eher zu, stimme teilweise zu, stimme eher nicht zu, stimme überhaupt nicht zu, weiß nicht / k. A.)

- Viele Risiken der Digitalisierung sind noch überhaupt nicht absehbar, daher halten wir uns noch zurück.
- Uns fehlen die notwendigen technischen Kompetenzen, um die Digitalisierung voranzutreiben.
- Uns fehlen die notwendigen Ressourcen (Zeit, Personal, Geld), um die Digitalisierung voranzutreiben.
- Digitalisierung ist für uns weniger relevant, wir arbeiten vor allem mit Menschen.
- Anfangsinvestitionen in Technologien und Mehraufwand der Digitalisierung sind für uns schwer zu schultern.
- Wir wissen nicht genau, welche Maßnahmen zur Digitalisierung nötig sind und wo wir anfangen sollen.
- Die Digitalisierung hat ihre Grenzen, wir bleiben in bestimmten Bereichen ganz bewusst analog.

15. Wie beurteilen Sie den Stand Ihrer IT und digitalen Infrastruktur in den folgenden Bereichen? (technisch auf dem neuesten Stand, teils-teils, eher veraltet, weiß nicht / k. A.)

- Hardware (z. B. PCs, mobile Endgeräte)
- Software (z. B. Office, CRM)
- Netzwerk (z. B. Internetzugang, WLAN)
- IT-Sicherheit (z. B. Virenschutz, Zugriffssicherheit)

16. Und gab es in den letzten beiden Jahren Investitionen in den folgenden Bereichen? (im Verhältnis zur Größe Ihrer Organisation) (größere Investitionen, kleinere Investitionen, keine Investitionen, weiß nicht / k. A.)

- Hardware (z. B. PCs, mobile Endgeräte)
- Software (z. B. Office, CRM)
- Netzwerk (z. B. Internetzugang, WLAN)
- IT-Sicherheit (z. B. Virenschutz, Zugriffssicherheit)
- IT-Personal (z.B. Position eines IT-Verantwortlichen)
- Sonstiges (bitte angeben)

17. Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Organisation die folgenden Technologien? (nutzen wir intensiv, nutzen wir teilweise, nutzen wir gar nicht, weiß nicht / k. A.)

- Soziale Medien für die Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Facebook, Twitter, o. ä.)
- Eigene Mobile Apps zur Interaktion mit Zielgruppen (z. B. Helfer-App o. ä.)
- Nachrichtendienste (z. B. Skype, Whatsapp, Slack o. ä.)
- Cloud-Systeme zur Ablage und gemeinsamen Bearbeitung von Dateien (z. B. Google Drive, Dropbox, Sharepoint)
- Kundenmanagement/CRM-System (z. B. Salesforce, Microsoft Dynamics)
- Projektmanagement-System (z. B. Trello, Basecamp)

18. Wer kümmert sich in Ihrer Organisation um IT und digitale Infrastruktur? (Mehrfachnennung möglich)

- Ein oder mehrere IT-Verantwortliche(r)
- Eine oder mehrere Person(en) neben anderen Aufgaben
- Ein externer Dienstleister
- Dafür gibt es keinen Verantwortlichen
- Weiß nicht / k. A.
- Eine andere Person, und zwar:

19. Wie schätzen Sie die Technologie-Affinität der folgenden Akteure in Ihrer Organisation ein? (hoch, mittel, niedrig, nicht relevant / k. A.)

- Gremien (z. B. Vorstand, Kuratorium)
- Große Geldgeber (z. B. Hauptförderer, -Spender)
- Führungskräften (z. B. Geschäftsführung, Abteilungsleitung)
- Die Mehrzahl der Mitarbeiter
- Sie selbst

20. Wie schätzen Sie insgesamt den Veränderungswillen der folgenden Akteure in Ihrer Organisation in Bezug auf neue Arbeitsweisen ein? (hoch, mittel, niedrig, nicht relevant / k. A.)

- Gremien (z. B. Vorstand, Kuratorium)
- Große Geldgeber (z. B. Hauptförderer, -Spender)
- Führungskräfte (z. B. Geschäftsführung, Abteilungsleitung)
- Die Mehrzahl der Mitarbeiter
- Sie selbst

21. Wie würden Sie Ihre Organisation mit Hinblick auf Entscheidungsfindung auf der folgenden Skala einstufen?

22. Wie würden Sie Ihre Organisation mit Hinblick auf Flexibilität auf der folgenden Skala einstufen?

23. Wie gut schätzen Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen in Ihrer Organisation in den folgenden Bereichen ein? (sehr gut, gut, befriedigend, ausreichend, mangelhaft, nicht relevant / k. A.)

- Kenntnis digitaler Lösungen und Online-Werkzeuge für Non-Profits (Produkte, Anbieter, kostenlose Software etc.)
- Wirkungsmessung (Methoden und Werkzeuge zur Messung der sozialen oder ökologische Wirkung)
- Online Fundraising
- Online-Kommunikation & Soziale Medien
- Umgang mit Daten (z. B. Datenschutz, Datensicherheit, Analyse)
- Neue agile Arbeitsweisen (z. B. Scrum, Design Thinking)
- Gestaltung von Veränderungsprozessen und Wandel der Unternehmenskultur

24. Und wie wichtig wären für Ihre Organisation Weiterbildungsangebote zu den folgenden Themen? (sehr wichtig, wichtig, teilweise wichtig, eher unwichtig, völlig unwichtig, nicht relevant / k. A.)

- Kenntnis digitaler Lösungen und Online-Werkzeuge für Non-Profits (Produkte, Anbieter, kostenlose Software etc.)
- Wirkungsmessung (Kenntnisse über die erzielte soziale oder ökologische Wirkung gewinnen)
- Online Fundraising
- Online Kommunikation & Soziale Medien
- Umgang mit digitalen Daten (z. B. Datenschutz, Datensicherheit, Analyse)
- Neue agile Arbeitsweisen (z. B. Scrum, Design Thinking)
- Gestaltung von Veränderungsprozessen und Wandel der Unternehmenskultur
- Andere, sehr wichtige Weiterbildungsangebote und zwar…

25. Wie wichtig wären folgende Unterstützungs-Angebote für Ihre Organisation, um wirkungsvoller arbeiten zu können? (sehr wichtig, wichtig, teilweise wichtig, eher unwichtig, völlig unwichtig, nicht relevant / k. A.)

- Finanzielle Mittel für Digitalisierungs-Maßnahmen
- Weiterbildungsangebote zu digitalen Themen (z. B. Umgang mit Daten, Nutzung von Online-Werkzeuge)
- Pro-Bono-Beratung bei der Einführung digitaler Infrastruktur
- Pro-Bono-Beratung bei der Entwicklung einer digitalen Strategie
- Pro-Bono-Beratung bei Change Management / Veränderungsprozessen
- Veranstaltungen zur Vernetzung mit anderen Sozialen Organisationen zum Thema Digitalisierung
- Informationen zu digitalen Trends & Technologien für Soziale Organisationen (Publikationen oder Online-Plattformen)
- Praxis-Beispiele über die erfolgreiche Digitalisierung anderer Sozialer Organisationen
- Und welche Unterstützung wäre für Sie am wichtigsten?

9. QUELLENVERZEICHNIS

Altruja GmbH (2017). Die Online-Fundraising Studie 2017. München: Altruja GmbH.

Ashoka Deutschland gGmbH (o . J.) Unsere Wirkung. Abgerufen am 10.11.2017 von Ashoka Deutschland: http://germany.ashoka.org/unsere-wirkung.

Ciolek, F. (2017) Stärkung digitaler Kompetenzen in kleinen und mittleren Non-Profit-Organisationen. Masterarbeit an der HNE Eberswalde. Auf Anfrage: frieder.olfe@gmail.com.

Heldenrat e. V. (o. J.) Arbeitshilfen. Abgerufen am 14.11.2017 von heldenrat.org: http://heldenrat.org/

Kar, R. M., Peters, S., Bieker, L. & Fischer, J. (2017) Digitales Engagement – Analyse der Förderprogramme auf Bundesebene. Abgerufen am 10.11.2017 von Wikimedia: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d2/Digitales_Engagement.pdf.

Kurz, B. & Kubek, D. (2015). Kursbuch Wirkung: Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: PHINEO gAG.

Kniberg, H. (2014) Spotify engineering culture. Abgerufen am 10.11.2017 von Spotify: https://labs.spotify.com/2014/03/27/spotify-engineering-culture-part-1/.

Krimmer, H. & Priemer, J. (2013). ZiviZ-Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen. Berlin: Druckverlag Kettler.

Ullrich, A. & Penner, S. (2017). NGO Meter - Die erste Online-Fundraising-Benchmark in Deutschland. Abgerufen am 23.06.2017 von betterplace lab: http://www.betterplace-lab.org/de/ngo-meter-benchmarking-fuer-online-fundraiser/.

Peters, S., Dufft, N., Eckert, M. & Jäger, K. (2017). Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der Google Impact Challenge - Erfolgsbeispiele, Hürden und Empfehlungen. Berlin: betterplace lab.

Prahm, M., Ullrich, A. & Ziemann, K. (2013). NGOs im Netz - wie soziale Organisationen online arbeiten. Berlin: gut.org gAG - betterplace lab.

Priemer, J., Krimmer, H. & Labigne, A. (2017). ZiviZ-Survey 2017: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken. Essen: Edition Stifterverband.

10. AUTOREN UND UNTERSTÜZER DER STUDIE

Nicole Dufft analysiert seit 20 Jahren die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft. Sie ist Mitgründerin und Partnerin von fibonacci&friends, einer Unternehmensberatung für neues Denken und arbeitet als Special Agent für das betterplace lab.

Dr. Peter Kreutter ist Direktor der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar. Seit 2007 für die WHU tätig, liegen seine Forschungs- und Interessenschwerpunkte in den Bereichen Gemeinnütziger Sektor und IT bzw. Digitalisierung. So ist er u. a. Mitherausgeber des „Palgrave Handbook of Managing Continuous Business Transformation“ und Kuratoriumsmitglied der CIO Stiftung.

Stephan Peters forscht im betterplace lab zur digitalen Zivilgesellschaft, Wirkungsanalyse und New Work. Er hat kognitive Linguistik und Kommunikationswissenschaft studiert, an der Freien und an der Technischen Universität Berlin gearbeitet und doziert, sowie sich als Texter in Agenturen und im Marketing versucht.

Frieder Olfe absolvierte seinen Master in Nachhaltiger Unternehmensführung an der HNE Eberswalde. Nach Tätigkeiten bei Capgemini und im betterplace lab arbeitet er aktuell für die WHU und fibonacci & friends Consulting. Vorher war der gelernte Veranstaltungskaufmann mehrere Jahre im Eventmanagement an der Universität Frankfurt tätig.

Die Studie ist ein gemeinsames Projekt mehrerer Organisationen, die sich für die Digitalisierung im Non-Profit-Sektor einsetzen. Sie wird getragen von der Stiftung WHU, Capgemini und der Haniel Stiftung und wurde durchgeführt vom betterplace lab, der WHU - Otto Beisheim School of Management, der CXP Group und fibonacci & friends. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen und der Stifterverband haben die Studie inhaltlich begleitet.

Wir danken allen Teilnehmern und Interviewpartnern, ohne deren Hilfe diese Studie nicht möglich wäre.

IMPRESSUM

Autoren:
Nicole Dufft, Peter Kreutter, Stephan Peters, Frieder Olfe

Mitarbeit:
Melanie Flug

Gestaltung:
Rico Reinhold

Erscheinungsdatum:
Dezember 2017

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Deutschland (CC BY 4.0) Lizenz. Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen, jedoch ausschließlich zur nicht kommerziellen Nutzung und unter Angabe der Autoren und Herausgeber.