

Frieder Olfe

---

## Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen

### Einleitung

Die Digitalisierung erfasst alle gesellschaftlichen Bereiche. Das gilt längst auch für die weit über 600.000 Non-Profit-Organisationen in Deutschland, also Vereine, Stiftungen, gemeinnützige Firmen, Genossenschaften, Sozialunternehmen usw. Doch anders als in Wirtschaft und im öffentlichen Sektor gibt es nur wenige belastbare Erhebungen, die sich mit dem Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und Non-Profits beschäftigen. Das erscheint verwunderlich, bildet der Non-Profit-Sektor doch eine tragende Säule der Gesellschaft. Gleichzeitig darf die Digitalisierung mit Fug und Recht als einer der Megatrends unserer Zeit gesehen werden und so haben digitale Begrifflichkeiten wie ›digitales Ehrenamt‹, ›Data4Good‹, und ›Online-Fundraising‹ auch im Non-Profit-Sektor längst Einzug erhalten. Laut einer der wenigen aktuellen Studien sehen 96 % der befragten NPOs in der Digitalisierung eine Chance ihre soziale Wirksamkeit zu erhöhen, gleichzeitig sehen 90 % erheblichen Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung (Peters, Dufft, Eckert, & Jäger, 2017).

Die skizzierte Ausgangslage nahmen die Organisationen WHU – Otto Beisheim School of Management, betterplace lab, fibonacci & friends, Capgemini, Haniel Stiftung und CXP Group zum Anlass eine Studie zur Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen zu verfassen, deren Ergebnisse in diesem Beitrag dargestellt werden sollen. Dazu wurden im Sommer 2017 mehr als 160 Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen online und telefonisch befragt. Die 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.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung für Non-Profit-Organisationen Chance und Herausforderung gleichermaßen ist. Einerseits bieten ihnen digitale Technologien ganz neue Möglichkeiten, 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.

### Digitalisierung betrifft alle Bereiche einer Non-Profit-Organisation

Zunächst erscheint es sinnvoll, die Digitalisierung nicht als einzelnes Phänomen, sondern ganzheitlich mit all seinen Ausprägungen wahrzunehmen. Die Studie unterstreicht, dass Digitalisierung noch zu oft mit öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen wie Social Media und digitalen Tools gleichgesetzt wird (siehe auch Peters, Dufft, Eckert, & Jäger, 2017). Trotz der Berechtigung dieser Themen ist es wichtig hervorzuheben, dass Digitalisierung auch als Kultur-, Organisations- und nicht zuletzt auch als Strategieaufgabe wahrgenommen wird. Die folgende Grafik stellt die vielfältigen Themenfelder dar, die die Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen umfassen.

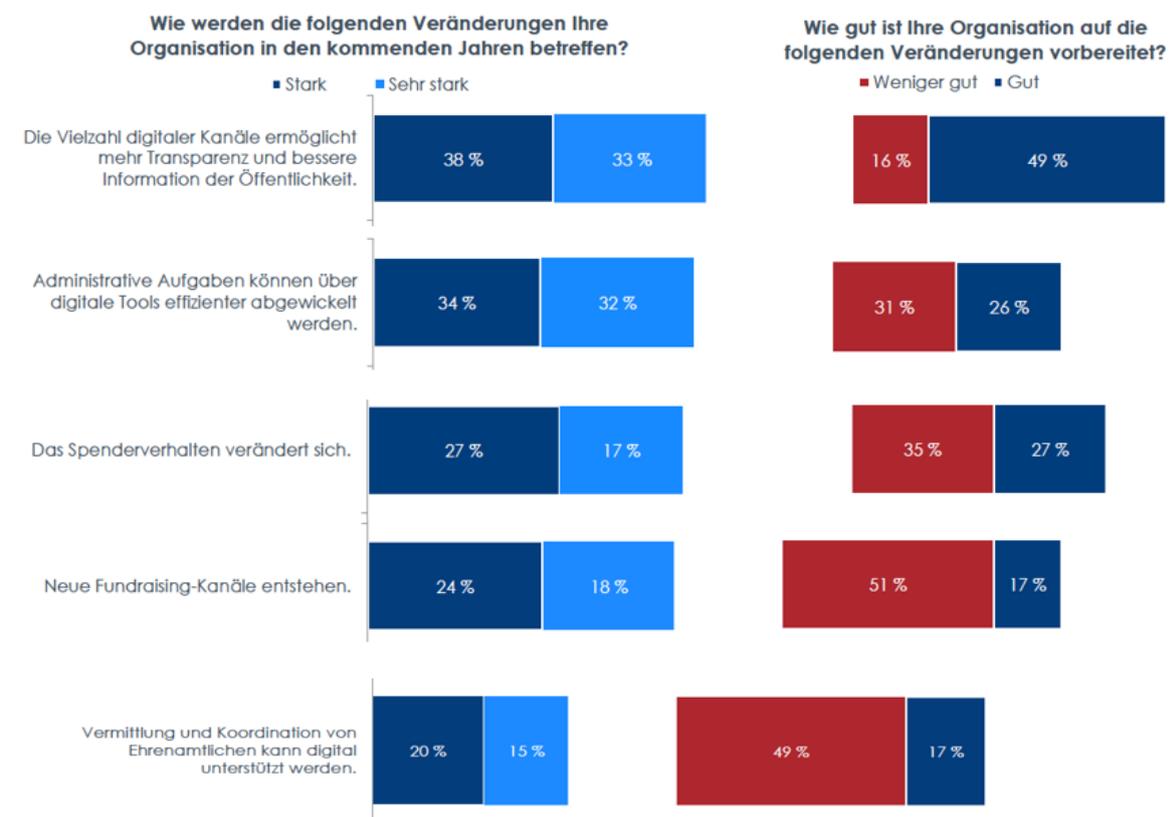


Quelle: <http://ziviz.de/mutmacherpapier>

### Veränderungen im Non-Profit-Sektor durch Digitalisierung

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. Gleichzeitig sehen sich die Non-Profits in vielen Bereichen nur weniger gut auf die Veränderungen vorbereitet. Dies zeigt sich beispielsweise in zentralen Bereichen wie dem

Fundraising oder der Vermittlung und Koordination von Ehrenamtlichen, wie die folgende Grafik verdeutlicht. Unserer Einschätzung nach unterschätzen viele Non-Profits die Bedeutung struktureller und prozessualer Veränderungen, die durch die Digitalisierung angestoßen werden. Es erscheint daher sinnvoll, dass der grundlegende Wandel, der durch Digitalisierung hervorgerufen wird, in der übergreifenden Strategie von Non-Profits eine wichtige Rolle spielen sollte.



Ein oft angeführtes Beispiel, wie ein digitales Organisationsmodell und digitales Ehrenamt in Non-Profits funktionieren kann, ist die Online-Enzyklopädie Wikipedia, die weltweit zu den meistaufgerufenen Seiten im Internet zählt. So konstatiert Tim Moritz Hector vom deutschen Wikimedia Deutschland e. V.: »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.« Gleichzeitig betont er aber auch, dass Digitalisierung nicht ohne das Analoge funktioniert: »Wir als digitale NGO sehen aber auch, dass die realen Begegnungen, der zwischenmenschliche Kontakt extrem wichtig sind. Digital und analog müssen sich gegenseitig ergänzen.«

### Hürden bei der Digitalisierung

Wenn Non-Profits – wie eingangs dargestellt – in der Digitalisierung das Potenzial sehen ihre soziale Wirksamkeit zu erhöhen, stellt sich die Frage, welche Hürden die Organisationen davon abhalten diese aktiver zu nutzen. Andere Studien zeigen, dass dies vor allem ein Res-

sourcen-Problem ist: Non-Profits arbeiten oft mit äußerst schmalen Budget, daraus resultiert oft auch ein IT-Fachkräftemangel und fehlendes Know-How. Ferner spielt die Skepsis gegenüber der Digitalisierung eine Rolle (Krimmer & Priemer, 2013; Priemer, Krimmer, & Labigne, 2017; Prahm, Ullrich, & Ziemann, 2013; Peters, Dufft, Eckert, & Jäger, 2017).

In dieser Untersuchung ließ sich in den Ergebnissen keine generelle Digitalisierungs-Skepsis oder Orientierungslosigkeit feststellen. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass die Digitalisierung in vielen Non-Profits nicht die notwendige Priorität einnimmt. So geben auch viele Non-Profit-Organisationen mit vermeintlich ausreichend finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen an, dass ihnen die Mittel zur Digitalisierung fehlen. Das mag unter anderem daran liegen, dass Digitalisierung oft gleichgesetzt wird mit der Einführung und Nutzung digitaler Technologien. Die Digitalisierung erfordert allerdings 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.

Ein Beispiel dafür wie sich auch mit geringen finanziellen Ressourcen, Digitalisierungsprojekte stemmen lassen, bietet die Plattform [youvo.org](https://youvo.org). Die Onlineplattform 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.

### **Status quo IT & digitale Infrastruktur**

Die IT-Ausstattung, Voraussetzung für das digitale Arbeiten, ist nur in 15 % der Non-Profit-Organisationen technisch veraltet. Etwa die Hälfte der Befragten geben an, bei Netzwerk, IT-Sicherheit und Hardware auf dem neuesten Stand zu sein. Im Bereich Software ist allerdings nur etwa ein Drittel technisch »up-to-date«.

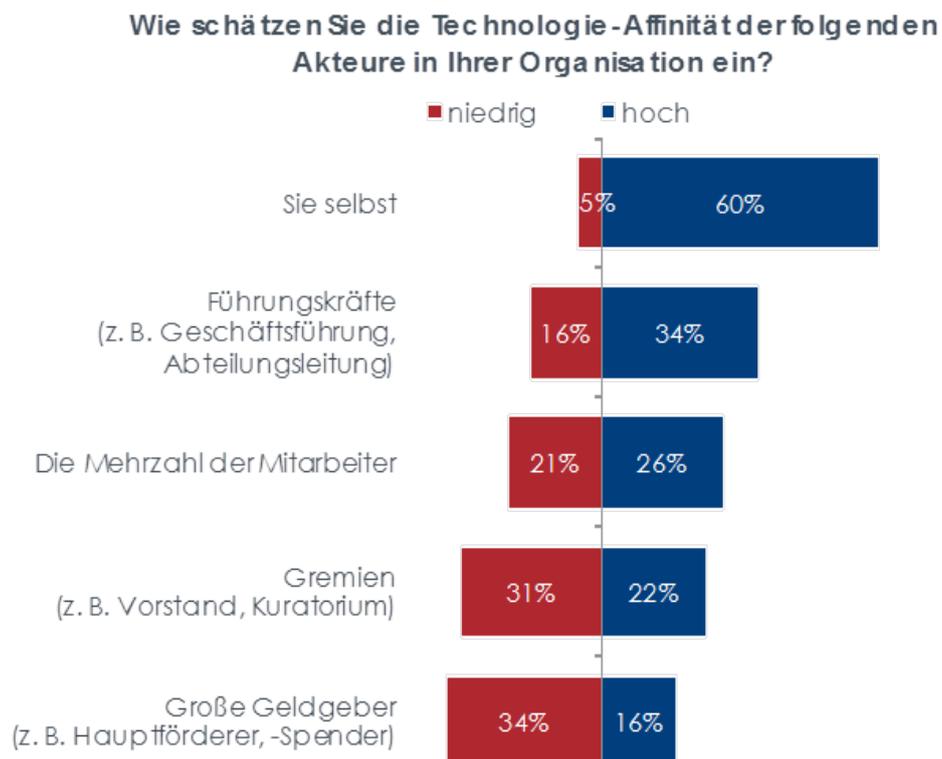
Vor allem die großen, etablierten Organisationen haben in den vergangenen zwei Jahren in ihre IT investiert und besitzen daher im Vergleich zu kleinen, jungen Organisationen eine recht gute IT-Ausstattung. Bei der Nutzung digitaler Tools zeichnet sich dagegen ein umgekehrtes Bild ab: Hier sind kleine 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 Dienstleis-

tern 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.

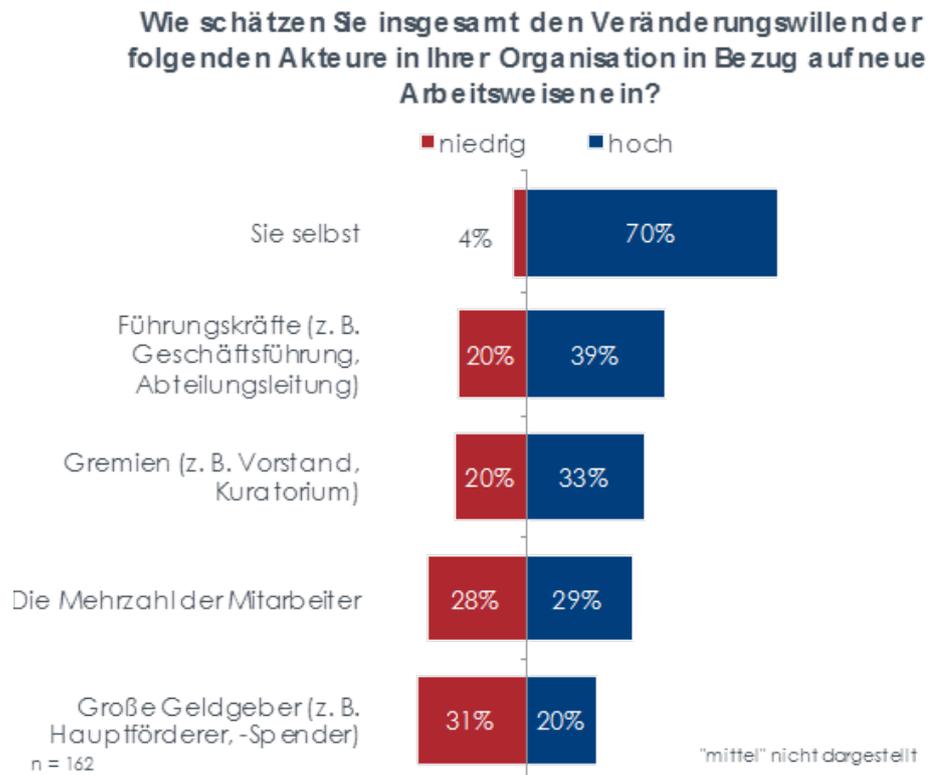
### Veränderungsfähigkeit & Agilität

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. So spricht Cornelia Röper von Wefugees, die für ihr Engagement zuletzt von Forbes zu den »30 under 30« gewählt wurde, exemplarisch für eine neue Generation an digi-

talaffinen Engagierten: »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.«



### 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.

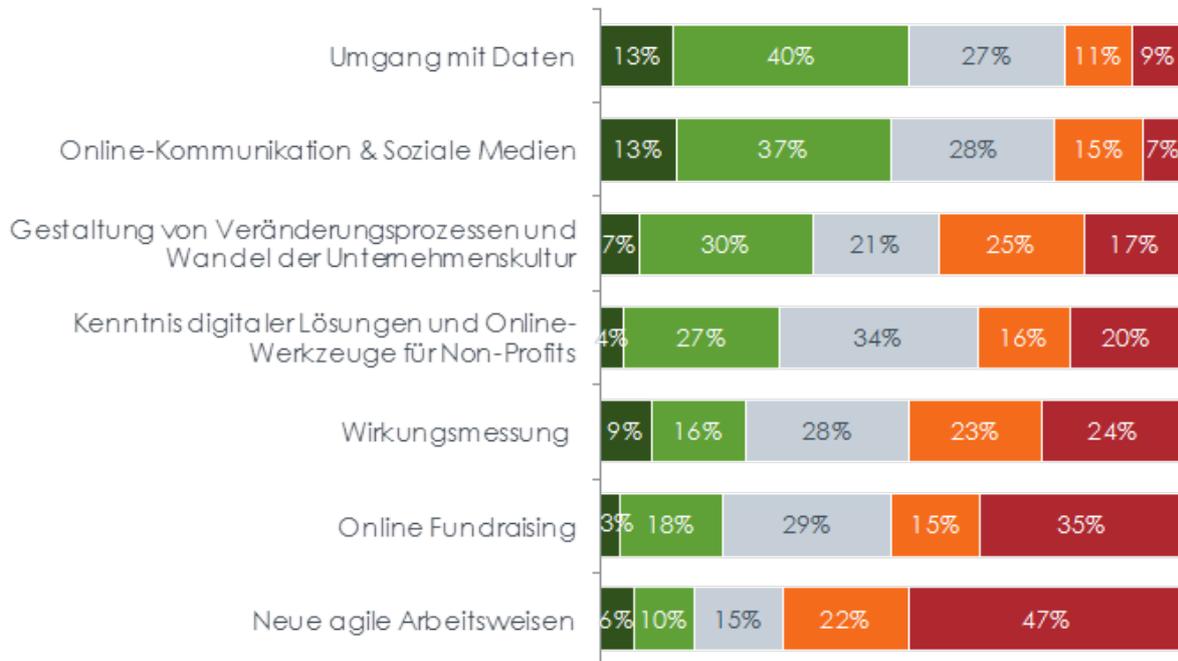
Vor allem die geringen Kompetenzen im Bereich agiler Methoden, wie beispielsweise Scrum oder Design Thinking, stimmt nachdenklich (rund 70 % aller Organisationen haben hier kaum Kenntnisse), ebenso wie der vergleichsweise gering eingeschätzte Bedarf, sich hier weiterzubilden. Offenbar ist vielen Befragten 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.

Weiterbildungsangebote zu digitalen Themen werden in allen Themenbereichen von der Hälfte bis zwei Dritteln aller Befragten für wichtig oder sehr wichtig gehalten. Während eini-

ge 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.

### Wie gut schätzen Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen in Ihrer Organisation in den folgenden Bereichen ein?

■ sehr gut ■ gut ■ befriedigend ■ ausreichend ■ mangelhaft



n = 162

#### Autor

**Frieder Olfe** ist Sustainability Analyst und Client Relations Manager bei imug rating. Davor war er in verschiedenen digital-sozialen Funktionen für Capgemini, das betterplace lab und die WHU – Otto Beisheim School of Management tätig. Frieder Olfe ist Veranstaltungskaufmann und hält einen Master in Nachhaltiger Unternehmensführung.

**Kontakt:** [Olfe@imug.de](mailto:Olfe@imug.de)

Anmerkung: Die Studie wurde gemeinsam mit Nicole Dufft (fibonacci & friends, betterplace lab), Dr. Peter Kreutter (Stiftung WHU) und Stephan Peters (betterplace lab) verfasst, deren Ideen und Gedanken sich auch in diesem Beitrag wiederfinden.

## Literatur

Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017) *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Berlin: betterplace lab.

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

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: betterplace lab.

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

## Redaktion

### **BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)