

Die Braunschweigische Stiftung in Kooperation mit Wider Sense

# Digitale Strategie: Die Weiterentwicklung einer gemeinnützigen Organisation.

Ein praktisches Beispiel.

Insa Heinemann, Christine Schultz, Friedemann Schnur,  
Julia Röhrich und Eva Schneider.  
Berlin und Braunschweig 2021.

## Die Braunschweigische Stiftung

Die Braunschweigische Stiftung ist eine regional fördernde und operativ tätige Stiftung mit Sitz in Braunschweig. Die Braunschweigische Stiftung fördert als regionale Stiftung Projekte in ihren Satzungszwecken Kunst und Kultur, Wissenschaft, Forschung und Wissenschaftstransfer, Bildung und Erziehung sowie Sport finanziell. Bezogen auf diese Förderzwecke unterstützt die Stiftung zudem bürgerschaftliches Engagement. Darüber hinaus berät und entwickelt die Stiftung Projekte und vermittelt den Projekten zusätzliche PartnerInnen. Die Stiftung ist ausschließlich im Braunschweigischen Land tätig. Die Stiftung hat ein Stiftungsvermögen von rund 50 Mio. € und hat im Jahr 2020 Fördermittel in Höhe von rund 665.000 € ausgeschüttet.

Insa Heinemann, Friedemann Schnur und Christine Schultz verantworten den digitalen Wandel der Stiftung und liefern mit der digitalen Strategie ein praktisches Beispiel für Digitalisierung in gemeinnützigen Organisationen.



*Insa Heinemann*



*Friedemann Schnur*



*Christine Schultz*

## Wider Sense

Wider Sense unterstützt Stiftungen und Unternehmen weltweit in ihrem gesellschaftlichen Engagement. Julia Röhrich und Eva Schneider bauen die Expertise von Wider Sense in der digitalen Transformation zivilgesellschaftlicher Organisationen aus.



*Julia Röhrich*



*Eva Schneider*

## Inhalt

1. Einleitung - Buzzword Digitalisierung im 3. Sektor .....	2
2. Ausgangspunkt.....	3
3. Die unterschiedlichen Perspektiven auf das Projekt .....	4
4. Motiv E-Paper .....	5
5. Gelingensvoraussetzungen .....	6
6. Herangehensweise an das Projekt.....	8
7. Der Prozess - Erarbeiten einer Lösung.....	16
8. Status Quo und Reflexion .....	22
9. Über den Tellerrand: 3 Perspektiven. 3 Gastbeiträge. ....	23
Gastbeitrag: D3 - so geht digital. ....	23
Gastbeitrag: Grantbook.....	27
Gastbeitrag: CorrelAid. ....	34
10. Anlage.....	39
11. Weiterführende Links.....	40
Impressum.....	41

## 1. Einleitung - Buzzword Digitalisierung im 3. Sektor

Seit einigen Jahren gibt es keine Veranstaltungsreihe, die nicht auch die Digitalisierung zum Thema hatte. Ungezählte Artikel, Blog-Beiträge und Studien, die darüber berichten, wie Blockchain, Künstliche Intelligenz, Machine Learning oder die Cloud unsere Welt und unsere Arbeitsweise verändern. Diese Veränderungen machen auch vor der Welt der Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen nicht Halt. Spätestens seit dem deutschen Stiftungstag 2018 in Nürnberg beschäftigen sich auch kleinere Stiftungen mit digitalen Themen und der Relevanz des Themas für die eigene Arbeit. Corona hat diese Veränderungen noch einmal verstärkt und an dieser Stelle wie ein Katalysator gewirkt.

Digitalisierung ist ein abstrakter Begriff und auch wir hatten und haben Schwierigkeiten, was damit eigentlich in den unterschiedlichen Kontexten gemeint ist. Gern wird Digitalisierung in Debatten als pauschaler Begriff verwendet – nicht immer ist die Verwendung zuträglich, oft wird ‚Digitalisierung‘ auch als Buzzword benutzt, als nichtsagendes und allesmeinendes Schlagwort. Vielfach wird auch von digitaler Transformation gesprochen, die Unterscheidung macht durchaus Sinn. Mit Blick auf den Zweck der Braunschweigischen Stiftung und auf unsere Förderungen ist der Begriff Transformation nicht sinnvoll anzuwenden. Unser ‚Produkt‘, mit finanziellen Mitteln, Beratung oder Vermittlung großartige Ideen und Projekte zu fördern, muss nicht verändert werden und ist gewissermaßen zeitlos. Zweifelsohne kann es sinnvoll sein, sich an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen und Prozesse und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und wenn nötig zu digitalisieren; daher finden wir den Begriff Digitalisierung passender für unseren Bereich. Doch was meinen wir damit, wenn wir in diesem E-Paper von Digitalisierung sprechen? In diesem Kontext meinen wir mit Digitalisierung: Können wir den Prozess oder die Aufgabe mit digitalen Mitteln besser lösen? Nichts mehr, nichts weniger!

Bei der digitalen Strategie und auch bei diesem E-Paper geht es uns um die Frage, was Digitalisierung für eine gemeinnützige Stiftung bedeutet: Für ihre Prozesse und für ihre eigene Logik, ihren Stiftungszweck und ihr Handeln. Vor allem ist das Thema der Organisationskultur dabei entscheidend – denn obwohl sich viele Bereiche durch digitale Lösungen verbessern und effizienter gestalten lassen, ist es doch am Ende eine Frage der Kultur, inwieweit diese Veränderungen nachhaltig in der Organisation verankert und von den Menschen gelebt werden. Nur wenn alle Beteiligten von Anfang an mitgenommen und gehört werden, gelingt es der Organisation, sich fit für die digitale Zukunft zu machen.

## 2. Ausgangspunkt

2017 starteten wir als Stiftung unsere digitale Strategie für den Bereich der Kommunikation. Schon zu diesem Zeitpunkt war uns klar: Ein Außenblick auf die eigene Herangehensweise ist wertvoll und bringt neue Impulse. Vor allem aber werden Leitplanken aufgezeigt und eine hilfreiche Orientierung gegeben. Damals setzten wir das Konzept der digitalen Kommunikation mit großartiger Unterstützung des digitalen Strategen Frank Tentler um. Gemeinsam entwickelten wir ein Umsetzungskonzept, analysierten die Möglichkeiten der Stiftung, formulierten die Haltung und die Zielsetzung der Stiftung. Im April 2018 veröffentlichten wir das E-Paper "Auf dem Weg zur digitalen Strategie" (Download: [www.die-braunschweigische.de](http://www.die-braunschweigische.de)), das sich mit unserem Weg, unserer digitalen Strategie im Bereich Kommunikation beschäftigte und frei zugänglich ist. Mit diesem E-Paper teilten wir unsere Gedanken und Motive. Wir ließen einen Blick auf Ziele zu und berichteten offen über Kapazitäten, finanzielle Ressourcen und die praktische Vorgehensweise. Es war spannend, die eigene Arbeit so schonungslos auf den Prüfstand zu stellen und transparent nach außen zu kommunizieren. Durch den überaus positiven Zuspruch wurden wir bestärkt. Unsere Strategie und das E-Paper waren wunderbarer Anlass, um in den Austausch zu kommen und zu lernen.

Vor dem nächsten Schritt, die digitale Strategie auf die gesamte Organisation zu übertragen, hatten wir gehörigen Respekt. Wo fängt man an, wenn man sich die Prozesse einer gesamten Stiftung anschaut? Welche Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn man das große Ganze ändern, sich aber nicht im Kleinen verstricken will? Wie balancieren wir Theorie und Praxis aus? Wie geht man mit wenig digital affinen oder gar ignoranten KollegInnen um (haben wir natürlich nicht ...)? Organisationsentwicklung, Psychologie, Veränderungsresistenzen ... hier brauchten wir Unterstützung.

Auf dem deutschen Stiftungstag 2018 in Nürnberg kamen wir mit Julia Röhrich von Wider Sense (damals noch Beyond Philanthropy) über unser E-Paper ins Gespräch. "Wie Digitalisierung konkret für eine gemeinnützige Organisation aussehen kann?" war dabei die zentrale Frage. Der Vortrag, den sie mit James Law von Grantbook ([www.grantbook.org](http://www.grantbook.org)) hielt, brachte gemeinsame Vorstellungen und Überlegungen zusammen. Wider Sense betrachtete unsere Situation aus einer anderen Perspektive und verstand die besonderen Herausforderungen einer gemeinnützigen Stiftung. Auf der einen Seite waren die Erfahrungen von Wider Sense in der Beratung von Stiftungen in Fragen der Organisationsentwicklung für uns sehr hilfreich. Auf der anderen Seite wollte Wider Sense die konsequente Weiterentwicklung im Bereich der Digitalisierung an einem Beispiel exerzieren und dem kanadischen Vorbild Grantbook in der deutschsprachigen Stiftungsbranche nacheifern. Der erste Austausch darüber und die ersten vertiefenden Gespräche bestätigten den ersten Eindruck.

Hier haben zwei unterschiedliche Partner dasselbe Ziel vor Augen: die digitale Weiterentwicklung einer gemeinnützigen Organisation. Wichtig war: Wir wollten keine ‚Beraterbude‘, die unsere Stiftung auf links zieht, wir wollten einen Partner. Ein **Kooperationsprojekt auf Augenhöhe** entstand.

### 3. Die unterschiedlichen Perspektiven auf das Projekt

*Aus der Perspektive von Wider Sense*

Die regional tätige Braunschweigische Stiftung hat uns von Wider Sense sofort für sich eingenommen. Die transparente Aufbereitung des Prozesses zur Digitalisierung der Stiftungskommunikation in einem E-Paper und der persönliche Austausch zeigte uns: Diese Stiftung trägt enormes Veränderungspotential in sich und hat den Mut, innovative Wege zu gehen. Gerade bei dem breiten und überfrachteten Thema ‚Digitalisierung‘ erschien es uns sehr wichtig, mit einem Kooperationspartner oder Partnerin praktische Erfahrungen zu sammeln.

Gemeinsam machten wir uns auf den Weg, um zu erforschen, welche Dimensionen ‚Digitalisierung‘ abseits des Buzzwords in der Stiftungspraxis hat und was das konkret für die Entwicklung einer digitalen Strategie bedeutet. Wir von Wider Sense verstanden und verstehen uns dabei als Prozessbegleiter. Wir hören intensiv zu, bringen eine externe Perspektive ein und integrieren das wertvolle bestehende Wissen der Organisation in den Veränderungsprozess.

Zu Beginn unserer Kooperation stand die gemeinsame Entwicklung eines Prozessdesigns. Wir planten zunächst konkret für einen Zeithorizont von einem Jahr, um uns nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig vorzunehmen. Dabei wollten wir den Prozess nachhaltig und ganzheitlich in der Stiftung verankern und ihn zugleich auch individuell auf die Rahmenbedingungen anpassen.

Interessant bei der Anbahnung der Kooperation war die unterschiedliche Perspektive sowie eine ähnliche Motivlage. Wir wollten hohe Beratungskompetenzen bei der Veränderung der Organisation mit guten Gelingensvoraussetzungen zusammenzubringen und der Bereitschaft einen im hohen Grade selbst initiierten Digitalprozess auf den Weg zu bringen und *die* Digitalisierung zu verproben. Wichtig und notwendig für die Zusammenarbeit einer profitorientierten Beratungsorganisation und einer gemeinnützigen Stiftung war der Austausch und Offenlegung über die jeweilige Agenda.

So gab Wider Sense recht offen Auskunft über das Interesse, hier ggf. auch ein Geschäftsfeld zu erschließen und auf diesem Feld praktische Erfahrung zu sammeln.

Viele Organisationen schienen an dem Punkt zu sein, sich über die Digitalisierung der eigenen Organisation Gedanken zu machen – doch in ein praktisches Ausprobieren wagten sich zu diesem Zeitpunkt noch wenige Akteure oder eben die wenigen großen. Die Braunschweigische Stiftung schritt hier mutig und mit einer großen Prozessoffenheit voran. Gemeinsames Lernen und den Prozess des Lernens auch zu dokumentieren, wie in diesem Papier, sind dabei wertvolle Aspekte, die für beide Kooperationspartner einen hohen Stellenwert hatten und haben. Für die Stiftung hatte die Weiterentwicklung der eigenen Prozesse und Strukturen Priorität. In den Fokus rückten aber auch die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden.

*Aus der Perspektive der Braunschweigischen Stiftung*

Aus beiderlei Perspektiven – Beratungsorganisation und Stiftung – schien es ein spannendes und lohnenswertes Projekt mit offenem Ausgang zu sein. Über die Gespräche und die gemeinsamen Themen und Perspektiven wurde ein kleines Beratungengagement mit einem großen Pro-Bono-Anteil vereinbart. Wider Sense war Prozessbegleiter, Sparringspartner, gab wichtige Orientierung und Hilfestellungen bei der Organisationsentwicklung. Gemeinsam mit Julia Röhrich, Eva Schneider und auch Anne-Sophie Oehrlein von Wider Sense strukturierten wir von der Braunschweigischen Stiftung den gemeinsamen Prozess. Dabei waren die Erfahrung und Kompetenz bei der Entwicklung von Organisationen unschätzbar wertvoll. Genau vor diesem Bereich hatten wir gehörigen Respekt und waren froh, den analytischen Blick von außen zu bekommen und Wider Sense bei diesem Veränderungsprozess an unserer Seite zu wissen.

## 4. Motiv E-Paper

*Aus der Perspektive der Braunschweigischen Stiftung*

Ein E-Paper über einen komplexen und detailreichen Prozess zu schreiben, ist in erster Linie sehr viel Arbeit. Ohne Frank Tentler wäre das erste E-Paper nie zustande gekommen. Ihm gegenüber hatten wir uns verpflichtet, ein E-Paper über unseren Weg zur digitalen Kommunikation schreiben. Die an dieser Stelle erfahrene Reflexion der eigenen Arbeit war für uns sehr gewinnbringend, denn auch hier haben wir noch einmal viel über den Prozess gelernt. Wenn wir das E-Paper heute lesen, können wir die Lernkurve von 2016 und 2017 nachvollziehen und Gelerntes auf heutige Situationen anwenden. So einfach die Erkenntnisse aus dem Papier teilweise auch sind: Vieles davon haben wir vergessen und können es uns durch das E-Paper noch einmal vergegenwärtigen. Es gelingt uns nunmehr besser, die Prozessstrukturen nachzuvollziehen und diese auch zukünftig anzuwenden.

Dieses E-Paper soll aber nicht nur uns selbst dienen, sondern anderen auch Hilfestellung bieten, sich dem abstrakten Thema Digitalisierung zu nähern. Wir möchten unser Wissen teilen und das komplexe Thema in kleine handhabbare Stücke zerlegen, die überblickt werden können und konkret und praxisnah sind. Dinge zu beschreiben, die sehr gut funktioniert haben, aber auch Gelerntes und Rückschlüsse zu teilen, ist für uns dabei das Hauptanliegen. Sowohl Wider Sense als auch die Braunschweigische Stiftung verstehen sich als ‚Lernende Organisationen‘. Wir möchten unsere Erfahrungen – im guten wie im schlechten – offenlegen, andere zum ‚Nachmachen‘ und ‚Klauen‘ motivieren, aber auch in einen Austausch kommen, beispielsweise wenn jemand einen besseren Weg skizziert oder eine andere Herangehensweise wählt. Dabei ist die Vorgehensweise beim Schreiben für uns neu gewesen: Den Großteil des E-Papers haben wir in einer Schreibwerkstatt zustande gebracht. Gemeinsam haben wir uns einen Tag freigehalten und parallel an einem Cloud-Dokument gearbeitet, mal wild durcheinander, mal abgestimmt und strukturiert. Dabei haben wir kurze Sprints eingelegt, um uns in kurzen Abständen abzustimmen und die nächsten Schritte zu besprechen. Teilweise war die Vorgehensweise herausfordernd und wir haben uns nicht ganz leicht getan. Es war aber beeindruckend, wie schnell sich die Seiten füllten und wie kurzfristig Absprachen möglich waren, da alle tief im Thema steckten.

## 5. Gelingensvoraussetzungen

Die Kooperation zweier sehr unterschiedlicher Partner erfolgreich zu gestalten, hängt von einigen Voraussetzungen ab, die wir gerne im Folgenden teilen und reflektieren möchten:

- **Starke Basis** – Wir als Braunschweigische Stiftung bringen eine gute Basis in den Prozess ein: Wir sind professionell aufgestellt mit ein paar weißen Flecken, haben eine überschaubare Größe mit verständlichen Prozessen und ein motiviertes, eingespieltes Team.
- **Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Gremien** – Als Geschäftsstelle der Stiftung pflegen wir eine vertrauensvolle und sehr wertschätzende Zusammenarbeit mit den Gremien und der Geschäftsführung. Dies ist eine zentrale Voraussetzung, um (digitale) Veränderungsprozesse ohne immense Reibungsverluste voranzutreiben.
- **Umsetzungstarkes Kernteam innerhalb der Stiftung** – Wir haben ein hoch motiviertes, kleines Team innerhalb der Organisation, das die Veränderungen treibt, moderiert, das restliche Team abholt, einbindet und ein gutes Gespür für die interne Stimmung und die Organisationskultur hat.

- **Resiliente Organisationskultur** – Wir pflegen eine offene Kultur, da diese ein fruchtbarer Nährboden für Veränderung ist. In solchen Prozessen gibt es immer wieder Tiefpunkte oder kritische Phasen, in denen ein Team gut kommunizieren und an einem Strang ziehen muss, eine Fähigkeit, die wir als Team der Braunschweigischen Stiftung besitzen.
- **Externe Perspektive durch Begleitung** – Veränderungsprozesse sind komplex, ein Blick von Dritten hilft dabei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und immer wieder die Perspektive von außen einzunehmen. Durch die zusätzliche Moderation und unseren externen Sparringspartner Wider Sense, der die Arbeit einer gemeinnützigen Organisation versteht, konnten wir blinde Flecken vermeiden. Die kritischen Rückfragen der Prozessbegleiter haben uns bei der Priorisierung und Fokussierung geholfen.
- **Transparente Kooperationsvereinbarung** – Wir haben die Zusammenarbeit sehr transparent und offen gestaltet. Motive, Perspektiven und finanzielle sowie zeitliche Ressourcen und Aspekte der Zusammenarbeit haben wir in einem Vertrag festgehalten und immer wieder ehrlich reflektiert. Das Verständnis für die Notwendigkeiten und Zwänge des jeweils anderen Partners half uns, Konflikte und Unstimmigkeiten zu vermeiden.
- **Gemeinsame Sprache** – Nicht zu unterschätzen ist die Haltung, die alle Beteiligten durch das Projekt trägt. Das Teilen von Zielen und der Vision ist wichtig, um trotz unterschiedlicher Perspektiven mit gemeinsamer Stimme sprechen zu können.
- **Prozessdesign und Projektmanagement** – So strukturiert wie möglich, so flexibel wie nötig: Ausführliches und bedarfsgerechtes Prozessdesign zu Beginn der Zusammenarbeit spart Zeit bei der Durchführung. Eine flexible Planung mit ausreichend zeitlichem Puffer hat uns den Luxus ermöglicht, an wichtigen Punkten noch einmal zu schieben und die Durchführung nicht übers Knie zu brechen – oder aber einen Sprint einzulegen, wenn es gerade nötig war, zügiger voranzukommen.
- **Kontinuierliche Check-Ins** – Wir sind immer wieder in den Austausch und in die Prozessreflektion gegangen. Das war wichtig für die Orientierung, die Kultur der Zusammenarbeit und die enge Abstimmung der nächsten Schritte.
- **Vernetzung im Feld** – Wir haben das Rad nicht neu erfunden, sondern stets versucht, jemanden zu finden, der schon ein Rad hat: Getreu diesem Motto vernetzten wir uns immer wieder mit Stiftungsakteuren und Kompetenzträgern, die relevante Erfahrungen haben. Wir riefen Stiftungen an, die schon einen Schritt weiter sind und fragten uns schlau.

Die Gelingensvoraussetzungen zeigen gut, wie wir gearbeitet haben und wie wir das Projekt vorangetrieben haben. Sie haben auch eng mit den Menschen, der Stiftung und ihren Rahmenbedingungen zu tun. Bei anderen Stiftungen können sie auch komplett anders sein.

## 6. Herangehensweise an das Projekt

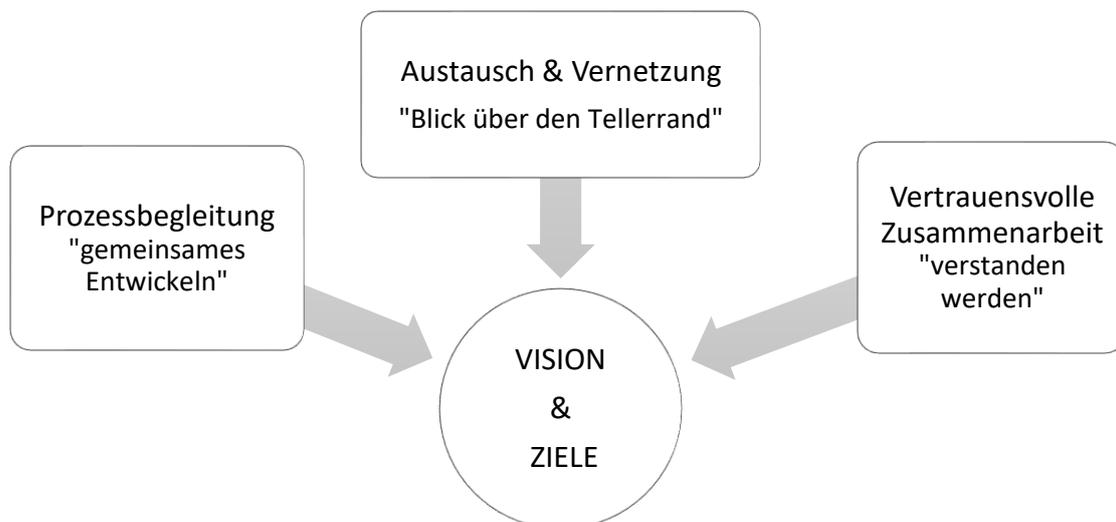
### Arbeitsweise

Der Prozess einer Digitalstrategie in einer gemeinwohlorientierten Organisation muss anders aussehen als in einem Unternehmen. Dieser Punkt äußert sich unter anderem auch in organisationskulturellen und zwischenmenschlichen Aspekten. Grundsätzlich war uns wichtig, dass der komplette Prozess und alle Ergebnisse aus der Stiftung heraus entstehen. Niemand sollte sich übergangen fühlen oder das Gefühl entwickeln, dass der Stiftung etwas aufgezwungen wird. Es war also elementar, bereits frühzeitig klar zu definieren, welche Leistungen von welchem Partner übernommen werden und wie die jeweilige Ausgestaltung der Arbeitspakete auszusehen hat.

Sehr früh wurde deutlich, dass wir für das gemeinsame Projekt bereits einen sehr **wichtigen Erfolgsfaktor** auf unserer Seite hatten: Die Zusammenarbeit in der Kooperation. Sie war stets sehr wertschätzend, konstruktiv-kritisch und vertrauensvoll.

*Wie schaffen wir es, diesen Prozess aktiv zu gestalten, statt von ihm gestaltet zu werden?*

Wider Sense verstand sich von Beginn als **Prozessbegleiter**. Sie hörten intensiv zu, brachten ihre Perspektive ein und ließen ihr Wissen in den Veränderungsprozess einfließen. Zu Beginn der Kooperation stand die gemeinsame Entwicklung eines Prozessdesigns. Wir planten zunächst konkret für den Zeithorizont von einem Jahr. Wir wollten uns nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig vornehmen. Der Prozess umfasste sechs Phasen (siehe Punkt 7 und 8). Diese Phasen berücksichtigten vor allem aber auch äußere Gegebenheiten und individuelle Bedürfnisse wie andere große Projekte, die entscheidenden Vorstandssitzungen oder schlicht Urlaub bzw. Abwesenheit.



*Kriterien unserer Arbeitsweise*

Wichtig war uns auch andere Perspektiven in den Prozess miteinzubeziehen und den **Blick über den Tellerrand** zu wagen. Die kanadische Beratungsagentur Grantbook, speziell James Law, stand uns für einen regelmäßigen Austausch als Ansprechpartner zur Verfügung. Aber wir tauschten uns auch mit vielen anderen Menschen aus, beispielhaft seien da nur Louisa Mühlenberg von der Stiftung für Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement oder Sonja Hake von der Carl Zeiss Stiftung genannt.

Schon in den Gelingensvoraussetzungen berichten wir von der guten und **vertrauensvollen Zusammenarbeit** zwischen Gremien und Geschäftsstelle. Aus Sicht der Geschäftsstelle ist das entgegengebrachte Vertrauen nicht selbstverständlich und umso wertvoller. Der Vorstand wird von uns in den Sitzungen grundsätzlich informiert und trifft die relevanten Richtungsentscheidungen für die Digitalstrategie.

Zugleich überlässt er die Ausgestaltung aber den Mitarbeitenden und vertraut uns bei der konkreten Umsetzung. Auch aufgrund dieser großen Freiheit identifiziert sich das Team der Geschäftsstelle stark mit dem Prozess und möchte das Vertrauen des Vorstandes durch hohes Engagement rechtfertigen.

## **Vision & Ziele**

Bevor wir allerdings in die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung der einzelnen Phasen des Prozessdesigns einsteigen konnten, hieß es zunächst die Ziele unseres Vorhabens grundsätzlich zu reflektieren und zu konkretisieren: Wozu dient diese digitale Strategie überhaupt? Was soll mit ihr im besten Fall in drei, fünf oder auch zehn Jahren für unsere Organisation erreicht werden? Wir mussten uns in dieser Phase zudem klar machen, wer aus der Stiftung welche Rolle in diesem Prozess ausfüllt: Wer ist Treiber und Katalysator des Prozesses und was bedeutet es, diese Funktion innezuhaben. Wir brauchten eine Vision und wir brauchten möglichst konkrete Ziele.

Wir haben uns lange mit den **Zielen und der Vision** unserer digitalen Strategie beschäftigt. Wider Sense hat uns hier ordentlich getrietzelt, zu unserem eigenen Wohl und im Sinne des gemeinsamen Prozesses. Der Blick von außen, die analytische Herangehensweise und die Erfahrung halfen zu diesem Zeitpunkt sehr. Auch wir mussten erst einmal Vertrauen fassen in den Prozess, in den jeweiligen Partner und auch in uns. Im ersten Schritt haben wir uns daher in einem Workshop gemeinsam mit Wider Sense unseren Zielen und unserer Vision genähert.



Erste Ergebnisse des Workshops "Ziele & Vision"

Digitalisierung bei gemeinnützigen Organisationen muss anders gestaltet werden als bei Unternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere was den Prozess und die Beteiligung der Mitarbeitenden und Gremien anbelangt. Unsere Vision war es, im Stiftungssektor ein erfolgreiches Beispiel zu etablieren, wie eine digitale Strategie für eine gemeinnützige Organisation aussehen kann. Wir wollten **Best Practise** werden; nicht als Selbstzweck, sondern um in die Diskussion zu kommen, sich auszutauschen, zu lernen und besser zu werden. Zudem hatten wir die Vision, alle Behelfslösungen, provisorische oder historisch gewachsene Lösungen zu verbessern und einen Lösungsentwurf aus einem Guss zu entwerfen. Wir wollten einen Punkt anpeilen, an dem wir einfache, kluge und gute Lösungen haben und wir beispielsweise Reportings mit einem Knopfdruck erstellen können (ja, auch in dem Wissen, dass es das eher nicht gibt oder es schwierig zu realisieren ist). Zudem wollten wir uns als Team selbst fit machen: Wir wollen den Überblick haben, welche digitalen Möglichkeiten es gibt und was für uns in Frage kommt; gewissermaßen eine **digitale Souveränität** in der Geschäftsstelle erreichen. Ehrlicherweise muss man sagen, dass wir davon noch weit entfernt sind. Wir alle sind keine digital Natives; müssen wir auch nicht zwangsläufig sein. Nur, wollen und müssen wir uns mit Blick auf die eigene digitale Kompetenz stets weiterentwickeln, um Chancen und Risiken für die eigene Organisation abzuwägen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Das erste und eines der wichtigsten Ziele war es, die KollegInnen der Geschäftsstelle mitzunehmen. Wir wollten sie kitzeln, dass sie offen und bereit für Veränderungen sind und diese mittragen und dann auch umsetzen.

Unsere KollegInnen und wir selbst müssen weitere digitale Kompetenzen erwerben, damit wir in der Organisation eine digitale Kultur und eine Offenheit gegenüber der digitalen Weiterentwicklung der Organisation schaffen. Ein weiteres Ziel war es, **effizientere Strukturen** beispielsweise auf dem Server zu schaffen. Dazu sind nicht notwendigerweise **digitale Tools** notwendig, aber unsere digitale Strategie ist ein guter Anlass, sich genau darüber auszutauschen: Wie geht es besser?! Mehr Überblick und Orientierung, mehr Transparenz und gezielte Kommunikation. Und am Ende auch mehr Bewusstsein für die Ressourcen, mehr Sparsamkeit mit Daten; nicht nur bei den personenbezogenen Daten, sondern grundsätzlich bei allen Informationen.

Eine Frage, die wir bisher nur gestreift haben, die aber grundsätzlich im Zentrum steht: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf unsere Zweckverwirklichung? Bei der digitalen Ausrichtung unserer Kommunikation war uns klar, dass sich auch unsere Prozesse verändern werden. Nun wird die Digitalisierung unserer Prozesse auch Auswirkungen auf unsere Projekte haben. Dieser Weiterentwicklung unserer Prozesse widmen wir uns aktuell sehr intensiv, auch in dem Bewusstsein, dass die Zweckverwirklichung davon nicht unberührt bleibt. Unsere Erfahrungen in der **Organisationsentwicklung** möchten wir auch unseren PartnerInnen mitgeben. Zugleich stellt sich uns die Frage: Wie macht Digitalisierung unsere Zweckverwirklichung besser? Können wir unsere ProjektpartnerInnen mit digitaler Expertise unterstützen? Für eine Stiftung, die vornehmlich fördernd tätig ist, hat die digitale Ausrichtung und Weiterentwicklung auch Grenzen. Sie sollte und muss sich am Bedarf ausrichten. Daher ist es wichtig, mit Augenmaß zu agieren, sich stets selbst zu hinterfragen und die Zielgruppe nicht aus den Augen zu verlieren. Ist die Nachfrage der Zielgruppe analog oder digital? Hilft das digitale Tool dem Partner oder der Partnerin tatsächlich oder ist es ein Selbstzweck?

Neben der steten Weiterentwicklung der Prozesse und der Digitalkompetenzen des Teams wird es eine der nächsten Aufgaben der Geschäftsstelle sein, die Fragen zu beantworten: Wie können wir die Zweckverwirklichung digital denken? Ist es ein Mehrwert, eine Theateraufführung zu streamen? Kann Virtual Reality die Museumserfahrung optimieren? Macht die digitale Vermittlung das Bildungsprojekt besser?

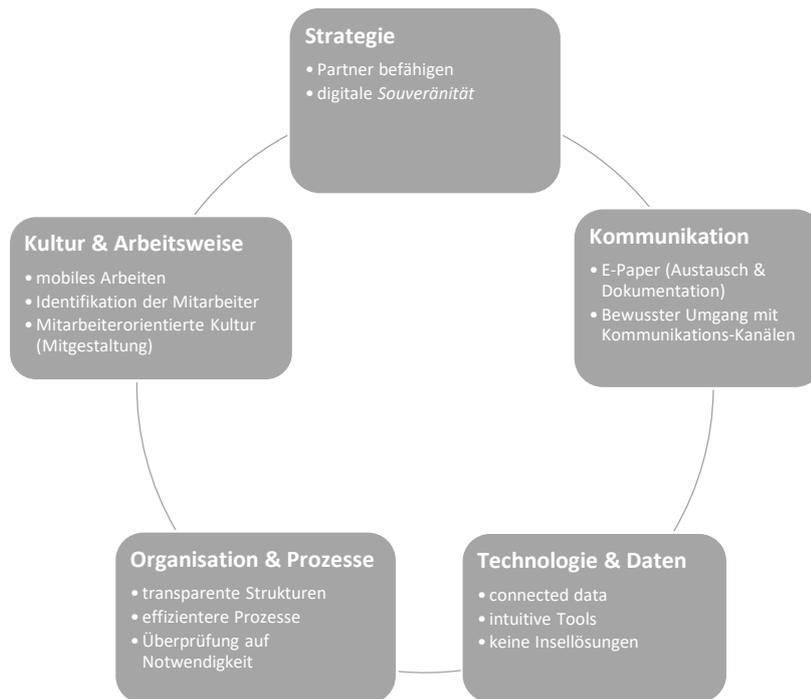
### **Methodik: Elemente der digitalen Transformation**

Als Rahmen und Diskussionsstruktur für die oben genannte Fragestellung haben sich die Elemente der digitalen Transformation (siehe Abbildung) bewährt. Alle Bereiche einer Organisation in den Blick zu nehmen, ist unerlässlich, um ein solches Vorhaben erfolgreich umsetzen zu können. Schnell fallen sonst Themen wie ‚Kultur & Arbeitsweise‘ weg und die Technologie gerät verfrüht in den Fokus.



*Digitale Transformation - Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft,  
in: Mutmacherpapier, Gillroy et.al 2017, Deutscher Stifterverband*

Methodisch haben wir in einem Workshop gemeinsam alle Bereiche in den Blick genommen. Leitgebend war die Fragestellung "Welche Ziele möchten wir in fünf Jahren in den fünf digitalen Transformationsbereichen erreicht haben?". In einem Brainstorming erarbeiteten wir ein Zielbild, welches prägnant und fokussiert zwei bis drei Ziele pro Bereich definiert. Durch den Austausch und die Diskussion entstand viel Klarheit, aber es wurde auch deutlich, welche Komplexität digitale Veränderungsprozesse haben. An diesem Punkt war es sehr wichtig, fokussiert zu bleiben und sich als Organisation nicht zu viele zu große Ziele zu stecken, in denen man sich schlimmstenfalls verstrickt, sondern Prioritäten zu setzen. Sich die gesetzten Ziele immer wieder gemeinsam anzusehen und zu reflektieren, wie und ob sich diese im Lauf des Prozesses verändern, ist eine gute Stellschraube zur Qualitätssicherung und Orientierung.



*Ziele und Ergebnisse aus dem Workshop "Elemente der digitalen Transformation"*

## StakeholderInnen mitdenken

Ein weiteres zentrales Element ist das Mitdenken und aktive Involvieren von StakeholderInnen. Auch diese sind ein Teil des Veränderungsprozesses und sollten von Beginn an als solche mitgedacht werden. Zum einen liegt in StakeholderInnen meist ein immenses Potential, zum anderen kann das Abholen, z.B. der eigenen Gremien oder FörderpartnerInnen den Weg zu einer organisationalen Veränderung erleichtern und ebnen. Mit einer sogenannten "StakeholderInnen-Map" erstellten wir gemeinsam co-kreativ eine Übersicht all derer, die relevant für die Arbeit der Braunschweigischen Stiftung sind (siehe folgende Abbildung).

Wir markierten auch hier wieder diejenigen StakeholderInnen, die hohe Priorität für das Gelingen des Prozesses haben, um uns deutlich vor Augen zu führen, wohin Zeit und Ressourcen fließen sollten, denn diese sind in gemeinnützigen Organisationen meist knapp und müssen umsichtig eingesetzt werden. Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten StakeholderInnen der Braunschweigischen Stiftung.



*StakeholderInnen-Map der Braunschweigischen Stiftung*

### **Die Frage der Ressourcen**

Bei einem Vorhaben dieses Umfangs ist die realistische Planung der Kapazitäten innerhalb des umsetzenden Teams ein höchst relevanter Faktor. Denn die besten Projektmanagementpläne auf dem Papier bringen nichts, wenn diese nicht mit den realen Kapazitäten im Team übereinstimmen. So kann Frustration und Überforderung entstehen. Daher war es uns schon in der Planung wichtig, diesen Faktor sehr präsent in die gesamte Planung und Umsetzung einzubeziehen. Gleiches gilt auch für finanzielle Ressourcen, die für ein solches Vorhaben zur Verfügung stehen. Für beides gilt: Eine realistische Planung ist auch hier von Vorteil.

### **Faktor Mensch oder auch: Sind alle KollegInnen mit an Bord?**

Eine der großen Herausforderungen des Kernteams war es, alle KollegInnen, die sich auch außerhalb der Arbeitswelt ganz unterschiedlich mit dem Thema Digitalisierung befassen und mehr oder weniger digital affin sind, abzuholen, mitzunehmen und zu begeistern. Dazu haben wir uns in regelmäßigen Abständen getroffen, um zum einen alle auf den aktuellen Stand zu bringen, aber auch um den Spannungsbogen zu halten, damit wir niemanden auf dem Weg verlieren.

Nachdem es uns gelungen ist, das Buzzword ‚Digitalisierung‘ zu entzaubern bzw. für unsere Bedürfnisse zu konkretisieren, haben alle den Mehrwert von Digitalisierung in den einzelnen Arbeitsbereichen klar erkannt.

Schnell merkten die Teammitglieder, dass da nichts ‚von oben aufgesetzt‘ werden soll, sondern dass jeder die Chance bekommt, seinen Arbeitsbereich besser aufzustellen, dadurch Erleichterungen in einzelnen Prozessen und schlussendlich auch Zeitgewinn zu erzielen. Es war uns immer wichtig, ein offenes Ohr für die Bedenken, Anliegen, Ideen und Wünsche der KollegInnen zu haben. Das erforderte mitunter ein gutes Maß an Sensibilität und Antizipation.

Spätestens nach den Erfahrungen bei der Umsetzung der Digitalisierung des Bereiches Kommunikation, die wir vor 2018 finalisiert haben, war uns klar, dass eine arbeitsintensive Zeit vor uns liegen wird. Ein gut geplanter Prozess mit engmaschigen Terminen, eine ordentliche Portion Disziplin und trotzdem genügend Zeit und Flexibilität für die einzelnen Prozessschritte ließen uns zuversichtlich die große Herausforderung angehen. Die größte Herausforderung war jedoch, dieses komplexe und aufwändige Projekt neben dem Tagesgeschäft und den Hauptaufgaben in der Stiftung zu stemmen.

Mit unserem Kooperationspartner Wider Sense hatten wir Profis an der Seite, die uns in allen Prozessschritten eng begleitet und beraten haben. Gemeinsame Termine in Braunschweig und Berlin sowie viele digitale Meetings im Laufe von über zwei Jahren lassen abschätzen, wie zeitintensiv dieses umfassende Projekt war. Und immer und immer wieder: Zwischenreflexionen, Prozess justieren, Geschäftsstelle mitnehmen! Hinzukommt, dass über einen Zeitraum von zwei Jahren auch personelle Veränderungen im Team von Wider Sense stattfanden (z.B. durch Elternzeit, Personalwechsel o.ä.), die abgepuffert werden mussten. Übergaben gut zu gestalten und neue Teammitglieder in das Projekt zu integrieren, kostete alle Beteiligten Zeit und erzeugte immer wieder Momente der Unsicherheit, die moderiert werden mussten.

Sich genügend Zeit zu lassen, um für unsere Stiftung passende Lösungen zu erarbeiten, die auch in fünf Jahren noch angemessen sind, das war anstrengend aber auch eine Chance, da somit immer wieder Bedarf und existierende Tools, Prozesse etc. abgeglichen werden konnten. Uns ist klar, dass eine konkrete Planung in den sehr schnelllebigen Zeiten nur begrenzt möglich ist und bestehende und auch neue Strukturen und Prozesse immer wieder geprüft und angepasst werden müssen. Trotzdem wollten wir uns selbst dem Anspruch stellen, eine Lösung zu entwickeln, die nachhaltig und langfristig eine Verbesserung darstellt und nicht die jetzigen, sondern auch die zukünftigen Bedarfe der Stiftung aufgreift.

## 7. Der Prozess - Erarbeiten einer Lösung

Wie bereits erwähnt haben wir unseren Prozess in sechs Phasen unterteilt. Das Prozessdesign ist zudem im Kapitel Anlagen zu finden.



### Phase 1 – Prozessdesign

Zu Beginn der ersten Phase des Projektes haben wir viele Stunden in die detaillierte Strukturierung und inhaltliche Ausgestaltung des Prozesses investiert. Das war zum Teil eine sehr müßige Arbeitsphase. Es ist alles an dem Punkt noch sehr theoretisch und man befindet sich auch schnell auf Meta-Ebenen, die schwer greifbar sind. Im Nachhinein war dies wohl die wichtigste Phase, denn ohne die gute Organisation und Planung im Vorfeld, das Einordnen von Themen, Meilenstein-Definitionen und konkreten Zeit- und Terminplänen wäre der Prozess sicher nicht ansatzweise zu einem erfolgreichen Ergebnis gekommen.

### Phase 2 – Kickoff

Offiziell starteten wir den Prozess im Mai 2019 mit einem Kickoff mit der gesamten Geschäftsstelle. Hier wurden Julia und Eva von Wider Sense dem Team vorgestellt und wir haben uns viel Zeit in diesem Workshop dafür genommen, unseren KollegInnen den gesamten Prozess vertraut zu machen. Alle waren nach diesem Termin mental an Bord, motiviert und vor allem aber gespannt, was kommt. Der Workshop war sehr praxisbezogen und interaktiv. Wir haben dem Team viel Raum gegeben, Bedenken zu äußern und Fragen zu stellen. Der Fokus wurde darauf gelegt, deutlich zu machen, welche Vorteile solch ein Weg hat.

### Phase 3 – IST - Stand Analyse

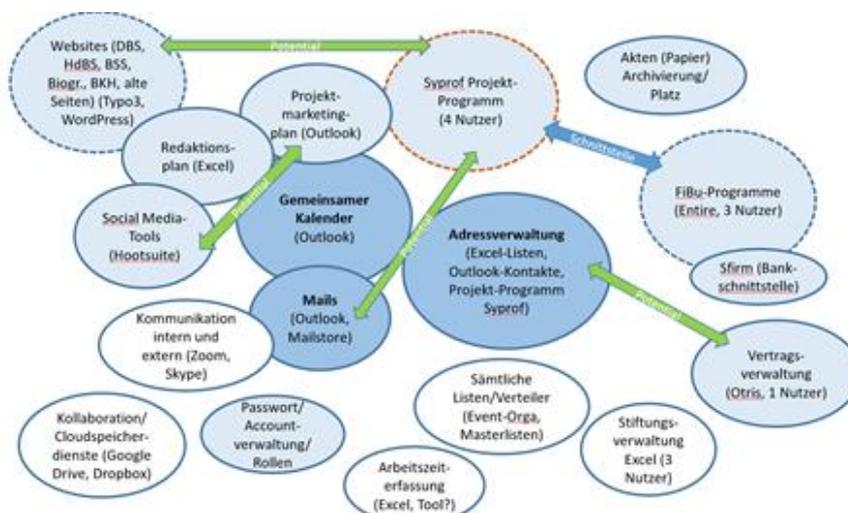
Nachhaltige Veränderung einer Organisation beginnt mit dem Verstehen des Status Quos. Für die Analyse hatten wir sehr viel Zeit eingeplant. Auf Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme konnten alle weiteren Schritte, Ziele und Erwartungen erarbeitet werden. Die IST-Analyse bestand in unserem Fall aus folgenden Arbeitspaketen:

## Inventarisierung der bereits genutzten Anwendungen

Wir haben eine Übersicht der aktuell genutzten Tools und Softwarelösungen und deren Nutzen erarbeitet.

## Prozesslandkarte aller Prozesse in der Stiftung

Im Rahmen der Analyse-Phase erstellten wir zudem eine sogenannte Prozesslandkarte. Alle aktuellen Prozesse innerhalb der Stiftung wurden hierbei visualisiert und in Verbindung gebracht. Welche Programme kommunizieren miteinander? Wozu braucht man Programm XY? Wo gibt es Schnittstellen? Welches Programm greift auf welche Daten zu? Die Visualisierung hat uns einen guten Überblick über den Status Quo gegeben und war hilfreich für das weitere Vorgehen. Im Rahmen des Prozessdesigns beinhaltet der nächste Schritt die Erstellung von Work-Flow Karten dieser einzelnen Prozessbereiche. Einzelne Abläufe innerhalb von geclusterten Prozess-Bereichen sollten hier nochmals detailliert aufgezeigt werden. Bei der Umsetzung wurde aber schnell klar, dass dies ein Schritt ist, auf den wir verzichten können und uns dieser Verzicht auch im Nachgang nicht zum Nachteil wurde. Es zeigt, dass es an manchen Stellen unerlässlich ist, den Prozess agil zu betrachten und an den geeigneten Stellen anzupassen oder zu verschlanken.



Arbeitsentwurf Prozesslandkarte der Braunschweigischen Stiftung

## Interviews

Die Interviews mit allen KollegInnen der Stiftung waren wahrscheinlich der spannendste Schritt im Prozess. Die Interviews wurden von Wider Sense anhand eines Interviewleitfadens geführt. Folgende Themenblöcke wurden in diesem Zusammenhang bei den Team-Mitgliedern abgefragt:

- Zentrale Aufgaben und Prozesse
  - Beschreibung des Arbeitsbereiches, Auflistung der guten und schlechten Prozesse im Arbeitsalltag, Umgang mit Abwesenheiten und Urlaubsvertretungen.
- Schnittstellen zu anderen Bereichen der Stiftung
  - Beschreibung der Schnittstellen,
  - Zusammenarbeit und Abhängigkeit zu anderen Bereichen der Stiftung, Probleme und Verbesserungen benennen.
- Analyse der genutzten Tools und Hardware
  - Welche Tools und welche Softwarelösungen werden tatsächlich genutzt,
  - Welche Hardware wird genutzt; gibt es Potentiale, Vereinfachungen?
- Arbeitsplatz, Arbeitskultur und Gesundheit: "Wie will ich arbeiten?"
  - Analyse der Arbeitssituation in Bezug auf übergeordnete Themen.
- Offener Austausch zu sonstigen Themen

Die Ergebnisse dieser Interviews wurden analysiert, stichpunktartig aufbereitet und nach Themen und Teams (Bereiche der Stiftung: Administration, Finanzen, Projektmanagement, Stiftungsverwaltung, Kommunikation) geclustert. Die Ergebnisse verdeutlichten, wo die Herausforderungen und Bedarfe jedes einzelnen Mitarbeitenden liegen. Die Interviews verdeutlichen den aktuellen Stand des Teams.

Es wurde schnell deutlich, dass sich im Grundsatz viele unserer individuellen Bedarfe überschneiden. Im nächsten Schritt haben wir eine Priorisierung der geclusterten Ergebnisse vorgenommen. Denn auch im Rahmen dieses Prozessschrittes gilt: Fokussierung! Nicht alle ‚Baustellen‘ können gleichzeitig bearbeitet werden.

Wir haben den KollegInnen die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews erläutert und nächste Schritte gemeinsam besprochen. Die Informationen, die wir nun hatten, waren die Basis, um unsere konkrete digitale Strategie umzusetzen. Die Offenheit und Mitarbeit der KollegInnen war daher ein elementarer Bestandteil für den Prozess.

#### **Phase 4 – Konkretisierung der digitalen Vision**

Mit den umfangreichen Vorarbeiten wie der Prozesslandkarte, den Interviewergebnissen und der gesamten IST-Analyse ging es nun daran unsere eigene digitale Vision festzulegen. Dazu gehörte auch die Einbeziehung der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes. Wichtige Perspektiven von relevanten StakeholderInnen wurden so integriert. Auch wenn eine digitale Vision zunächst sehr theoretisch erscheint, stellt dies die Basis und Orientierung für alle weiteren Schritte dar. Die Vision der Braunschweigischen Stiftung im Rahmen der digitalen Strategie haben wir wie folgt definiert:

***Die Braunschweigische Stiftung wird Best Practice, Vordenkerin und Meinungsführerin für regionale Stiftungen in der deutschen Stiftungslandschaft. Die Stiftung erzielt die größtmögliche Wirkung bei ihrer Arbeit und für ihre ProjektpartnerInnen.***

Daraus resultierend wurden konkrete Motive/Teilziele definiert:

*Die Stiftung ...*

- *strukturiert und optimiert ihre Prozesse,*
- *kann zukünftig effizienter und wirkungsvoller agieren,*
- *verbessert die Zusammenarbeit mit den (Projekt-)PartnerInnen,*
- *erhöht die (digitalen) Kompetenzen ihrer MitarbeiterInnen,*
- *verbessert das mobile Arbeiten.*

Diese Vision und die definierten Motive wurden dem gesamten Team vorgestellt.

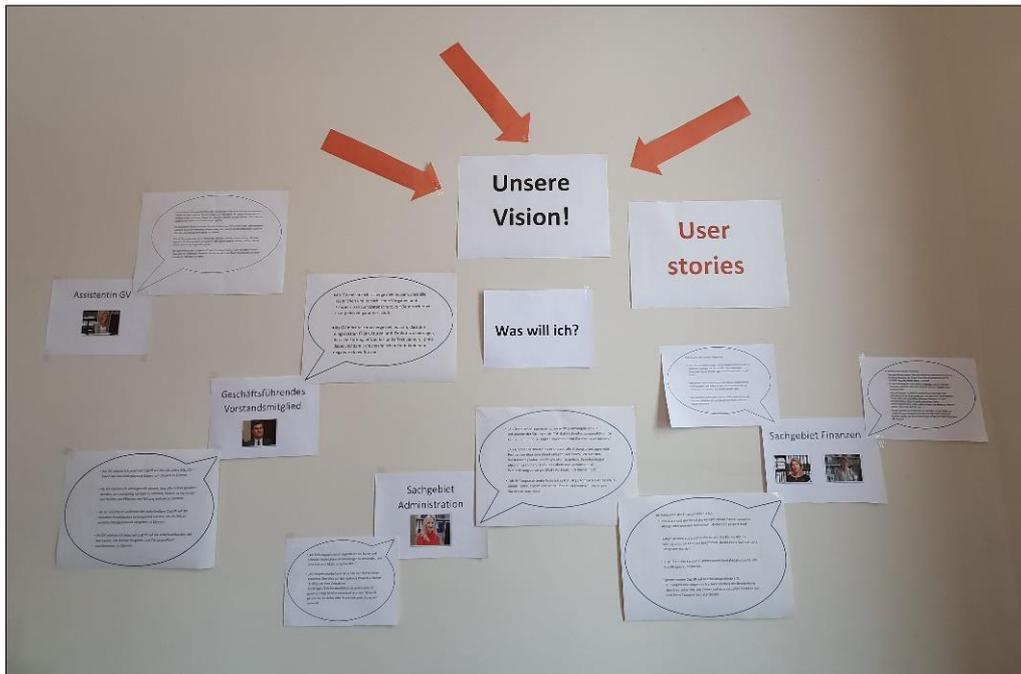
### **Zwischenschritt: Zwischenreflexion**

Was gern vergessen wird, uns aber gerade in Zeiten, in denen es nicht so lief oder Zweifel auftauchten, sehr geholfen hat und auch einen neuen Motivationsschub gegeben hat: Die Zwischenreflexion des Prozesses. Wir nahmen uns die Zeit, den bisherigen Prozess zu bewerten. Fragen wie: „Was lief gut, was weniger gut?“, „Gibt es Änderungen oder Anpassungen, die wir im Prozess oder in der Timeline berücksichtigen müssen?“, „Was sind die nächsten Schritte?“ halfen uns, den Status Quo zu bewerten und die nächsten Schritte zu planen. So konnten wir die Gefahr, uns zu verrennen, minimieren und mit Blick auf das Erreichte auch einfach einmal durchatmen. Damit waren wir für die nächste Phase gut aufgestellt und starteten in die praktische Umsetzung.

### **Phase 5 - Lösungen entwickeln (oder auch: Tool-Recherche)**

Diese Phase war sicherlich die arbeitsintensivste Zeit. Alle im Team waren involviert und es wurde plötzlich sehr praktisch und erste Ergebnisse in der Praxis waren zu erkennen. In dieser Phase haben wir mit verschiedenen Ansätzen gearbeitet:

**User Stories:** Nach viel Theorie und Prozessdesign, Visionen und Analysen waren wir endlich an dem Punkt, wo es praktisch wurde und die KollegInnen tief in ihre eigenen Themen eingetaucht sind und mit den sogenannten User Stories (Anwendererzählungen) in wenigen Sätzen auf den Punkt gebracht haben, was für jeden einzelnen in seinem Arbeitsgebiet und auch persönlich wichtig ist. Daraus hat sich eine große Schnittmenge ergeben, die klar Prioritäten für die Umsetzung einzelner Schritte aufgezeigt hat.



*Symbolische Abbildung unserer User Stories im Besprechungsraum*

**Quick Wins und Long Stories:** Als kleine motivierende Teilerfolge haben wir digitale Teilprojekte gesucht, die kurzfristig, unkompliziert und kostenbewusst umzusetzen waren: unsere ‚**Quick Wins**‘. Der Vorteil hierbei war, dass aus dem Team kleine Projektteams geschaffen wurden, die für diese ‚Quick Wins‘ zuständig waren. Die Ergebnisse sind hier also auch aus dem Team heraus entstanden und wurden nicht einfach nur vorgesetzt. Als Beispiel sind die Einführung eines Password-Managers, verschiedener kleiner Tools wie Trello als übersichtliche und benutzerfreundliche Plattform für die Planung und Durchführung eigener Projekte oder Slack als internes Kommunikationstool zu nennen. Allem voran – sicher auch vorangetrieben durch die Corona-Pandemie im Jahr 2020 – haben wir die Voraussetzungen für die Durchführung von Video-Meetings mit dem Tool ZOOM geschaffen und sehr schnell in den normalen Arbeitsalltag integriert.

Die Ergebnisse aus den Interviews machte insbesondere deutlich, dass wir unsere Adressverwaltung und unser Datenmanagement weiterentwickeln und professionalisieren wollten. Zudem wollten wir unser Reporting, unsere Server-Struktur sowie unsere Projektmanagement-Verwaltung verbessern. Hier gab und gibt es deutlich Luft nach oben.

Die ‚Quick Wins‘ als kleine, schnell umgesetzte Schritte haben uns die Motivation für das permanente Weiterarbeiten an den ‚**Long Stories**‘ gegeben: Die Recherche der ‚großen Tools‘ für das Projektmanagement und die Finanzbuchhaltung. Auf Basis eines Kriterienkataloges haben wir Tools für die Bereiche Customer Relationship Management (CRM, hier im Wesentlichen Kontaktverwaltung), Projektmanagement und Finanzen recherchiert.

Das bedeutete im Einzelnen, dass sich die MitarbeiterInnen des Projektmanagements der Stiftung nach kurzer Zeit auf vier Tools für das Projektmanagement geeinigt haben und mit den Anbietern in engen Austausch gegangen sind. Dank der vorherigen Prozessschritte (IST- und Bedarfsanalysen) wussten wir zu diesem Zeitpunkt schon sehr genau, was unsere Bedarfe sind und konnten uns nach ersten Gesprächen und verschiedenen Demoversionen detaillierte und für unsere Anforderungen passende Angebote einholen. Die Anforderung einer besseren Kontaktverwaltung werden wir mit Lösungen aus dem Bereich Projektmanagement abdecken.

Für den Finanzbereich war nach kurzer, aber intensiver Recherche klar, dass wir mittelfristig bei dem Rechnungswesenprogramm *Entire* von Wilken bleiben, mit welchem wir schon seit einigen Jahren gut arbeiten. Es wird allerdings in einem ersten Schritt um ein Modul erweitert, das erhebliche Zeiteinsparungen im Bereich Online-Banking und Kontobewegungen bietet. Langfristig möchten wir auch in der Buchhaltung mit einem webbasierten Programm arbeiten. Mit unserem Zeit- und Prioritätenplan werden wir jedoch einen Schritt nach dem anderen gehen.

**Miteinbeziehung IT-Dienstleister:** Schon in dieser Phase waren wir in enger Abstimmung mit unserem IT-Dienstleister und Datenschutzbeauftragten, um nicht technische oder rechtliche Überraschungen zu erleben. Toolanbieter und IT-Dienstleister sind zu diesem Zeitpunkt schon miteinander in Kontakt getreten. Wir haben die Einschätzung aus technischer und infrastruktureller Perspektive abgefragt und in die Planungen einbezogen.

**Budget und Vorstandsentscheidung:** Dem Stiftungsvorstand haben wir in mehreren Sitzungen über den gesamten Zeitraum der Recherche berichtet und der Vorstand hat die Geschäftsstelle beauftragt, eine Lösung für die digitale Strategie zu entwickeln. Auf dieser Basis haben wir die konkrete Ausgestaltung und Umsetzung geplant. Wie könnte eine konkrete Lösung aussehen, die die Bedarfe der Geschäftsstelle und die Vorstellungen der Mitarbeitenden aufgreift? Wir haben also eine Lösung erarbeitet, die Kosten und benötigte Umsetzungszeit beinhaltet und das Ziel der Umsetzung formuliert. Dies floss in einer Entscheidungsvorlage zusammen, die dem Stiftungsvorstand im November 2020 vorgelegt wurde und die dieser beschlossen hat. Mit diesem 'Go' des Vorstandes können wir nun tatsächlich unsere Planung realisieren: Vertragsgestaltung, Meilensteine festlegen, StakeholderInnen informieren etc.

## 8. Status Quo und Reflexion

Fünf Phasen haben wir – Stand heute – erfolgreich hinter uns gebracht. Eine Reise mit vielen Herausforderungen und Erfolgserlebnissen, bei der uns vor allem die Umsetzung der Vision motiviert hat. Im März 2021 starten wir mit der Phase sechs. Vor allem aber getrieben von dem Ziel vor Augen: Die Umsetzung des nun fast 1,5 Jahren langen Entwicklungsprozesses. Phase 6 ist nun die letztendliche Umsetzung dessen.

### Phase 6 - Die Umsetzung

Nach erneuten Gesprächen mit dann nur noch zwei Anbietern fiel die Entscheidung auf xFound der Firma ace aus Wien. Zu diesem Zeitpunkt nahm unser Projekt noch einmal ordentlich Fahrt auf. Der Vertrag wollte bis ins kleinste Detail besprochen, jede Position noch einmal hinterfragt und natürlich auch die Preise verhandelt werden. Aktuell befinden wir uns in der Auftragsvergabe, die in die Phase der Projektumsetzung mündet. In den nächsten neun Monaten werden wir einen wichtigen Baustein unserer Lösung implementiert haben. An diesem Punkt, an dem es ans Eingemachte geht, endet dieses E-Paper. Eine Fortsetzung über die Umsetzung und die Implementierung der Tools wird es sicherlich geben.

Wir freuen uns, jetzt von der Planung in die Umsetzung zu kommen. Wir haben viel theoretische Vorarbeit geleistet und fühlen uns grundsätzlich gut vorbereitet, um jetzt in die Praxis zu kommen und tatsächlich eine Lösung umzusetzen bzw. umsetzen zu lassen. Trotzdem gibt es auch aktuell immer noch die Momente, in denen wir überlegen: Haben wir etwas vergessen? An was müssen wir noch denken? Was sollten wir noch berücksichtigen? Zugleich sind wir aber auch der Überzeugung, dass wir nun eine Lösung umsetzen werden, die besser ist als unser Status Quo, die unsere Bedarfe deckt und die vor allen Dingen ganzheitlicher gefasst ist. Wir haben zukünftig die Möglichkeit, Anpassungen flexibler und selbständig vorzunehmen, die zukünftige Lösung wird unsere Bedarfe umfassender abbilden.

**Kurz: Wir entwickeln uns weiter und machen uns fit für die Zukunft!**

## 9. Über den Tellerrand: 3 Perspektiven. 3 Gastbeiträge.

Gastbeitrag: D3 - so geht digital.

### Let's talk about Digitalstrategien: Ein Appell für mehr Wissenstransfer

Digitalisierung, das ist nicht nur ein Buzzword, sondern eine nicht zu stoppende gesellschaftliche Veränderungsdynamik. Um sich mit einer starken gemeinwohlorientierten Stimme im Digitaldiskurs einzubringen, muss der Dritte Sektor jedoch erstmal digital anschlussfähig werden. Durch Wissenstransfer und Räume des Austauschs helfen wir uns gegenseitig in der Entwicklung von organisationsinternen Digitalstrategien.



Schon oft gesagt, aber immer noch wahr: Die Digitalisierung ist kein rein technisches Phänomen, sondern bringt bedeutende soziale Veränderungen mit sich. Sei es die Art, wie wir arbeiten, wie Demokratie und Diskussion stattfinden, wie wir als Gesellschaft miteinander interagieren, wie wir Wohlstand generieren, wie und auf welchen Ebenen Engagement stattfindet. Dass AkteurInnen aus der deutschen Stiftungswelt, nicht erst seit dem Nürnberger Stiftungstag 2018, im Diskurs um die soziale Ausgestaltung des digitalen Wandels mitmischen, war schon in Vor-Corona-Zeiten wichtig. Durch die pandemiebedingte Turbo-Digitalisierung aller Lebensbereiche ist die Relevanz der gemeinwohlorientierten Mitgestaltung allerdings noch angestiegen.

Doch: Wer es sich zur Aufgabe macht, den digitalen Wandel zum Wohl der Gesellschaft zu gestalten, muss erst einmal "die Technik" selbst begreifen: Dafür braucht es die Bereitschaft, die eigene Wirkweise und Arbeitskultur anzupassen sowie die Auseinandersetzung mit neuartigen Phänomenen wie Online-Kommunikation, Online-Fundraising,

Digitalveranstaltungen & Co. Kurzum: Stiftungen müssen sich digitalisieren, bzw. Digitalstrategien entwickeln. Nicht nur um den gesellschaftlichen Wandel als “fitte ExpertInnen” entsprechend adressieren zu können, sondern auch um Prozesse zu optimieren, die eigene Wirkung zu erhöhen und als Treiber von sozialen Innovationen in Zukunft relevant zu bleiben.

Dass die Digitalisierung des Stiftungssektors kein Selbstläufer wird, zeichnete das ThinkLab des Bundesverbands Deutscher Stiftung [bereits 2018](#): So hält das digitale Zeitalter für die Stiftungswelt potenzielle Fallstricke und Bedeutungsverluste bereit – lockt jedoch auch mit neuen Wirkungsbereichen und Zugängen zu Zielgruppen, Impulsen und Arbeitsmodellen. Digitalstrategien können zu mehr Effizienz und Wirkung im Stiftungssektor führen – wenn sie denn bedarfsorientiert und aktiv gestaltet sind.

### **Sharing is caring: Für mehr Wissenstransfer**

Das Entwickeln solcher Digitalstrategien sollte auf der ToDo-Liste der gesamten Zivilgesellschaft stehen, stellt laut [Digitalreport 2020](#) aber noch rund die Hälfte aller befragten Organisationen vor eine große oder sehr große Herausforderung. Denn: Wie man Digitalstrategien, also die Digitalisierung der eigenen Arbeits- und Wirkweise, konzipiert, was gut, was weniger gut klappt, wie dabei DSGVO-konform gehandelt wird und welche Ansätze das Weiterprobieren lohnen, wissen die wenigsten. Um die Worte der Kanzlerin aufzugreifen: Digitalstrategien sind nicht nur für die Bundesrepublik, sondern auch für viele zivilgesellschaftliche Organisationen noch “Neuland”.

Das Feld ist divers: So umfasst der Dritte Sektor Organisationen wie [GoVolunteer](#), [wheelmap.org](#), [CorrelAid](#) oder das [betterplace lab](#), die ihre Wirk- und Arbeitsweise bereits zu großen Teilen an das digitale Zeitalter angepasst haben, Organisationen, die motiviert nachziehen und Alt-Etabliertes nach und nach in Frage stellen – aber auch Organisationen mit einem Mangel an digitalem Know-How in den eigenen Reihen. Was wir nun nicht brauchen? Dass alle parallel an den gleichen Baustellen werkeln, bereits Gelerntes immer wieder neu gelernt und das Rad immer wieder neu erfunden wird. Was wir brauchen: Wissenstransfer und Austausch – nicht oberlehrerhaft, sondern in einem intensiven Dialog von PartnerInnen auf Augenhöhe. Denn wenn wir ehrlich darüber sprechen, welche Fehler uns im Bereich Digitalstrategien schon passiert sind, wenn wir untereinander kommunizieren, “dieses würden wir wieder so machen, jenes aber auf gar keinen Fall”, dann hilft das immens.

Veröffentlichungen wie das vorliegende E-Paper der Braunschweigischen Stiftung und die dahinterliegende Bereitschaft, eigenes Digitalisierungshandeln mit anderen zu teilen, sind deswegen zentral, um die digitale Anschlussfähigkeit des Dritten Sektors zu gewährleisten.

## **Austauschräume gestalten – und nutzen**

Doch kann es nicht nur an Einzelnen liegen, Gelerntes über den eigenen Organisationstellerrand hinaus in die Non-Profit-Öffentlichkeit zu kommunizieren. Wir brauchen Räume, die zivilgesellschaftlichen AkteurInnen die Möglichkeit geben, Wissen aufzusaugen, weiterzugeben und weiterzuentwickeln. Es gibt sie schon jetzt: Teilweise mit informeller und spontaner Genese, in Social Media-Bubbles zu den Themenfeldern Engagement und Digitalisierung, auf privaten Blogs oder in LinkedIn-Threads, teilweise auch institutionell begünstigt, z.B. im Kielwasser der Maßnahmen der neu gegründeten [Deutschen Stiftung für Ehrenamt und Engagement](#) oder auf Veranstaltungen wie dem [Digital Social Summit](#). 2020 diskutierten auf dem Online-Event trotz räumlicher Trennung rund 1500 Menschen, mehrheitlich aus dem Dritten Sektor, über digitale Instrumente, Debatten und Digitalstrategien – auf dem diesjährigen Event am 29. / 30. März 2021 wird auch die Braunschweigische Stiftung den in dieser Veröffentlichung beleuchteten Digitalisierungsprozess in einer Session vorstellen.

Unser Projekt, [D3 – so geht digital](#), hat sich ebenfalls dem Schaffen dieser Austauschräume verschrieben. So öffnen in unserem [Online-Magazin](#) soziale Organisationen die virtuelle Tür und teilen ihre Digitalisierungserfahrungen – damit alle zusammen und nicht jede oder jeder alleine mit Einsen und Nullen herumjongliert. Wie können Begegnungsprojekte auch während Corona [digital mit ihren Zielgruppen in Kontakt bleiben](#), was sind klassische Fallstricke, wenn eine [mittelgroße Stiftung ein CRM einführt](#) und was gilt es eigentlich [so ganz grundsätzlich in Bezug auf Digitalstrategien](#) zu beachten? Nicht nur im Magazin, sondern auch auf unseren Community-Veranstaltungen, bei Meet-ups, in Working Out Loud-Runden und anderen Angeboten immer mit dabei: Vernetzung, Wissenstransfer und der Austausch erprobter Digitalisierungspraxis zwischen sozialen Organisationen – damit sich die Zivilgesellschaft selbst befähigt, den digitalen Wandel aktiv zu nutzen und zu gestalten. Auf Augenhöhe – von PraktikerInnen für PraktikerInnen.

## **Das Ende der digitalen Transformation? Nicht in Sicht.**

Nun mag der eine oder die andere denken: Ja schön, aber mir ist “diese Digitalisierung” relativ egal. Alles klar, erwidern wir, nur ist das gar nicht so wichtig: Ist die Frage, ob die Zivilgesellschaft digitalisierungsbejahend oder -skeptisch ist, doch die falsche. Zu sehr ist der digitale Wandel tägliche Praxis, nicht-aufhaltbare gesellschaftliche Veränderung und Grundlage des gesellschaftlichen Lebens der nächsten Jahre.

Verschließen sich soziale Organisationen in ihrer Praxis und ihrem Denken diesem Wandel, verschließen sie sich der gemeinwohlorientierten Mitgestaltung eines der drängendsten gesellschaftlichen Phänomene.

## Gastbeitrag von Sebastian Ederle und Friederike Petersen



Sebastian Ederle ist Redakteur bei [D3 – so geht digital](#). Nach seinem Studium der Soziologie, Politik- und Europawissenschaften sowie beruflichen Stationen bei der nebenan.de Stiftung und Stiftung Neue Verantwortung ist er seit Beginn 2020 Teil des D3-Teams.



Friederike Petersen ist Projekt- und Redaktionsleiterin bei [D3](#). Zuvor arbeitete sie als Referentin für Demokratiestärkung im ländlichen Raum beim Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement. Sie studierte Politik- und Islamwissenschaft in Jena, wo sie mit anderen zwei Vereine gründete und aufbaute.



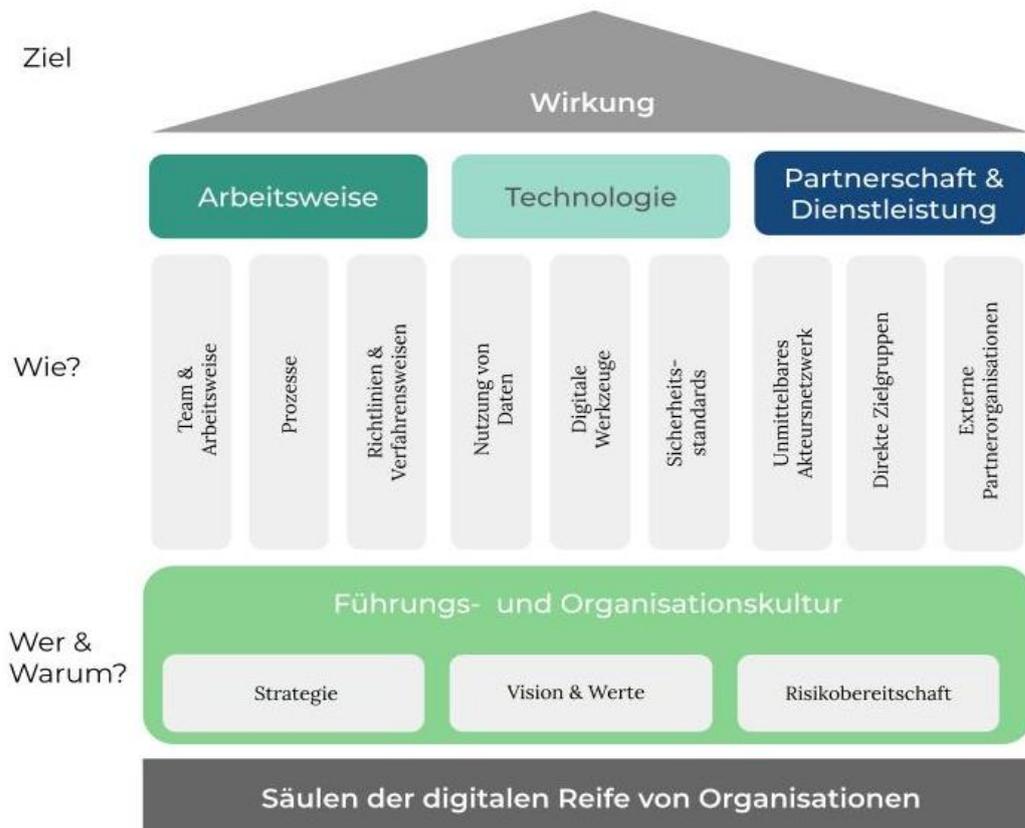
**so geht digital.**

Gastbeitrag: Grantbook

**Erfolgsfaktoren & Risiken bei der Entwicklung einer digitalen Strategie in gemeinwohlorientierten Organisationen**

In unserer Arbeit als Technologieberatung für Förderorganisationen haben wir in mehr als 200 digitalen Transformationsprojekten eine große Bandbreite der Nutzung von Technologien gesehen - von umständlichen papierbasierten Prozessen kombiniert mit komplexen Excel-Listen bis hin zu digitalen Werkzeugen, die auf die Bedarfe der Organisation zugeschnitten waren und so zur Verwirklichung der sozialen Missionen beigetragen haben.

Um die großen Unterschiede in der Nutzung von digitalen Werkzeugen zu beschreiben, haben wir ein Modell entwickelt, das dabei hilft den digitalen Reifegrad einer gemeinwohlorientierten Organisation einzuordnen. Das Modell betrachtet hierfür das Zusammenspiel zwischen den Menschen, ihrer Arbeitsweise (den Prozessen) sowie die Nutzung von Technologie in einer Organisation. Ziel ist es, zu bewerten, inwieweit die genutzte Technologie es der Organisation ermöglicht, ihre Werte und Gesamtstrategie in ihre (digitalen und analogen) Arbeitsabläufe einzubetten.



'Digital Maturity Model' Grantbook, 2021

Diese drei Säulen - Arbeitsweise, Prozesse und Technologie - sind aus unserer Sicht untrennbar miteinander verbunden, wenn es um die erfolgreiche Einführung und Nutzung digitaler Infrastruktur (mehrere aufeinander abgestimmte digitale Werkzeuge) geht. Bleibt eine dieser Säulen in ihrer Entwicklung zu weit hinter den anderen zurück, wird sie den Gesamtfortschritt der Digitalisierung der Organisation behindern. Der Mensch mit seinen Bedarfen steht immer im Mittelpunkt. Wenn zum Beispiel eine Organisation in modernste Technologie investiert, sie aber die Bedarfe und die Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen im Umgang damit nicht ausreichend ernst nimmt, dann ist die Investition verschwendet.

### **Eine digitale Strategie - der Schlüssel zur Balance zwischen Arbeitsweise, Prozessen und Technologie**

Der erste Schritt, um sicherzustellen, dass eine gemeinwohlorientierte Organisation das richtige Gleichgewicht zwischen den drei Säulen findet, ist eine digitale Strategie. Es handelt sich hierbei um einen Plan, der hilft, die digitale Infrastruktur und die Arbeitsweise mit der Gesamtstrategie der Organisation zu verknüpfen und sich auf die Bedürfnisse der wichtigsten StakeholderInnen zu konzentrieren.

Jeder, der mit Ihrer Organisation zu tun hat - Hauptzielgruppe, MitarbeiterInnen, PartnerInnen oder Vorstandsmitglieder - agiert auf die ein oder andere Weise mit der digitalen Infrastruktur. Technologie ist das Medium für die Begegnung. Egal, ob jemand eine E-Mail sendet und auf eine Antwort wartet, oder ob diese Person mit einem Online-Portal interagiert, das auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Eine digitale Strategie verbindet die soziale Mission mit der digitalen Infrastruktur und bricht Silos zwischen verschiedenen NutzerInnen, um Informationen oder Ressourcen effektiver auszutauschen. So können z.B. internationale Hilfsorganisationen, die ein gemeinsames digitales Werkzeug verwenden, ihre Arbeit und die Verteilung von Hilfsgütern besser koordinieren und damit vor Ort schneller Hilfe leisten.

Technologie- und Prozessentscheidungen, die nicht mit der Gesamtstrategie der Organisation verknüpft sind, können zu erheblichem Frust in der Organisation führen. Dies wird vor allem dann deutlich, wenn Teams ihre Zeit damit verbringen, sich mit Technologien herumzuschlagen, die weder ihre Bedürfnisse noch internen Arbeitsprozesse gut widerspiegeln.

## Digitale Strategie - Risiko- und Erfolgsfaktoren

Es gibt ein paar Tipps und Tricks, die dabei helfen Risiken zu umgehen und eine digitale Infrastruktur so aufzubauen, dass sie die soziale Mission einer gemeinnützigen Organisation noch besser verwirklichen.

**Digitale Strategie** - Exzellente Strategien werden nicht in einem Vakuum entwickelt. Das gilt auch für eine digitale Strategie. Es ist wichtig sich die Frage zu stellen, wer mit am Tisch sitzen muss, um wichtige Parameter zu definieren?

### Risikofaktoren:

- **Die 'Ein-Team-Lösung'**: Ein Team, z. B. das IT-Team, das die digitale Strategie im Alleingang entwickelt, führt zu einer halbgaren Strategie, die nicht die Bedürfnisse und Perspektiven der Organisation als Ganzes widerspiegelt.
- **Holzhammer Methode**: Eine Strategie die ausschließlich von der Geschäftsführung entwickelt wird, führt weder zu effektiven Lösungen noch zur erfolgreichen Einführung neuer digitaler Werkzeuge.
- **Unrealistische Ansprüche**: Eine digitale Strategie, die zu weit vom aktuellen Stand der digitalen Reife der Organisation entfernt ist, bringt nichts als Frustration. Es ist wie ein Neujahrsvorsatz, auf Alkoholkonsum zu verzichten, eine vegane Diät zu machen und jeden Tag 10 Kilometer zu laufen. Ein solcher Vorsatz ist von Beginn an zum Scheitern verurteilt.

### Erfolgsfaktoren:

- **Die 'Jedes-Teams-Lösung'**: Holen Sie Personen aus jedem Team früh und oft an den Tisch, um sicherzustellen, dass die Digitale Strategie die gesamte Organisation widerspiegelt.
- **Gut Zuhören**: Hören Sie aufmerksam auf die Bedürfnisse der KollegInnen.
- **Realistische Ziele**: Bauen Sie Ihre digitale Strategie auf den fünf Grundpfeilern: 'Daten gestütztes Arbeiten', 'Schaffung von Kapazitäten', 'Berücksichtigung der Bedarfe von wichtigen externen StakeholderInnen', 'Ermöglichung von Innovationen' und 'stabile Infrastruktur' auf, ABER seien Sie realistisch, wenn Sie strategische Ziele basierend auf Ihrem digitalen Reifegrad festlegen.
- **Priorisierung ist das A&O**: Legen Sie Prioritäten fest, die auf klaren Kriterien basieren. Stellen Sie sich die Frage, was der Organisation wichtig ist, z.B. datengestützte Entscheidungen zu treffen, oder soll die digitale Infrastruktur bei Risikomanagement helfen? Sie können nicht alles auf einmal angehen.

<p><b>Auswahl digitaler Werkzeuge</b> - Jedes Werkzeug ist anders. Wählen Sie mit Bedacht.</p>	
<p><b>Risikofaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>‘Alle digitalen Werkzeuge sind gleich Mentalität’:</b> Wenn Sie ein digitales Werkzeug im Eiltempo auswählen, weil Sie denken, dass jedes die Aufgabe gleichermaßen gut erfüllen wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer ‘digitalen Verschuldung’, weil das Risiko besteht, dass das ausgewählte Werkzeug nicht die Kernanforderungen erfüllt.</li> </ul>	<p><b>Erfolgsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Die ‘Must Haves’:</b> Einigen Sie sich auf technische Anforderungen und entwickeln Sie eine Liste von "Must-have"/"Nice-to-have"- Funktionen für das Systems, die auf Ihre digitale Strategie basieren.</li> <li>● <b>‘Perfektionismus kommt später Mentalität’:</b> Das Entwickeln von Prototypen kann dabei helfen, die Annahmen rundum technischer Anforderungen zu testen, ohne zu viel Zeit und Energie auf Lösungen zu verschwenden, die am Ende nicht den Bedarfen der NutzerInnen entsprechen.</li> <li>● <b>‘User Journeys’:</b> Entwickeln Sie Nutzer*innen-Profile, die aufzeigen, wie diese mit der digitalen Infrastruktur interagieren werden.</li> </ul>
<p><b>IT Team oder IT-Support</b> - Ganz gleich, ob Sie ein IT-Team oder einen externen IT-Support haben, verbünden Sie sich mit diesem, es bringt den nötigen digitalen Blick mit sich.</p>	
<p><b>Risikofaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>‘IT als reine Support Funktion’:</b> Machen Sie nicht den Fehler das IT Team oder den externen IT-Support nur als Funktion zu betrachten, die technische Probleme löst.</li> </ul>	<p><b>Erfolgsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>‘IT als Teil des Strategie-Teams’:</b> Nur wenn das IT Team Teil des Strategie-Teams wird, kommt es in der Organisation zu einem wichtigen Bewusstseinswandel, der notwendig ist, damit die digitale Strategie wirklich der sozialen Mission dient.</li> <li>● <b>‘Klare Bedarfe’:</b> Kommunizieren Sie klar, was die Organisation mit einem bestimmten Werkzeug erreichen will, damit die Technologie nicht nur der Effizienzsteigerung, sondern vor allem der Erreichung der sozialen Mission dient. So kann die IT-Abteilung oder der externe IT Support, Fachwissen gezielt einbringen.</li> </ul>

<p><b>Nie aufhören</b> - Die Implementierung neuer digitaler Tools ist nicht das Ende, sondern der Anfang von kontinuierlicher Anpassung und stetigem Lernen.</p>	
<p><b>Risikofaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>‘Zu früh die Füße hochlegen’:</b> Die Auswahl und Implementierung von digitalen Werkzeugen können anstrengend sein. Machen Sie nicht den Fehler zu glauben, dass die Arbeit vorbei ist, sobald die Implementierung abgeschlossen ist.</li> <li>● <b>‘Zeitdruck’:</b> Unterschätzen Sie die Zeit und die gemeinsame Anstrengung nicht, die es braucht, bis alle in Ihrem Team die neuen digitalen Werkzeuge nutzen.</li> </ul>	<p><b>Erfolgsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Ein Plan für Danach:</b> Erstellen Sie einen Anpassungs- und Trainingsplan für die Zeit nach der Implementierung. So wird sichergestellt, dass das Team, gerade in der Anfangszeit genug Zeit hat, sich mit den neuen digitalen Werkzeugen regelmäßig auseinanderzusetzen.</li> <li>● <b>Gemeinsam weiterbilden:</b> Bieten Sie Weiterbildungsformate die gemeinsames Lernen fördern, um die Vorteile Ihrer digitalen Strategie und Werkzeuge auf längere Zeit wirklich auszuschöpfen.</li> <li>● <b>‘Erfolge feiern’:</b> Das Feiern von Erfolgen stärkt das Durchhaltevermögen und wird leider zu oft vergessen.</li> </ul>
<p><b>Der Mensch im Fokus</b> - Digitale Infrastruktur sollte für den Menschen entwickelt werden</p>	
<p><b>Risikofaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Reduktion auf technische Herausforderungen:</b> Wenn Sie alles nur auf die technischen Anforderungen reduzieren, wird ihre digitale Infrastruktur nicht der Arbeitsweise der MitarbeiterInnen entsprechen.</li> </ul>	<p><b>Erfolgsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Organisationskultur &amp; Arbeitsweise im Fokus:</b> Neben den technischen Anforderungen ist es wichtig zu verstehen welchen Einfluss die Organisationskultur und Arbeitsweise des Teams auf die Nutzung von digitaler Infrastruktur haben. Wenn ein digitales Werkzeug nicht den Gewohnheiten der Menschen entspricht, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es nicht genutzt wird.</li> </ul>

**Eine Prise Motivation, um mit Ihrer digitalen Strategie zu beginnen:**

So wie die Braunschweigische Stiftung haben sich auch viele andere gemeinwohlorientierte Organisationen auf den Weg zu mehr digitaler Reife gemacht. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich. Einige waren durch den Wunsch getrieben von ihrem papierbasierten

System Abschied zu nehmen. Andere haben sich auf den Weg gemacht, um die Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen (e.g. FörderpartnerInnen, KlientInnen etc.) mit Hilfe von Technologie zu verbessern oder um Reibungsverluste im Arbeitsalltag ihrer Teams zu reduzieren.

Profitiert haben all diese Organisationen. Wie Sie in den folgenden Beispielen sehen werden, waren Organisationen mit einer digitalen Strategie in der Lage z.B. schnell von zu Hause aus zu arbeiten, als die Pandemie Anfang 2020 begann, innovative Programme zu entwerfen und ihre Beziehungen zu ihren externen StakeholderInnen zu verbessern.

### **Ein Beispiel: Eine kanadische Bürgerstiftung - Von papierbasierten Prozessen zu effektiven digitalen Systemen**

Als diese kanadische Bürgerstiftung ihre digitale Transformation begann, kämpfte sie mit zeitaufwändigen, papierbasierten Prozessen. Die Geschäftsführung berechnete die Zeit, die das Team damit verbrachte, und war entsetzt, als sie feststellte, dass all die Ressourcen für das Herumschieben von Papier verschwendet wurden - Zeit, die eigentlich für die Unterstützung der Gemeinschaft hätte genutzt werden sollen.

Das war der Startschuss für die Entwicklung einer digitalen Strategie, die von allen MitarbeiterInnen mitgetragen wurde und mit der sozialen Mission der Bürgerstiftung verbunden war. Die Pandemie beschleunigte einige ihrer Digitalisierungs-Pläne und sie waren Dank ihrer digitalen Strategie in der Lage innerhalb weniger Tage einfach auf die Arbeit von zu Hause und ausschließlich digitale Prozesse umzustellen.

Dank des effektiven Einsatzes von digitaler Infrastruktur bestehend aus bedarfsgerechten digitalen Werkzeugen, konnte die Bürgerstiftung zusätzliche Ressourcen für innovative und effektive Programme, wie die Einrichtung eines Stipendien-Portals für Studierende und die Koordination von Programmen zur Unterstützung alleinstehender Mütter nutzen und gleichzeitig das Spendenvolumen durch die Gewinnung neuer SpenderInnen erhöhen.

### **Ein Beispiel: Ein 'Social Justice Funder' - Einbettung vertrauensbasierter Förderpraktiken (Trust-Based Philanthropy) in digitale Infrastruktur**

Diese private Stiftung an der Westküste der USA, setzt sich für soziale Gerechtigkeit ein und vertritt die Prinzipien der vertrauensbasierten Philanthropie ([Trust-Based Philanthropy](#)). Beides wollte die Stiftung auch in ihrer digitalen Strategie einbetten.

Ihr bisheriges Grants Management System (GMS) hielt ihre Daten als Geiseln - Informationen gingen in das System rein, kamen aber nie in einem brauchbaren Format wieder heraus. Dies machte es unmöglich, datengestützte Entscheidungen zu treffen, zu verstehen, inwieweit sie

ihre soziale Mission erfüllen und wie oft und auf welche Art und Weise sie im Austausch mit ihren FörderpartnerInnen stehen.

Durch die Auswahl und Implementierung eines neuen GMS konnten sie ihre Technologie und ihre Prozesse an ihren Grundsätzen ausrichten - zum Beispiel die effektive Verfolgung von Beziehungen mit ihren FörderpartnerInnen bei gleichzeitiger Reduzierung des Verwaltungsaufwandes durch kürzere Bewerbungsanträge und telefonische Abschlussberichte. Die neue digitale Infrastruktur hat es der Stiftung ermöglicht, ihre Förderungen während der Pandemie zu verdoppeln und eine führende Rolle bei der Gründung eines Fonds einzunehmen, der darauf ausgelegt ist, schwarze AktivistInnen an vorderster Front nachhaltig bei ihrem Kampf gegen systemischen Rassismus in den USA zu unterstützen.

### **Fangen Sie an und lernen Sie von anderen**

Es gibt viele gute Gründe als soziale Organisation mit der Entwicklung einer digitalen Strategie zu beginnen, sei es die Verbesserung der Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen, der Abbau von Barrieren in Bezug auf den Zugang zu Ihren Angeboten oder die Reduzierung von Reibungsverlusten im Arbeitsalltag. Wichtig ist, sich immer wieder vor Augen zu halten, dass Digitalisierung nicht die Lösung für alle Probleme ist. Sie kann sogar zu mehr Problemen führen oder alte weiter zementieren, wenn die digitale Strategie im stillen Kämmerlein entwickelt wurde. So kämpfen nordamerikanische Stiftung derzeit mit den Folgen von Grants Management Systemen, die vor allem für die Bedarfe bestimmter interner Teams zugeschnitten wurden, aber die Bedarfe ihrer FörderpartnerInnen nicht mitberücksichtigt haben. Hier liegt die Chance für gemeinwohlorientierte Organisationen, die gerade erst am Anfang der Entwicklung einer digitalen Strategie stehen. Beginnen Sie mit den Fragen: wem muss meine digitale Infrastruktur dienen und was muss diese somit können. Damit stellen Sie von Anfang an die organisationsinternen und -externen NutzerInnen in den Mittelpunkt.



#### **Gastbeitrag von Julia Oestreich**

Julia Oestreich ist Philanthropy Solutions Consultant bei Grantbook. Sie unterstützt Stiftungen und gemeinnützige Organisationen dabei Digitale Werkzeuge und Daten zu nutzen, um die Wirkung ihrer Angebote zu verstärken und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihren PartnerInnen aufzubauen.

grantbook<sup>o</sup>

Gastbeitrag: CorrelAid.

### **Data4Good – Wie die Zivilgesellschaft von Daten profitieren kann.**

*Dass sich Effizienz und Effektivität mit Digitalisierung und Datennutzung steigern lassen, hört und liest man oft. So weit, so gut - aber wie kann das konkret aussehen? [CorrelAid e.V.](#) gibt Einblicke, wie soziale Organisationen von Zeitgeist und technischem Fortschritt profitieren können.*

Während sich in der Wirtschaft in den letzten Jahren ein Verständnis für digitale Technologien wie Big Data und künstliche Intelligenz entwickelt hat, werden Gesellschaft und zivilgesellschaftliche Organisationen hier bislang abgehängt. Deutlich wird das im [Digital-Report 2020](#): 73 Prozent der befragten Organisationen haben bereits die richtige Strategie für ihr Wirkungsmanagement, aber nur 38 Prozent auch eine geeignete Datengrundlage, auf deren Basis sie ihre soziale Wirkung messen könnten. Letztlich können nur insgesamt 28 Prozent der 5.004 befragten Organisationen ihre Wirkung analysieren.

Die Hürden sind divers: Einerseits fehlt es an finanziellen und personellen Ressourcen, andererseits schafft auch der rechtliche Rahmen Unsicherheit. Die Verarbeitung von personenbezogenen Daten ist durch die Datenschutzgrundverordnung besonders geschützt und seit der Abschaffung des Privacy Shields zwischen den USA und der Europäischen Union im Sommer 2020 ist auch die Nutzung von digitalen Tools erschwert worden.

Bis auf politischer Ebene Lösungen für die datenwissenschaftliche Fortbildung der Gesellschaft gefunden werden, kann die Zivilgesellschaft auf Angebote aus ihrer Mitte zählen. Mit CorrelAid e.V. können nicht nur [rechtliche Rahmenbedingungen und Fragen geklärt](#), sondern auch Einführungen und [Fortbildungen](#) für neue Technologien gebucht werden. Und für alle mit der richtigen Idee: Für die praktische Implementierung vermittelt der Verein ehrenamtliche DatenwissenschaftlerInnen. Wie das aussehen kann, erfährt Ihr hier.



*“Das Feld Data Science bietet in erster Linie ein Toolset um Informationen aus großen Datenmengen zu generieren: Diese helfen Entscheidungen zu informieren und Prozesse zu verbessern. Es liegt an uns zu entscheiden zu welchem Zweck wir diese einsetzen wollen und welche Werte uns dabei leiten.”*

*Johannes Müller, Gründer von CorrelAid e.V.*

## **Zweck der Datennutzung**

Als Akteure der Zivilgesellschaft liegt Euer Fokus auf dem Allgemeinwohl der Gesellschaft. Um die Effizienz und Effektivität Eurer Arbeit zu sichern, ist es einerseits notwendig die Geschäftsprozesse auf Basis der Digitalisierung neu zu denken und andererseits die Qualität Eurer Prozesse und Programme zu sichern, diese gezielt zu steuern und damit auch nach außen hin legitimieren zu können. Diesen Zweck zu bestimmen und damit Verständnis für Maßnahmen zu schaffen, ist in jeder Entwicklung von Datenanwendungsfällen der erste Schritt. Für das folgende Beispiel könnt Ihr selbst herausfinden, zu welchem Zweck hier Daten erhoben und genutzt werden. Die Auflösung gibt es am Ende des Kapitels.

## **Fallbeispiel 1 - Reportautomatisierung**

Notwendig, gefürchtet, mit Sprengkraft geladen - das Reporting bindet in sozialen Organisationen eine große Menge an personellen und finanziellen Ressourcen. Das Gute ist: Reports lassen sich vergleichsweise einfach automatisieren.

## **Die Herausforderung**

Mit 1,95 Mrd. jährlichem Umsatz und 9 % Umsatzsteigerung im 2019 ist fairer und ökologischer Konsum ein Wachstumsmarkt. Der Dachverband der Weltläden in Deutschland möchte den Verkauf von fair produzierten Produkten noch weiter steigern und sammelt dazu über eine Befragung Grunddaten der Mitglieder im wirtschaftlichen Bereich. Teilnehmende der Studie erhalten im Anschluss eine individuelle Rückmeldung, wie sie im Vergleich zu anderen Weltläden abschneiden und werden zu Verbesserungsmöglichkeiten beraten. Rund 460 individuelle Reports mussten jedes Jahr manuell erstellt und versendet werden - ein Zeitaufwand von mehreren Wochen. Als vorübergehende Lösung wurde mit der Datenbanklösung von Microsoft Office, MS Access, und Excel eine Teilautomatisierung eingerichtet. So wurden beispielsweise Durchschnittswerte automatisch berechnet. Annegret Lueg, die hauptamtlich bei einem Kooperationspartner des Weltladen-Dachverbands arbeitet, begleitete das Projekt. "Für die Umsetzung des Projekts, um das also auf eine neue Stufe zu stellen, war Unterstützung notwendig", sagt sie heute. Steffen Weber, der Geschäftsführer des Weltladen-Dachverbands, wendete sich deshalb 2019 an CorrelAid e.V.



Bildungsmaterial des Weltladen-Dachverbandes. Quelle: Weltladen-Dachverband/A. Stehle

## Das Team

Ein gutes Projektteam besteht aus einer diversen Personengruppe, die drei Kernkompetenzen abbilden können: DatenwissenschaftlerInnen, die für die Repräsentativität der Daten und Validität der Auswertung Sorge tragen, IT-ExpertInnen, die die notwendige Infrastruktur schaffen, und OrganisationsvertreterInnen, die sich mit Organisation und Fachgebiet auskennen. Für den Weltladen-Dachverband vertrat deshalb Annegret Luek die Interessen der Organisation. Daneben arbeiteten insgesamt acht Projektmitglieder von CorrelAid e.V. an der Umsetzung des Projekts. Beteiligt waren WirtschaftswissenschaftlerInnen, SoziologInnen, PsychologInnen und InformatikerInnen. “Diese Mischung war sehr gewinnbringend”, erklärt Gideon May von CorrelAid e.V., der als gelernter Ökonometriker hauptberuflich im Risikocontrolling arbeitet und das Projekt leitete. Die Umfragen optimal zu gestalten oder - wie Gideon sagt - “wie man Fragen formuliert oder das Layout einer Umfrage gestaltet”, gehört nämlich nicht unbedingt in das Repertoire der meisten technischen Studiengänge. SoziologInnen und PsychologInnen lernen dagegen während des Studiums Survey Design (zu deutsch: Umfragengestaltung) und wenden dies, wenn sie sich später beruflich für die Forschung entscheiden, auch in der echten Welt an.

## Die Lösung

“Das Kernprodukt (...) waren die individualisierten Rückmeldungen.”, erklärt Gideon. Dazu nutzte das Team R Markdown. R ist ursprünglich eine statistische Programmiersprache. Die notwendige Software (RStudio) ist kostenlos verfügbar und bietet verschiedene Möglichkeiten zum Code schreiben an. Mit R Markdown lassen sich einzelne R-Codebausteine ausführen und die Ergebnisse direkt anzeigen. Daneben ermöglicht es die

Formatierung von Text, Tabellen und Grafiken sowie den Export zu PDF, Word oder HTML. Die finale Datei ist unbegrenzt reproduzierbar und aktualisierte Datensätze können - solange sich das Format der Datei nicht ändert - eingepflegt werden, um neueste Ergebnisse zu erhalten. Um diese Technologie für das Weltladen-Projekt nutzen zu können, wird die CSV-Datei der Weltläden-Umfrage geladen, bereinigt und Werte anschließend injiziert, ausgewertet und/oder visualisiert. Am Ende entsteht so pro Weltladen ein individueller Report. Dabei besteht noch weiteres Automatisierungspotential: Wer bei der Auswahl des Umfragetools darauf achtet, dass eine sogenannte API (zu deutsch: Programmierschnittstelle) zur Verfügung stellt, ermöglicht die beständige Aktualität der Daten. Beispiele für (Open Source) Tools mit DSGVO-Compliance und APIs sind das frei verfügbare Kobo Toolbox der U.N. (Achtung: Hier muss selbst gehostet werden) und das kostenpflichtige [Limesurvey](#) (Achtung: Hier muss die deutsche Instanz mit Serverstandort Deutschland genutzt werden). Für Letzteres entstehen durch die [Vergünstigungen](#) für gemeinnützige Organisationen monatliche Kosten von mindestens knapp 24€.

### Die Learnings

Es ist zwar nicht notwendig, aber doch hilfreich, wenn eine OrganisationsvertreterIn die Motivation und Zeit hat sich in das neue, technische Tool einzufinden. Mit Annegret von den Weltläden hatte das Projektteam von CorrelAid e.V. eine Frau an ihrer Seite, die bereits weiß, wie Technik funktioniert und sie diese für ihre soziale Organisation nutzen kann. Trotzdem hat das Projekt nur so gut funktioniert, weil sie bereit war etwas Neues zu lernen - nämlich R. Damit ist das Tool seit der Implementation in guten Händen und nachhaltig. Kleinere Änderungen und Korrekturen kann der Weltladen-Dachverband e.V. selbst vornehmen.

### Die Wirkung

Annegret Luek fasst das Endergebnis treffender zusammen, als wir von CorrelAid e.V. es jemals könnten: "Es war (...) echt wunderbar! Wir hatten das vorher wirklich sehr händisch gemacht und ich habe das über Microsoft Access und Excel zusammen gefriemelt. Das hat vorher Tage (Korrektur: Wochen) gedauert und durch diesen Code funktioniert das mittlerweile in zwei Stunden! Das rattert durch und ich habe (Anmerkung: knapp) 500 Berichte - ein enormer Zuwachs!"

Das Interview gibt es übrigens auch als [Podcast-Folge](#).

Wir möchten an dieser Stelle auf ein [zweites Fallbeispiel](#) von Erlassjahr e. V. verweisen welches auf unserer Homepage zu finden ist. Auch das Interview zu dem zweiten Fallbeispiel gibt es als [Podcast-Folge](#).

## Schlusswort

Die Nutzung von Daten in der Zivilgesellschaft hat viele Möglichkeiten, die helfen können, bessere Entscheidungen zu treffen. Grundvoraussetzung ist jedoch die DSGVO-konforme Nutzung von digitalen Tools. Von programmatisch basierten Lösungen bis hin zu Analyse-Softwaretools: Wichtig ist, einzuschätzen, was Ihr in Eurer Organisation abbilden könnt. Es gilt zumeist, dass es zu den kompliziertesten Technologien auch Alternativen gibt. Bei der Auswahl und Umsetzung unterstützen wir Euch gerne.

Beide Fallbeispiele dachten übrigens Geschäftsprozesse mit Hilfe von datengestützten Digitalisierungsmöglichkeiten neu: Der Dachverband der Weltläden e.V. vereinfachte und verschnellte die Mitgliederbetreuung, während Erlassjahr e.V. nicht nur Ressourcen der Öffentlichkeitsarbeit spart, durch die Interaktivität der Daten wird diese auch auf ganz neue Art und Weise möglich.

Ihr seid neugierig geworden? [CorrelAid e.V.](#) berichtet in einem monatlichen Newsletter über die Arbeit mit Daten für den guten Zweck. Zur Anmeldung geht es [hier](#). Außerdem findet Ihr uns im März auch als ReferentInnen auf dem [Digital Social Summit](#), auf dem Ihr zahlreiche Tools rund um das Thema Digitalisierung kennenlernen könnt.



### Gastbeitrag von Nina Hauser

Nina Hauser arbeitet als Head of Data Science Literacy bei CorrelAid e.V. und hilft sozialen Organisationen im Schlagwortschmelgel rund um Data Science, Artificial Intelligence und Machine Learning den Überblick zu behalten. Dazu organisiert sie [Workshops](#), vermittelt ExpertInnen, lädt zur digitalen [Datensprechstunde](#) ein und schreibt - wie in diesem Beitrag - über ihre Arbeit.

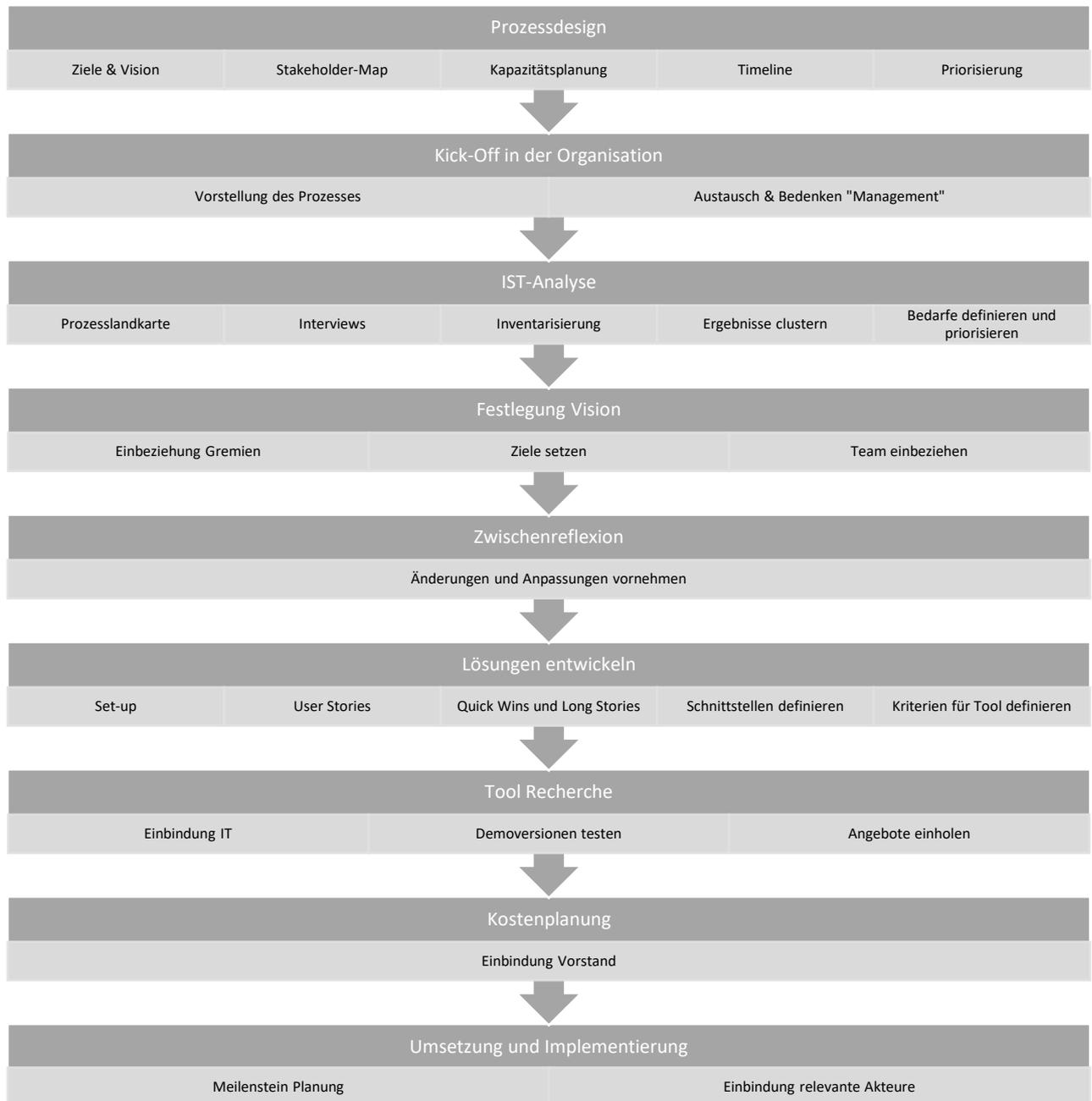


CORRELAID  
GOOD CAUSES. BETTER EFFECTS.



Der Artikel steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](#).  
Ursprüngliche Veröffentlichung in zweiteiliger Langfassung auf [www.so-geht-digital.de](http://www.so-geht-digital.de)

## 10. Anlage



## 11. Weiterführende Links

**[E-Paper: „Auf dem Weg zur digitalen Strategie“ der Braunschweigischen Stiftung \(2018\)](#)**

**[Digitalisierung. Vom Buzzword zur zivilgesellschaftlichen Arbeitspraxis \(2018\)](#)**

**[Digital-Report 2020](#)**

**[Wie wird mein Sportverein digital? Ein Praxishandbuch zur Digitalisierung des](#)**

**[Vereinssports. \(2018\)](#)**

**[Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft \(2019\)](#)**

**[Digital Social Summit \(2021\)](#)**

## Impressum

Die Braunschweigische Stiftung  
Das Haus der Braunschweigischen Stiftungen  
Löwenwall 16  
38100 Braunschweig  
0531 – 27 35 90  
[www.die-braunschweigische.de](http://www.die-braunschweigische.de)

Wider Sense GmbH  
Rungestraße 17  
D-10179 Berlin  
030 - 240 88 240  
[www.widersense.org](http://www.widersense.org)

### **AnsprechpartnerInnen:**

Friedemann Schnur (Geschäftsführendes Vorstandsmitglied)  
[schnur@die-braunschweigische.de](mailto:schnur@die-braunschweigische.de)

Insa Heinemann (Projektmanagement & Kommunikation)  
[heinemann@die-braunschweigische.de](mailto:heinemann@die-braunschweigische.de)

Christine Schultz (Projektmanagement & Stiftungsverwaltungen)  
[schultz@die-braunschweigische.de](mailto:schultz@die-braunschweigische.de)



[www.facebook.com/diebraunschweigische](https://www.facebook.com/diebraunschweigische)



[@diebraunschweigische](https://www.instagram.com/diebraunschweigische)



[@DBS\\_Stiftung](https://twitter.com/DBS_Stiftung)