

DR. BIRTHE TAHMAZ

## STELLUNGNAHME ZUM POLICY PAPER „ORGANISATIONSENTWICKLUNG“

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.