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](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.