



**Bundesnetzwerk
Bürgerschaftliches
Engagement**



**DIGITALISIERUNG UND ENGAGEMENT: PERSPEKTIVEN
FÜR GEMEINNÜTZIGE ORGANISATIONEN**

FORUM Nr. 2



FORUM NR. 2

DIGITALISIERUNG UND ENGAGEMENT: PERSPEKTIVEN FÜR GEMEINNÜTZIGE ORGANISATIONEN

Die vorliegende Publikation ist die zweite Dokumentation des Projekts »Forum Digitalisierung und Engagement« des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Sie dreht sich thematisch um den Schwerpunkt „Organisationsentwicklung“, also um die Frage, welche Anstrengungen gemeinnützige Organisationen unternehmen müssen (oder sollten), um den Digitalen Wandel nicht nur nachvollziehen, sondern auch bewusst im Sinne einer gemeinwohlorientierten Digitalisierung mitgestalten zu können. Ein besonderes Augenmerk richtet sich auch hier auf die engagementpolitischen Rahmenbedingungen, die dafür gegeben sein müssen und die es künftig auf der politischen Ebene einzufordern gilt.

ISBN 978-3-948153-13-7

INHALTSVERZEICHNIS

- 3** Vorbemerkung
- 5** Dr. Serge Embacher, Dana Milovanovic, Teresa Staiger: Policy Paper „Organisationsentwicklung“
- 13** Dr. Birthe Tahmaz: Stellungnahme zum Policy Paper „Organisationsentwicklung“
- 15** Carola Schaaf-Derichs: Stellungnahme zum Policy Paper „Organisationsentwicklung“
- 18** Dieter Schöffmann: Stellungnahme zum Policy Paper „Organisationsentwicklung“
- 20** Elisa Lindinger, Julia Kloiber, Anna Wohlfarth: Organisationsentwicklung im Digitalen Wandel – Thesen der Stiftung Neue Verantwortung und Superr Lab
- 27** Autor*innen
- 29** BBE-Newsletter online

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)
Michaelkirchstr. 17/18
10179 Berlin-Mitte

☎ +49 30 62980 100
✉ info@b-b-e.de
🌐 <https://www.b-b-e.de>

REDAKTION DER PUBLIKATION

Dr. Serge Embacher, Anne-Kathrin Gräfe, Paula Jörres, Dana Milovanovic,
Johanna Neuling, Teresa Staiger

REDAKTION DER REIHE

PD Dr. Ansgar Klein, Dr. Lilian Schwalb, Dr. Rainer Sprengel

V.I.S.D.P.

PD Dr. Ansgar Klein

LAYOUT/SATZ

Regina Vierkant (sevenminds)

ERSCHEINUNGSDATUM

Juli 2021

ISBN 978-3-948153-13-7

Die Erarbeitung der vorliegenden Publikation erfolgte im Rahmen der Tätigkeit des Projekts »Forum Digitalisierung und Engagement« des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Die Arbeit des Projekts wird durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und die Robert Bosch Stiftung gefördert.



ENTWICKELN. VERNETZEN. STÄRKEN.

Das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) ist das Netzwerk für Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft zur nachhaltigen Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und der Bürgergesellschaft in allen Gesellschafts- und Politikbereichen.

VORBEMERKUNG

Das »Forum Digitalisierung und Engagement« ist ein Projekt des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE), bei dem es um grundlegende Verständigung über die Bedeutung des Digitalen Wandels für die organisierte Bürgergesellschaft in Deutschland geht. Über einen Zeitraum von zwei Jahren soll mit den Mitgliedern des BBE – aber auch mit weiteren Interessierten aus den Sektoren Staat/Verwaltung, Wirtschaft/Unternehmen und Bürgergesellschaft/Non-Profits – über Perspektiven im Umgang mit Digitalisierung und „künstlicher Intelligenz“ diskutiert werden.

Dass „Corona“ auch im Feld der gemeinnützigen Organisationen einen Einstellungs- und Praxiswandel bewirkt hat, ist dabei nur ein Aspekt unter vielen. In erster Linie geht es um eine informierte und selbstbewusste Aneignung in actu, also mitten in einem unabgeschlossenen Prozess Digitaler Transformation, von dem wir sicher bislang nur wissen, dass er unumkehrbar ist. Dass es dazu gegenwärtig keine fertigen Positionen geben kann, sollte uns nicht vom Versuch einer selbstbewussten Mitgestaltung des Digitalen Wandels abhalten. Die geballte Expertise in Praxisfragen, die sich in den vergangenen Jahren in vielen Vereinen, Verbänden und Initiativen entwickelt hat, wird dabei helfen, das eigene Handeln besser zu reflektieren und daraus Schlussfolgerungen für den Ausbau Digitaler Kompetenz zu ziehen.

Das Thema „Organisationsentwicklung“ bildete im März 2021 beim zweiten (Online-)Dialogforum im Rahmen des Projekts den Mittelpunkt der Diskussionen. Wie schon beim ersten Dialogforum im November 2020 (zum Thema „Digitale Kompetenz“) hatten die Teilnehmenden erneut die Aufgabe, ein vom Projektteam verfasstes Policy Paper zu diskutieren. Vor diesem Hintergrund entstand erneut ein Katalog von Handlungsempfehlungen, die möglichst viele engagement- und digitalpolitische Debatten anstoßen sollen.

Beim Thema Organisationsentwicklung wurde noch deutlicher als bislang, dass angemessene rechtliche, materielle und engagementpolitische Rahmenbedingungen für die Gestaltung des Digitalen Wandels für die Zivilgesellschaft essenziell sind. Das Projekt und seine Dialogforen, die sich auch auf einer Online-Plattform (www.forum-digitalisierung.de) wiederfinden, sollen hier als Katalysator dienen.

Im Folgenden dokumentieren wir:

- das Policy Paper „Organisationsentwicklung“ in der abschließenden Fassung, das heißt nach Abschluss aller Kommentierungs- und Beteiligungsrunden,
- einen Kommentar von Birthe Tahmaz, Projektleiterin bei ZiviZ (Zivilgesellschaft in Zahlen),
- einen weiteren Kommentar von Carola Schaaf-Derichs, Geschäftsführerin der

VORBEMERKUNG

Landesfreiwilligenagentur Berlin und Mitglied des Sprecher*innenrats des BBE,

- einen Kommentar von Dieter Schöffmann, Inhaber VIS a VIS (Köln) und Themenpate für Unternehmen und Engagement beim BBE,
- schließlich das Thesenpapier der Stiftung Neue Verantwortung in Kooperation mit Superr Lab, das eigens für das Dialogforum erstellt und dort im Rahmen eines Workshops präsentiert wurde.

Während das Thesenpapier der Stiftung Neue Verantwortung und von Superr Lab vor allem die politischen Rahmenbedingungen beleuchtet, die für die Organisationsentwicklung im Digitalen Wandel wichtig sind, beschäftigen sich die Kommentare von Birthe Tahmaz und Carola Schaaf-Derichs – jeweils aus anderer Perspektive – mit den innerorganisationalen Entwicklungsprozessen. Ganz anders und entschieden kritisch fällt der Kommentar

von Dieter Schöffmann aus, der aus der klassischen Perspektive des Organisationsberaters die Bemühungen des Dialogforums in die falsche Richtung laufen sieht. Im Sinne eines ergebnis- und kritikoffenen Prozesses bilden wir auch seinen Standpunkt, zu dem wir ausdrücklich eingeladen hatten, hier gern ab.

Das Team des »Forums Digitalisierung und Engagement« bedankt sich bei allen Teilnehmenden der Veranstaltung für ihren Einsatz und die Bereitschaft, sich auf die intensive Diskussion im sehr großen Teilfeld der Organisationsentwicklung einzulassen zu haben. Unser Dank gilt außerdem Birthe Tamaz, Carola Schaaf-Derichs, Dieter Schöffmann und den Autorinnen der Stiftung Neue Verantwortung und von Superr Lab, Anna Wohlfahrt, Elisa Lindinger und Julia Kloiber.

Serge Embacher
Leiter »Forum Digitalisierung und Engagement«

DR. SERGE EMBACHER, DANA MILOVANOVIC, TERESA STAIGER

POLICY PAPER „ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

Das »Forum Digitalisierung und Engagement« soll im zivilgesellschaftlichen Feld ein gemeinsames Verständnis des Digitalen Wandels erarbeiten. Das Projekt behandelt in einer Reihe von zweitägigen Dialogforen zentrale Aspekte des gegenwärtigen Digitalisierungsprozesses, der auch für das bürgerschaftliche Engagement und die organisierte Bürgergesellschaft mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. Dabei verfolgt das Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) einen trisektoralen Ansatz, das heißt: Die organisierte Bürgergesellschaft sucht hier den kritisch-konstruktiven Austausch mit Staat und Wirtschaft. Die Dialogforen werden eingerahmt von einer Auftakt- und einer Abschlusskonferenz. Am Ende steht eine Dokumentation des Prozesses mit Handlungsempfehlungen für Politik, Wirtschaft und Bürgergesellschaft. Das Dialogforum Organisationsentwicklung ist das zweite der Fachforen. Es wird online begleitet durch die seitens des BBE aufgesetzte Partizipationsplattform www.forum-digitalisierung.de.

1 Bestandsaufnahme – Digitalisierung als Motor für Organisationsentwicklungsprozesse

Die Digitalisierung hält sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die organisierte Zivilgesellschaft bereit – denn sie stellt weit mehr dar als nur die Hinzunahme technischer Hilfsmittel. Vielmehr verändert sie grundlegende Prozesse und

Strukturen, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, wie die Organisation (Vereine, Verbände, Initiativen, Bürgerstiftungen und andere) ihre gemeinnützigen Zwecke verfolgt und wie sie sich weiterentwickeln will. Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich „um einen komplexen Veränderungsprozess [...], bei dem die etablierten Strukturen nicht außer Kraft gesetzt werden, dessen Ziel aber gerade in der Innovation und damit in der Veränderung einiger der tradierten Muster und Regeln besteht“ (Schiersmann und Thiel 2010, S. 11).

Die Digitalisierung verändert nicht nur einzelne Organisationselemente, sondern hat Auswirkungen auf die Organisation in ihrer Gesamtheit. Der Digitalen Transformation kommt daher eine zentrale Bedeutung bei der Weiterentwicklung gemeinnütziger Organisationen zu. Der Begriff beschreibt sowohl einen internen als auch einen externen Prozess. Zum einen bezeichnet Digitale Transformation den Übergang der durch analoge Technologien geprägten Gesellschaft in das Zeitalter der Digitalisierung. Er wird in dieser Bedeutung oftmals synonym mit dem Begriff des Digitalen Wandels verwendet. Zum anderen – und so findet der Begriff hier Anwendung – umschreibt dieser den internen Weg, den eine Organisation einschlagen muss, um in der Digitalisierung erfolgreich bestehen zu können. Erfolg bezieht sich auf ein zuvor intern ausgehandeltes Ziel der Organisation.

Der Veränderungsdruck, der durch den Digitalen Wandel auf das bürgerschaftliche Engagement wirkt, wird vielerorts erst seit der Corona-Krise und den damit verbundenen Kontaktbeschränkungen und Auflagen ausreichend wahrgenommen. Veränderungsdruck allein reicht jedoch nicht aus, um den jetzt schon gegenwärtigen und umso mehr den zukünftigen Veränderungen durch die technologische Entwicklung zu begegnen. Von zentraler Bedeutung ist die Erkenntnis, dass sich die Potenziale technologischer Neuerungen nur ausschöpfen lassen und die Herausforderungen nur angegangen werden können, wenn Einigung über die strategischen Ziele mit Blick auf die Ausgestaltung des Engagements besteht.

Dies gilt vor allem für das bürgerschaftliche Engagement, das im besonderen Maße von und mit der solidarischen Zusammenarbeit lebt. Wenn physische Begegnungen, dies hat die Corona-Krise sehr deutlich gemacht, auf ein Minimum beschränkt werden (müssen), dann kann mithilfe von Technologie trotzdem Kontakt gehalten werden. Dies setzt jedoch voraus, dass Individuen über die Fähigkeiten und Möglichkeiten verfügen, digitale Technologien zu Hilfe zu nehmen, und dass Organisationen es schaffen, diese technologischen Hilfsmittel sinnstiftend, authentisch, kompetent und sachdienlich im Sinne der Organisationsidee einzubinden. Hierbei geht es nicht – wie oftmals fälschlicherweise angenommen – um eine Ablösung der analogen Wirkungsweise, sondern vielmehr um eine Verzahnung von analogen und digitalen Mitteln, um Mechanismen und Arbeitsweisen mit dem Ziel, gemeinnützige Organisationen und ihre Engagierten gut für die neuen Herausforderungen vorzubereiten.

Damit die organisierte Zivilgesellschaft ihre unverzichtbare Funktion für gesell-

schaftlichen Zusammenhalt und Kooperation in der Demokratie auch in der Zukunft der digitalen Transformation aktiv wahrnehmen kann, ist es erforderlich, dass sie auf Basis erreichter Schritte und Erfahrungen in Fragen der Organisationsentwicklung und Digitalisierungsstrategien gestärkt wird. Zivilgesellschaft setzt Impulse und ist in vielen Feldern Innovatorin. Im Kontext der Digitalisierung sollte sie ihre Innovationsfunktion noch stärker wahrnehmen (Unterstützung, Förderung, Begleitung, Peer Learning etc.). Anzusetzen wäre hier nicht ausschließlich bei den einzelnen Organisationen selbst, sondern auch auf struktureller Ebene, auf der Ebene der Infrastruktur der Zivilgesellschaft, bei Netzwerken und in Kompetenzzentren.

Während sich viele Wirtschaftsunternehmen bereits seit mehreren Jahren mit den sich für sie durch die Digitalisierung ergebenden Veränderungen beschäftigen oder gar treibende Kraft des Digitalen Wandels sind, von extra auf sie abgestimmten Förderprogrammen profitieren und für sich adäquate Strategien entwickeln, hat das Thema Organisationsentwicklung im Digitalen Wandel in der Zivilgesellschaft bisher noch unzureichend Aufmerksamkeit und Fokussierung erfahren. Dies liegt sicherlich auch an den fehlenden personellen und materiellen Ressourcen. Fest steht: Es besteht Nachholbedarf, schließlich hält die Digitalisierung für gemeinnützige Organisationen zahlreiche Potenziale bereit. Eine Entfaltung und Nutzbarmachung dieser Potenziale kann auf Dauer jedoch nur dann erfolgen, wenn Organisationen sich bewusst mit den zu erwartenden Veränderungen befassen. Zivilgesellschaft kann durch Organisationsentwicklung zur Treiberin der Digitalisierung werden, wenn sie sich selbst ermächtigt, den Digitalen Wandel auch gesellschaftspolitisch zu gestalten. Abgestimmte Förderprogramme sind dafür eine wichtige Voraussetzung.

Diese Veränderungen des bürgerschaftlichen Engagements und seiner Organisationen zeichnen sich bereits deutlich sichtbar ab. Allen voran seien hier Entwicklungen genannt, die interne Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen in ihrer aktuellen Konstitution infrage stellen. Dazu zählen zum Beispiel: der Aufbau der eigenen Verwaltung, das Freiwilligenmanagement, die Steuerung von Projekten oder auch die interne und externe Kommunikation, die Automatisierung von Abläufen oder die Veränderung von Entscheidungsprozessen. Digitalisierung wirkt jedoch nicht nur in bereits etablierte Organisationen, sondern führt auch zur Entwicklung und Gründung neuer, genuin digitaler Organisationsformen (Nachbarschaftsnetzwerke, Crowdfunding- und Kollaborationsplattformen etc.). Die Nachfrage nach neuen, agilen, flexiblen, wertebasierten und nutzerzentrierten Arbeitsmethoden ist stark gestiegen. Auch die Fragen, welche Digitalen Kompetenzen die haupt- und ehrenamtlich Engagierten mitbringen oder erlernen sollten, sind nicht nur individuell von Bedeutung, sondern haben Einfluss auf die Organisation insgesamt.

2 Analyse – Der Weg ist das Ziel als Credo der Organisationsentwicklung

Strategische Organisationsentwicklung kann einen Weg darstellen, um auf die gesellschaftlichen, strukturellen, politischen sowie rechtlichen Veränderungen zu reagieren, die sich durch Digitalisierung ergeben. Der Transformationsweg einer Organisation basiert im idealen Falle auf einer je spezifischen Strategie und berücksichtigt die originären Stärken der Organisation. Er ist daher weder generalisierbar noch ohne Weiteres übertragbar und bedeutet, dass sich Organisationen in einem fortlaufenden Prozess aktiv und kontinuierlich mit sich verändernden Gegebenheiten auseinandersetzen.

Die sich aus der Digitalisierung ergebenden Dynamiken haben einen direkten oder indirekten Einfluss auf zahlreiche (Arbeits-) Bereiche einer Organisation und bedürfen daher eines besonderen Augenmerks seitens der Leitungsebene oder des Vorstands der Organisationen, die alle Haupt- und Ehrenamtlichen sowie Mitglieder mitnehmen müssen. Je nach Organisationsstruktur werden die damit verbundenen Schwerpunkte variieren. So wird ein Verein im Sport oder in der Kultur andere Interessen verfolgen als eine Freiwilligenagentur oder ein Mehrgenerationenhaus. Veränderungen werden jedoch alle Organisationen zu spüren bekommen, denn ihre Umwelt verändert sich fortlaufend und reagiert ihrerseits auf die Digitalisierung. Formate, in denen sich die verschiedenen Organisationstypen austauschen und voneinander lernen können, gibt es bislang noch zu wenig.

Innerhalb der Zivilgesellschaft existiert allgemein noch zu wenig fundiertes und konkretes Wissen darüber, wie sich die Digitalisierung auf die eigene Organisation und die Gesamtgesellschaft (auch rechtlich, politisch, sozial) auswirkt (vgl. Haus des Stiftens 2020). Ein Grund scheint darin zu bestehen, dass die üblichen Szenarien mitunter zu abstrakt und wenig lebensweltlich gestaltet sind und dass es der Organisation schwerfällt, eine Zukunftsperspektive ins Auge zu fassen. Oder es mangelt an Ressourcen, um nach solchen Perspektiven zu suchen. Die Folge ist, dass die Auswirkungen des Digitalen Wandels auf die eigene Organisationsstruktur nicht erkannt oder nur erahnt, jedenfalls nicht im Sinne einer Transformation interpretiert werden. So können die Potenziale der Digitalisierung nicht ausgeschöpft werden. Ferner stellt es sich oft schwierig dar, auf etwaige Risiken und Herausforderungen der Digitalisierung adäquat und flexibel, das heißt im Sinne der eigenen strategischen Ziele zu reagieren.

Um dies künftig zu ändern, benötigt es mehr Wissen und Wissenstransfer über die Chancen und Risiken der Digitalisierung. Nur so lassen sich die mit ihr verbundenen Herausforderungen besser ein- und abschätzen und in eine Strategie einbinden. Im Zentrum des Organisationsentwicklungsprozesses sollte daher vor allem die zukunftsfähige Vision – also die erwünschte Zukunft – der eigenen Organisation stehen. Ausgehend von einer solchen Vision kann dann eine Digitalisierungsstrategie entwickelt werden. Zentrale Punkte für eine tragfähige Strategie sind neben der eigenen Position und den eigenen Zielen auch das Umfeld, die erwartbaren oder zumindest abschätzbaren Veränderungen sowie die Frage nach verfügbaren Ressourcen. Die fortlaufende Veränderung der Strukturen einer Organisation zur Anpassung an sich wandelnde Umwelt- und Rahmenbedingungen sollte demnach spezifische Kriterien berücksichtigen, um zum Erfolg zu führen. Dazu gehören: die Überzeugung von der Notwendigkeit und Richtigkeit der Veränderung; die Berücksichtigung des Organisationszwecks; die Bereitschaft aller Beteiligten, die Veränderung mitzutragen, sowie eine ausreichende Unterstützung bei der konkreten Umsetzung.

Aktuell scheint es in der Breite der Zivilgesellschaft allerdings noch an Digitalisierungsstrategien und/oder an Wissen zur Konstituierung solcher Strategien und deren Einbindung in die vorhandene Organisationsstruktur zu fehlen. Daran hat auch die Corona-Krise trotz der zahlreichen Ad-hoc-Digitalisierungsmaßnahmen nur wenig geändert. Manch eine Organisation scheut vielleicht den Blick auf die eigene Struktur, aus Angst vor möglichen Ergebnissen und daraus resultierenden Schlussfolgerungen. Der Digitale Wandel wird mitunter als Rationalisierung im Sinne der Abschaffung oder Veränderung von Arbeitsplätzen oder auch der Angst vor Bedeutungsverlust der

Organisation verstanden. Ferner mag es Organisationen geben, für die die Notwendigkeit einer Organisationsstrategie ganz grundsätzlich außer Frage steht oder die über keinerlei Ressourcen dafür verfügen. Die Entwicklung eines Leitbildes für den Digitalen Wandel ist dabei Aufgabe der gesamten Organisation und sollte sowohl durch Engagierte und Mitglieder als auch durch Hauptamtliche angeschoben und mitgestaltet werden können. Erst durch die gewollte Analyse der aktuellen Situation und die Entwicklung einer Zukunftsvision kann ein Maßnahmenkatalog entwickelt werden. Dieser bedarf der ständigen Reflexion und Anpassung.

Die aus dem Leitbild abgeleiteten Maßnahmen zur Digitalisierung verändern zudem die Organisationskultur. Fragen und Wünsche nach mehr Agilität, Flexibilität, Entscheidungs- oder Fehlerkultur sind Anzeichen für eine sich verändernde Organisationskultur und weisen damit auf die notwendige Anpassung von Strukturen hin. Ein Strukturwandel kann aber nicht als einmaliges Ereignis verstanden werden, sondern erfordert viele kontinuierliche Schritte und Zielvereinbarungen.

Eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung einer eigenen Digitalisierungsstrategie stellt daher neben der Erkenntnis ihrer Notwendigkeit sowohl die Fähigkeit als auch der Wille zur Veränderung – insbesondere die intrinsische Motivation der Führungsebene, diesen Prozess mitzugestalten und zu unterstützen – dar. Da meist mehrere (Arbeits-)Bereiche einer Organisation betroffen sind, sollten die angezeigten Veränderungen am besten zentral koordiniert werden. Dies scheint noch nicht in allen Organisationen angekommen zu sein. Die entsprechende Verantwortlichkeit (zum Beispiel in Form eines Digitalisierungsteams) sucht man in vielen Organisationen nach wie vor vergebens.

Und dort, wo es eine solche Zuständigkeit gibt, mangelt es oftmals am entsprechenden Willen der Geschäftsführung, wirkliche Veränderungen zu unterstützen, und an einer klaren Definition, welche spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten bei dieser Person/diesen Personen liegen. Zudem müssen spezifische Voraussetzungen erfüllt und Ressourcen gegeben sein, die dies alles überhaupt erst möglich machen. Dazu zählen – wie an verschiedenen Stellen im Dritten Engagementbericht der Bundesregierung beschrieben – im Besonderen zeitliche, soziale und finanzielle Ressourcen, Kompetenzen, aber auch politische Regulierungen, geeignete Tools und die Lenkung von Digitalisierungsprozessen (Bundestags-Drucksache 19/19320, S. 105 ff.).

Die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie benötigt wiederum entsprechende Kompetenzen bei Haupt- und Ehrenamtlichen, deren Kenntnisse und Fähigkeiten von den Organisationen erkannt und gefördert werden müssen. Wo diese nicht vorhanden sind, stellt sich die Frage nach der Einbindung von externem Know-how oder der internen Aus- und Weiterbildung. Trisektorale strategische Partnerschaften stellen hierbei eine gute Möglichkeit dar, ressourcenschonend Digitale Kompetenzen auszubauen und/oder an gemeinsamen digitalen Innovationen und Lösungen zu arbeiten. Bislang wird dieses Potenzial im Feld aber noch nicht ausreichend ausgeschöpft. Anstatt Kompetenzen und Ressourcen zu bündeln, konkurrieren Organisationen um die begrenzt verfügbaren finanziellen Ressourcen. Dies ist nicht weiter verwunderlich – das erste und bislang einzige Bundesprogramm zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft im Jahr 2020 war das Förderprogramm der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE). Es erfuhr eine gewaltige und nicht zu befriedigende Nachfrage.

Hardware und Software lassen sich nur bedingt teilen, aber Wissen und Kompetenzen können mithilfe entsprechender Vernetzungsrahmen multipliziert werden.

Um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu begegnen, braucht es eine Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Daher ist die Gestaltung des Digitalen Wandels durch Vereine, Verbände und Initiativen von zentraler Bedeutung für die gesamte Gesellschaft. Um dieser Rolle gerecht zu werden, bedarf es einer starken, innovativen und digital kompetenten Zivilgesellschaft, die mit Mut, Kreativität und Ideenreichtum neue Perspektiven aufzeigt. Organisationsentwicklung – nicht als Ziel, aber als Weg – ermöglicht ein neues Selbstverständnis des Engagements im Digitalen Wandel.

3 Konsequenzen – Unterstützung von und für Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung

Aus der Analyse des Status quo lassen sich nicht nur zahlreiche Handlungsempfehlungen für die Bürgergesellschaft, sondern auch gegenüber der Politik ableiten. Es geht darum, Strukturen zu schaffen, die es gemeinnützigen Organisationen und Initiativen ermöglichen, Digitalisierung in den Weiterentwicklungsprozess ihrer Organisation sinnstiftend und authentisch zu integrieren und den Digitalen Wandel mitzugestalten.

Im Einzelnen geht es um folgende interne organisationsstrukturelle Erfordernisse und externe Rahmenbedingungen:

Interne organisationsstrukturelle Erfordernisse:

- Erstellung einer Kompetenz-Roadmap zur Erfassung der vorhandenen Fähigkeiten innerhalb der Organisationen,

- transparente Kommunikation an die Mitglieder der Organisationen,
 - Schaffung von Anreizen für haupt- und ehrenamtlich Tätige der Organisation, sich im Bereich Digitalisierung weiterbilden zu wollen (zum Beispiel durch Bildungsurlaub, Qualifizierungsangebote, Mentoring-Programme), sowie einer lernförderlichen Organisationskultur,
 - Konstituierung und Finanzierung der Qualifizierung eines internen Digitalisierungsteams, mit konkreten Aufgaben und Ressourcen,
 - Finanzierung von Weiterbildungen für die Leitungs- und Vorstandsebene auf dem Gebiet der strategischen Organisationsentwicklung,
 - Entwicklung von Leitfäden für die transparente und partizipative Gestaltung des Transformationsprozesses,
 - systematischer Austausch mit anderen Organisationen (strategische Partnerschaften, Expert*innen, Best Practice),
 - Zuhilfenahme von externem Fachwissen, zum Beispiel in Form von Organisationsentwickler*innen und Mentor*innen, die die Zivilgesellschaft gezielt bei der Digitalen Transformation unterstützen (Förderung etwa über die DSEE oder Unternehmen),
 - Reflexion der Außenwirkung der Organisation,
 - Strukturen schaffen für nachhaltige Wissenssicherung,
 - Zuhilfenahme von Mediator*innen bei Konflikten und Supervision im Prozess.
- Externe Erfordernisse und politische Rahmenbedingungen in folgenden Bereichen:*
- Wissensvermittlung und Vernetzung
- öffentlich finanzierte Aufklärungskampagne zu den Chancen der Digitalisierung für die Bürgergesellschaft und zur Vermittlung des notwendigen Bewusstseins und Wissens um die Wichtigkeit der Organisationsentwicklung,
 - Auf- und Ausbau dezentraler Anlaufstellen für Fragen zur Organisationsentwicklung und Digitalisierung,
 - Sammlung und Verbreitung von Best- und „Worst“-Practice-Prozessen, um Hemmschwellen zu senken und Ideen zu generieren (zum Beispiel durch das BBE),
 - Vermeidung von Doppelstrukturen,
 - Schaffung von regionalen Austausch-zirkeln zur Teilung von Wissen, Kompetenzen und Ressourcen in Anlehnung an das Projekt „Digicircles“ in Rheinland-Pfalz,
 - Information, Vernetzung und Service bezüglich bestehender Angebote (Strategieberatung, Fördermöglichkeiten etc.) über das Kompetenzzentrum der DSEE,
 - Etablierung von Austauschforen und -formaten zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Staat (Politik und Kommunen),
 - Aufbau einer Online-Plattform für Information, Kooperation und gemeinsame Aktionen mit regionalem Bezug in gemeinsamer Steuerung durch Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft (zum Beispiel in Form einer zentralen Matching-Plattform oder eines Wikis),
 - kontinuierliche Finanzierung und Verstetigung von Austauschformaten (etwa durch Mentoring-Programme oder Pat*innenschaftsstrukturen),
 - Schaffung von Austauschformaten zwischen einzelnen Organisationen zur gegenseitigen Unterstützung im Umsetzungsprozess von Digitalstrategien,
 - Verstetigung bereits vorhandener Austauschforen und Projekte mit Bezug zur Organisationsentwicklung (zum Beispiel Projekte wie „Die Verantwortlichen #digital“),
 - stärkere Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklung von Tools sowie gemeinsamer Einkauf von Beratungs-

- leistungen/Fortbildungen von verschiedenen Organisationen (beispielsweise koordiniert durch das BBE),
- Förderung der Zusammenarbeit zwischen Softwareentwicklung und Zivilgesellschaft (finanzielle Ressourcen für Open-Source-Entwickler*innen, Partnerschaften mit Unternehmen, Skilled Volunteering),
- Servicestelle zur Wartung und Pflege von Hard- und Software für ehrenamtlich getragene Vereine und Initiativen.

Forschung und Kompetenzentwicklung

- Erhebung von Bedarfen im Feld mit dem Ziel der Systematisierung und Erstellung von Kompetenzprofilen (zum Beispiel in Form einer Querschnittsanalyse durch die DSEE oder ZiviZ),
- Finanzierung eines Modellprojekts zur Entwicklung spielerischer Anreizsysteme für den organisationalen Wandel (Gamification-Ansatz), Förderung durch Bund und Länder,
- Gütesiegelvergabe und Zertifizierung von Organisationsentwickler*innen,
- Fortentwicklung der nationalen Weiterbildungsstrategie unter Berücksichtigung gemeinnütziger Organisationen und ihrer Bedarfe.

Förderung

- Finanzierung individueller Beratung durch zertifizierte, auf gemeinnützige Organisationen spezialisierte Berater*innen,
- mehr und niedrigschwellige (barriere- und bürokratiearme) Förderprogramme des Bundes nach Vorbild der Länder (zum Beispiel wie in Rheinland-Pfalz),
- Überarbeitung und Flexibilisierung von öffentlichen Förderprogrammen des Bundes und der Länder,
- Skalierung von Modellprojekten nach

- zuvor definierten Gütekriterien, um „Projektitis“ zu vermeiden,
- Schaffung von Anreizen zur Digitalisierung durch Berücksichtigung im Zuwendungsrecht (zum Beispiel durch eine zweckgebundene Digitalisierungspauschale für Beratung, Fortbildung, Hardware und Software, Lizenz- und Transaktionsgebühren),
- Berücksichtigung von gemeinnützigen Organisationen, Körperschaften öffentlichen Rechts und Initiativen bei bestehenden Förderprogrammen (zum Beispiel das Bundesprogramm „Digital für alle“ oder Landesprogramme wie „Digitalprämie Berlin“) und bei Auflage neuer Förderprogramme zur Digitalisierung,
- systematische Berücksichtigung der Zivilgesellschaft in politischen Entscheidungsgremien,
- Sondertarife der gemeinnützigen Organisationen für Infrastruktur, Hardware und Software durch Unternehmen,
- reduzierter Mehrwertsteuersatz für gemeinnützige Organisationen durch den Steuergesetzgeber,
- Bereitstellung und Möglichkeit der Teilung kostenloser, datensicherer digitaler Open-Source-Lösungen als Teil der öffentlichen Daseinsfürsorge (wie zum Beispiel „Digital Vereint“ in Berlin),
- partizipativ ausgestaltete Förderfonds zur flexiblen Finanzierung von Kooperationsprojekten (Organisationen können sich gemeinsam für Förderungen bewerben und Wissen teilen),
- stets eine aktualisierende Übersicht über Förderprogramme und Informationsangebote mit dem Schwerpunkt Digitalisierung durch die DSEE.

Insgesamt kommt es auf die Verdeutlichung der gesellschaftlichen, strukturellen sowie organisationsinternen Relevanz des Digitalen Wandels für die engagierte Zivilgesellschaft und die Notwendigkeit

einer gemeinsamen Sprech- und Handlungsfähigkeit an. Das Thema „Organisationsentwicklung“ muss hierbei als ein Schwerpunkt betrachtet werden.

QUELLEN

- Bundestags-Drucksache 19/19320 2020. Online: <https://dipbt.bundestag.de/>

doc/btd/19/193/1919320.pdf (eingesehen am 2.6.2021).

- Haus des Stiftens gGmbH (Hg.) 2020: Digital-Report 2020 – Non-Profits & IT. München.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich 2010: Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden.

DR. BIRTHE TAHMAZ

STELLUNGNAHME ZUM POLICY PAPER „ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG“

Die „vierte industrielle Revolution“, wie der Gründer des Weltwirtschaftsforums Klaus Schwab die Digitalisierung unseres privaten und öffentlichen Lebens bezeichnet, ist in vollem Gange. Sie macht vor niemandem halt, auch nicht vor dem bürgerschaftlichen Engagement. Dabei wird in der Corona-Krise nochmals deutlich, wie digitale Anwendungen Engagement erleichtern oder unter physischen Kontaktbeschränkungen erst möglich machten.

Digitalisierung ist ein wesentlicher Gestaltungsfaktor für das zukünftige bürgerschaftliche Engagement geworden. Ihn zu ignorieren, wird die Chancen der Zivilgesellschaft mindern, ihre Ziele weiterhin zu erreichen. Dies erklären die Autor*innen in dem Papier überzeugend. Mit dem Fokus des zweiten Dialogforums auf die Rolle der Organisationsentwicklung in diesem Prozess unterstreichen sie zudem, dass erfolgreiche Digitalisierung weit mehr als der Erwerb und Einsatz von digitaler Technik ist. Der erfolgreiche Transfer von bisherigen Strukturen und Tätigkeiten in digitale Formate betrifft den Wandel der Organisationen selbst. Dieser Punkt wird in bisherigen Debatten viel zu sehr am Rande diskutiert. Umso wichtiger ist es, dass ihm ein eigenes Papier gewidmet wird.

Die Autor*innen zeigen entlang der Unterteilung in „interne“ und „externe“ Erfordernisse eine Vielzahl an – teils sehr detaillierten – Empfehlungen auf, die den Digitalen Wandel von Vereinen, Stiftun-

gen und anderen gemeinnützigen Organisationen unterstützen. Diese teile ich. Jedoch möchte ich drei übergeordnete Prämissen hervorheben, die über Erfolg oder Misserfolg einer nachhaltigen und breiten Wirkung mitentscheiden werden. Sie sollten darum stets als prüfende Konstante in Digitalisierungsprozessen mitgedacht werden.

Skeptiker*innen einbeziehen

Die Corona-Krise zeigt, welche große Erleichterung digitale Anwendungen und digitales Engagement schaffen können. Akteur*innen des bürgerschaftlichen Engagements ist dies nicht gleich bewusst bzw. nicht wenige fühlen sich mit den bestehenden Risiken überfordert und versuchen, Digitalisierungsprozesse zu vermeiden. Werden ihre Beweggründe nicht adressiert, droht eine Polarisierung des Engagements, die ihm nachhaltig schaden würde. Umso wichtiger ist es daher, dass Initiativen und Organisationen aktiv den Dialog untereinander suchen: Sie müssen sich über ihre unterschiedlichen Perspektiven, Motive und Ängste austauschen, um so gemeinsam Chancen zu erkennen, Wege dorthin zu entwickeln und Lösungen für Probleme zu finden. Pointiert formuliert: Nur wenn die Online-Initiative aus Berlin-Mitte die Perspektive des Kleingartenvereins aus Bochum verstehen kann, ist eine Digitalisierung möglich, die dem zivilgesellschaftlichen Engagement dient und nicht zum Selbstzweck wird.

Digitalisierung als „Dorfschule“

Die unterschiedlichen Motive und teils bereits bestehenden Berührungspunkte mit digitalen Arbeitsweisen erfordern außerdem einen Digitalisierungsansatz, der allen Interessen und Lernbedarfen gleichermaßen Angebote machen kann – sowohl unter den Organisationen als auch innerhalb dieser, ihre Engagierten betreffend. Weder sollten diejenigen, die im Lernstoff schon fortgeschritten sind, auf die anderen warten müssen noch umgekehrt. Den Sitznachbar*innen zusätzlich noch helfen zu können, ist umso besser.

Digitalisierungsförderung als Empowerment und Angebot eines neuen Akzents der Organisationskultur

Ohne trisektorale Fördermaßnahmen ist ein erfolgreicher Digitalisierungsprozess des bürgerschaftlichen Engagements schwer vorstellbar. Wirtschaft und Staat können ihre Unterstützung besonders unterstreichen, wenn sie Digitalisierung bzw. digital unterstütztes Engagement als Prozess des Selfempowerments fördern. Das betrifft sowohl die operative Ebene:

Fördermaßnahmen sollten vor allem den Erwerb von Kompetenzen und Know-how des digitalen Handelns und den pluralen Austausch unter Akteur*innen zu Digitalisierungsthemen fokussieren. Doch ist auch die „organisationale“ Ebene adressiert: Sie muss digital unterstütztes Arbeiten und Engagement als (Weiterentwicklung von) Organisationskultur begreifen und kommunizieren. Die Revolution 4.0 ist nur deshalb so allumfassend wirkungsmächtig, da sie unter anderem auf die Stärke von Pluralität und Diversität im Innovationsprozess setzt. Auch bürgerschaftliches Engagement kann mehr Wirkung entfalten, wenn Menschen mit Migrationsbiografie, mit Handicap, Jung und Alt und weitere ihre Expertisen und Erfahrungen zusammendenken und gemeinsam Engagement weiterentwickeln.

Zu guter Letzt

Digitalisierung ist nicht nur Licht, sondern auch Schatten: Eine Erfolgsdefinition, die sich am Prinzip „Survival of the fittest“ misst, darf im bürgerschaftlichen Engagement keinesfalls Fuß fassen. Denn Engagement ist nur dann erfolgreich, wenn es (mehr) Gemeinschaftssinn schafft.

CAROLA SCHAAF-DERICHES

STELLUNGNAHME ZUM POLICY PAPER „ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG“

1 Die Bestandsaufnahme

Es ist gelungen, im Rahmen des Dialogforums 2 einen Rundumschlag zu organisationsentwicklerischen Aspekten der Digitalisierung im Sektor und Feld des bürgerschaftlichen Engagements zu machen. Alle erwähnten Punkte sind zweifelsohne von Relevanz und können zur Entwicklung einer digitalisierten Arbeit von Freiwilligenorganisationen beitragen. Gleichwohl ist dieser erste Aufschlag unter den Gesichtspunkten der Machbarkeit und der aktuellen Verortung der Organisationen im zivilgesellschaftlichen Sektor anders zu gewichten. Zuerst stellt sich meines Erachtens die Frage, wie zu ermitteln ist, an welchem Punkt eines Digitalisierungsprozesses oder bereits einer Digitalisierungsstrategie eine zivilgesellschaftliche Organisation zu verorten ist.

In unserer Funktion als Landesfreiwilligenagentur Berlin haben wir im Jahr 2020 eine mehr als doppelt so hohe Zahl von Organisationsberatungen zu Digitalisierungsstrategien eingebracht. Dabei waren sowohl die individuellen, die organisationseigenen, die verbands- oder netzwerkbedingten Kenntnisse, Ausstattungen bzw. erfahrener Einsatz mit Geräten und digitalen Tools als schließlich auch die gesellschaftliche oder die förderbedingte Erwartungshaltung von ausschlaggebendem Gewicht. Um zwei Beispielprozesse vorzustellen, sei hier zum einen eines der vielen spontan aufgesetzten Netzwer-

ke zur Corona-Pandemie-Hilfe aus dem Jahr 2020 genannt. Es wurde durch eine Gruppe internetaffiner als auch erfahrener Akteur*innen innerhalb weniger Tage aufgesetzt, mithilfe ihrer geübten Social-Media-Distribution überaus schnell bekannt und arbeitete mit Erfolg. Hier haben individuelle Kenntnisse, Art der Organisation als digitale Gruppierung sowie die ausgewählte Digitalisierungsstrategie optimale Wirkung erzeugt.

Als völlig anderes Beispiel sei eine Organisation benannt, die bislang auf dem Weg der Web-1.0-Kommunikation und mit E-Mails gearbeitet hat, zumal auch die Art des Engagements – die Betreuung von Kindern im familiären Umfeld, sprich: Wohnung – kaum digitale Alternativen zugelassen hat.

An diesen beiden kurz umrissenen Exempeln wird deutlich, wie riesig sowohl die Spanne als auch wie unterschiedlich Motivation und Zielsetzungen bei der Digitalisierung sein können: zum einen als alternativloser und bekannter Weg einer Umsetzung, zum anderen als zusätzliche Anforderung, die zudem für das bisherige Ziel wenig hilfreich erscheint.

2 Kommentare und Hinweise auf weitere Framing-Aspekte

Daher kommen wir aus Sicht der Praxis in unserer intermediären und vor allem fachberatenden Organisation, der Landesfrei-

willigenagentur Berlin, zu folgenden vor allem prozessorientierten Perspektiven und Hinweisen zu den vom Forum zusammengestellten Konsequenzen:

Digitalisierungsstrategien

Sie sollten vergleichbar mit anderen Change-Management-Prozessen in Freiwilligenorganisationen mit reichlich Vorlauf – also Aufklärung und Hinführung zum zugrunde liegenden Managementverständnis der Organisation – eingeleitet werden: Nur dann, wenn Freiwilligenorganisationen zu einer strategischen Orientierung und Neuausrichtung ihrer Ziele Gelegenheit haben (Was wollen wir? Wo soll es mit der Digitalisierung für uns hingehen? Wo nicht? etc.), werden sie die Motivation und den langen Atem sammeln können, um in den Prozess der Veränderung einzusteigen. Hierfür eignen sich teilnehmerzentrierte Webseminare und Peer-to-Peer-Austauschkonferenzen, die sowohl praktische Erfahrungen und Stolpersteine kommunizieren als auch die individuell zu treffenden Entscheidungen deutlich machen und niedrigschwellig so zum „Loslegen“ einladen.

Prozesshaftes Vorgehen ist gefordert

Wenn eine Freiwilligenorganisation ihren Status quo zur Digitalisierung klären konnte, wird sie als nächstes prozessual definieren müssen, wie und auf welchen Ebenen der Organisation die Digitalisierung anderes Handeln, andere Kompetenzen oder auch Verantwortungen erforderlich macht. Leitungs- und Führungsverantwortliche sind daher besonders gefordert, sich über die Ebenen der angestrebten Organisationsentwicklungen im Klaren zu sein und Verfahrensweisen für die Umsetzung im Blick zu haben. Sie sollten daher als Gesamtverantwortliche in eigens definierten, auf Leitungsaufgaben

bezogenen Lernforen vorab ihren Kurs bestimmen und entwerfen können. Diese Angebote sollten sowohl regional durch dortige Fachstellen erfolgen können, wie wir es zum Beispiel in Form der sogenannten Vereinstage in Berlin ermöglichen, als auch on demand über bundesweite Plattformen, idealerweise aus der Zivilgesellschaft, wie zum Beispiel dem Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE).

Lernende Organisation

Bevor hier der Eindruck entstehen könnte, dass sich Veränderungen nur top-down anregen lassen, muss berichtet werden, wie die Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen mit „digitalen Prozessen“ ein bei allen Mitgliedern der Organisation definitiv verfügbares Beitragspotenzial bereithalten. Gerade die Vielfalt der Erfahrungen und Vorgehensweisen der eigenen Mitwirkenden in Freiwilligenorganisationen sollte als Schatz gehoben werden und so zu einer – in der Regel selbst organisierten – steten Plattform des Austausches herangezogen werden. Warum nicht dafür eine „digitale Teepause“ zwischen den Homeoffices anregen? Warum kein Screening über den oben genannten Erfahrungsstand aller Einzelnen an eine/n dafür engagementbereite/n Mitwirkende/n übertragen und die Ergebnisse gemeinsam sichten?

Als Konsequenz entsteht so ein breit angelegtes Portfolio, was bereits „vorhanden“ und was „zu organisieren“ sein sollte, um auf dem Weg der Digitalisierung gemeinsam weiterzukommen. Tandems von Lernenden können arrangiert und Qualitätszirkel zur Erkenntnisgewinnung angelegt werden, digital natürlich. Ergo: Für eine Umsetzung dieser Lernprozesse müssen „Digitalbeauftragte“ in der Personalausstattung ermöglicht werden. Und es geht

natürlich auch um adäquate Lernmittel und bereitgestellte Infrastrukturen für die Digitalisierungsstrategien. Nach unserer Erfahrung ist die interne Aufstellung der erste Schritt, denn sie schafft die ersten, nicht mehr wegzunehmenden Trittsteine, bevor Mittelforderungen und -anfragen gestartet werden sollten. Von innen festigen, dann wachsen.

Alle mitnehmen, leave no one behind

Auch innerhalb der Freiwilligenorganisation ist der Umgang mit Abneigungen oder einer Ablehnung von Digitalisierungsprozessen sehr ernst zu nehmen. Wie Expert*innen der Organisationsentwicklung (OE) wissen, ist ein Scheitern an Widerständen und Ängsten – offenen oder verborgenen – eine der am weitesten verbreitet vorzufindenden Hürden für Veränderungsprozesse. Es gilt, für alle eine adäquate Rolle im Rahmen der Strategie zu entwickeln. Hierzu helfen nach unserer Erfahrung „Besuche bei Freund*innen“, Austausch und motivierende Best-Practice-Events, digitale natürlich! Auch diese Angebote erfordern zusätzliche Zeit und Aufgabenfelder in der Freiwilligenorganisation, also mehr

Personalressource. Das ist Spezialisierungswachstum mit Kreativität.

Digitalpolitisches Bewusstsein

Schließlich möchte ich als übergeordnetes politisches Ziel ein neues Selbstbewusstsein im Umgang mit digitalen Medien, Methoden und ihren Anbietern in den Blick rücken. Noch viel zu wenig besteht ein selbstbewusstes Überprüfen von digitalen Angeboten, oft überwiegt die Rolle als User*in und damit als Konsumierende. Die Open-Source-Ansätze, wie im Berlin CityLab bereits aufgebaut, entfalten neue handwerkliche Plattformen, die zur Selbstentwicklung, zum Ausprobieren, zur fehlerfreundlichen Anwendung und zum kritischen Austausch anregen. Nur mit einem erweiterten Maß an Fachkenntnissen – und das ist weit mehr als ein „How to“ – können die digitalen Anbieter und ihre Vertragsebenen erfasst und kritisch abgewogen werden. Nur so kommen wir mit einer – wie oben gefordert – angebotsreichen Landschaft der Digitalisierungsprozesse weiter und können unseren Kurs in dieser Dimension selbst und bewusst bestimmen.

DIETER SCHÖFFMANN

STELLUNGNAHME ZUM POLICY PAPER „ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG“

Aus meiner Sicht geht das vorliegende Policy Paper in die falsche Richtung, weil es den Begriff der Digitalisierung viel zu ungenau fasst und darüber hinaus Organisationsentwicklung als eine Art Zwangsläufigkeit behandelt, vor der jede Organisation im Digitalen Wandel notwendig stehe. Im Einzelnen bleibt es die Antwort darauf schuldig,

1. warum welche der vielfältigen technologischen, wirtschaftlichen, medialen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die alle unter „Digitalisierung“ zusammengefasst werden;

2. in der Gesamtheit der „zivilgesellschaftlichen Organisationen“ in Deutschland – insbesondere bei den vielen ohne hauptamtliches Personal, ohne formalisierte Aufbau- und Ablauforganisation –, aber auch bei den potenten sozialwirtschaftlichen gGmbHs zum Beispiel

3. nun genau einen Transformationsprozess in der Art der „Organisationsentwicklung“ mehr oder weniger zwingend erfordern und warum nun gerade dies die gesamte „Arena der Zivilgesellschaft“¹ in all ihrer organisatorischen wie gesellschaftspolitischen Diversität in die Lage versetzen kann, „zur Treiberin der Digitalisierung zu werden, [indem] sie sich selbst ermächtigt, den digitalen Wandel auch gesellschaftspolitisch zu gestalten“.

Zu 1.: Unter „Digitalisierung“ lassen sich

¹ Im Sinne der „Makro-Perspektive: Zivilgesellschaft, Staat und Markt“ nach: Strachwitz et al. 2020.

rasante technologische Entwicklungen elektronischer Geräte vielfältiger Art, Softwareentwicklungen bis hin zu lernenden Algorithmen, Datensammlung und -verwertung im globalen Maßstab, Veränderungen der Medienlandschaft und des Mediennutzungsverhaltens und vieles andere mehr fassen.² Dies kann in der Tat Organisationszwecke, Wirkungsmöglichkeiten, interne Arbeits- und Kommunikationsprozesse, Chancen und Risiken in der Spendenwerbung oder Freiwilligengewinnung und vieles andere mehr betreffen. Ist das alles gemeint oder geht es um die Änderung der Arbeitskultur durch die Anschaffung von Office bzw. MS365 und dessen Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei physischer Distanz etc.?

Zu 2.: Das Policy Paper erweckt den Eindruck, als ob die zivilgesellschaftlichen Organisationen in Deutschland relativ homogen wären mit der Ausstattung an hauptamtlichem Personal; als ob alle über ähnliche Größe und Herausforderungen hinsichtlich ihrer technischen „Digital“-Ausstattung verfügen, die die Bildung eines „Digitalisierungsteams“ nahelegen. Und es wird außer Acht gelassen, dass es in der Vielfalt der zivilgesellschaftlichen Organisationen solche gibt, denen hinsichtlich „Digitalisierung“ vermutlich nichts mehr beigebracht werden muss (Wikipedia, Open-Source-Community etc.), die also bestimmt nicht deswegen

² Begriffsbestimmungen und Ein- und Überblicke über dieses weite Feld vermittelt in guter Weise: Müller-Brehm 2020.

einen Organisationsentwicklungsprozess (fortan: OE-Prozess) benötigen. Andererseits: Muss ein Hospiz einen OE-Prozess durchlaufen, um sich eine ordentliche Hard- und Software anzuschaffen und anzuwenden, um mit seiner Öffentlichkeitsarbeit auch in den sozialen Medien gut präsent zu sein oder die Spendenwerbung auf das Online-Fundraising auszuweiten?

Zu 3.: Das wesentliche Geschäft der „Organisationsentwicklung“ ist die Gestaltung des Organisationswandels hinsichtlich seiner Kultur – also der Art und Weise des Umgangs miteinander –, der Aufbau- und Ablauforganisation zum Beispiel. In der Tat kann die Anschaffung digitaler Hard- und Software, die Verlagerung von Kollaborationsprozessen und Organisationswissen vom Papier und der physischen Begegnung in die Cloud Schwächen oder Anpassungserfordernisse in Kultur, Struktur und Prozessen offenlegen, die einen entsprechenden OE-Prozess sinnvoll erscheinen lassen. Aber je nach Organisationszweck, Größe, Anzahl des haupt- und ehrenamtlichen Personals und Entwicklungen im gesellschaftlichen Umfeld mag es bei der „Digitalisierung“ auch „nur“ um Teilaspekte gehen, für die nicht die gesamte Organisation einem Wandlungsprozess unterworfen werden muss: Erweiterung der externen Organisationskommunikation um „digitale Medien“ (PR, Kommunikationsstrategie etc.), Erweiterung oder Veränderung des bürgerschaftlichen bzw. ehrenamtlichen Engagements hin zu Formen des Online-Volunteerings (Freiwilligenmanagement), Beschleunigung der Erste-Hilfe-Möglichkeiten mit einer App (Produktentwicklung, Social Marketing), Qualifizierung des ehren- oder hauptamtlichen Personals in der Softwareanwendung (Personalentwicklung) etc.

In diesem Sinne sollte beispielsweise bei folgenden Handlungsempfehlungen noch einmal genauer darüber nachgedacht werden, was damit gemeint ist und wer dies wirklich benötigt:

- „Auf- und Ausbau dezentraler Anlaufstellen für Fragen der Organisationsentwicklung und Digitalisierung“ (Wenn schon, dann bitte: Digitalisierung sowie Beratungs- und Entwicklungsprozesse hinsichtlich: OE, Marketing, Fundraising, Freiwilligenmanagement, Identität und Profilierung, PR/Organisationskommunikation, Personalentwicklung etc.),
- „stärkere Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklung von Tools sowie gemeinsamer Einkauf von Beratungsleistungen/Fortbildungen von verschiedenen Organisationen (beispielsweise koordiniert durch das BBE)“ (Wirklich? Das BBE als bundesweite „Einkaufsgenossenschaft“? Und was ist mit stifterhelfen.de?),
- „Gütesiegelvergabe und Zertifizierung von Organisationsentwickler*innen“ (Wirklich? Bräuchte es nicht erst einmal eine Qualifizierung vieler OE-Expert*innen zu Aspekten der „Digitalisierung“? Und wie wäre es mit einer vergleichbaren Qualifizierung und Zertifizierung von IT-Berater*innen?).

QUELLEN

- Müller-Brehm, Jaana/Otto, Philipp/Puntschuh, Michael 2020: Einführung und Überblick: Was bedeutet Digitalisierung? In: Informationen zur politischen Bildung, 344 – 3/2020, Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.). Bonn.
- Strachwitz, Rupert Graf/Priller, Eckhard/Triebe, Benjamin 2020: Handbuch Zivilgesellschaft. Berlin/Boston.

ELISA LINDINGER, JULIA KLOIBER, ANNA WOHLFARTH

ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM DIGITALEN WANDEL – THESEN DER STIFTUNG NEUE VERANTWORTUNG UND SUPERRR LAB

Im Rahmen des »Forums Digitalisierung und Engagement« des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) sollen innerhalb der Zivilgesellschaft sowie in ihrem Verhältnis zu Staat und Wirtschaft die Grundlagen für ein gemeinsames Verständnis der Chancen und Risiken der Digitalisierung für das bürgerschaftliche Engagement in Deutschland erarbeitet werden. Dieses Thesenpapier befasst sich mit dem Teilgebiet „Digitaler Wandel und Organisationsentwicklung im bürgerschaftlichen Engagement“ und beschreibt gegenwärtige Herausforderungen für den Engagementsektor.

Die folgenden Thesen adressieren diese Herausforderungen und stellen Mittel und Ansätze vor, wie Politik, Wirtschaft und nicht zuletzt der Engagementsektor selbst ihnen begegnen kann, um sich digital besser aufzustellen.

1 Digitale Werkzeuge und Infrastruktur im Interesse der Gesellschaft bauen

Dem Engagementsektor fehlt es für die erfolgreiche Bewältigung des Digitalen Wandels an den notwendigen Grundlagen wie einer digitalen Infrastruktur und digitalen Werkzeugen, die in ihrem Sinne funktionieren und beherrschbar sind.

Unter digitaler Infrastruktur verstehen wir die Gesamtheit der digitalen Technologien, die die Grundlage für die Engagementarbeit sind und es Organisationen ermög-

lichen, ihre Arbeit ins Digitale zu übertragen oder im Digitalen zu erweitern (von der Internetanbindung über Betriebssysteme hin zu digitalen Kommunikationskanälen und Software).

Eine funktionierende, beherrschbare digitale Infrastruktur ist grundlegend für eine erfolgreiche Weiterentwicklung von Organisationen im Digitalzeitalter.

Die Entwicklung digitaler Infrastruktur ist derzeit vor allem von wirtschaftlichen Interessen getrieben. Um die Transformation zu einer digital gut aufgestellten Gesellschaft zu vollziehen, müssen deren Bedürfnisse dasselbe Gewicht erhalten wie die der Wirtschaft. Eine digitale Infrastruktur, die im Interesse der Gesellschaft funktioniert, kann mit zwei Maßnahmen erreicht werden:

1.1 Öffentliches Geld in den Aufbau einer unabhängigen Infrastruktur investieren

Wird digitale Infrastruktur als öffentliche Infrastruktur verstanden, dann benötigt sie kontinuierliche staatliche Investitionen, die in ihren Ausbau und ihren Erhalt fließen. Dazu gehört nicht nur das physische Netzwerk, sondern auch zu definierende, grundlegende digitale Dienstleistungen für Bürger*innen. Um ein ausgeglichenes und widerstandsfähiges digitales Ökosystem zu schaffen, sind Betreibermonopole abzubauen, dezentrale Strukturen und interoperable Standards sowie Freie

und Open-Source-Software (FOSS) zu fördern und konsequent einzusetzen.

Beim Auf- und Ausbau einer solchen Infrastruktur ist vor allem darauf zu achten, dass sie inklusiv angelegt wird: Statt Angebote für Gesellschaftsgruppen zu schaffen, die ohnehin schon digital handlungsfähig sind, sollte das Augenmerk darauf liegen, dass Angebote und Dienste von allen genutzt werden können, während auf Faktoren, die Menschen ausschließen, verzichtet wird (unnötig hohe Bandbreiten, Rechenpower und neueste Betriebssysteme als Voraussetzung, proaktive und nahtlose Einbindung von Maßnahmen zur Barrierefreiheit, zum Beispiel Eignung für Screenreader, Kontraststärke, Navigation per Tastatur).

Hürden für zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Akteur*innen, zu existierenden Digitaldienstleistern zu wechseln, die bereits jetzt auf offene Technologien setzen, sind vor allem die mangelnde Bekanntheit dieser oft kleinen Anbieter sowie ein Mangel an Vertrauen daran, wie verlässlich und langfristig sie arbeiten. Öffentliche Investitionen können lokale Infrastruktur- und Servicebetreiber stärken und so nicht nur für eine Signalwirkung für Wirtschaft und Gesellschaft sorgen, sondern auch einen lokal verankerten digitalen Mittelstand etablieren, zu dem insbesondere die Zivilgesellschaft vertrauensvolle Kontakte aufbauen kann.

Wie die digitale Infrastruktur und die auf ihr aufbauende Software gestaltet sind, hat direkte Auswirkungen auf die Arbeitsweise und die Governance-Strukturen von Organisationen: In ihnen bilden sich Rechte und Hierarchien ab, was aktive Mitgestaltung und neue Arbeits- und Interaktionsformen etablieren oder verhindern kann. Deshalb beeinflusst die Ausgestaltung der digitalen Infrastruktur und der

Werkzeuge unmittelbar, wie gut der Engagementsektor die Digitale Transformation meistern kann und welche neuen Chancen sich für ihn durch die Adaption digitaler Arbeits- und Organisationsmodelle ergeben (zum Beispiel kompetenzbasierte statt hierarchische Entscheidungsstrukturen, transparente Entscheidungsprozesse oder delegatives Voting).

Statt eines zentralisierten Aufbaus einer öffentlichen, staatlich betriebenen Infrastruktur empfehlen wir, über Ausschreibungen lokale Akteursnetzwerke zu befähigen, in denen digital versierte Vereine, Bildungseinrichtungen, Firmen und/oder Verwaltung Angebote wie etwa Rechenzentren vor Ort schaffen können. Dadurch entsteht nicht nur Digitale Kompetenz mit Ansprechpartner*innen vor Ort, sondern auch ein Netz aus dezentralen Angeboten.

1.2 Über öffentliche Ausschreibung Mindeststandards für Infrastruktur etablieren

Anforderungen in öffentlichen Ausschreibungen sind ein probates Mittel, um Mindeststandards zu etablieren. Von diesem Werkzeug sollte mehr Gebrauch gemacht werden. Allein auf Bundesebene wurden 2019 und 2020 rund 3,8 Milliarden Euro für die Digitalisierung ausgegeben. Die Vergabe dieser Mittel ist in Zukunft an Vorgaben zu knüpfen, die die digitale Infrastruktur auch für zivilgesellschaftliche Organisationen besser nutzbar machen.

Dazu gehören Lösungen, die interoperabel sind und Schnittstellen anbieten, die es den Nutzer*innen einfach machen, zwischen Anbietern zu wechseln; Produktsilos sind zu vermeiden. Auch die Barrierefreiheit von Software muss konsequent eingefordert werden, um eine gleichberechtigte Teilhabe für Menschen mit Behinderungen zu ermöglichen. Mit Software werden gerade im Engagementbereich

mitunter sensible Daten verarbeitet; deshalb ist eine transparente Funktionsweise (zum Beispiel durch quelloffene Software und Open-Source-Lizenzen) notwendige Grundvoraussetzung, die auch staatlich eingesetzte Software erfüllen muss.

Diese Anforderungen an die Software werden ergänzt durch Kriterien, die die eingesetzte Hardware erfüllen muss: Ein Recht auf Reparierbarkeit elektronischer Geräte oder sogar Open Hardware trägt nicht nur zu einer transparenten, sondern auch zu einer nachhaltigen Digitalisierung bei. Gütesiegel – wie der geplante Blaue Engel für Softwareprodukte – können Nutzer*innen dabei helfen, informierte Entscheidungen für geeignete digitale Produkte zu treffen, insbesondere dann, wenn sie nicht über die Ressourcen oder das Wissen verfügen, um Softwareprodukte eigenständig zu prüfen und auszuwerten.

Damit öffentliche Einrichtungen solche Vergabekriterien über rein wirtschaftliche Aspekte setzen können, muss das Vergaberecht überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Durch die Stärkung dieser Standards profitieren nicht nur Nutzer*innen aus öffentlichen Einrichtungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Zusätzlich zu den oben genannten Maßnahmen ist es notwendig, die Verbesserung der Nutzbarkeit (Usability) von Open-Source-Software zu fördern. Diese bleibt wegen geringer Ressourcen im Open-Source-Sektor oft hinter der proprietären Lösung zurück, aber auch deshalb, weil Kompetenzen in UX-Design und Gestaltung nicht weit genug verbreitet sind. Im Rahmen des öffentlichen Förderprogramms erhalten Softwareentwickler*innen ein UX-Design-Coaching zusätzlich zur eigentlichen Förderung; solche Angebote sind auszuweiten.

2 Förderung weiterentwickeln

Es bestehen bereits einige Angebote an öffentlicher Förderung für zivilgesellschaftliches Engagement. Diese entfalten jedoch bei Weitem nicht ihr volles Potenzial. Die Förderung von Zivilgesellschaft und zivilgesellschaftlichem Engagement ist auf Bundesebene eine Querschnittsaufgabe, die ressort- und themenübergreifend verfolgt wird. Zurzeit adressiert der Bund die Digitalisierung vor allem punktuell durch einige kleinere Einzelmaßnahmen. Davon profitieren bislang vorwiegend etablierte zivilgesellschaftliche Organisationen.

2.1 Bestehende Förderrichtlinien überarbeiten

Der Zugang zu Fördermitteln ist für neue Akteur*innen wie auch für die digitalen Spezialisten schwierig. Es gibt weder eine strukturierte Übersicht über die Förderprogramme noch über Antragsberechtigte, über Fristen oder die Höhe der Mittel. Hier braucht es dringend mehr Transparenz und leicht zugängliche Informationsangebote.

Zudem gehen bestehende Förderschiene zu oft am eigentlichen Bedarf vorbei. Eine erfolgreiche Digitalisierung des Ehrenamtssektors kann nicht auf Basis von Projektförderungen erfolgen, wenn es Organisationen an der grundlegenden Ausstattung mit Sach- und Personalmitteln fehlt, um sich digital neu aufzustellen oder wenn die Wartung von Geräten nicht förderfähig ist. Neben solchen Investitionen in Hard- und Software sowie Personal gehört dazu auch die Förderung von Weiterbildungsangeboten zu Digitalthemen, zu neuen digitalen Arbeitsformen und -werkzeugen und zur strategischen Neuausrichtung von Organisationen im Digitalzeitalter. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass bei den zu fördernden Organisationen der

Wille besteht, Digitalisierung nicht rein instrumentell – zum Beispiel als erweiterte Kommunikationsmöglichkeit – zu verstehen, sondern sich als Organisation der Digitalisierung ganzheitlich zu stellen, was zu Organisationsentwicklungsprozessen führen kann.

Ein inhaltlicher Austausch zwischen den verschiedenen Ministerien, die derzeit Zivilgesellschaft und ehrenamtliches Engagement fördern, und eine begleitende Befragung der Fördernehmer*innen sind deshalb dringend notwendig, um weitere Förderlücken zu erkennen und geeignete Mittel zu finden, um diese zu schließen. Nur mit dieser Grundlage – Austausch und begleitende Forschung – ist es möglich, Förderzwecke neu zu formulieren, Förderinstrumente zu hinterfragen und anzupassen sowie Förderverfahren transparenter und zielführender zu gestalten.

Die Beantragung und die Abwicklung von öffentlicher Förderung sind zudem selbst oft rein analog und stehen den Digitalisierungsbestrebungen entgegen. Durch Online-Anträge, Akzeptanz digitaler Signaturen und digitale Berichts- und Belegmöglichkeiten kann Förderung zeitgemäß werden und leichter in digitale Workflows integriert werden.

2.2 Innovative Förderinstrumente ausbauen

Dass es sinnvoll ist, technische Innovationen öffentlich zu fördern, die gesellschaftliche Probleme lösen und dabei gleichzeitig neue Engagementformen hervorbringen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung bereits erkannt und mit der Open Knowledge Foundation Deutschland ein neues Förderprogramm entwickelt.

Mit dem Prototype Fund werden innovative Open-Source-Projekte in den Be-

reichen Civic Tech, Data Literacy, Datensicherheit und Softwareinfrastruktur unterstützt. Der Prototype Fund ist ein guter Anfang für innovative Förderpolitik, reicht aber in seinem zeitlichen (sechs Monate Initialförderung) und finanziellen Umfang noch lange nicht aus. Andere Technologieförderschienen mit größerem Volumen und längerer Laufzeit sind Unternehmen und Forschungseinrichtungen vorbehalten. Zudem ist bei öffentlicher Förderung oft die technische Innovation in einem bestimmten Bereich (zum Beispiel Blockchain) Voraussetzung.

Wenn öffentliche Förderung auch im Digitalbereich stärker auf ihre soziale Wirkung ausgerichtet wird, sollten nicht die Technologien im Vordergrund stehen, sondern die Lösung gesellschaftlicher Probleme mit den dafür geeigneten Mitteln – hier kann der Engagementsektor seine Expertise stärker einbringen. Ein sozialer Innovationsfonds, der nicht bei einem Ministerium angesiedelt ist, sondern sektorübergreifend fördern kann, wäre ein flexibles Instrument, um eine solche Förderung zu ermöglichen.

Die Idee des Innovationsfonds lässt sich auch weiterdenken, wenn zusätzliche Akteur*innen miteinbezogen werden: Sitra in Finnland und Nesta in Großbritannien sind zwei erfolgreiche Beispiele für solche Fonds, an denen neben der öffentlichen Verwaltung auch gemeinnützige Stiftungen und die Wirtschaft mitwirken. Diese Art von Public-private-Partnership ermöglicht öffentlicher Förderung neue Freiheitsgrade wie Core-Funding oder Fund-Matching.

3 Öffnung der Digitalpolitik für gesellschaftlichen Input

Digitalpolitik, die das Gemeinwohl ins Zentrum stellt, lässt sich nur gemeinsam mit

gesellschaftlichen Akteur*innen und Initiativen verwirklichen. Hierfür muss sich die Politik noch weiter für Vorschläge aus der Gesellschaft öffnen und diese in die Politikgestaltung miteinbeziehen und für sie ansprechbar werden. Dazu braucht es die Anerkennung zivilgesellschaftlicher Expertise, ein klares Bekenntnis, deren Wissen und Kompetenzen zu nutzen, und Ansprechpartner*innen, die den Kontakt zur Zivilgesellschaft pflegen. Gleichzeitig braucht es aufseiten der zivilgesellschaftlichen Organisationen eine Bereitschaft, ihr Wissen zu bündeln, sich zu positionieren und sich selbst aktiv einzubringen.

3.1 Mehr Transparenz über den politischen Meinungsbildungsprozess schaffen

Voraussetzung für eine Teilnahme an politischen Diskussionen zum Digitalen Wandel ist das Wissen um politische Meinungsbildungsprozesse. Zivilgesellschaftliche Akteur*innen und Bürger*innen müssen Einblick darin haben, wie Entscheidungs- und Policy-Prozesse ablaufen und wer daran an welcher Stelle beteiligt ist.

Organigramme der beteiligten Stellen, die den Entscheidungsprozess erklären und die jeweiligen Ansprechpartner*innen benennen, sind eine notwendige Grundlage dafür, den Meinungsbildungsprozess transparent und zugänglich zu gestalten. Wichtig ist auch eine zeitliche Übersicht über bevorstehende Prozesse. Das gilt für die lokale Ebene genauso wie für die Bundes- und die europäische Ebene. Auf lokaler Ebene sind es sogenannte Ratsinformationssysteme, die Bürger*innen einen Überblick über Abstimmungen und bevorstehende Entscheidungen geben. Eine Verpflichtung dazu, anstehende Entscheidungsprozesse unter Angabe der Informationsgrundlagen, der beteiligten Akteur*innen und des Zeitplans vorab zu veröffentlichen, kann für mehr Transpa-

renz sorgen und ermöglicht es zivilgesellschaftlichen Gruppen, ihre Beteiligung notfalls einzufordern.

Hier besteht allerdings nicht nur eine Bringschuld seitens der Politik, sondern auch eine Holschuld seitens zivilgesellschaftlicher Akteur*innen. Wer sich politisch einbringen will, braucht ein Verständnis für Politikprozesse und einen guten Blick auf die politischen Debatten.

Eine weitere Forderung, die mit dem Thema Transparenz eng verknüpft ist, ist die Forderung nach offenen Verwaltungsdaten. Dazu zählen maschinenlesbare Abstimmungsprotokolle des Bundestages genauso wie Studien des Wissenschaftlichen Dienstes des Bundestages oder Daten zu Demografie und Gesellschaft. Diese Daten stellen eine wichtige Grundlage für einen demokratischen Meinungsbildungsprozess dar.

3.2 Konsultationsverfahren partizipativ gestalten und die Zivilgesellschaft einbinden

Die klassischen Konsultationsformate sowohl online als auch offline müssen dringend überarbeitet werden. Ein Kernproblem bei Konsultationen liegt darin, dass sich die Beteiligung auf die Kommentierung von Gesetzesentwürfen und Beschlüssen beschränkt. Die Beteiligung erfolgt also zum einen sehr spät im Prozess, zum anderen bleibt oft unklar, wie die Ergebnisse der Konsultationsverfahren aufgenommen und umgesetzt werden. Ähnlich verhält es sich bei Anhörungen in den Ausschüssen des Bundestages: Sie sind oft als reine Vortragsformate konzipiert, im Rahmen derer die Sachverständigen hintereinander ihre Positionen vorstellen. Eine übergreifende und ergebnisoffene Debatte, die bei der Abwägung der unterschiedlichen Positionen helfen könnte, findet nicht statt.

Bei beiden Verfahren – Konsultationen und Anhörungen – erhalten Wirtschaftsverbände und -vertreter*innen deutlich mehr Gehör als die Zivilgesellschaft. Dies liegt an einer fehlenden Proporzvorgabe bei Anhörungen, bei Konsultationsverfahren dagegen an den fehlenden Ressourcen und fehlender juristischer (oder anderweitig einschlägiger) Expertise. Nicht zuletzt werden Einladungen zu Konsultationen oft nicht breit genug gestreut und von zivilgesellschaftlichen Organisationen schlicht nicht gefunden.

Damit bestehende Beteiligungsmöglichkeiten verbessert und von der Zivilgesellschaft stärker genutzt werden, müssen Politik und Verwaltung bei deren Weiterentwicklung aktiv auf zivilgesellschaftliche Akteur*innen zugehen und sie einbinden. Mit Blick auf Vertreter*innen der Zivilgesellschaft ist es wichtig, Ansprechpartner*innen aktiv zu benennen und sichtbar zu machen.

Zivilgesellschaftliche Vertreter*innen fehlen nicht nur in den Konsultationsprozessen und Anhörungen, sondern auch in den Expert*innengremien, die im Zuge der wachsenden Bedeutung von Technologiepolitik auf Initiative der Bundespolitik entstanden sind. Prominentes Beispiel dafür ist der im Herbst 2018 einberufene Digitalrat der Bundesregierung. Auch hier ist die Zivilgesellschaft nicht vertreten. Politik und Verwaltung sollten sich dazu verpflichten, keine digitalpolitischen Gremien mehr ohne Beteiligung des Dritten Sektors zu gründen und alle Gremien ohne zivilgesellschaftliche Beteiligung zügig um diese zentrale Perspektive zu ergänzen.

Voraussetzung für die Einbindung der Zivilgesellschaft in die Gestaltung von Digitalpolitik ist das Selbstverständnis der Organisationen, sich auch einbringen zu wollen. Hier fehlt bisweilen das Engagement, was

damit zu tun haben könnte, dass die Übersetzungsarbeit – Was bedeutet Digitalpolitik für meine Organisation und Wirkungsziele? – nicht geleistet werden kann. Die Übersetzungsarbeit versteht sich hier in beide Richtungen. Das heißt: Was bedeutet die Digitalpolitik für die eigene Arbeit? Und gleichzeitig: Wie können das Wissen und die Erkenntnisse aus der Zivilgesellschaft für die Gestaltung der Digitalpolitik genutzt werden? Klar wird hierbei, dass Digitalisierung nicht als Instrument, sondern als strategische Aufgabe anzuerkennen ist und die Herausforderung auf der Leitungsebene unter Einbeziehung digital-kompetenter Mitarbeiter*innen anzugehen ist.

4 Ausblick

Die obigen drei Thesen adressieren Herausforderungen, denen sich der Engagementsektor seit Jahren stellen muss und die durch die Covid-19-Pandemie an Gewicht gewonnen haben. Viele zivilgesellschaftliche Organisationen haben unter diesem Druck mit wenigen Mitteln viel möglich gemacht und etablierte Prozesse ins Digitale übertragen, um ihrer Arbeit weiterhin nachgehen zu können. Doch es ist absehbar, dass sich mit dem Ende der Pandemie neue Fragen ergeben, denen sich zivilgesellschaftliche Organisationen stellen müssen – und auf die sie sich schon jetzt vorbereiten können:

Evaluation: Sind die digitalen Werkzeuge, Kommunikationskanäle und Arbeitsweisen auch unter normalen Bedingungen zweckmäßig? Haben sie neue Zielgruppen erschlossen oder bestehende Zielgruppen abgehängt?

Nachhaltigkeit: Sind digitale Lösungen, die unter Zeitdruck und mit wenig Vorerfahrung ausgewählt wurden, wirklich die richtigen? Skalieren die Lösungen auch im dauerhaften Betrieb?

Organisation: Haben sich neue Arbeitsweisen oder ein neues Selbstverständnis von Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen entwickelt? Wie wirkt sich das auf Arbeitsprofile, Teamdynamiken und Entscheidungsstrukturen aus?

Hybride Ansätze entwickeln und ausbauen: In hybriden Ansätzen, die das Physische mit dem Virtuellen vereinen, liegen enorme Chancen für den Engagementsektor: So lassen sich gleichzeitig neue Zielgruppen erschließen und bestehende pflegen, was in einer immer mobiler werdenden Gesellschaft zunehmend wichtig wird. Die lokale Verortung vieler Initiativen kann verbunden werden mit überregionaler, weil digitaler Sichtbarkeit und Netzwerkbildung. Aber auch intern können hybride Ansätze Organisationen voranbringen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken sowie selbstverantwortliches und selbstbestimmtes Arbeiten etablieren. Holokratische (das heißt ganzheitlich transparent und partizipativ strukturierte) oder soziokratische (das heißt eigenverantwortlich selbstbestimmte) Organisationsmodelle können dabei helfen, hybride Ansätze erfolgreich umzusetzen.¹

Digitale Kompetenzen weiter stärken: Um die Erfolge bei der Digitalisierung einer Organisation zu sichern und sie weitsich-

¹ Die Erläuterungen in Klammern wurden von der Redaktion ergänzt.

tig weiterzuentwickeln, müssen Digitale Kompetenzen in den Organisationen weiter ausgebaut werden. Gerade in diesem Bereich veraltet Wissen sehr schnell, weshalb Fortbildungen und kontinuierlicher Austausch mit anderen Akteur*innen enorm wichtig sind.

Welche Rolle das Digitale in den einzelnen Ehrenamtsorganisationen spielen wird, hängt stark von ihren Ressourcen, vor allem aber von ihrem Kontext und ihren Zielgruppen ab. Um die Erfolge der Digitalen Transformation im Engagementsektor zu sichern, braucht es eine intensive Vernetzung für Wissensaustausch unter den Akteur*innen. Bei allen zivilgesellschaftlichen Organisationen stehen der Mensch und die Lösung sozialer Probleme im Mittelpunkt. Dieser Ansatz verbindet.

Die Kooperation zwischen genuin digitalen/netzpolitischen Organisationen und den breiten, per se nicht digital-zentrierten Organisationen sollte ausgebaut werden. Ein wichtiges Ziel der Vernetzung ist es – vor allem mit Blick auf die Bundestagswahl –, Wissen und Ideen zu bündeln, für die (Digital-)Politik zu übersetzen und die Stimme zu erheben. Verbände oder Netzwerke wie das BBE können hierbei wichtige Hilfestellung leisten und mit gutem Beispiel vorangehen.

AUTOR*INNEN

Dr. Serge Embacher leitet den Arbeitsbereich Fachprojekte in der Geschäftsstelle des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) und koordiniert in dieser Funktion das »Forum Digitalisierung und Engagement«.

✉ serge.embacher@b-b-e.de

Julia Kloiber ist Mitgründerin von Superr Lab – einem feministischen Technologie-Thinktank in Berlin. Eng vernetzt mit der digitalen Zivilgesellschaft in Deutschland und weltweit erforscht Superr neue Technologien und ihre Potenziale für die Gesellschaft. Im April 2020 startete Superr die viel beachtete Initiative „Aus der Krise lernen – Digitale Zivilgesellschaft stärken!“ und entwickelte mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern vier grundlegende Empfehlungen dafür, wie die Zivilgesellschaft den Digitalen Wandel meistern und resilienter werden kann.

✉ mail@juliakloiber.com

Elisa Lindinger ist Mitgründerin von Superr Lab – einem feministischen Technologie-Thinktank in Berlin. Eng vernetzt mit der digitalen Zivilgesellschaft in Deutschland und weltweit erforscht Superr neue Technologien und ihre Potenziale für die Gesellschaft. Im April 2020 startete Superr die viel beachtete Initiative „Aus der Krise lernen – Digitale Zivilgesellschaft stärken!“ und entwickelte mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern vier grundlegende Empfehlungen dafür, wie die Zivilgesellschaft den Digitalen

Wandel meistern und resilienter werden kann.

✉ mail@elisalindinger.de

Dana Milovanovic ist Referentin im Projekt »Forum Digitalisierung und Engagement« in der Geschäftsstelle des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Sie verfügt über einen Bachelor- und Masterabschluss der Europa-Universität Viadrina in den Fächern Kulturwissenschaften und Soziokulturelle Studien. In der Digitalisierung sieht sie großes Potenzial für das bürgerschaftliche Engagement und dessen nachhaltige Weiterentwicklung. Das Forum stellt für sie ein essenzielles Austauschformat der Zivilgesellschaft zu den drängenden Fragen in Bezug auf den Digitalen Wandel dar.

✉ dana.milovanovic@b-b-e.de

Carola Schaaf-Derichs ist Community-Psychologin/Sozial-Psychologin, Systemische Organisationsentwicklerin, Management-ausbilderin (im Profit- und Non-Profit-Bereich), freie Beraterin, Geschäftsführerin der Landesfreiwilligenagentur Berlin e. V., Sprecherrätin im Landesnetzwerk Bürgerengagement Berlin sowie Sprecherrätin im Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE).

✉ schaaf-derichs@freiwillig.info

Dieter Schöffmann ist Inhaber von VIS a VIS Beratung – Konzepte – Projekte (www.vis-avis-wirkt.de) und seit über dreißig Jahren selbstständiger Berater – insbesondere für

AUTOR*INNEN

gemeinnützige Organisationen in Fragen der Organisationsidentität, -strategie und -kommunikation, des Freiwilligenmanagements, der Fundraisingstrategie etc. Im Sinne eines Managements auf Zeit baut er gerade den Bereich „Politische Partizipation“ bei der Kölner Freiwilligen Agentur e. V. auf, die aktuell das Projekt „Auf ins digitale Zeitalter!“ verfolgt. Er ist bürgerschaftlich engagiert beim Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) als Sprecher der AG „Bürgerschaftliches Engagement und Kommune“ und als Themenpate „Unternehmensengagement“ sowie als Mitglied der Steuerungsgruppe des Kölner Netzwerks Bürgerschaftliches Engagement.
✉ post@visavis-wirkt.de

Teresa Staiger ist Referentin im Projekt »Forum Digitalisierung und Engagement« in der Geschäftsstelle des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Zuvor war sie am Max-Planck-Institut für Intelligente Systeme tätig. Sie hat ihr Studium an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und Cardiff University (B. A. Politikwissenschaft und Geschichte) und an der Philipps-Universität Marburg (M. A. Politikwissenschaft) absolviert. Sie interessiert sich besonders für eine gemeinwohlorientierte Digitalisierung, die durch eine digital souveräne und engagierte Zivilgesellschaft begleitet wird.
✉ teresa.staiger@b-b-e.de

Dr. Birthe Tahmaz ist Projektleiterin im Bereich Organisierte Zivilgesellschaft der ZiviZ (Zivilgesellschaft in Zahlen) im Stifterverband. Bevor sie als Büroleiterin im Deutschen Bundestag tätig war, lernte sie das Handwerk der politischen Politikberatung bei der Stiftung Wissenschaft und Politik und schloss ihre Promotion zu Wirkungsmöglichkeiten zivilgesellschaftlicher Organisationen auf Prozesse des Normenwandels ab. Gemeinsam mit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland e. V. hat ZiviZ kürzlich im Rahmen des Projekts „Die Verantwortlichen #digital“ einen Leitfaden zur Digitalisierung gemeinnütziger Organisationen veröffentlicht.
✉ birthe.tahmaz@stifterverband.de

Anna Wohlfarth leitet seit 2012 die Stiftung Neue Verantwortung (SNV). Als gemeinnütziger Thinktank beschäftigt sich die SNV mit den gesellschaftlichen und politischen Auswirkungen von Digitalisierung und technologischem Wandel. Im Mittelpunkt der inhaltlichen Arbeit von Anna Wohlfarth steht die Frage, wie die Zivilgesellschaft die politische und gesellschaftliche Gestaltung des technologischen Wandels stärker gestalten kann. 2019 hat sie die Studie „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft“ initiiert, die einen ersten Überblick über das Thema und Akteur*innen bietet.
✉ awohlfarth@stiftung-nv.de

BBE-NEWSLETTER ONLINE

BBE-NEWSLETTER

Der BBE-Newsletter informiert 14-täglich über die Engagementpolitik und -debatte in Deutschland, interessante Publikationen und Veranstaltungen sowie Aktuelles aus dem BBE. In monatlichen Themenschwerpunkten vertiefen Autor*innen aus Politik, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft zivilgesellschaftliche Themen.

 <https://www.b-b-e.de/newsletter>

BBE EUROPA-NACHRICHTEN

Die BBE Europa-Nachrichten zu Engagement und Partizipation in Europa bieten monatlich Informationen und Hintergrundberichte zu europäischen Fragen der Engagementpolitik und -förderung, Gastbeiträge namhafter Europa-Expert*innen sowie Hinweise auf internationale Beteiligungsverfahren.

 <https://www.b-b-e.de/eunewsletter>

INFOLETTER

Der Infoletter zur Woche des bürgerschaftlichen Engagements erscheint vierteljährlich, informiert über die Aktivitäten zu Vorbereitung und Durchführung der Aktionswoche, stellt Engagementprojekte vor und hält über die Nachrichten, Aktionen und Materialien rund um das bürgerschaftliche Engagement auf dem Laufenden.

 <https://www.engagement-macht-stark.de/downloads/infoletter/>

NEWSLETTER-ABO

 <https://www.b-b-e.de/newsletter-abo>