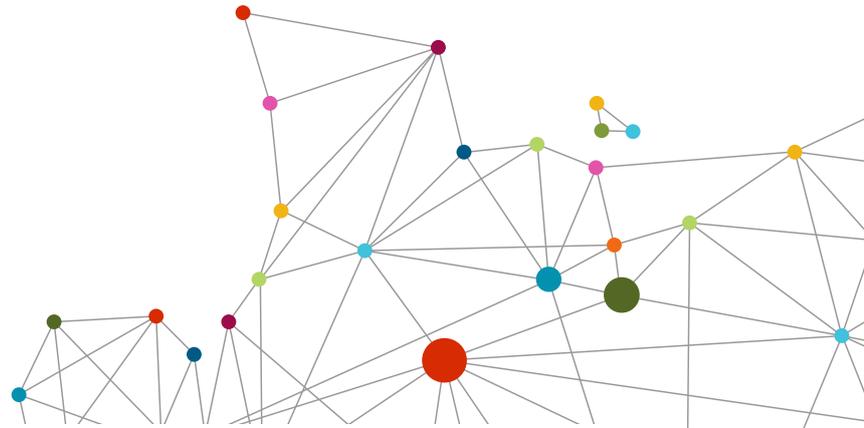


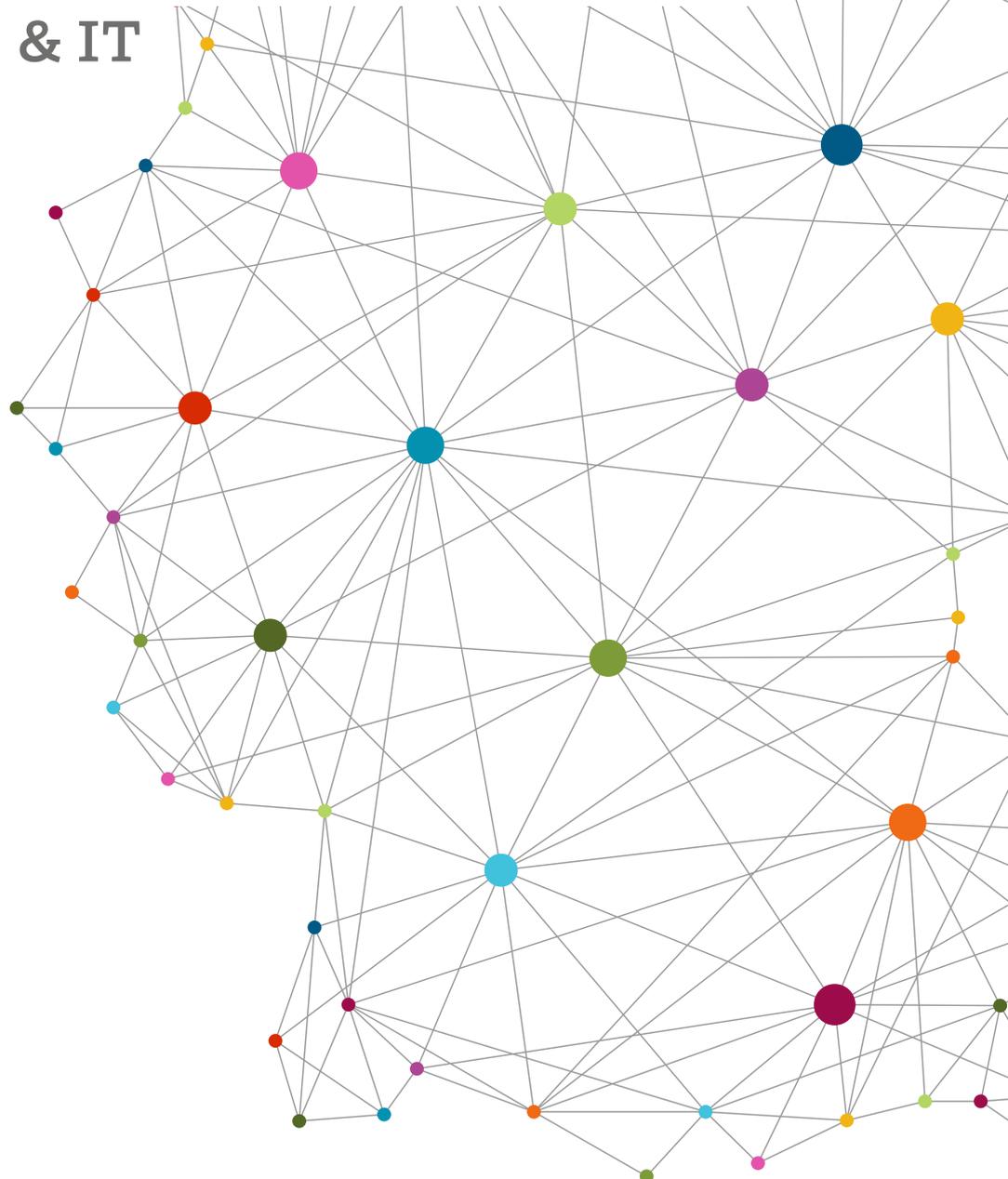


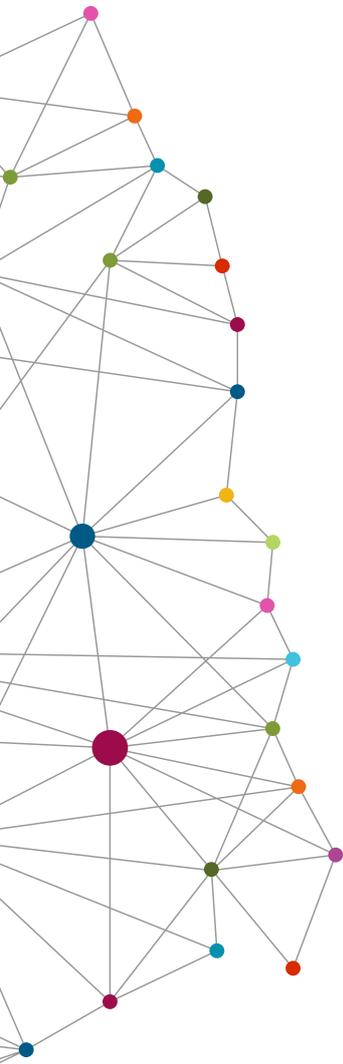
Haus des Stiftens
Engagiert für Engagierte



DIGITAL-REPORT 2020

Non-Profits & IT





Herausgeber

Haus des Stiftens gGmbH

Autoren

Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons, Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility der Universität Mannheim
Manuel Reppmann, Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility der Universität Mannheim
Marcus Becker, Haus des Stiftens gGmbH
Petra Röhl, Haus des Stiftens gGmbH

Gestaltung Print

Anja Tichawsky, Peter Tichawsky,
Haus des Stiftens gGmbH

Gestaltung Self-Service-Portal

Johannes Müller, CorrelAid e.V.

Copyright – Urheberrechtshinweis

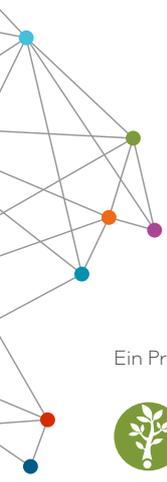
Alle Inhalte des Digital-Reports 2020, insbesondere Grafiken, Fotos und Texte, sind urheberrechtlich geschützt. Die Urheberrechte liegen, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet bei Autoren, Herausgeber und Gestaltern. Gemeinnützigen Organisationen ist die Nutzung der Inhalte des Digital-Reports und des Self-Service-Portals zu ausschließlich eigenen, nicht gewerblichen Zwecken gestattet. Für Nutzungen im gesetzlich erlaubten Rahmen weisen wir insbesondere auf das Änderungsverbot (§ 62 UrhG) und die Pflicht zur Quellenangabe (§ 63 UrhG) hin. Für eine über das Vorstehende hinausgehende Nutzung der Inhalte kontaktieren Sie uns unter: info@hausdesstiftens.org

Der Digital-Report 2020 wurde initiiert und herausgegeben von der Haus des Stiftens gGmbH (Projekträger).

Wissenschaftliche Leitung: Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility der Universität Mannheim.

Konzeption und Entwicklung Self-Service-Portal: CorrelAid e.V.

Der Digital-Report 2020 wurde gefördert vom Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat.



Ein Projekt von:



Mit Unterstützung von:



Wissenschaftliche Leitung:



Gefördert durch:





In einer freiheitlichen Gesellschaft haben alle Bürgerinnen und Bürger die Chance, die Gesellschaft mitzugestalten und ihre jeweiligen Talente zu entfalten – auch zum Nutzen des Gemeinwohls. In Deutschland machen rund 30 Millionen Menschen von dieser Chance bürgerschaftlichen Engagements Gebrauch. Sie können dort aktiv werden, wo es ihnen am wichtigsten erscheint, und sind dadurch eine enorm wichtige Stütze des gesellschaftlichen Lebens.

Eine aktive Zivilgesellschaft ist Garant für eine lebendige und moderne Demokratie und für ein lebenswertes Miteinander, mit dem sich die Menschen identifizieren und in dem sie gerne und mit Freude leben.

Zugleich müssen die Menschen immer mobiler werden und können ihre Freizeit immer weniger verlässlich planen. Dies hat spürbare Auswirkungen auf die Bereitschaft zu bürgerschaftlichem Engagement.

Die Digitalisierung kann dem entgegenwirken. Insbesondere wissensbezogene Tätigkeiten können durch den Einsatz von Informationstechnik zeit- und ortsunabhängig ausgeübt werden. Organisatorische Aufgaben können einfacher und effizienter erfüllt werden. Projekte wie „youvo“ oder „wheelmap.org“ zeigen uns erfolgreich die Möglichkeiten auf.

Das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat unterstützt zivilgesellschaftliche Organisationen bei der Digitalisierung und will damit den sozialen Fortschritt in Deutschland voranbringen. Dieser Report soll die öffentliche Debatte und die organisationsinterne Diskussion über den eigenen Digitalisierungsgrad anstoßen und fördern.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre!

Horst Seehofer

Bundesminister des Innern, für Bau und Heimat



Die Digitalisierung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die alle Lebens- und Arbeitsbereiche umfasst. Die Frage, welchen Beitrag zivilgesellschaftliche Akteure in Deutschland für das Gemeinwohl in Zukunft leisten können, wird maßgeblich durch ihre digitale Anschlussfähigkeit geprägt.

Die Herausforderungen für Non-Profit-Organisationen, potenzielle Anknüpfungspunkte zwischen ihrer alltäglichen Arbeit und der Digitalisierung zu erkennen und umzusetzen, sind dabei gewaltig. Verbunden damit sind weitreichende Veränderungsprozesse hinsichtlich Kultur, Struktur, Arbeitsweise und nicht zuletzt Organisationsstrategie. Non-Profits, die diese Herausforderung jedoch annehmen und neue Technologien nutzen, um beispielsweise digitale Angebote zu entwickeln oder einen Zugang zu weiteren Zielgruppen und Ressourcen zu erhalten, können ihre eigene Arbeit effektiver und wirkungsvoller gestalten.

Der vorliegende Digital-Report 2020 untersucht das Themenfeld „Digitalisierung und Zivilgesellschaft“ in Bezug auf viele verschiedene Fragestellungen und baut zum Teil auf der Studie des 2015 herausgegebenen „IT-Reports für Non-Profits“ auf.

Als Initiator und Herausgeber der Studie möchte Haus des Stiftens wirkungsvolles Engagement erleichtern und im Sinne der United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) zu mehr Gemeinwohl beitragen. Seit zwölf Jahren unterstützt Haus des Stiftens mit einer Vielzahl engagierter Partner über das IT-Portal Stifter-helfen gemeinnützige Organisationen auf dem Weg der Digitalisierung. Bislang konnten IT-Ressourcen im Wert von mehr als 500 Millionen Euro und praxisrelevantes Know-how im Rahmen vielfältiger Programme und Projekte an Non-Profits vermittelt werden. In unserer Zukunftsvision



verbessern digitale Technologien und digitalisierte Organisationen das Leben in unserer Gesellschaft. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die 17 SDGs besser erreicht werden können.

Die Entwicklung und Umsetzung der Studie erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility (CSR) der Universität Mannheim. Der Lehrstuhl existiert seit 2015 und ist seitdem durch ein Crowdfunding verschiedenster Partner finanziert. Unter der Leitung von Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons arbeitet das Team des Lehrstuhls mit über 50 Partnern aus der Wirtschaft sowie dem Non-Profit-Sektor zusammen, um ebenfalls zu einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne der SDGs beizutragen. Die Forschungsarbeit des Lehrstuhls ist dabei durch einen quantitativ-empirischen Ansatz geprägt. Das Team ist spezialisiert auf große Datensätze, um Nachhaltigkeitsprobleme besser zu verstehen und Lösungen zu entwickeln.

Der Bericht und das Self-Service-Portal zur Studie wäre zudem ohne die sehr vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat sowie CorrelAid e.V. nicht möglich gewesen. Wir danken allen Akteuren und Non-Profit-Organisationen, die an der Studie zum Digital-Report 2020 teilgenommen und dadurch zum Gelingen beigetragen haben.

Wir wünschen Ihnen hilfreiche Erkenntnisse und gute Diskussionen!

Laura Marie Edinger-Schons
Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility

Clemens Frede
Leiter Programmentwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung

EXECUTIVE SUMMARY

Der dritte Sektor in Deutschland ist in vielerlei Hinsicht systemrelevant. Wirtschaftlich gesehen ist er ein stark wachsender Wirtschaftszweig. Im Jahr 2016 arbeiteten 9,9 % aller in Deutschland sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten im dritten Sektor.¹ Die Anzahl der darin Beschäftigten hat seit 1992 weit stärker als in der Gesamtwirtschaft zugenommen und ist somit ein wichtiger Jobmotor für den nationalen Arbeitsmarkt.²

Vor diesem Hintergrund ist es von zentraler Bedeutung, dass der dritte Sektor anschluss- und gestaltungsfähig ist bei einem der Megatrends unserer Zeit, der Digitalisierung. Non-Profit-Organisationen und das ehrenamtliche Engagement sind das Herzstück unserer Gesellschaft. Durch die Einbeziehung des dritten Sektors in die omnipräsente Debatte zur Gestaltung der Digitalisierung kann sichergestellt werden, dass die dadurch geschaffenen neuen Möglichkeiten am Ende auch tatsächlich der Gesellschaft dienen.

Non-Profit-Organisationen (NPOs) können die Möglichkeiten der Digitalisierung in unterschiedlicher Weise für sich nutzen. Erstens können durch den Einsatz digitaler Technologien interne Abläufe und Strukturen effizienter gestaltet werden. Zweitens kann die Digitalisierung Akteuren im dritten Sektor dabei helfen, neue Angebote für ihre Zielgruppen zu schaffen sowie Daten zu erheben und zu analysieren, um das bestehende Angebot zu verbessern. Somit birgt sie ein großes Potenzial, die positive Wirkung von NPOs auf unsere Gesellschaft zu verstärken.

Aber wie digital ist der Non-Profit-Sektor in Deutschland eigentlich? Und nutzen NPOs digitale Technologien bereits, um innovative Angebote zu schaffen? Welche Faktoren bedingen, wie digital reif eine NPO ist? Und haben Organisationen, die sich digitalisieren, einen besseren Zugang zu Ressourcen, zum Beispiel Spenden? Diesen und weiteren Fragen gehen wir in der Studie „Digital-Report 2020 – Non-Profits & IT“ nach, an der mehr als 5.000 Organisationen aus Deutschland teilgenommen haben. Damit möchten

wir empirisch belastbare Entwicklungen und Trends über den Digitalisierungsgrad in der Zivilgesellschaft in Deutschland sichtbar machen.

Die Ergebnisse zeigen deutlich:

1. **Potenziale der Digitalisierung werden nicht ausgeschöpft:** Die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung werden von vielen Organisationen bislang nicht ausreichend genutzt. Die Ergebnisse zeigen dafür vier wesentliche Erklärungen:
 - a. **Einseitiges Digitalisierungsverständnis:** Digitalisierung wird in 86 % der gemeinnützigen Organisationen als *Mittel der Arbeitserleichterung*, d.h. der effizienten und transparenten Bewältigung von organisationsinternen Aufgaben, verstanden. 67 % setzen dafür bereits Cloud-Lösungen, überwiegend zum Teilen und Speichern von Daten, ein. Demgegenüber stehen nur 47 % an Organisationen, die in der Digitalisierung auch die Möglichkeit sehen, ihre *gesellschaftliche Wirkung zu steigern*.
 - b. **Potenziale digitaler Schlüsseltechnologien werden nicht erkannt:** Einige wenige innovative Organisationen im dritten Sektor zeigen zudem bereits anschaulich, wie *digitale Schlüsseltechnologien* ihre Arbeit bereichern und die gesellschaftliche Wirkung steigern können: Vom Einsatz künstlicher Intelligenz zur Bekämpfung des Bienensterbens über die Analyse großer Datenmengen zur Unterstützung des Fundraisings bis hin zur Anwendung von Virtual Reality zur Übung von Rettungseinsätzen oder der Erlebarmachung von Fluchterfahrungen. Die Anwendungs-

¹ Priemer, Bischoff, Hohendanner, Krestakies, Rump und Schmitt (2019).

² Brenke, Schlaak und Ringwald (2018).

möglichkeiten sind vielfältig, aber nahezu kaum bekannt. Das führt dazu, dass nur 2 % der Organisationen angeben, ein Potenzial in digitalen Schlüsseltechnologien zu erkennen.

- c. **Mehr Investitionen erforderlich, insbesondere in den Faktor „Mensch“:** Eine erfolgreiche digitale Transformation endet nicht bei der Übersetzung von Daten vom Analogen zum Digitalen, sondern erfordert *zusätzliches Wissen, Kompetenzen und Strukturen, um eine Organisation in letzter Konsequenz „digital zu denken“*. Dafür braucht es Investitionen. Unsere Ergebnisse zeigen allerdings, dass die Höhe der IT-Budgets bei 47 % der NPOs stagnieren. Alarmierend ist vor allem, dass nur 8 % der derzeitigen IT-Investitionen in das IT-Personal fließen, wohingegen 59 % für Hard- und Software eingesetzt werden. Der Fokus der Investitionen in Digitalisierung liegt somit in vielen NPOs auf der Aufrüstung von Hard- und Software und weniger auf dem Faktor Mensch. Das resultiert vor allem daraus, dass 62 % Nachholbedarf bei ihrer digitalen Infrastruktur sehen. Eine Veränderung der Priorität ist nicht in Sicht, da die große Mehrheit von 76 % der Organisationen keine Investitionen in das eigene IT-Personal plant.
- d. **Alte und neue Hindernisse bremsen die Digitalisierung:** Ein seit jeher bekanntes und chronisches Problem im dritten Sektor sind die oft knappen personellen und finanziellen Ressourcen, was im Falle der Digitalisierung wichtige Investitionen verhindert. Rund 60 % sehen darin eine größere Herausforderung. Des Weiteren gibt rund die Hälfte der Organisationen an, die Erlangung der erforderlichen Kompetenzen als Hürde wahrzunehmen. Die *Problematik, erforderliche Ressourcen aufzubringen*, in Kombination mit der *Schwierigkeit, sich relevantes Wissen anzueignen*, zeigt: Nur 14 % des dritten Sektors sind gut positioniert, um sich erfolgreich zu digitalisieren. Ein Thema, das in vorherigen Studien tendenziell mäßige Relevanz hatte, nun aber die von den Teilnehmern am häufigsten genannte Herausforderung darstellt, ist die *Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben* (zum Beispiel die DSGVO). Hier sind es 65 % des dritten Sektors, die darin eine größere Hürde für ihre Organisation bei der Digitalisierung sehen.

2. Vertane Chancen für NPOs und Gesellschaft:

Aufgrund der beschriebenen Gründe bleibt großes Potenzial für die Organisationen selbst sowie für unsere Gesellschaft ungenutzt. Unsere Daten zeigen nämlich, dass Organisationen, die digital reifer sind, einen besseren Zugang zu Ressourcen haben können als solche, die weniger digital sind. Das drückt sich beispielsweise in Form eines höheren Spendenvolumens oder einer größeren Mitgliederzahl aus.

3. Die Rolle des Dialogs mit Anspruchsgruppen:

Die positiven Zusammenhänge zwischen der digitalen Reife und dem Zugang zu Ressourcen (wie zum Beispiel Spenden und Mitglieder) lassen sich vor allem dann realisieren, wenn die Organisation einen intensiven Dialog mit ihren Anspruchsgruppen pflegt. Anspruchsgruppenorientierte Organisationen verbinden besondere Merkmale, wie unsere Daten zeigen. So haben sie beispielsweise eine höhere digitale Reichweite (Follower), kommunizieren tendenziell über eine breitere Palette an Social-Media-Kanälen (wie Twitter oder Instagram) und gestalten ihren Content zudem vermehrt interaktiv.

Wir laden alle relevanten Akteure aus dem dritten Sektor, der Politik und Wirtschaft zur Diskussion der Ergebnisse ein und hoffen, mit der vorliegenden Studie wertvolle Denkanstöße und Impulse zu liefern. Wir möchten Sie außerdem einladen, unser [Self-Service-Portal](#) zur Studie zu besuchen. Dort können Sie sich unter anderem eigene detaillierte Analysen erstellen und anzeigen lassen. Im weiteren Verlauf des Reports nutzen wir Querverweise zum Portal, um weiterführende Inhalte für Sie zur Verfügung zu stellen.

Bei Fragen und Anregungen freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.

Das Projektteam

9	1. Informationen zum Digital-Report 2020
9	1.1 Die Vorgängerstudie - der IT-Report 2015
9	1.2 Erhebungsdesign
14	1.3 Fragebogenerstellung und Auswertung
15	1.4 Soziale Erwünschtheit
16	1.5 Begleitende Interviews zum Report
18	1.6 Digitaler Reifegrad von Organisationen
19	2. Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung
19	2.1 Herausforderungen
23	2.2 Allgemeine Chancen
25	2.3 Potenziale digitaler Schlüsseltechnologien
32	2.4 Cloud-Technologie im Fokus
34	2.5 Zwischenfazit
35	3. Digitalisierung in Organisationen
35	3.1 Organisation
43	3.2 Infrastruktur
47	3.3 Datenmanagement und -nutzung
50	3.4 Investitionen
53	3.5 Social Media
56	3.6 Informations- und Beratungsbedarf
57	3.7 Zwischenfazit
59	4. Relevanz des digitalen Reifegrads
59	4.1 Charakteristika digital reifer NPOs
61	4.2 Fähigkeiten digital reifer NPOs
62	4.3 Ressourcenzugang durch digitale Reife
64	4.4 Rolle der Anspruchsgruppen
68	5. Diskussion und Ausblick
68	5.1 Diskussion
70	5.2 Limitationen und Ausblick
72	Anhang
73	Literaturverzeichnis

Gender-Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Form (generisches Maskulinum), z.B. „Teilnehmer“. Wir meinen immer alle Geschlechter im Sinne der Gleichbehandlung. Die verkürzte Sprachform hat redaktionelle Gründe und ist wertfrei.

1. INFORMATIONEN ZUM DIGITAL-REPORT 2020

1.1 DIE VORGÄNGERSTUDIE – DER IT-REPORT 2015

Der „Digital-Report 2020: Non-Profits & IT“ baut zwar auf dem „IT-Report für Non-Profits 2015“ auf, unterscheidet sich aber in vielerlei Hinsicht von seinem Vorgänger. Herausgeber des Reports 2015 ist, wie beim Digital-Report 2020, die Haus des Stiftens gGmbH, Betreiber des IT-Portals für Non-Profits „Stifter-helfen“. Allerdings ist die Akteurskonstellation 2020 eine andere als 2015: Bei der Erstellung der Vorgängerversion wirkte die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt mit, die auch den IT-Report für die Sozialwirtschaft herausgibt, sowie das Marktforschungsunternehmen xit. Der Report 2015 wurde ermöglicht von Microsoft Deutschland und SAP SE. 2020 erfolgte die Umsetzung der Studie durch den Lehrstuhl für Corporate Social Responsibility der Universität Mannheim. Die Entwicklung des Self-Service-Portals lag bei CorrelAid e.V. Gefördert wird der Digital-Report 2020 durch das Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat.

Der IT-Report 2015 gab einen Überblick über die Organisation und Nutzung von IT im dritten Sektor in Deutschland und Österreich. Mit Antworten von über 3.400 bei Stifter-helfen registrierten Non-Profit-Organisationen lieferte die Studie insbesondere eine Bestandsaufnahme zu den Themenfeldern Hardware, Software, internetbasierte Tools und soziale Medien.

Im Gegensatz zum IT-Report 2015 fokussiert sich der Digital-Report 2020 allein auf den gemeinnützigen Sektor in Deutschland und geht über eine deskriptive Bestandsaufnahme der IT-Organisation hinaus. Für den Digital-Report 2020 haben wir einen deutlich umfassenderen Fragebogen erstellt, um die Komplexität und die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung abzubilden. An den Stellen, an denen dennoch eine Vergleichbarkeit zur Studie von 2015 gegeben ist, stellen wir einen Bezug her.

1.2 ERHEBUNGSDESIGN

Die Studie wurde im Zeitraum von August 2019 bis April 2020 durchgeführt. Die Erhebung der Daten erfolgte über einen Online-Fragebogen im November 2019. In einem ersten Schritt wurden alle gemeinnützigen Organisationen, die beim IT-Portal von Haus des Stiftes registriert sind, gebeten, an der Befragung teilzunehmen. Auf diesem Weg wurden 4.595 Vertreter von Non-Profit-Organisationen erreicht, die den Fragebogen vollständig ausfüllten. In einem zweiten Schritt wurde der Link zum Fragebogen über Social Media geteilt, um auch nicht registrierten Organisationen die Möglichkeit zur Teilnahme zu geben. Dadurch konnten weitere 409 Teilnehmer motiviert werden, sodass die finale Stichprobe 5.004 Antworten umfasst.

Zusätzlich zu der folgenden Beschreibung der Stichprobe können detailliertere, visuelle Auswertungen zu den demografischen Daten der Organisationen dem Self-Service-Portal zur Studie entnommen werden. Diese können Sie mithilfe verschiedener Filter ganz nach Ihrem Interesse präzisieren. Vorab sei gesagt, dass die Stichprobe im Vergleich mit den Angaben des für den dritten Sektor repräsentativen „Datenreport Zivilgesellschaft“ aus dem Jahr 2017 eine hohe Ähnlichkeit aufweist.³ Die Ergebnisse des Digital-Reports 2020 besitzen somit ebenfalls Aussagekraft für den gesamten dritten Sektor in Deutschland.

³ Priemer et al. (2019).

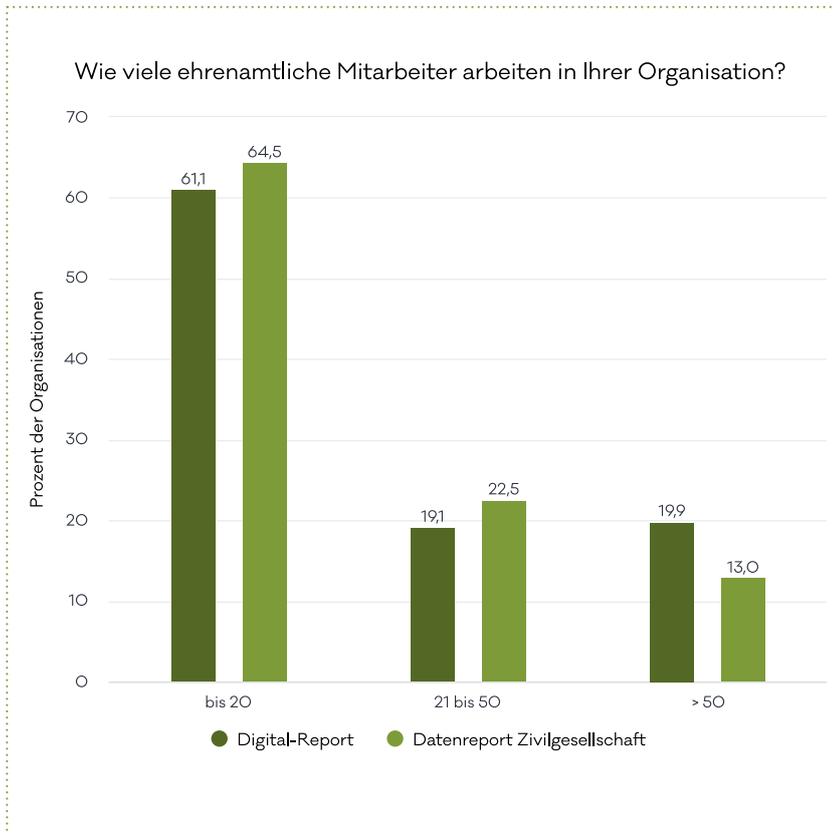


Abbildung 1

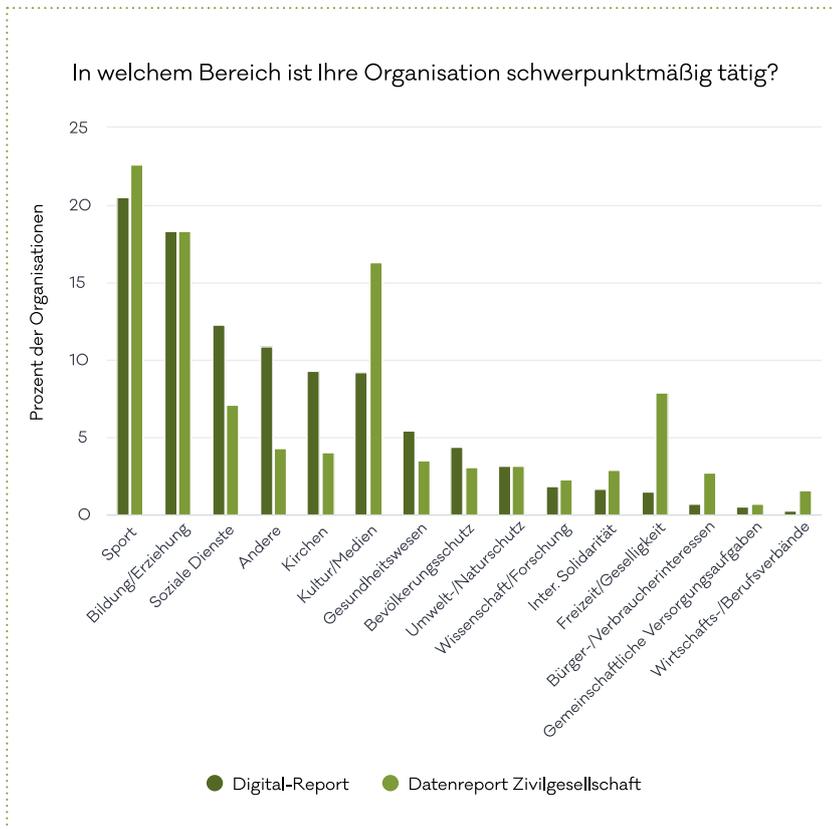


Abbildung 2

Größe

Die Mehrheit der Organisationen (45%) verfügt über ein Gesamtjahresbudget zwischen 10.000 Euro und 250.000 Euro. Ein Jahresbudget von weniger als 10.000 Euro haben 25%, mehr als 250.000 Euro pro Jahr haben wiederum 30% der NPOs. Ein anderer Indikator für die Größe – die Anzahl an Mitarbeitern – zeigt, dass rund 40% der Organisationen keine hauptamtlichen Mitarbeiter beschäftigen. Ganz anders stellt es sich hingegen bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern dar. Hier arbeiten bei 61% der Organisationen bis zu 20 Ehrenamtliche. Ein Vergleich mit dem Datenreport Zivilgesellschaft zeigt, dass sich beide Stichproben in diesem Merkmal sehr ähnlich sind.

Als **Größe** einer Organisation bezeichnen wir im weiteren Verlauf dieser Studie ein **aggregiertes Maß** aus der **Höhe des Jahresbudgets und der Anzahl der (ehrenamtlichen und hauptberuflichen) Mitarbeiter**, das wir zusätzlich berechnet haben. Somit gilt: Je größer eine Organisation ist, desto höher ist ihr Jahresbudget und die Mitarbeiterzahl.

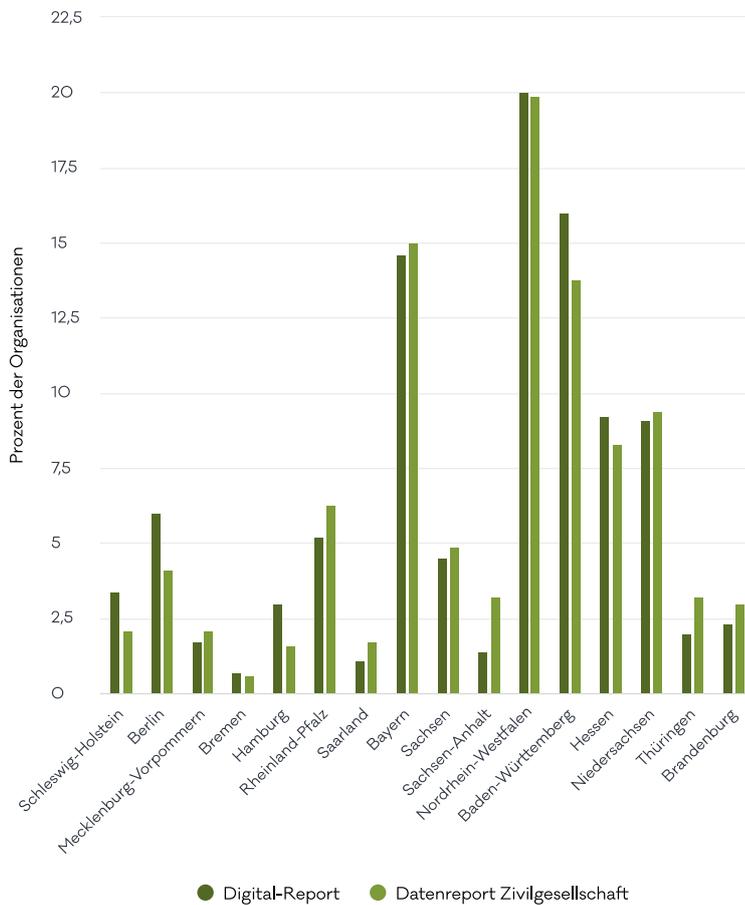
Tätigkeitsschwerpunkte

Die am häufigsten genannten Tätigkeitsbereiche, in absteigender Reihenfolge, sind Sport (21%), Bildung & Erziehung (18%) sowie soziale Dienste (12%). Sie machen rund die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Organisationen aus. Organisationen mit Versorgungsaufgaben (0,5%) sowie Wirtschafts- & Berufsverbände (0,3%) kommen nur selten vor. Auch in dieser Hinsicht sind die Organisationen, die am Digital-Report 2020 teilgenommen haben, ein relativ genaues Spiegelbild des dritten Sektors.

Verteilung der teilnehmenden Organisationen



Regionale Repräsentativität



Geografische Lage

Die meisten Organisationen der Stichprobe stammen aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen (20%), Bayern (16%) und Baden-Württemberg (15%). Sehr wenige kommen hingegen aus Sachsen-Anhalt, dem Saarland sowie Bremen mit jeweils unter 2% Anteil an der Gesamtheit der Organisationen. Die regionale Verteilung ist der der Non-Profit-Organisationen in Deutschland insgesamt sehr ähnlich.

Abbildung 3

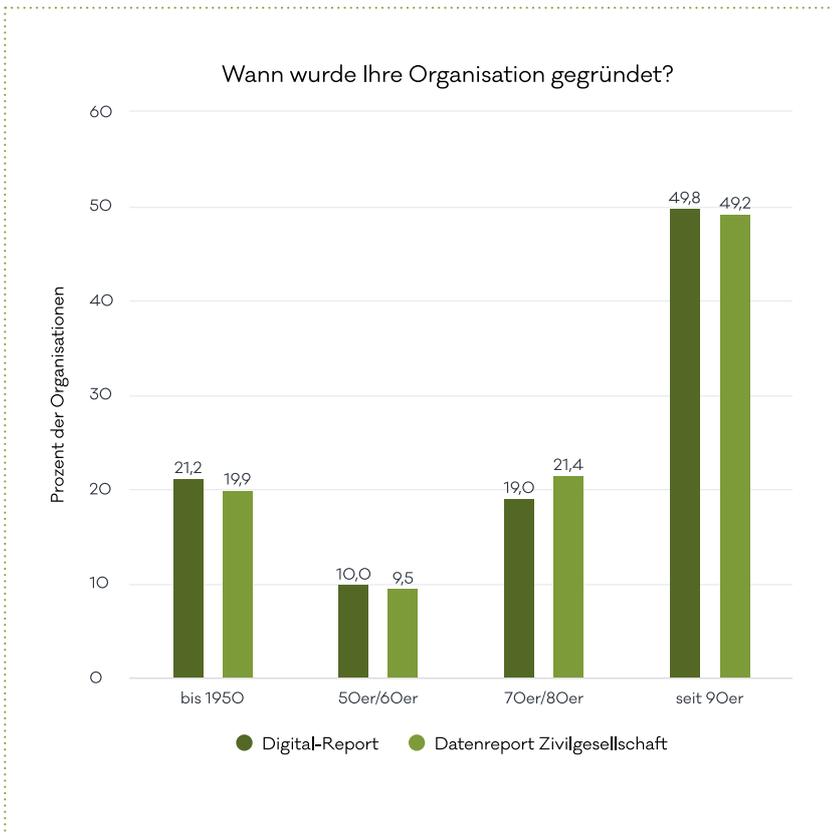


Abbildung 4

Alter

Rund die Hälfte der Organisationen wurde ab den 90er Jahren gegründet und ist somit nicht älter als 30 Jahre. Jeweils um die 20 % der Organisationen wurden vor 1950 sowie in den 70er und 80er Jahren errichtet. Eine kleinere Gruppe von 10 % hat ihre Wurzeln in den 50er und 60er Jahren. Diese Altersstruktur entspricht auch der des dritten Sektors in Deutschland.

Rechtsform

Die Rechtsform der Vereine macht den Großteil der Organisationen in der Stichprobe sowie auch im dritten Sektor insgesamt aus. Lediglich die Körperschaften des öffentlichen Rechts sind im Digital-Report mit 7 % stärker vertreten. Unter der Kategorie „Stiftung“ sind treuhänderische Stiftungen sowie rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts, kirchlichen Rechts und öffentlichen Rechts zusammengefasst.

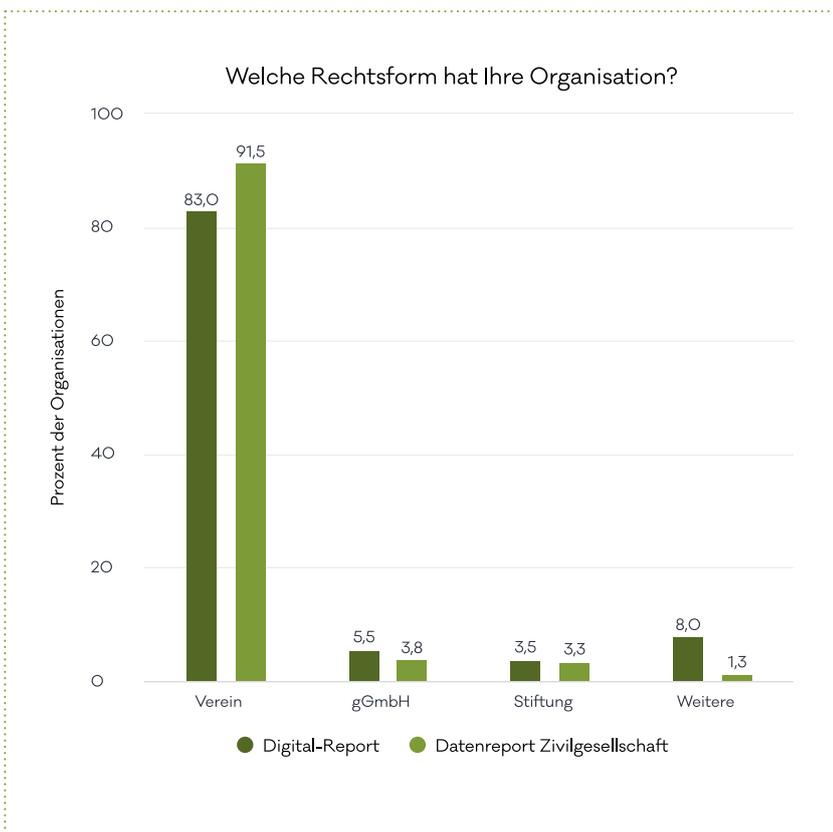


Abbildung 5

Funktion der Teilnehmer

Bei 70 % der Organisationen hat der Vorstand oder die Geschäftsführung den Fragebogen zum Digital-Report 2020 stellvertretend für die Organisation beantwortet. Andere Funktionen, wie die des IT-Verantwortlichen oder des Verwaltungsleiters, lagen bei jeweils unter 10 %. Das Antwortverhalten der IT-Verantwortlichen unterscheidet sich an manchen Stellen marginal von dem der Vorstände und Geschäftsführer sowie der Verwaltungsleiter. Eine Beeinflussung der Ergebnisse dadurch kann aber aufgrund der Geringfügigkeit der Unterschiede ausgeschlossen werden.

Finanzierungsform

Über die konventionellen demografischen Angaben zu der Stichprobe hinaus unterscheiden wir in dieser Studie, ob es sich bei den teilnehmenden Organisationen eher um klassische NPOs oder um NPOs Social Business handelte. Neben den NPOs, die sich primär über Spenden, Mitgliedsbeiträge und/oder Zuschüsse finanzieren, gibt es in Deutschland auch zunehmend Social Businesses, die zwar im Kern auch eine soziale oder ökologische Mission verfolgen, zur Erreichung ihrer Ziele aber Produkte und Dienstleistungen vertreiben. Zwischen diesen beiden Formen gibt es wiederum auch hybride Organisationen, die beide Wege zur Finanzierung nutzen. Um diese Unterschiede abzubilden, haben wir die teilnehmenden Organisationen gebeten, sich auf einem Kontinuum von klassischer NPO bis zu NPO Social Business selbst einzuordnen. Die folgende Abbildung 6 zeigt die von uns definierten Kategorien sowie die Prozentzahl der teilnehmenden Organisationen der jeweiligen Kategorie..

Die Auswertung der Daten zeigt, dass der größte Teil der Organisationen in der Stichprobe klassische NPOs

sind (56 %). Hauptsächlich über Spenden und Mitgliedsbeiträge, aber auch geringfügig aus dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen finanzieren sich weitere 23%. Bei rund 15% überwiegt im Finanzierungsmix hingegen der Gewinn aus Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen. Die übrigen 6% der Organisationen gaben sogar an, sich vollständig über Gewinne zu finanzieren. Hinsichtlich der Gewinnverwendung unterteilen sie sich nochmal in einen Teil, der die Überschüsse in die Organisation reinvestiert und einen anderen, der diese teilweise oder ganz ausschüttet.

Um ein etwas vereinfachtes Bild zu erhalten und die Gruppengrößen vergleichbarer zu machen, haben wir die 15% der Organisationen, bei denen im Finanzierungsmix der Gewinn aus Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen überwiegt, mit denen zusammengefasst, die sich vollständig dadurch finanzieren. Das heißt, die Gruppe „NPO Social Business“ macht in Summe rund 21% aus. Der äußere Ring in Abbildung 6 zeigt die drei Gruppen, der innere Ring zeigt ihre Finanzierungsart.

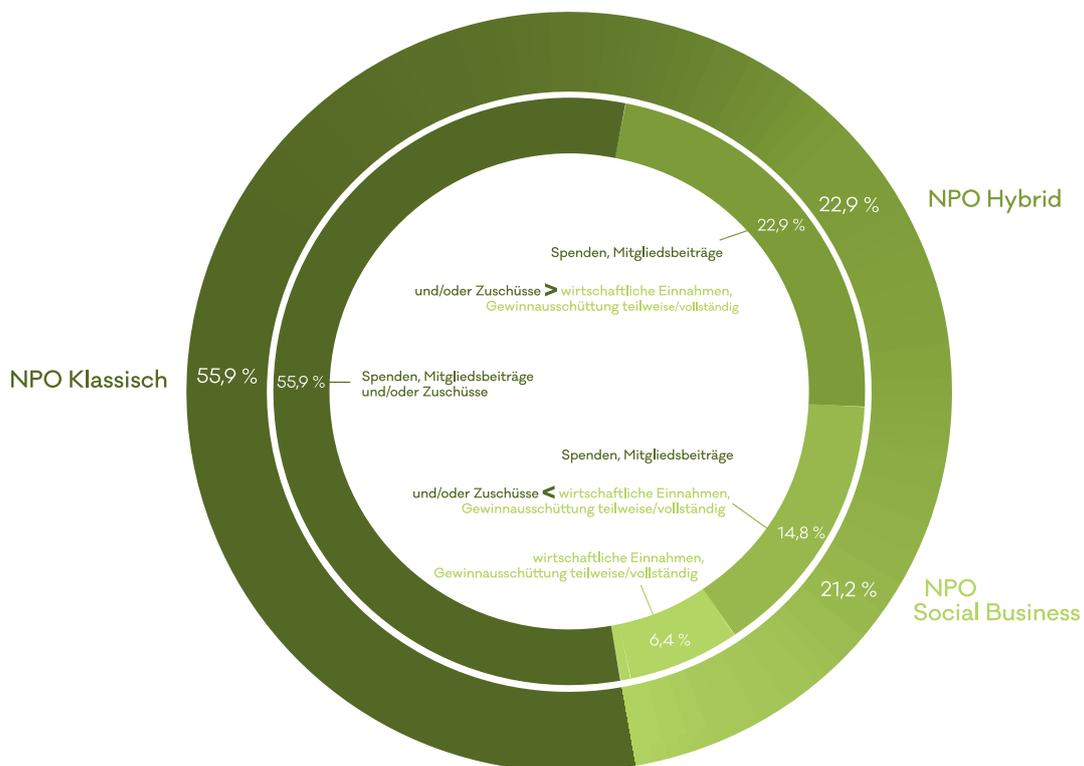


Abbildung 6

1.3 FRAGEBOGENERSTELLUNG UND AUSWERTUNG

Bei der Auswertung der Daten wurden einige der Antworten rein deskriptiv analysiert (zum Beispiel die Zahl der verfügbaren technischen Geräte). Andere Bereiche, wie bestimmte Eigenschaften von Organisationen (beispielsweise Innovationskraft), wurden auf sogenannten „Likert-Skalen“ gemessen (d.h. Zustimmung/Ablehnung einer Aussage auf einer Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis zu 5 = „Stimme voll zu“). Zur Erfassung solcher komplexen Eigenschaften werden in wissenschaftlichen Studien in der Regel bestimmte Messinstrumente in Form von Fragebatterien eingesetzt. Bei der Analyse werden die Antworten zu diesen Fragen anschließend häufig zu einem Mittelwert verdichtet. Mit diesen Mittelwerten können dann, wie in dieser Studie geschehen, tiefergehende Analysen durchgeführt werden. Zur Identifikation geeigneter Messinstrumente wurde die wissenschaftliche Literatur zu den jeweiligen Themen gesichtet und die darin verwendeten Fragen zusammengetragen.

In einem zweiten Schritt wurden aus dieser Menge von Instrumenten die für den Digital-Report 2020 relevantesten ermittelt. Diese haben dann Eingang in den ersten Entwurf des Fragebogens gefunden. Nach einem Vortest des Fragebogens bei einer kleinen Testgruppe (bestehend aus Vertretern von Non-Profit-Organisationen) haben wir die entsprechenden Fragebogensektionen sinnvoll gekürzt und angepasst. Hierbei haben wir nicht nur Rücksicht auf die quantitativen Ergebnisse des Vortests genommen, sondern auch auf das qualitative Feedback der Teilnehmer (zum Beispiel zur Verständlichkeit der Fragen).

Zur Ermittlung der Güte (d.h. Validität und Reliabilität) der im Fragebogen verwendeten Messinstrumente bzw. daraus gebildeten Konstrukte wurden die Antworten – sowohl des Vortests als auch später bei der Analyse der Gesamtergebnisse der Studie – anhand von existierenden Standards wissenschaftlicher Forschung getestet. Dazu wurden Faktorenanalysen sowie Analysen der internen Konsistenz herangezogen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die in dieser Studie verwendeten Messinstrumente eine sehr gute Validität und Reliabilität aufweisen. Die final verwendeten Fragen zur Ermittlung der Organisationsfähigkeiten sind im Anhang A abgebildet.

1.4 SOZIALE ERWÜNSCHTHEIT

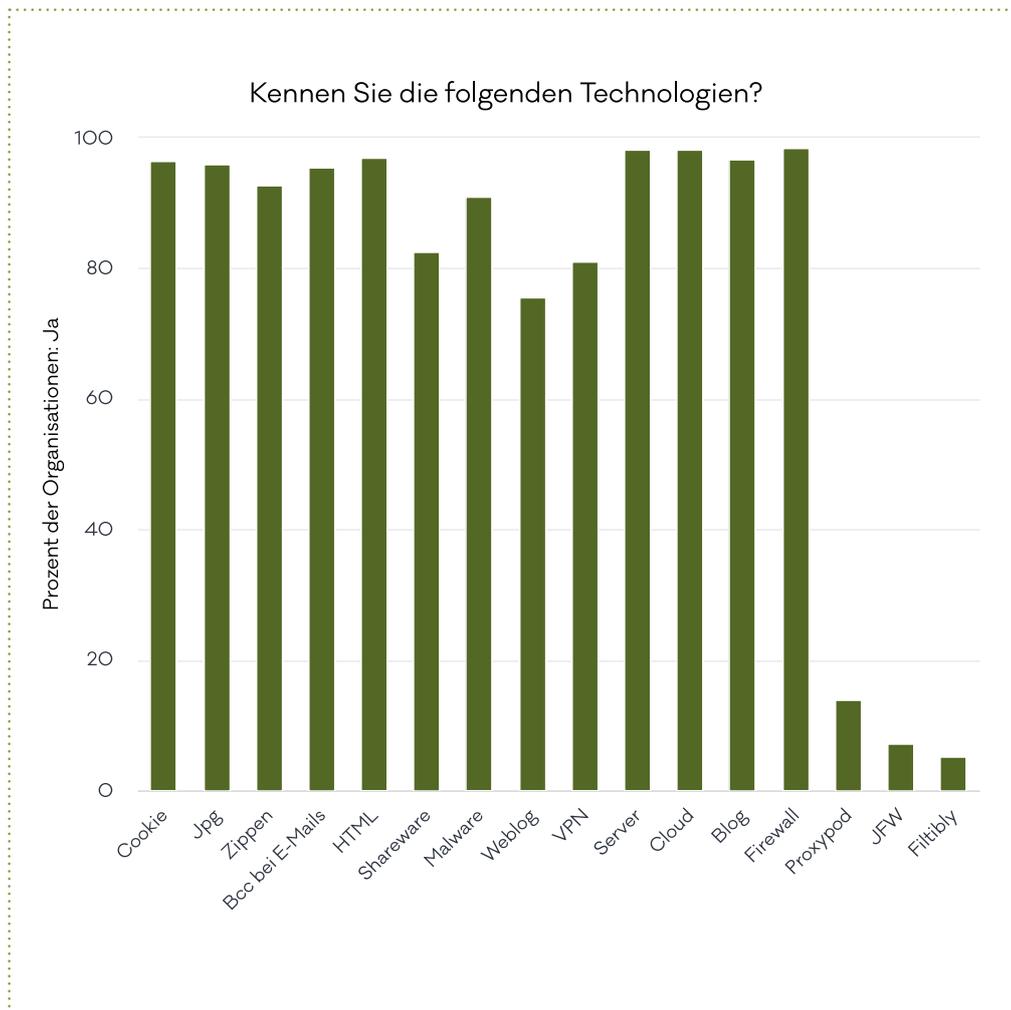


Abbildung 7

Beim Thema digitale Kompetenz kann man grundsätzlich vermuten, dass Menschen zu sozial erwünschtem Antwortverhalten tendieren und ihre Kompetenzen in einem besseren Licht darstellen, als es der Realität entspricht.

Um zu überprüfen, inwieweit dies in dieser Studie der Fall ist, haben wir einen unauffälligen Test eingebaut, der in der vergangenen Forschung zu digitaler Kompetenz bereits des Öfteren verwendet wurde. Die Befragten wurden dabei gebeten, sich eine Liste von Begriffen anzuschauen (zum Beispiel „Cookie“, „Zippen“, oder „Server“) und anzugeben, ob sie diese Technologien kennen (ja/nein). Die Liste enthielt allerdings einige erfundene Begriffe („Proxypod“, „JFW“ und „Filtibly“), die die Befragten nicht kennen konnten. Falls die Befragten zu sozial erwünschtem Antwortverhalten

tendieren, neigen sie auch dazu, bei diesen Begriffen anzugeben, sie zu kennen. Je niedriger der Prozentsatz der Befragten ist, die angeben, die erfundenen Begriffe zu kennen, desto geringer ist das sozial erwünschte Antwortverhalten und desto besser die Qualität der Daten. Die folgende Abbildung 7 veranschaulicht die Häufigkeiten der Antworten. Der Anteil der Befragten, der angegeben hat, die erfundenen Begriffe zu kennen, liegt zwischen 5% und 14%.

Da diese Werte vergleichsweise niedrig ausfallen, können wir davon ausgehen, dass es kein systematisch verzerrtes Antwortverhalten gibt. Die Ergebnisse der Analysen bleiben auch dann in ihrer Aussage unverändert, wenn wir sozial erwünschtes Antwortverhalten kontrollieren.

1.5 BEGLEITENDE INTERVIEWS ZUM REPORT

Zusätzlich zu der dieser Studie zugrundeliegenden quantitativen Analyse haben wir auch eine Reihe von Interviews mit Vertretern verschiedener Organisationen geführt, die stellvertretend für die „Digital-Pioniere“

im sozialen Sektor stehen. Sie alle haben gemeinsam, dass sie innovative Ansätze verfolgen und neue Wege gehen, um digitale Technologien in ihre Arbeit zu integrieren.



*Interview geführt von:
Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons (Universität Mannheim)*

Case 1: Premium Cola, Uwe Lübbermann, Gründer und Kollektivist

Was haben koffeinstarke Cola, ein leckeres Bioland-Pils, ein Holunderblütengetränk namens Frohlunder und ein Mate-Getränk namens Muntermate mit dem innovativen Einsatz digitaler Technologien zu tun? Und mit dem Ansatz, Arbeit und Wirtschaft komplett neu zu denken und das auch seit 19 Jahren zu leben? All das ist Premium Cola, eine kleine Getränkemarkte ohne Büro, die in Hamburg ins Leben gerufen wurde und vieles bewusst anders regelt als sonst üblich.



*Interview geführt von:
Manuel Reppmann (Universität Mannheim)*

Case 2: TC Freisenbruch 1902 e.V., Gerrit Kremer, Vorstand

Dein Club – du bestimmst! Eine Online-Community ganz eng an den Verein binden? Und die Mitglieder dürfen alles mitbestimmen? Der Fußballverein TC Freisenbruch 1902 e.V. aus dem gleichnamigen Essener Stadtteil hat das gewagt. Vorstand und geschäftsführender Gesellschafter Gerrit Kremer des Vereins stellt die Ideen, Ziele und enormen Erfolge der digitalen Mitbestimmungsplattform „Dein Club“ vor.



*Interview geführt von: Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons
und Manuel Reppmann (Universität Mannheim)*

Case 3: CircularTree, Gunther Walden, Co-Gründer und CEO

Kreislaufwirtschaft, nachhaltige und sozial verantwortliche Lieferketten mit Hilfe von Blockchain? Wie das geht, erklärt Gunther Walden, Mitgründer und CEO der CircularTree GmbH, im Interview. Das Berliner Social Startup nutzt die Vorteile dieser Technologie, um damit Arbeitsbedingungen, Umweltstandards und den CO₂-Fußabdruck über die gesamte Wertschöpfungskette eines Produkts nachzuverfolgen und zu verbessern.

Unter ihnen sind sowohl klassische NPOs als auch NPOs Social Business. Zitate aus den insgesamt sechs Interviews werden im Laufe des Reports immer wieder zu lesen sein. Die Vollversionen der Interviews mit mehr Informationen zur Entstehungsgeschichte der Orga-

nisationen, den persönlichen Motiven der Gründer, ausführlicheren Beschreibungen, was die Organisationen genau machen, und vieles mehr sind in dem [Self-Service-Portal zum Digital-Report 2020](#) zu finden.



*Interview geführt von:
Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons (Universität Mannheim)*

Case 4: apic.ai, Katharina Schmidt, Co-Gründerin und Geschäftsführerin

„Rettet die Bienen!“ Das war in etwa der Titel des Volksbegehrens in Bayern im Sommer 2019. Aber es ist auch das verkürzte Motto von apic.ai, einem Karlsruher Startup, das sich mit künstlicher Intelligenz für Biodiversität und gegen das Bienen- und Insektensterben einsetzt.



*Interview geführt von:
Petra Röhl (Haus des Stiftens gGmbH)*

Case 5: DRK Kreisverband Herford-Stadt / Day Care Tech, Thomas Pilz, Digitalbeauftragter im Ehrenamt

Virtual Reality – nur was für Gamer und Zocker? Nein, Virtual Reality (VR) kann mehr. Die neue Technologie wird beim Deutschen Roten Kreuz Herford-Stadt e.V. in verschiedenen Bereichen eingesetzt – von den DRK-Kitas sowie Senioren- und Tagespflegeeinrichtungen über das Familienzentrum und Mehrgenerationenhaus bis hin zur Aus- und Weiterbildung ehrenamtlicher Rettungssanitäterinnen.



*Interview geführt von:
Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons (Universität Mannheim)*

Case 6: Amalie, Julia Wege, Gründerin und Leiterin der Beratungsstelle

Instagram und Facebook, um für eine Beratungsstelle für Frauen, die in der Prostitution arbeiten, Öffentlichkeitsarbeit zu machen? Wie das sehr erfolgreich geht, zeigt Amalie, die Beratungsstelle des Diakonischen Werks Mannheim für Frauen, die aus der Prostitution aussteigen möchten oder Opfer von Menschenhandel geworden sind.

1.6 DIGITALER REIFEGRAD VON ORGANISATIONEN

Aus den erhobenen Daten zur Ausstattung der Organisationen mit digitaler Technologie, den digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter sowie der grundsätzlichen Technologieorientierung der Organisation lassen sich einzelne Aspekte extrahieren und zu einem Gesamtbild neu zusammenfügen, das den digitalen Reifegrad der Organisationen abbildet. Bei der Zusammensetzung des Reifegrads haben wir sowohl inhaltliche als auch methodische Aspekte berücksichtigt.

Inhaltlich orientiert sich das in dieser Studie angewandte Verständnis von digitaler Reife an der Darstellung in Abbildung 8. Demnach beginnen Organisationen zunächst mit der Adaption, d.h. die für ihre Arbeit wichtigen Daten werden vom Analogen ins Digitale übertragen und in einem weiteren Schritt werden auch die Kernprozesse mittels digitaler Tools umgestellt.

Die Adaption ist eine Zwischenphase hin zur digitalen Transformation einer Organisation. Die Transformationsphase beschreibt wiederum eine Organisation, die in der Lage ist, neue Technologien zur Steigerung ihrer gesellschaftlichen Wirkung gezielt einzusetzen.

Methodisch gesehen wurde bei der Entwicklung des digitalen Reifegrads die Einhaltung bestimmter wissenschaftlicher Gütekriterien berücksichtigt. Die Fragen,

die zur Messung des digitalen Reifegrads herangezogen wurden, sind etablierte wissenschaftliche Messinstrumente und erfüllen akzeptierte Kriterien hinsichtlich Reliabilität und Validität der Messung. Für die Berechnung des digitalen Reifegrads haben wir die einzelnen Fragen zu einem Mittelwert verdichtet.

Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, dass der in dieser Studie berechnete digitale Reifegrad inhaltlich stark vereinfacht ist. Mit diesem Maß erheben wir demnach nicht den Anspruch, der Komplexität, die mit der Erfassung des Digitalisierungsgrads einer Organisation einhergeht, in jeder Hinsicht gerecht zu werden. Eine Übersicht über die final ausgewählten Fragen, aus denen sich der digitale Reifegrad in unserer Studie zusammensetzt, finden Sie im Anhang B.

Im Ergebnis haben wir einen Score für den digitalen Reifegrad einer jeden Organisation gebildet, der von 0 bis 100 reicht. Es gilt: Je höher der Score, desto digital reifer ist die Organisation nach unserer Definition im Vergleich zu anderen Organisationen.

Für weiterführende Analysemöglichkeiten und einen Schnellcheck zur digitalen Reife Ihrer Organisation sind Sie eingeladen, unser [Self-Service-Portal](#) zu besuchen.

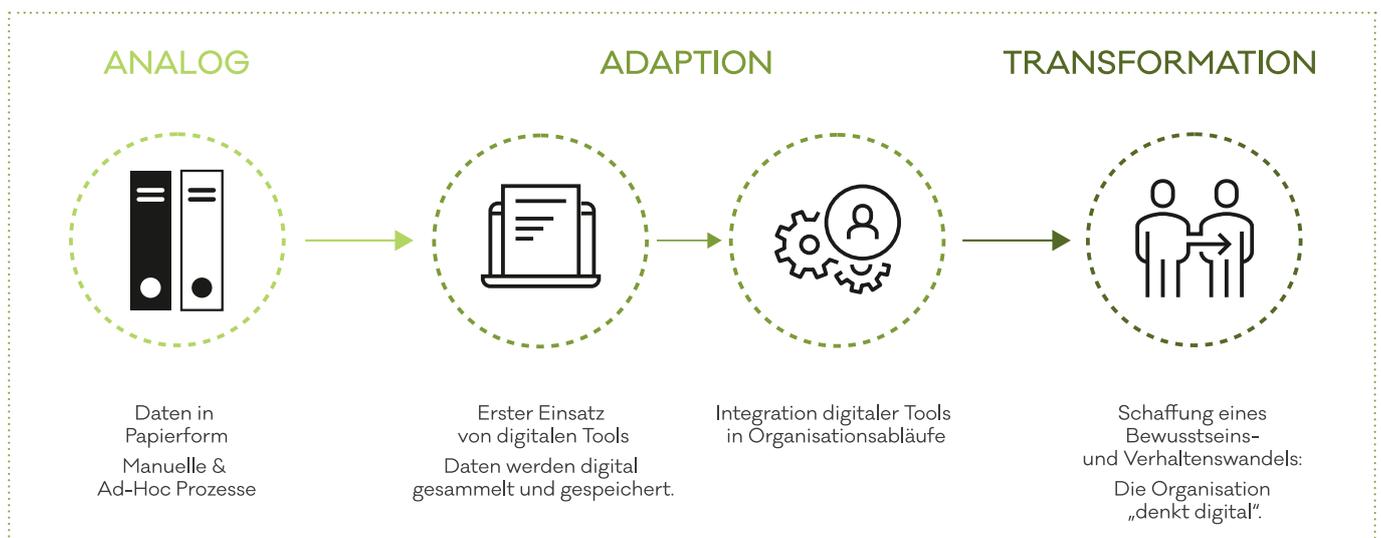


Abbildung 8

2. HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN DER DIGITALISIERUNG

Der Diskurs zum Thema Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen steckt noch in den Kinderschuhen bzw. hat bislang nicht die erforderliche Tiefe erreicht. Eine Erkenntnis ist aber bereits heute unbestritten: Die Digitalisierung birgt auf der einen Seite in vielfältiger Weise großes Potenzial für Non-Profits. Auf der anderen Seite ist es ein enormer Kraftakt für sie, diese Potenziale zu erkennen und zu heben. Fest steht auch, dass sich nahezu jede Organisation in irgendeiner Weise auf kurze oder mittelfristige Sicht mit den fortschreiten-

den digitalen Veränderungen beschäftigen muss, um langfristig ihre gesellschaftliche Aufgabe erfüllen zu können. In diesem Kapitel werden wir zunächst auf die Herausforderungen der Digitalisierung eingehen und im Anschluss die Chancen betrachten, welche sich für den dritten Sektor ergeben. Dabei legen wir den Fokus insbesondere auf eine Auswahl digitaler Schlüsseltechnologien. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend in einem Zwischenfazit miteinander in Verbindung gesetzt und interpretiert.

2.1 HERAUSFORDERUNGEN

Die Ergebnisse des Digital-Reports 2020 machen deutlich, dass der digitale Wandel gemeinnützige Organisationen vor eine enorme Aufgabe stellt. Abbildung 9 zeigt, dass 30 % der Befragten die Digitalisierung als

große, weitere 21% sogar als eine sehr große Herausforderung für ihre Organisation sehen. Nur 9% der Organisationen erkennen darin keine Herausforderung für sich.

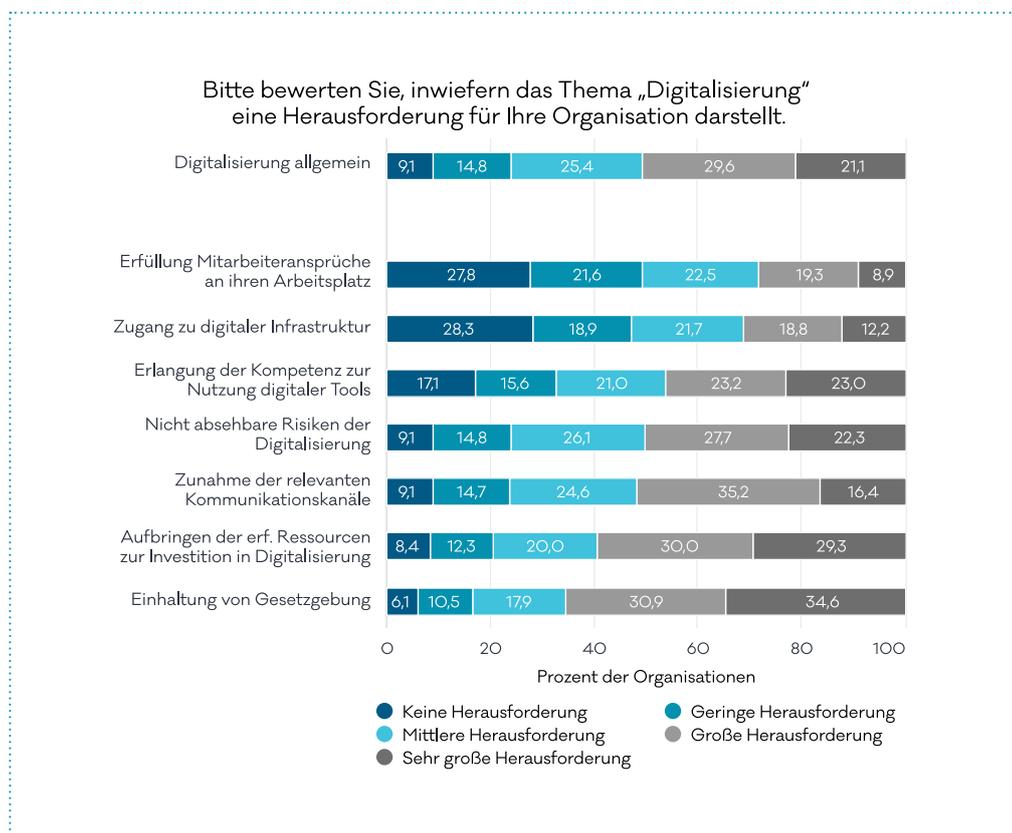


Abbildung 9

Wir wollten darüber hinaus genauer wissen, welche Aspekte der Digitalisierung von den Befragten als besonders schwierig angesehen werden. Allen voran geben 65 % der Organisationen an, dass sie die Einhaltung neuer Gesetzgebungen als größere Hürde wahrnehmen. Auch die erforderlichen Ressourcen zur Investition in Digitalisierung aufzubringen, ist mit 59 % für vergleichsweise viele NPOs ein Problem. Steigende Komplexität durch die Zunahme relevanter Kommunikationskanäle, noch nicht absehbare Risiken, wie beispielsweise durch die Abhängigkeiten von externen Dienstleistern, sowie die Erlangung der erforderlichen Kompetenzen geben immerhin noch rund die Hälfte der Organisationen als größere Hürde an.

Entwicklung der Herausforderungen

Zieht man Ergebnisse zu diesem Thema aus relativ vergleichbaren Studien der vorherigen Jahre hinzu, wird deutlich, dass einige der genannten Herausforderungen ein beständiges Kernproblem des dritten Sektors sind. Andere Themen wiederum haben im Vergleich zu den vergangenen Studien deutlich an Relevanz zugenommen. Die drängendsten Probleme bei der Digitalisierung, die NPOs über die Jahre wiederkehrend angeben, sind die Aufbringung sowohl der erforderlichen personellen als auch finanziellen Ressourcen. Ähnliche Ergebnisse wie der Digital-Report 2020 zeigen dabei beispielsweise die Studien „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen“ aus 2017 sowie der „Digital-Atlas Deutschland“ aus 2018.⁴ Mit etwas nachgelagerter Priorität wird in diesen Studien, wie auch im Digital-Report 2020, der Erwerb der nötigen Kompetenzen und des Wissens zur Nutzung digitaler Tools als Herausforderung genannt. Während sich diese Kernprobleme somit über die Jahre fortzuschreiben scheinen, hat das Problem der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben im Digital-Report 2020 im Vergleich zu den vergangenen Studien deutlich an Brisanz gewonnen.

Erfüllung gesetzlicher Regulierung als drängende Herausforderung

Die mit der Einhaltung neuer Gesetzgebungen einhergehenden Pflichten und verschärften Sanktionen

können Organisationen in ihrer alltäglichen Arbeit vor bislang unbekannte Probleme stellen. Am Beispiel der im Jahr 2018 eingeführten DSGVO lässt sich die ambivalente Wahrnehmung von neuen Gesetzgebungen veranschaulichen, die beeinflusst, ob eine gesetzliche Regulierung von den Betroffenen eher als Hürde oder Mehrwert eingeschätzt wird.

Die Einführung der DSGVO dient der Wahrung der „digitalen Intimsphäre“ als Grundrecht jeder natürlichen Person. Grundsätzlich sieht die Mehrheit der Menschen in Deutschland die Notwendigkeit, den Umgang mit ihren persönlichen Daten stärker zu schützen. Dennoch geben nur 37 % der Befragten im Rahmen der Studie „D21 DIGITAL INDEX 2018/2019“ an, dass sie den Eindruck haben, dass durch die DSGVO sorgfältiger mit ihren Daten umgegangen wird als vorher.⁵ Zudem fühlten sich viele Organisationen darauf nicht vorbereitet bzw. haben Defizite dabei, die Verordnung umzusetzen.⁶



Gerrit Kremer

Gesetzliche Vorgaben können ein Hindernis sein.

Projektleiter Dein Club - DU entscheidest beim TC Freisenbruch, TC Freisenbruch 1902 e.V.

„Bestimmte gesetzliche Vorgaben machen das Thema digitale Transformation nicht gerade sympathischer. Die DSGVO ist dafür ein gutes Beispiel. Wir hatten zeitweise eine hohe Medienpräsenz, wodurch Abmahnanwälte auf unsere Website gelockt wurden. Wir wussten anfangs nicht, was zu tun ist. Das schaffte eine große Verunsicherung. Viele andere haben es erstmal ignoriert bzw. Abmahnungen bewusst in Kauf genommen, weil sie keine Ressourcen hatten, sich darum zu kümmern. Für uns als kleinen Verein gab es von externen Dienstleistern auch erstmal keine passenden Angebote, um DSGVO-konform zu werden. Die haben sich an den großen Unternehmen orientiert. Wir haben dann eine eigene Lösung entwickelt.“

⁴ Siehe die Studie „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen“ (Dufft, Kreutter, Peters und Olfe 2017) sowie „Digital-Atlas Deutschland“ (Lichtblau, Fritsch, Millack 2018).

⁵ Müller, Dathe, Boberach, Exel, Baethge und Bastin (2019).

⁶ Probleme bei der Umsetzung der DSGVO berichten Studien wie beispielsweise „DSGVO-Index“ (techconsult 2019), „Championing Data Protection and Privacy“ (Jiang, Tolido, Jones, Hunt, Budor, Bartoli, van der Linden, Buvat, Theisler, Wortmann, Cherian und Kemka 2019) oder „Untersuchung der Umsetzung der DSGVO durch Online-Dienste“ (Wiebe und Helmschrot 2019).

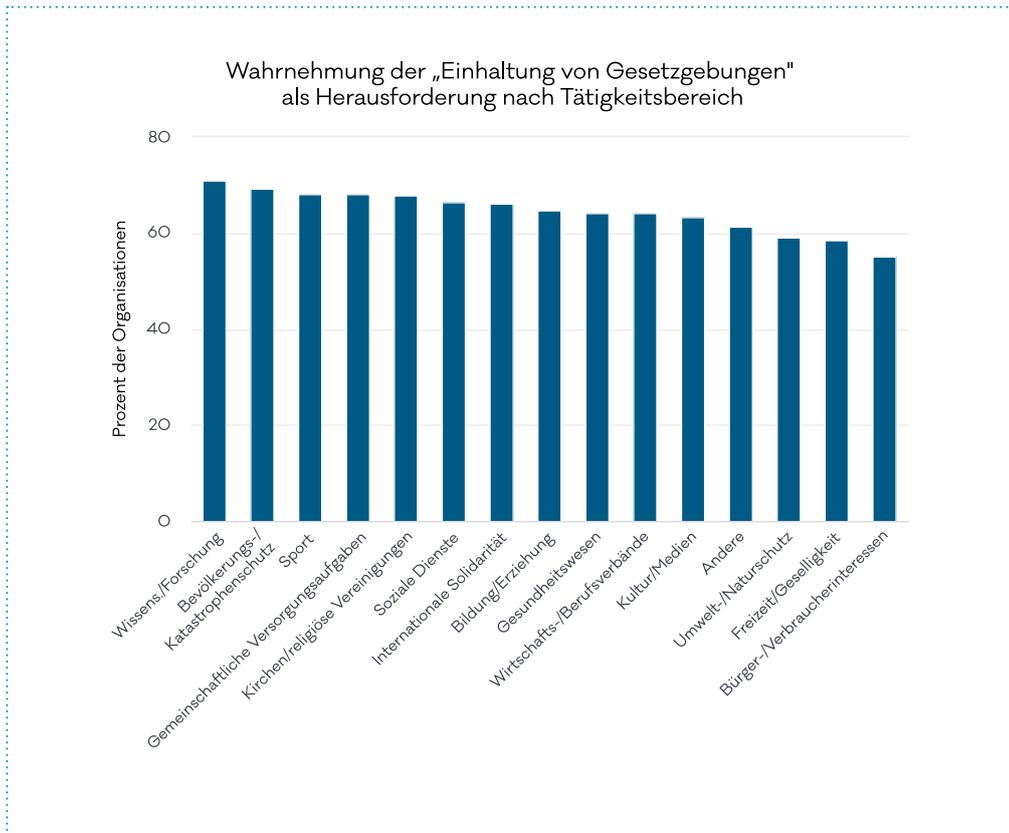


Abbildung 10

Darauf deutet auch der hohe Informations- und Beratungsbedarf der Organisationen in diesem Bereich hin. Die Einarbeitung in diese komplexen Themen und deren Umsetzung binden bei den NPOs die ohnehin meist knappen Ressourcen und können die Motivation der oft ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter hemmen. Auch Unsicherheit durch drohende Bußgelder kann entstehen: Wem gehören die Daten? Wer darf was mit den Daten machen?

Auch wenn die Einhaltung des Datenschutzes als große Hürde wahrgenommen wird, ist die Relevanz und Notwendigkeit des Themas im dritten Sektor unbestritten. Zudem wird das Thema über alle Tätigkeitsbereiche hinweg ähnlich wahrgenommen, wie Abbildung 10 zeigt. Im dritten Sektor gibt es Tätigkeitsbereiche, in denen die gesammelten und verarbeiteten personenbezogenen Daten besonders sensibel sind, wie beispielsweise die Alten-, Sucht- oder Familienhilfe. Die daraus resultierende Vermutung, dass, am Beispiel der DSGVO, Organisationen in verschiedenen Branchen die Erfüllung gesetzlicher Regulierungen unterschiedlich bewerten, wird hingegen nicht bestätigt. Es ist eine grundsätzliche Herausforderung für die Branche.



Thomas Pilz

Am Beispiel des Gesundheitsbereichs: Datenschutz muss mitgedacht werden.

*Digitalisierungsbeauftragter
DRK Kreisverband Herford-Stadt*

„Wichtig ist es auch, sich die Zeit zu nehmen, Dinge zu Ende zu denken. Nehmen Sie das Beispiel Datenschutz bei den VR-Brillen. Natürlich könnte man hier in der ersten Technologiebegeisterung irgendwelche VR-Brillen einsetzen. Diese greifen aber in aller Regel hochsensible Patientendaten ab, noch dazu, wenn man keine Datenschutz-Software darauf nutzen kann. Das ist für mich ein absolutes No-Go.“

Auch wenn die DSGVO-Debatte in diesem Kontext als Beispiel angeführt wird, soll in keiner Weise der Eindruck vermittelt werden, die Problematik der Einhaltung von Gesetzgebungen ergebe sich ausschließlich aus der DSGVO. Auch andere Themen mit weniger Bezug zur Digitalisierung, wie zum Beispiel die Erfüllung der Kriterien zur steuerlichen Anerkennung der Gemeinnützigkeit, können zur Verunsicherung von NPOs beitragen und deren Arbeit erschweren.

Weniger relevante Herausforderungen

Im Gegensatz zu den bereits genannten Herausforderungen werden andere in Abbildung 9 gezeigte Themen von den Organisationen überraschenderweise als weniger relevant bzw. als eher unproblematisch bewertet. Dazu gehört zum Beispiel die Erfüllung von Ansprüchen der Mitarbeiter an ihr Arbeitsumfeld. Die Arbeitswelt durchläuft seit einigen Jahren unter dem Sammelbegriff „New Work“ eine Transformation, die die Frage nach der Art und Organisation von Arbeit neu beantworten soll. Selbstbestimmung und Flexibilität bei der Arbeit sowie Partizipation in Entscheidungsprozessen stehen dabei im Vordergrund. Neue digitale Technologien können bei der Umsetzung dieses Themas entscheidende Beiträge leisten. Insbesondere vor dem Hintergrund der großen Relevanz, die dieses Thema aktuell in der Privatwirtschaft erfährt, ist es bemerkenswert, dass dieser Trend im sozialen Sektor bei der Mehrheit der Organisationen als eine eher geringe Herausforderung wahrgenommen wird. Dabei könnten gerade hier neue, digitale Arten und Weisen, die Arbeit zu gestalten, bei dem Kernproblem stets knapper (personeller) Ressourcen Abhilfe schaffen. Die Corona-Krise, welche auch den dritten Sektor in Deutschland vollumfänglich erfasst hat, könnte sich bei diesem Thema rückwirkend als Beschleuniger der Einführung von Remote-Arbeit bzw. Homeoffice in NPOs herausstellen.

Ein weiterer Punkt, den NPOs tendenziell weniger als Hürde ansehen, ist der Zugang zu digitaler Infrastruktur. Hierzu zählen unter anderem der erforderliche Breitbandanschluss sowie der Netzausbau, um höhere Datenübertragungsraten zu erhalten. Trotz der in der Öffentlichkeit immer wieder kritisierten langsamen

Modernisierung der digitalen Infrastruktur in Deutschland scheint die Mehrheit der NPOs darin derzeit kein Problem zu sehen. Für die Wirtschaft hingegen geben immerhin 43% der Unternehmen in einem Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) aus dem Jahr 2018 an, dass ein fehlendes leistungsfähiges Breitband ein bedeutendes Hemmnis für sie darstellt.⁷ Eine mögliche Erklärung dafür, dass NPOs diesen Aspekt tendenziell anders bewerten, könnte die teilweise noch geringe Nutzung im dritten Sektor sein, wie die Kapitel zu den Chancen der Digitalisierung sowie zur digitalen Infrastruktur detaillierter zeigen werden.

Unterschiedliche Wahrnehmung in Abhängigkeit von der Organisationsgröße

Eine Analyse der Faktoren, die bedingen, wie NPOs digitale Herausforderungen einschätzen, bringt weitere Erkenntnisse ans Licht. So können bezüglich des Bundeslandes, in dem die Organisation sitzt, dem Alter der Organisation sowie den Finanzierungsquellen (NPO Klassisch, NPO Hybrid oder NPO Social Business) keine oder nur sehr geringe Unterschiede bei der Wahrnehmung von Herausforderungen festgestellt werden. Auch der Vergleich der Branchen, wie bereits am Beispiel der gesetzlichen Regulierung erwähnt, führt nur zu vergleichsweise geringen Unterschieden. Bezieht man hingegen die Größe der Organisation ein, so zeigt sich, dass mit zunehmender Organisationsgröße auch die Wahrnehmung von Digitalisierung als Herausforderung deutlich steigt (Abbildung 11).

Den Ergebnissen nach sehen sich bei den sehr kleinen sozialen Organisationen gerade mal 35% durch die Digitalisierung im Allgemeinen gefordert. Bei den großen Organisationen sind es hingegen 65%. Zudem haben wir die beiden Themen herausgegriffen, welche als größte Herausforderung bei den Organisationen wahrgenommen werden. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied. Proportional zur Größe der Organisation nimmt die Einschätzung zu, dass das Aufbringen von Ressourcen für eine erfolgreiche Digitalisierung ein Hindernis darstellt. Die Einhaltung von Gesetzgebungen hingegen wird nahezu unabhängig von der Organisationsgröße bewertet. Eine mögliche Erklärung ist, dass größere Organisationen in der Regel fortgeschrit-

⁷ Weber, Bertschek, Ohnemus und Ebert (2018).

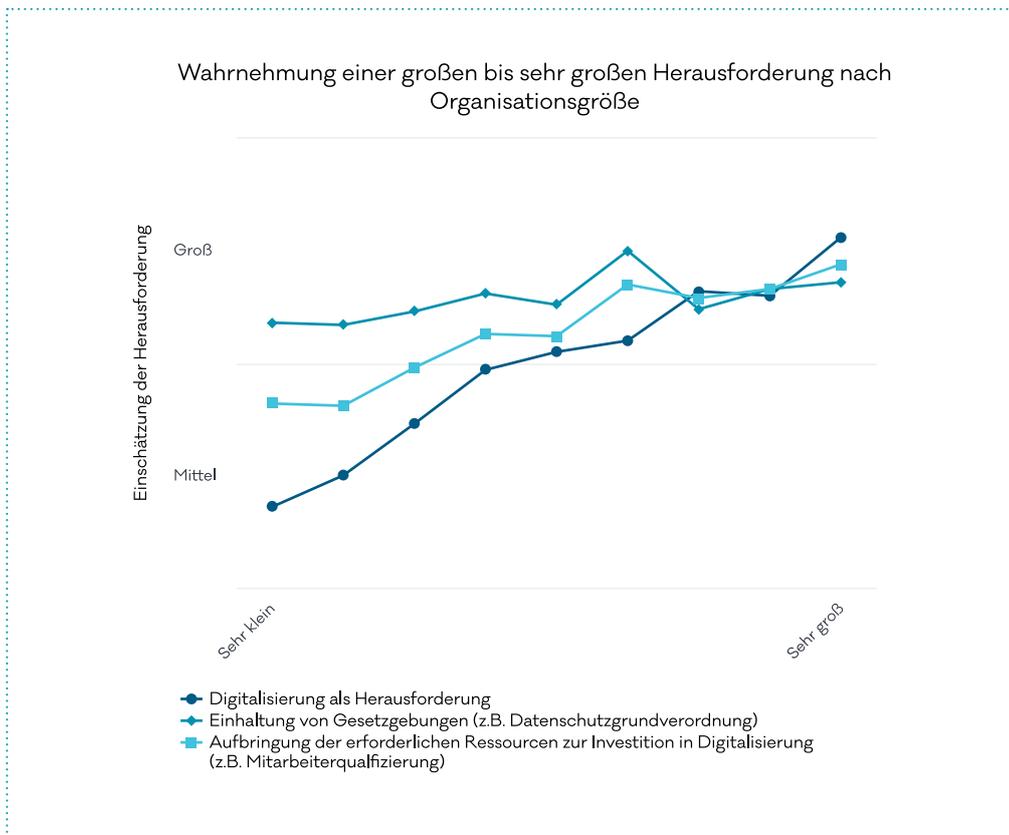


Abbildung 11

tener bei der Nutzung von neuen Technologien sind als kleinere, wie wir im weiteren Verlauf dieses Reports noch zeigen werden. Sie können daher den tatsächlichen Aufwand konkreter erfassen und einschätzen.

Kleinere Organisationen tappen dabei oft noch im Dunkeln. Gesetzliche Regulierungen hingegen betreffen meist alle Organisationen – in mehr oder weniger großem Umfang.

2.2 ALLGEMEINE CHANCEN

Der „Digital-Atlas Deutschland“ hat gezeigt, dass 80 % der NPOs in Deutschland, trotz der vielzähligen Herausforderungen, mehr Chancen als Risiken in der Digitalisierung sehen.⁸ Das Thema ist somit im dritten Sektor grundsätzlich positiv besetzt.

NPOs können die Möglichkeiten der Digitalisierung bzw. die damit verbundenen Technologien in vielfältiger Weise für sich nutzen. Wir unterscheiden zwischen zwei wesentlichen Aspekten: Zum einen können durch den Einsatz digitaler Technologien interne Abläufe

und Strukturen effizienter, einfacher und transparenter gestaltet werden. Zum anderen eröffnen sie neue Wege, das bestehende Angebot für die Zielgruppen zu verbessern und somit die positive Wirkung auf die Gesellschaft zu erhöhen. Unsere Ergebnisse in Abbildung 12 zeigen deutlich, dass die große Mehrheit von 86 % der NPOs den Sinn und Zweck des Einsatzes digitaler Tools in einer verbesserten und erleichterten Bewältigung von organisationsinternen Aufgaben sieht. Mit 47 % geben hingegen deutlich weniger Organisationen an, dadurch die eigene soziale Wirkung steigern zu

⁸ Lichtblau et al. (2018).

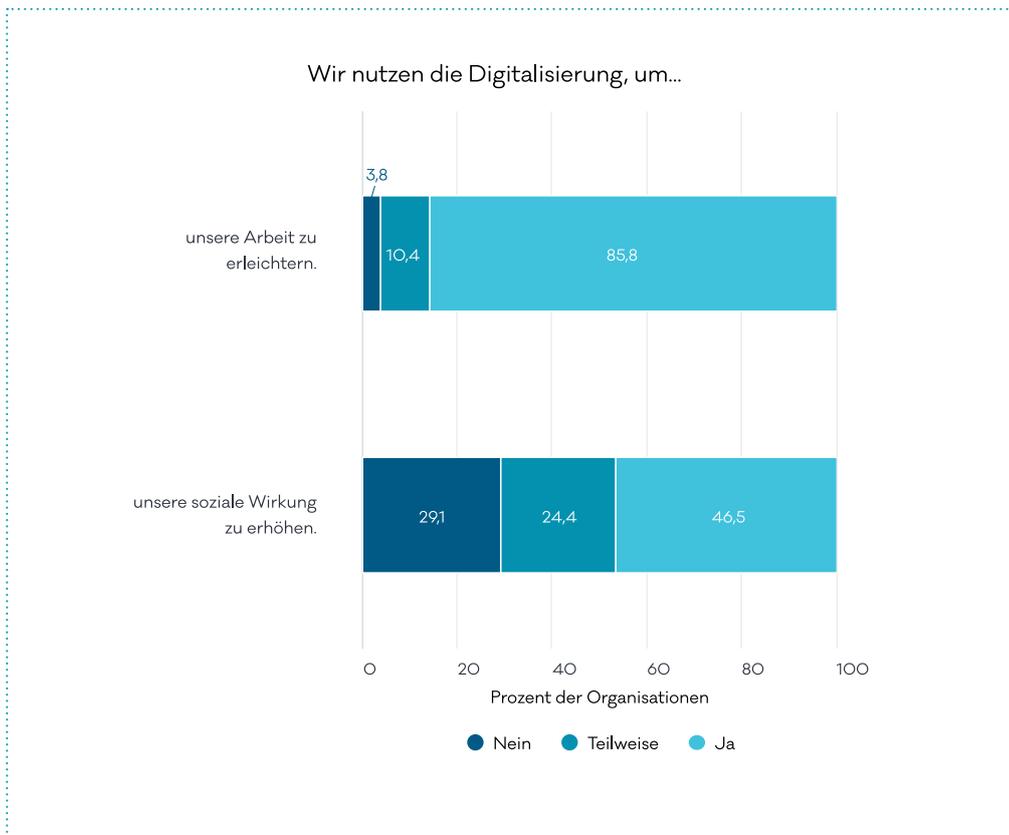


Abbildung 12

wollen. Die Ergebnisse des „Digital-Atlas Deutschland“ bestätigen ebenfalls das zu beobachtende Verständnis von Digitalisierung, wonach die Standardisierung und Automatisierung sowie die interne Kommunikation deutlich häufiger als Chance eingeschätzt wird als die Schaffung neuer Angebote für Zielgruppen.⁹

Mit Blick auf das Framework zum digitalen Reifegrad ist die Digitalisierung von innerorganisatorischen Abläufen ein wichtiger und naheliegender erster Schritt innerhalb einer digitalen Transformation. Dabei bietet vor allem die Cloud-Technologie neue Möglichkeiten, das interne Teilen und Speichern von Dokumenten und anderen Inhalten weiterzuentwickeln. Daher sehen viele NPOs in der Cloud-Technologie ein hohes Potenzial für ihre Organisation und setzen diese auch bereits vergleichsweise häufig ein, wie im nächsten Kapitel 2.3 gezeigt wird. Wie bereits gesagt, endet jedoch die Digitalisierung nach diesem Schritt nicht. Wie viele NPOs machen ihrer Zielgruppe darüber



Gerrit Kremer

Digitales Mindset als Grundlage einer erfolgreichen Digitalisierung

Projektleiter Dein Club - DU entscheidest beim TC Freisenbruch, TC Freisenbruch 1902 e.V.

„Man braucht ein digitales Mindset. Die handelnden Personen müssen verstanden haben, dass Digitalisierung Sinn macht und nötig ist und dass sie unsere Welt radikal verändert. Man hört öfter aus NPOs, dass die digitale Transformation abgelehnt wird, aber die Welt geht nun mal in diese Richtung und das bietet Chancen. Wenn man stattdessen immer nur in der Vergangenheit lebt – ‚Wisst ihr noch damals...‘ – tut man sich schwer.“

⁹ Lichtblau et al. (2018).

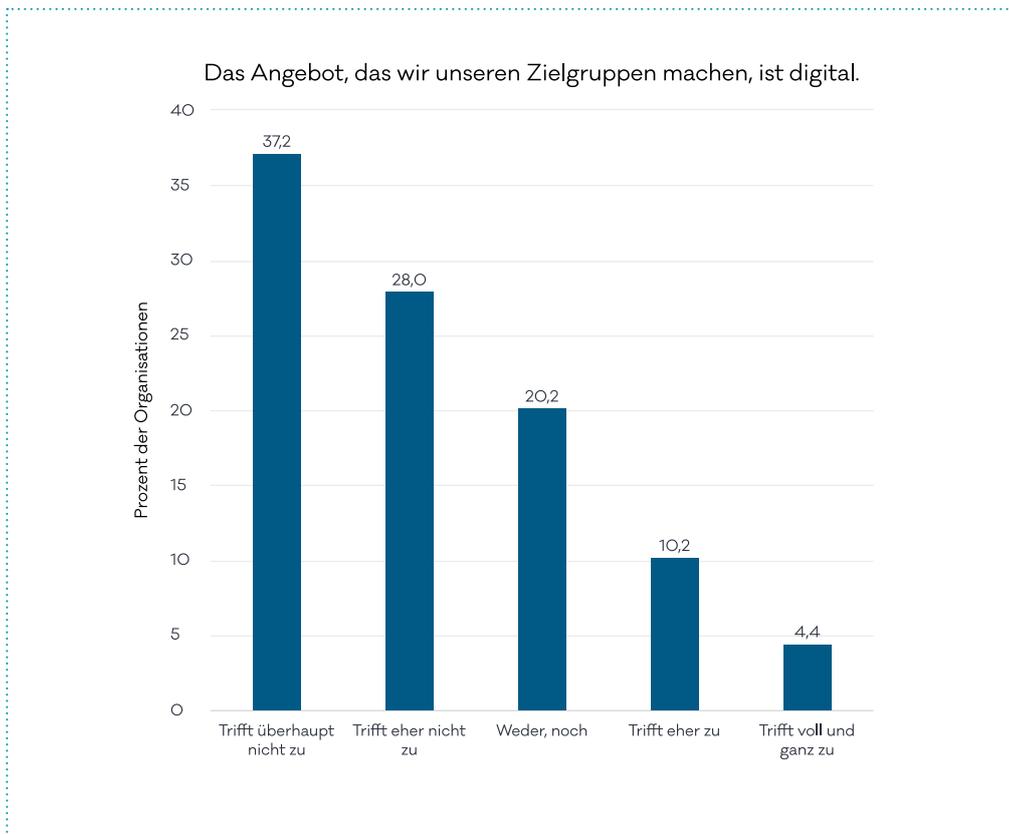


Abbildung 13

hinaus bereits ein konkretes digitales Angebot? Hier geben in Abbildung 13 65% des dritten Sektors an, dies bislang nicht zu tun. Nur 15% bieten hingegen digitale Angebote an.

Die Beobachtungen zeigen ein eher einseitiges Verständnis von Digitalisierung in vielen Non-Profit-

Organisationen: Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden bislang eher als organisationsinternes Thema betrachtet und die Chancen zur Steigerung der gesellschaftlichen Wirkung tendenziell außen vor gelassen.

2.3 POTENZIALE DIGITALER SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN

In diesem Abschnitt werden die konkreten Chancen in Form von neuen digitalen Schlüsseltechnologien betrachtet, die sich hinter der Digitalisierung verbergen. Sie sind ein zentraler Treiber der Digitalisierung und mit ihnen müssen sich Non-Profit-Organisationen mittelfristig auseinandersetzen, wenn sie die Potenziale der Digitalisierung für sich realisieren wollen.¹⁰ Einige davon, wie beispielsweise Künstliche Intelligenz (KI)

und Virtual Reality (VR), haben wir in unsere Befragung aufgenommen. Auch Cloud-Technologie zählen wir zu diesen Schlüsseltechnologien. Da Cloud-Lösungen bereits heute in vielen Organisationen Anwendung finden und somit eine hohe Relevanz aufweisen, haben wir dem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet. Neben diesen potenziellen Schlüsseltechnologien gibt es auch eine Reihe von digitalen Tools, die unseres Erachtens

¹⁰Unter dem Begriff „Zukunftstechnologien“ oder „digitale Schlüsseltechnologien“ werden je nach Studie Technologien in unterschiedlicher Besetzung aufgeführt. Für den Digital-Report 2020 haben wir eine Auswahl an Technologien getroffen, bei denen wir der Meinung sind, dass sie für den dritten Sektor von Relevanz sein könnten.

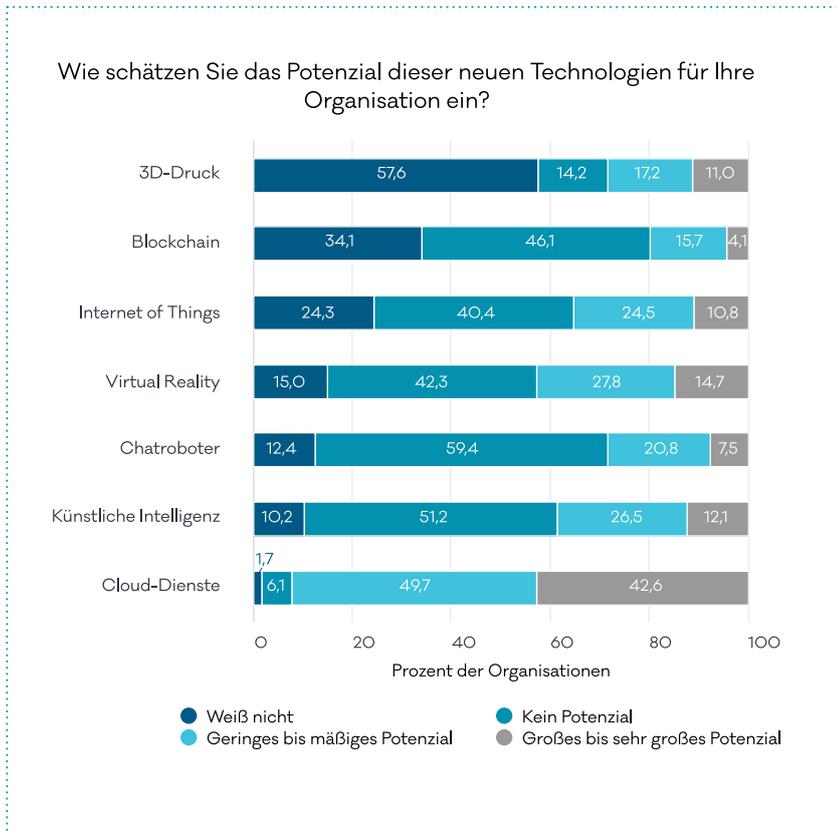


Abbildung 14

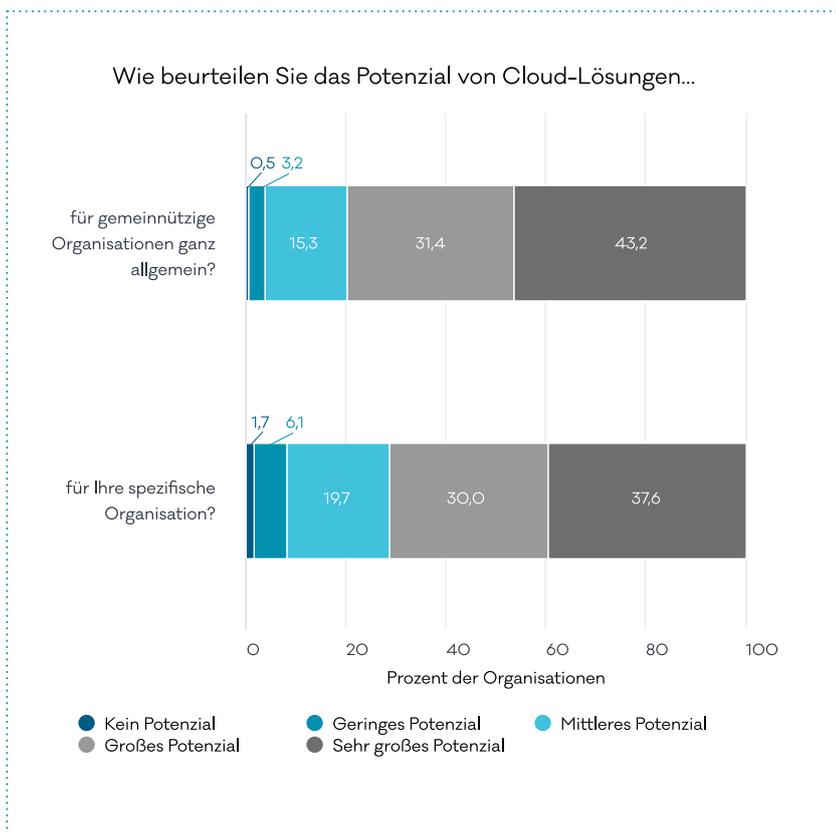


Abbildung 15

bereits gängige Praxis im Arbeitsalltag vieler Organisationen sind und die wir im Kapitel zur digitalen Infrastruktur thematisieren.

Abbildung 14 zeigt, wie der dritte Sektor das Potenzial von bestimmten digitalen Schlüsseltechnologien für die eigene Organisation einschätzt. Die Organisationen geben darauf eine klare Antwort: Aus ihrer Sicht bieten diese Technologien kein oder nur ein äußerst geringes Potenzial für ihre Tätigkeiten. So sind es beispielsweise im Falle von KI, VR, und Internet of Things (IoT) gerade mal zwischen 11% und 15%, die ein großes bis sehr großes Potenzial sehen. Bei einigen anderen Technologien sind es sogar noch weniger. Lediglich bei der Nutzung der Cloud-Technologie sieht, wie zu erwarten, ein größerer Anteil von 43% ein größeres Potenzial.

In der Konsequenz tragen diese Beobachtungen dazu bei, dass die in dieser Studie betrachteten digitalen Schlüsseltechnologien sich im dritten Sektor bislang nicht flächendeckend etabliert haben. Unsere Ergebnisse zeigen, dass 3D-Druck und VR in nur unter 2% der sozialen Organisationen eingesetzt werden. Im Falle von Blockchain, KI, Chatrobotern und IoT sind es sogar unter 1%. Ausgenommen davon ist die Cloud-Technologie, wie auch schon die Potenzialeinschätzung vermuten ließ. Sie wird bereits von 67% der Organisationen genutzt.

Ein Blick in die deutsche Wirtschaft macht hingegen deutlich, dass Schlüsseltechnologien dort häufiger angewendet werden. Der „Cloud-Monitor 2019“ kommt zu dem Ergebnis, dass bereits 73% der Unternehmen Cloud-Lösungen nutzen und weitere 20% deren Ein-

satz planen.¹¹ Für die anderen Technologien zeigt der „Monitoring Report Wirtschaft DIGITAL“ des BMWi aus dem Jahr 2018, dass auch IoT in mittlerweile 39 % der Unternehmen Anwendung findet. Zwar werden andere Technologien wie 3D-Druck oder Blockchain mit 10 % und 8 % bislang ebenfalls eher selten genutzt, aber auch hier liegen die Angaben deutlich über denen der NPOs.¹²

Woher kommt die Diskrepanz, dass die Digitalisierung im Allgemeinen von vielen NPOs als wichtig und chancenbehaftet eingeschätzt wird, allerdings die Potenzialbewertungen zur konkreten Umsetzung und Anwendung von Technologien deutlich niedriger ausfällt? Einen Grund sehen wir darin, dass die Möglichkeit des sinnvollen Einsatzes einer Technologie maßgeblich von der jeweiligen Tätigkeit und Zielgruppe einer NPO abhängt und somit bestimmte Technologien nicht für jede Organisation gleichermaßen geeignet sind. So sind Anwendungsfälle für Technologien wie beispielsweise 3D-Druck oder IoT im dritten Sektor, der überwiegend service- und dienstleistungsorientiert geprägt ist, schwieriger auszumachen. Jedoch gibt es gerade im Bereich NPO Social Business auch produzierende und herstellende Organisationen. Zusätzlich können Zukunftstechnologien auch bei Dienstleistungen unterstützend eingesetzt werden, wie die Anwendungsbeispiele zu den Technologien an späterer Stelle in diesem Kapitel zeigen werden.

Auch wenn nicht jede Schlüsseltechnologie für jede NPO gleich sinnvoll ist, sehen wir das Hauptproblem eher darin, dass viele NPOs die mit neuen Technologien und digitalen Organisationsformen verbundenen Potenziale und Anwendungsmöglichkeiten für ihre eigene Organisation bislang nicht kennen bzw. unterschätzen. Das äußert sich teilweise auch in den relativ hohen Werten in der „Weiß nicht“-Kategorie in Abbildung 14.



Thomas Pilz

Viele Organisationen haben die Möglichkeiten bislang nicht realisiert.

*Digitalisierungsbeauftragter
DRK Kreisverband Herford-Stadt*

„Viele gemeinnützige Organisationen glauben noch nicht an die Bedeutung und die Möglichkeiten neuer Technologien. Bei ihnen liegen die digitalen Kompetenzen irgendwo zwischen Excel und PowerPoint.“

Um die Diskrepanz zwischen der allgemeinen Wahrnehmung der Chancen der Digitalisierung und der konkreten Anwendung von neuen Technologien bzw. digitalen Tools beispielhaft aufzuzeigen, haben wir die Teilnehmer gefragt, wie sie das Potenzial von Cloud-Lösungen für NPOs im Allgemeinen sowie konkret für ihre eigene Organisation einschätzen. Die Ergebnisse in Abbildung 15 veranschaulichen, dass das größere Potenzial für andere Organisationen häufiger genannt wird als für die eigene Organisation. Bei den Angaben „mäßiges“ bis „kleines Potenzial“ zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Hier geben die Teilnehmer häufiger ihre eigene Organisation an. Das Antwortverhalten bestätigt unsere zuvor getroffene Einschätzung, dass dem allgemeinen technologischen Potenzial eher zugestimmt wird, aber die konkreten Anwendungsmöglichkeiten, selbst bei einer bereits so gängigen Technologie wie Cloud-Anwendungen, in der eigenen Organisation tendenziell schwieriger auszumachen sind.

¹¹ Pils und Vogel (2019).

¹² Weber et al. (2018).

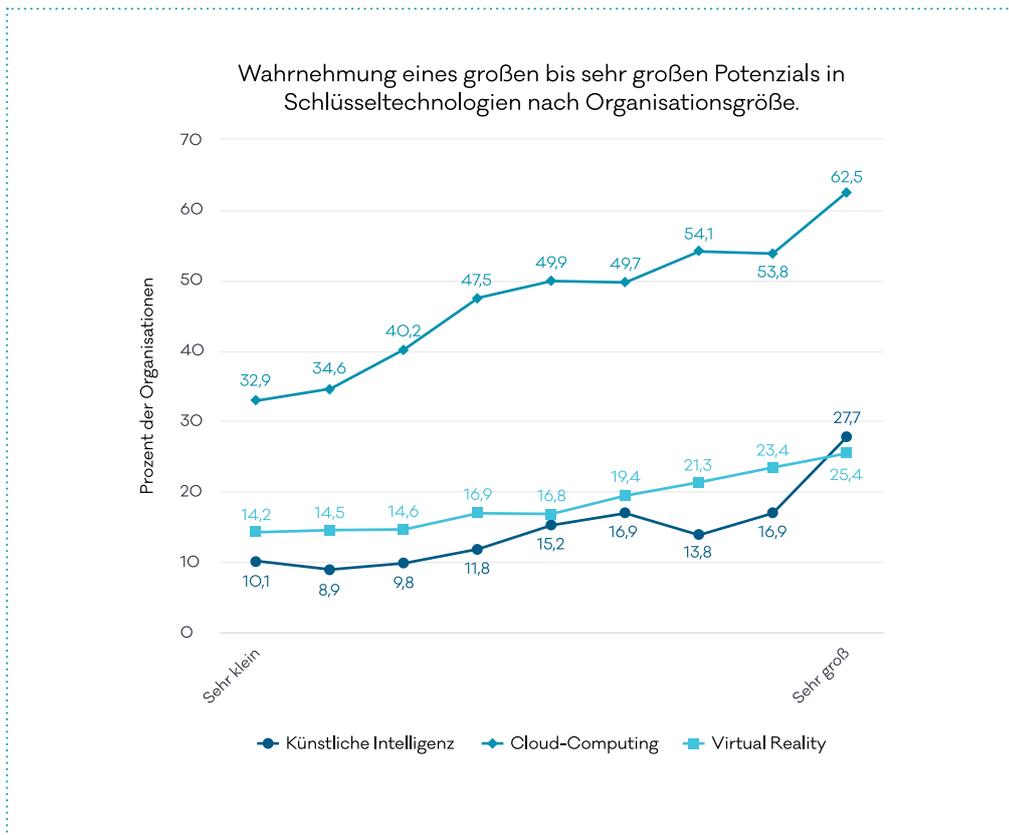


Abbildung 16

Organisationen schätzen Potenziale unterschiedlich ein

Sowohl hinsichtlich der Branche, der Finanzierungsform als auch der Organisationsgröße sind Unterschiede in der Bewertung von Technologien auszumachen. So ist zum Beispiel zu erkennen, dass Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen sowie Wirtschafts- und Berufsverbände neue Technologien vergleichsweise progressiv einschätzen. Am Beispiel der Cloud-Technologie wird das besonders deutlich: 70 % der Wirtschafts- und Berufsverbände sehen ein größeres Potenzial darin. In den Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen sind es immerhin noch mehr als die Hälfte. Organisationen aus anderen Tätigkeitsbereichen, wie beispielsweise Freizeit und Geselligkeit, geben hier nur in 4 % der Fälle an, ein derartiges Potenzial zu sehen.

Ein Vergleich in Abhängigkeit von den Finanzierungsquellen der Organisationen zeigt, dass NPOs Social

Business das Potenzial von Technologien tendenziell höher einschätzen als klassische NPOs. Die Größe der Unterschiede schwankt je nach Technologie. Im Falle der Cloud-Dienste sind es beispielsweise 42 % der klassischen NPOs, die größeres Potenzial sehen. Bei den NPOs Social Business sind es wiederum etwas mehr als die Hälfte.

Abbildung 16 zeigt des Weiteren die Bewertung von Technologien nach Organisationsgröße am Beispiel von KI, Cloud-Computing und VR. Die Ergebnisse machen deutlich, dass mit der Größe der Organisation auch die positive Haltung zu neuen Technologien ansteigt. Auch hier ist es im Falle von Cloud-Lösungen besonders deutlich zu erkennen. Bei sehr kleinen Organisationen sind 32% von dem Einsatz der Technologie in ihrer Organisation überzeugt. Bei den sehr großen Organisationen sind es hingegen doppelt so viele.

Anwendungsbeispiele von digitalen Schlüsseltechnologien

Es gibt bereits eine Reihe von Beispielen, in denen NPOs neue Technologien erfolgreich einsetzen. Das zeigen zum einen die von uns begleitend zu dieser Studie geführten Interviews mit Vertretern von Organisationen, die in diesen Bereichen Pionierarbeit leisten. Darüber hinaus gaben auch einige der über 5.000 befragten Organisationen auf die Frage, wofür sie neue Technologien nutzen, vielfältige Einsatzmöglichkeiten an:

- **VR** findet vor allem Anwendung bei sämtlichen Formen der Wissensvermittlung sowie der Erlebarmachung von Erfahrungen. Genannt wurden beispielsweise interne Schulungen im Rettungsdienst oder bei Bauprojekten. So kooperierte beispielsweise „Ärzte ohne Grenzen“ mit einem VR-Anbieter, um Ärzte besser auf ihre Auslandsaufenthalte in Kriegsgebieten wie dem Südsudan vorzubereiten. Andere Anwendungsbeispiele sind das Hineinversetzen in Fluchterfahrungen in der Flüchtlingshilfe, die Visualisierung von Forschungsergebnissen oder die Besichtigung von Ausstellungen und Kunstprojekten. Die Erlebarmachung von Erfahrungen kann zudem insbesondere für die soziale Inklusion eine wichtige Rolle spielen, zum Beispiel indem Menschen auf Behinderungen und Benachteiligungen aufmerksam und die damit verbundenen Einschränkungen für Menschen ohne Behinderung „erlebbar“ gemacht werden. Ein Paradebeispiel ist das Deutsche Rote Kreuz in Herford, welches älteren und pflegebedürftigen Menschen eine digitale Teilhabe und virtuelle Barrierefreiheit ermöglicht. Ebenso könnte VR die Arbeit der NPOs greifbarer für ihre Zielgruppen machen und dadurch zur Erschließung zusätzlicher Spendenquellen beitragen.
- Das Potenzial von **Blockchain** als relativ unbekannter Technologie wird von den NPOs bisher als sehr gering eingestuft. Doch es könnte in der Zukunft eine signifikante Rolle in der Verwaltung von Spenden- und Mitgliedsbeiträgen spielen. Durch die Blockchain-Technologie ist es möglich, Transaktionen und die Verwendung dieser Gelder transparent zu gestalten und den



Thomas Pilz

Es gibt viele Anwendungsfälle für Virtual Reality im Gesundheitsbereich.

Digitalisierungsbeauftragter
DRK Kreisverband Herford-Stadt

„Heute ist DayCare-Technology Teil des DRK Kreisverbands Herford-Stadt e.V. Wir setzen die Technologie in der Tagespflege, in Kitas, Mehrgenerationenhäusern, bei der Ausbildung von Quartiersentwicklern, Rettungssanitis oder Fachkräften ein. In den Kitas lernen die Kinder beispielsweise spielend den Umgang mit VR-Inhalten, um 360°-interaktive Bildergeschichten von ihrem Alltag in der Kita zu machen, damit die Oma, die nicht mehr aus dem Haus kommt, am Leben ihrer Enkel teilhaben kann. Der DRK Herford-Stadt e.V. setzt außerdem einen virtuellen Rettungswagen, den RTW-Simulator, in der Aus- und Weiterbildung von ehren- und hauptamtlichen Rettungssanitätern und Fachkräften ein.“

Geldgebern eine bessere Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen. Dadurch könnte das Vertrauen in Organisationen im dritten Sektor erheblich gesteigert werden. Ebenso könnte es Spendern von großen NPOs kollektiv ermöglicht werden, bei der Auswahl der finanzierten Projekte Mitgestaltungsrecht zu erlangen durch vereinfachte und manipulationssichere Wahlen im Blockchain-Netzwerk. Des Weiteren reduziert die Blockchain-Technologie die legalen und steuerlichen Barrieren von grenzüberschreitenden Spenden. Und auch neue Formen der Spendensammlung werden ermöglicht – ein Pionier hierfür ist die NPO „Cudo Donate“, die die Leerlaufzeit von Computern in Kryptowährungen für soziale Zwecke umwandelt.

- **Chatroboter** kommen vorwiegend im Erstkontakt mit neuen Mitgliedern bzw. der Zielgruppe zum Einsatz. Genutzt werden sie zum Beispiel auf Social Media oder der eigenen Website, um wichtige (Erst-)



Gunther Walden

Blockchain kann zur Wahrung der Menschenrechte und des Umweltschutzes eingesetzt werden.

Co-Gründer und CEO CircularTree

„Wir verfolgen Informationen über die gesamte Supply Chain hinweg, auf Deutsch sprechen wir von Liefer- oder Wertschöpfungskette. Ein Beispiel: Ein Handy enthält bestimmte Erze, zum Beispiel Tantal. Diese Erze kommen häufig aus Minen in Gegenden, die bezüglich Umweltschutz und Arbeitsbedingungen sehr fragwürdig sind. Jetzt akzeptieren aber immer weniger Konsumenten, dass mit der Produktion dieses Handys Kinderarbeit oder Umweltbelastungen verbunden sind. Damit wird das natürlich auch für die Unternehmen, die diese Geräte produzieren, zum Problem. Häufig gibt es jedoch zwischen Unternehmen und Mine sehr viele Partner, so dass man die Herkunft der Erze nicht verfolgen kann. Und das ist unser Anknüpfungspunkt. Denn wir nutzen Blockchain-Technologie, um dadurch Informationen über das Erz nachverfolgen zu können.“

Informationen für Interessierte verfügbar zu machen. Spendern wird so die Möglichkeit gegeben, der Organisation Fragen zu stellen sowie personalisierte und relevante Neuigkeiten und passende Spendenvorschläge zu erhalten. Auch setzen Organisationen sie als Mittel zur Kommunikation mit Ehrenamtlichen und Bestandsmitgliedern ein. Hier spielt insbesondere die Mitgliederbindung durch Chatbots mit Links zu Newslettern, Benachrichtigungen und automatischen Meeting-Erinnerungen im Kalender eine wichtige Rolle. Vor allem bei NPOs Social Business können Chatbots bei organisatorischen Prozessen wie Kaufberatungen oder Buchungen beim Online-Shopping der Produkte eingesetzt werden.

- **3D-Druck** dient sozialen Organisationen unter anderem dazu, in Schulungs- oder Ausbildungssituationen bestimmte Tools oder Gegenstände individuell herzustellen, greifbar zu machen oder in Miniaturform zu veranschaulichen. Auch nutzen Organisationen die Technologie, um Ersatzteile für ihre tägliche Arbeit zu bekommen, welche handelsüblich nicht oder nur schwer zu erhalten sind. Diese Angaben machten beispielsweise Organisationen aus dem medizinischen sowie sportlichen Bereich. Darüber hinaus entstehen im Umweltsektor sehr spezialisierte NPOs, wie „The Ethical Filament Foundation“, die Müllsammlern in Entwicklungsländern die Möglichkeit geben, recycelbare Teile zu einem fairen Preis weiterzuverkaufen an lokale Unternehmer, die daraus Fäden für 3D-Drucker herstellen. So werden Ansätze der Kreislaufwirtschaft verbunden mit ethischen Aspekten, wie die Unterstützung der lokalen Communities.
- Als Beispiele für **KI** können wir beispielsweise die Übersetzung zwischen verschiedenen Sprachen sowie die Auswertung von Daten und Informationen nennen. Die Anwendungsgebiete können mitunter sehr speziell sein, wie die Mustererkennung in Biosignalen oder die Bestimmung von Fledermäusen auf Fotos von Lichtschranken an Höhleneingängen. Eines der von uns geführten Interviews portraitiert eine Organisation, „apic.ai“, die mittels KI das Bienensterben bekämpft. Andere Organisationen, wie die „Rainforest Connection“, setzen KI für ein akustisches Überwachen des Regenwaldes

ein, um die illegale Abholzung des Regenwaldes zu stoppen. Andere mögliche Anwendungsbereiche liegen beispielsweise in der Planung und Analyse von Fundraising-Maßnahmen. So können anhand einer Zielgruppensegmentierung Aussagen über die Spendenwahrscheinlichkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen getroffen werden. Aber auch Ad-hoc-Einsätze oder Mikroengagements können in Katastrophenfällen anhand des Einsatzes von KI kurzfristiger und effizienter organisiert werden. So nutzt beispielsweise die NPO „Crisis Text Line“ KI, um Menschen, die Hilfe benötigen, zielgerichtet mit einem ausgebildeten Experten zu vernetzen. Jeder, der psychische Ratschläge benötigt, kann eine Hilfenachricht absetzen, deren Inhalt die App mittels KI analysiert. Der Hilfesuchende kann dadurch prompt mit dem zuständigen Experten verbunden werden.

- **IoT** ermöglicht es Non-Profits im Umweltsektor, große Datenmengen zu erfassen, wodurch es Organisationen mehr Möglichkeiten zur Informationsgewinnung bietet, um schließlich den Spender auf den gewünschten Zweck aufmerksam zu machen, aber auch Daten zu nutzen, um zielgerichtete Maßnahmen ergreifen zu können. So demonstriert die Organisation „Air Beam“ beispielsweise den wirkungsvollen Einsatz von IoT, um Luftverschmutzung zu identifizieren und dann gezielt dagegen vorzugehen. Ebenso kann die Wirkungsmessung der Arbeit der NPOs, beispielsweise durch Sensoren-Messungen, die Transparenz der Organisationen verbessern. Innerhalb der medizinischen Branche findet das IoT Anwendung in der Auswertung von Messdaten, welche die Qualität von Medikamenten sicherstellen.
- **Cloud-Dienste** werden bei den NPOs als am relevantesten für die eigene Organisation eingeschätzt. Anwendungsgebiete, welche auf den Folgeseiten noch einmal aufgegriffen werden, umfassen E-Mails und Datenspeicherung, Webkonferenzen und Büromanagement. Kleineren NPOs bieten Cloud-Lösungen vor allem die Möglichkeit, Kommunikation und Zusammenarbeit durch Messaging-Apps sowie



Katharina Schmidt

Bekämpft Insektensterben mit künstlicher Intelligenz.

Co-Gründerin und Geschäftsführerin apic.ai

„Neue Technologien bieten ein enormes Potenzial, die wirklich wichtigen Fragestellungen anzugehen, vor denen wir als Gesellschaft derzeit stehen. Bei apic.ai wenden wir KI an, um dem Verlust der Biodiversität entgegenzuwirken. (...) Wir können mit Unterstützung von maschinellem Lernen die Beobachtung von Bienenaktivitäten automatisieren, um Probleme zu erkennen. Nachdem Algorithmen auf die Erkennung bestimmter Merkmale der Biene trainiert wurden, sind wir in der Lage, diese an unterschiedlichen Standorten gleichzeitig zu erkennen. So können wir bislang unbekannte Zusammenhänge im Ökosystem erkennen, ein besseres Verständnis schaffen und dadurch – im Sinne der Natur – bessere Entscheidungen treffen. (...)“

Sprach- und Videoanrufe, aber auch Prozesse und die Produktivität zu verbessern.

Darüber hinaus existieren bereits andere Studien, die sich umfangreich der Auswertung derartiger Anwendungsbeispiele gewidmet haben, wie beispielsweise die Studie „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft“¹³. In der Summe wird deutlich, dass die Einsatzmöglichkeiten vielfältig sind, derzeit aber nur ein geringes Bewusstsein darüber in vielen Organisationen existiert.

¹³ Rasmussen (2019).

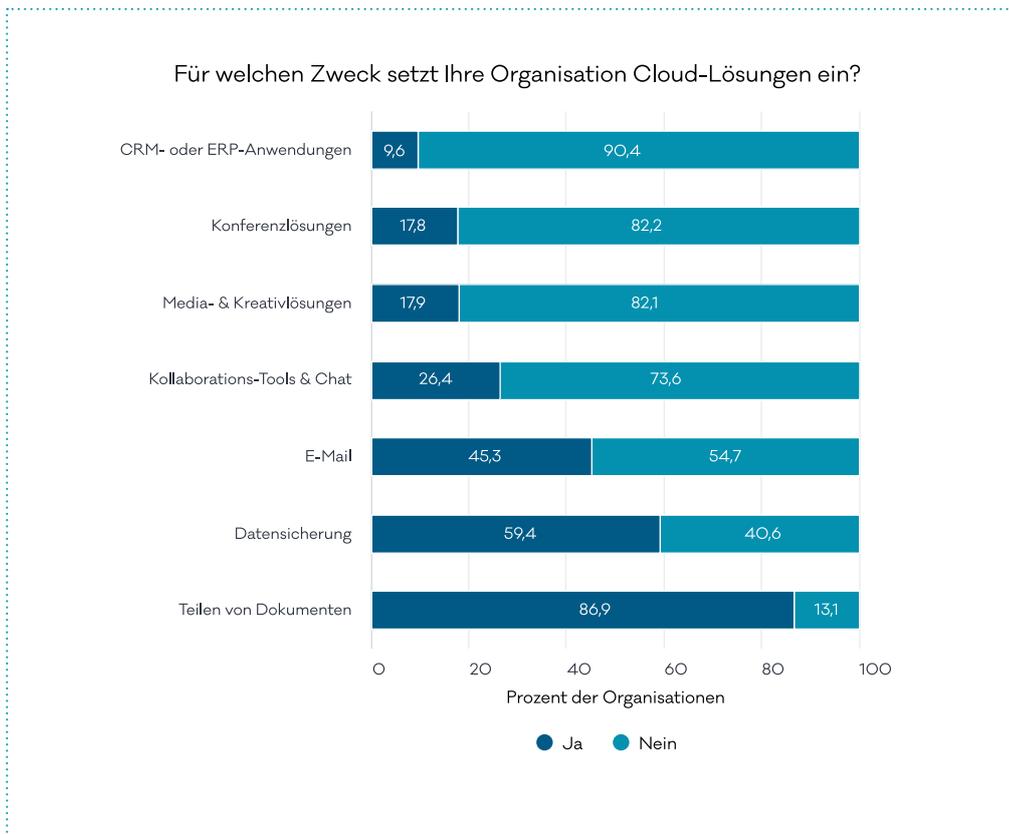


Abbildung 17

2.4 CLOUD-TECHNOLOGIE IM FOKUS

Durch den Einsatz von Cloud-Lösungen verändert sich die Art und Weise, wie Organisationen über ihre Ressourcen und Strukturen nachdenken. Häufig ist die Cloud-Technologie ein erstes Kontaktthema mit der Digitalisierung und wird daher schon öfter in der Praxis genutzt als andere Schlüsseltechnologien.

Warum sich Organisationen für Cloud-Dienste entscheiden, hat vielerlei Gründe. Für die Wirtschaft zeigt der „Cloud-Monitor 2019“, dass eine höhere Flexibilität, ein ortsunabhängiger Zugriff auf Daten, ein geringerer IT-Verwaltungsaufwand sowie potenzielle Kostenersparnisse und der Wegfall von hohen Vorabinvestitionen für Hard- und Software entscheidende Vorteile sein können.¹⁴ Aber für welche Zwecke werden Cloud-Dienste genau genutzt?

Die Antwort auf diese Frage zeigen die Ergebnisse in Abbildung 17. Demnach ist der häufigste Einsatzzweck in sozialen Organisationen das Teilen von Dokumenten (87%), gefolgt von Datensicherung (59%) und E-Mail (45%). Neben den vordefinierten Kategorien konnten die Teilnehmer in einem offenen Antwortfeld weitere Anwendungsbereiche angeben, in denen ihre Organisation Cloud-Services einsetzt. Genannt wurden hier beispielsweise die Anmeldung von Teilnehmern, Betreuungsdokumentation, Einsatzplanung, Erstellung von Prüfungsbögen sowie Kalender- und Galeriefunktionen.

¹⁴ Pols und Vogel (2019).

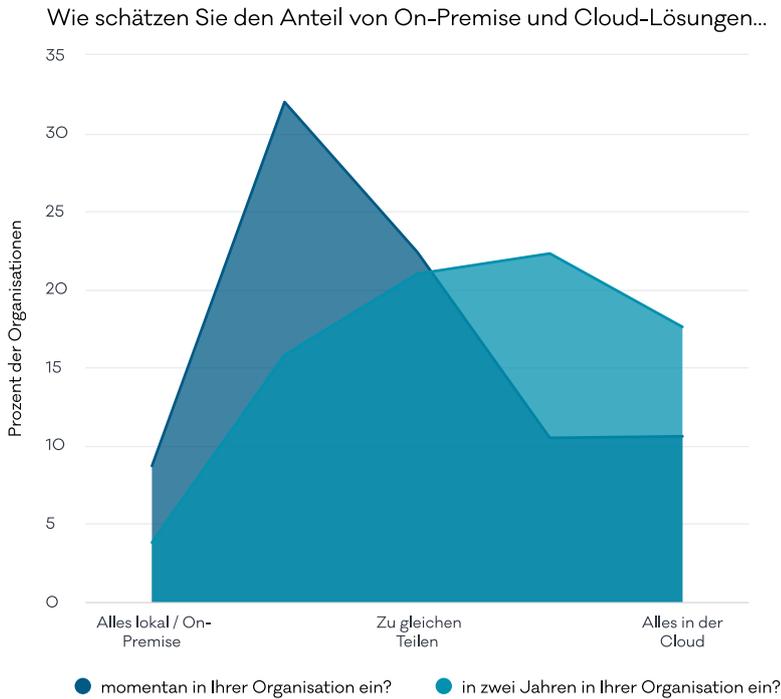


Abbildung 18

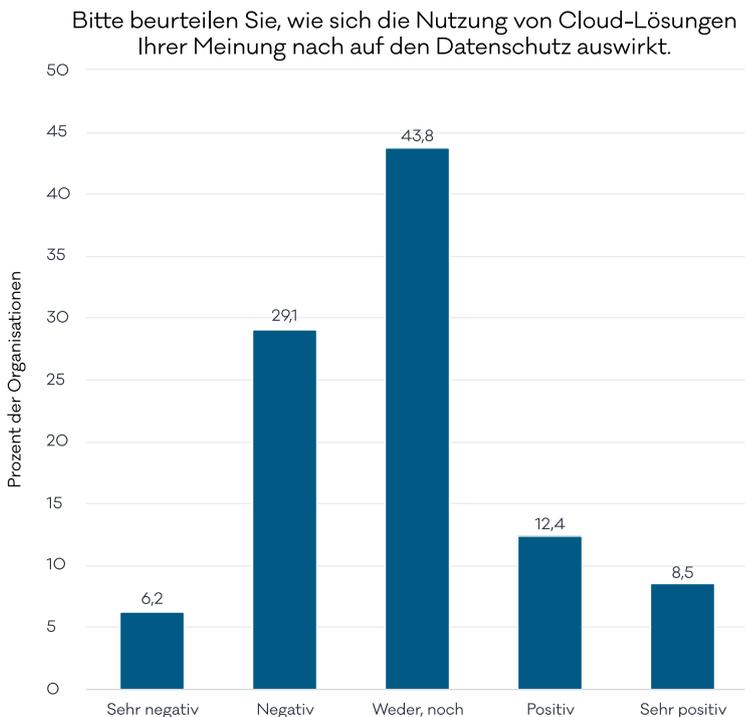


Abbildung 19

Mit Blick in die nahe Zukunft ist sich die Mehrzahl der Organisationen zudem sicher, dass es eine zunehmende Verlagerung von lokalen bzw. On-Premise-Lösungen hin zu Cloud-Lösungen geben wird. Das zeigt Abbildung 18. Die Organisationen gaben an, wie sie die jeweiligen Anteile momentan sowie in zwei Jahren in ihrer Organisation einschätzen. Sind es aktuell noch knapp die Hälfte der Organisationen, die überwiegend On-Premise-Lösungen nutzen, wird sich der Anteil innerhalb von zwei Jahren auf 24 % geradezu halbieren, wohingegen sich die Anzahl derjenigen, die überwiegend Cloud-Lösungen nutzen, auf 50 % etwas mehr als verdoppeln wird.

Die hohe Relevanz des Datenschutzes und der Datensicherheit für den dritten Sektor lässt sich aus den Ergebnissen zu den Herausforderungen der Digitalisierung sowie dem Informationsbedarf von NPOs klar erkennen. Im Kontext der Cloud-Anwendungen haben wir die NPOs daher gefragt, inwiefern Datenschutzbedenken die Organisationen davon abhalten, Cloud-Technologien zu nutzen. Mit 44 % geben die meisten Organisationen an, eine neutrale Meinung zu vertreten. Eine negative Einschätzung haben wiederum 35 % und eine positive 21 % der Befragten. Abbildung 19 illustriert diese Ergebnisse.

Da somit 65 % der sozialen Organisationen in Deutschland mindestens eine neutrale Haltung einnehmen, ist hierbei nach unserer Einschätzung kein zentrales Hemmnis auszumachen. Der Vergleich mit der Privatwirtschaft zeigt auf den ersten Blick, dass der dritte Sektor tendenziell sogar geringere Bedenken bei der Nutzung von Cloud-Diensten äußert. So zeigen die Ergebnisse des „Cloud Monitor 2019“, dass 73 % der Unternehmen den unberechtigten Zugriff auf sensible Unternehmensdaten als ernstzunehmendes Hemmnis zur

Nutzung von Cloud-Lösungen angeben.¹⁵ Gleichzeitig muss dieser Vergleich aber ein Stück weit relativiert werden, da die Nutzung der Technologie in der Wirtschaft fortgeschrittener als im dritten Sektor ist. Meist ergeben sich Bedenken und Hürden erst in der konkreten Umsetzung bzw. erhöhten Nutzung einer Technologie. Unternehmen geben zum Beispiel zunehmend an,

auch „unternehmenskritische“ und personenbezogene Kundendaten in die Cloud zu verlagern. Welche Art von Daten NPOs in der Cloud speichern, wurde hingegen nach unserem Kenntnisstand noch in keiner Studie erhoben. Ob sich die hier berichtete Einschätzung von NPOs mit zunehmender Auseinandersetzung mit Cloud-Diensten verändern wird, bleibt daher abzuwarten.

2.5 ZWISCHENFAZIT

Zwar ist es unbestritten, dass der dritte Sektor in der Digitalisierung eine Chance erkennt, jedoch tun sich NPOs aufgrund einer Reihe von Herausforderungen schwer, diese zu nutzen. Die folgenden Erkenntnisse konnten dazu in den Kapiteln 2.1 - 2.4 gewonnen werden:

Gesetzliche Vorgaben und knappe Ressourcen sind größte Hürden

Knappe finanzielle und personelle Ressourcen sowie oft kein ausreichendes Know-how bremsen die digitale Transformation in vielen sozialen Organisationen. Ein Vergleich mit Studien aus den Jahren 2017 und 2018 zeigt, dass diese Probleme schon seit längerer Zeit weiter oben auf der Liste der Herausforderungen bei der Digitalisierung im dritten Sektor stehen. Eine dynamische Entwicklung scheint es hingegen bei der Einschätzung der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben zu geben. Hier geben 65 % der Organisationen an, eine große bis sehr große Herausforderung zu sehen, da deren Umsetzung zusätzliche Ressourcen bindet und Unsicherheit schafft, wie am Beispiel der DSGVO gezeigt wurde.

Digitalisierung wird als Mittel der Arbeitserleichterung verstanden

86 % der Organisationen sehen den Sinn und Zweck des Einsatzes digitaler Tools in einer effizienteren und erleichterten Bewältigung von organisationsinternen Aufgaben. Das zeigt sich auch dadurch, dass die Cloud-Technologie mit 67 % die am meisten genutzte digitale Schlüsseltechnologie im dritten Sektor ist. Cloud-Dienste werden überwiegend für das Teilen von Daten und Informationen eingesetzt. Die Ergebnisse deuten

zudem darauf hin, dass sie zukünftig an Relevanz für den dritten Sektor gewinnen werden. Ein vergleichsweise kleinerer Anteil von 47 % sieht in der Digitalisierung auch die Möglichkeit, die eigene soziale Wirkung zu steigern. Der Unterschied macht deutlich, dass in dem vorherrschenden Verständnis von Digitalisierung in NPOs die innerorganisatorische Perspektive oft in den Mittelpunkt gestellt und die neuen Möglichkeiten zur Aufwertung oder Erweiterung des Angebots an die Zielgruppe teilweise außen vor gelassen wird.

Potenziale von neuen Technologien werden unterschätzt

Der großen Mehrheit der Organisationen fällt es bislang schwer, den konkreten Nutzen von neuen Technologien für die eigene Organisation zu erkennen. So werden bspw. Chatbots, KI oder VR für die eigene Organisation in rund 98 % der Fälle als nicht relevant angesehen. Der dritte Sektor liegt damit deutlich hinter der privaten Wirtschaft. Einige digitale Pioniere zeigen allerdings anhand von innovativen und vielfältigen Anwendungsbeispielen, welche konkreten Möglichkeiten digitale Tools für Non-Profit-Organisationen bieten. Trotz der Anwendungsbeispiele ist aber auch klar, dass es keinen „one-size-fits-all“-Ansatz bei der Nutzung von Technologien im dritten Sektor geben kann. Dafür sind die innerbetrieblichen sowie zielgruppenspezifischen Anforderungen häufig zu unterschiedlich. Damit neue technologische Möglichkeiten organisationspezifisch erkannt, beurteilt und letztendlich, da wo sinnvoll, eingebracht werden können, sind innerorganisatorische digitale Kompetenzen und eine professionelle Organisation umso wichtiger, wie das folgende Kapitel zeigen wird.

¹⁵ Pols und Vogel (2019).

3. DIGITALISIERUNG IN ORGANISATIONEN

In diesem Kapitel wird der Status quo der Digitalisierung in den Organisationen beleuchtet. Dazu wird unter anderem auf die organisatorische Umsetzung

und Kompetenzen, das Datenmanagement sowie das Investitionsverhalten eingegangen.

3.1 ORGANISATION

Zuständigkeit und Stellenanteile

Auch wenn immer noch 40 % der NPOs in Deutschland keinen hauptamtlichen Mitarbeiter beschäftigen, lässt sich aus den Daten des Digital-Reports 2020 im Vergleich zu 2015 ein vager Trend Richtung Professionalisierung durch die Aufstockung von hauptamtlichem Personal ableiten. Auch der

„Datenreport Zivilgesellschaft“ aus dem Jahr 2018 beobachtete diese Entwicklung.¹⁶

Für das Managen der IT zeigen unsere Ergebnisse allerdings, dass der Professionalisierungstrend in NPOs nicht zutrifft.



Abbildung 20

¹⁶ Hohendanner, Priemer, Rump und Schmitt (2019).

Abbildung 20 illustriert die innerorganisatorische Verantwortung für IT. In 40 % der Organisationen tragen Ehrenamtliche diese Verantwortung, wohingegen nur halb so viele Hauptamtliche für dieses Thema eingesetzt sind. Weitere 18 % überlassen sie wiederum externen IT-Dienstleistern oder haben in 21 % der Fälle keinen Verantwortlichen benannt. Keinen Ansprechpartner innerhalb der Organisation für das Thema IT zu haben, kann jedoch ein zusätzlich großes Hemmnis für Organisationen sein, das Thema Digitalisierung intern voranzutreiben und umzusetzen. Ein Vergleich zu 2015 zeigt, dass die Anteile in nahezu jeder Hinsicht unverändert geblieben sind. Eine vermehrte hauptamtliche Besetzung ist nicht zu beobachten.

Während die Entwicklung der IT-Verantwortlichkeit stagniert, zeigt die der Stellenanteile in Abbildung 21 sogar einen Rückgang. Die Mehrheit von 78 % gibt an, keine oder weniger als 0,25 Stellenanteile für die IT-Aufgaben zur Verfügung zu haben. Der Anteil der Organisationen, für die das zutrifft, ist im Vergleich zu 2015 um ca. 13 % gestiegen, während die Anzahl derjenigen, die mehr Stellenanteile zur Verfügung stellen,

gesunken ist. Nur 6 % haben mindestens eine volle Stelle für IT-Aufgaben vorgesehen. Der Rückgang der Stellenanteile ist für alle Organisationen unabhängig von der Größe zu beobachten. Was sind die möglichen Gründe für diese Entwicklung?

Zum einen zeigen unsere Daten, dass die Anzahl der insgesamt in den NPOs tätigen Mitarbeiter aufgrund des Rückgangs von ehrenamtlich Tätigen im Vergleich zu 2015 sinkt. So ist beispielsweise die Zahl der Organisationen mit mehr als 20 ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern um 6 Prozentpunkte auf 39 % gesunken. Da der Großteil der Arbeit des dritten Sektors auf ehrenamtlichem Engagement basiert, fällt diese Entwicklung deutlich stärker ins Gewicht als der zuvor beschriebene Professionalisierungstrend durch die leichte Zunahme an Hauptamtlichen. Weniger aktive Mitarbeiter bedeuten somit auch weniger Stellenanteile für die jeweiligen Ressorts in den NPOs. Ein weiteres Problem kann zudem in dem nach wie vor sehr zurückhaltendem Investitionsverhalten für IT-Personal ausgemacht werden, wie an späterer Stelle in Kapitel 3.4 gezeigt wird.

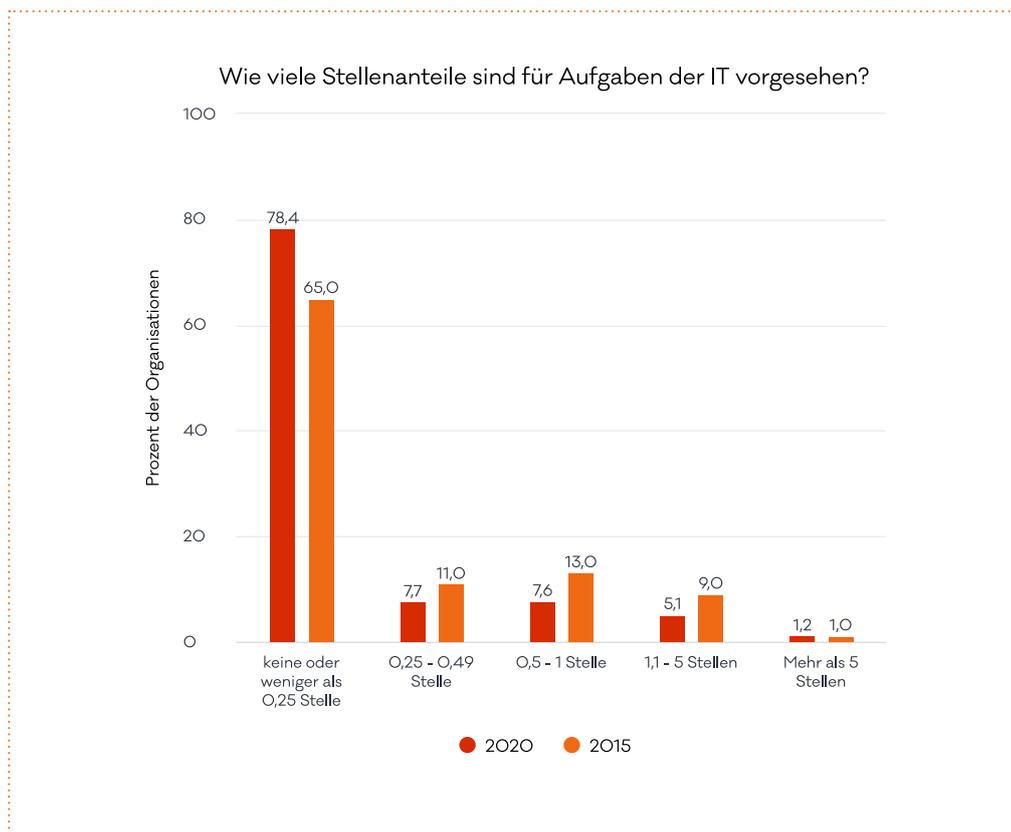


Abbildung 21

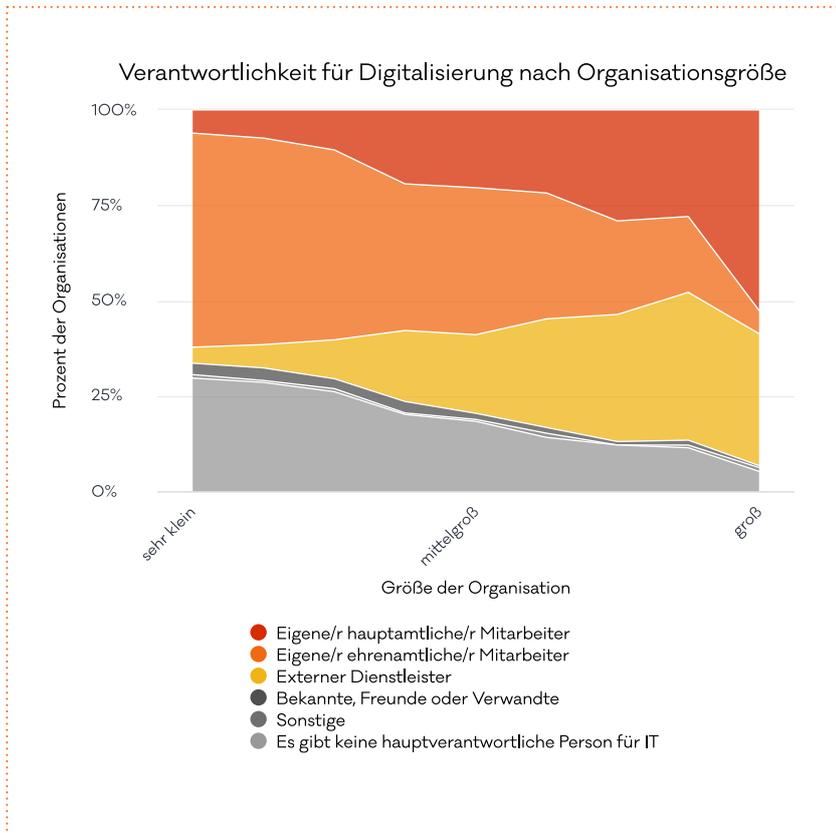


Abbildung 22

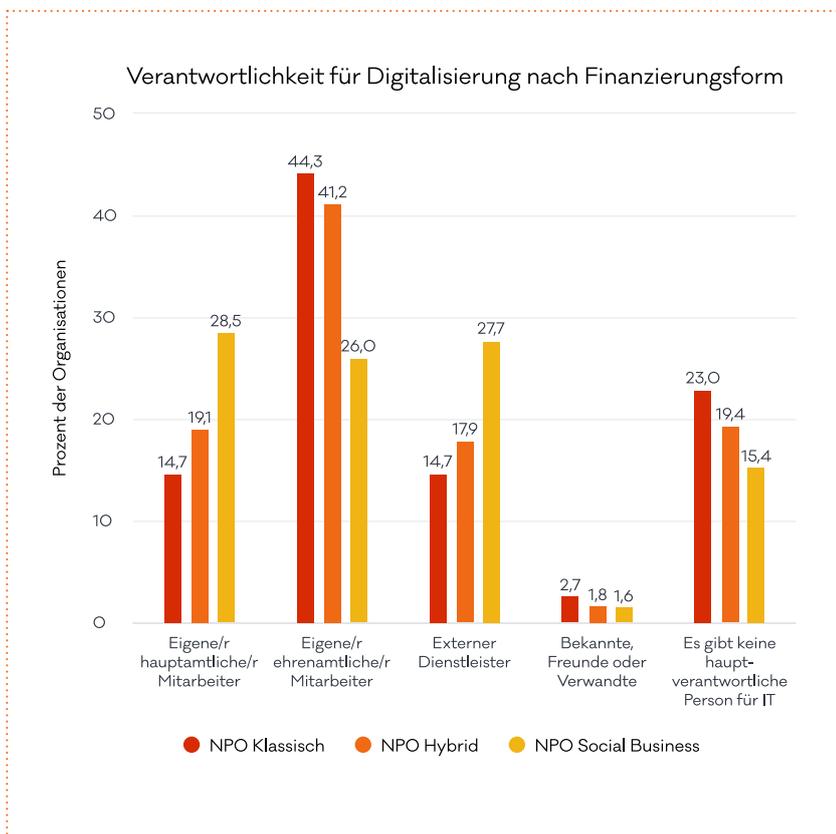


Abbildung 23

Zuständigkeit und Stellenanteile unterscheiden sich nach Organisationseigenschaften

Losgelöst von den beschriebenen Entwicklungen wurde beobachtet, dass die IT-Zuständigkeit und die IT-Stellenanteile von der Größe sowie der Finanzierungsform abhängen. Die Ergebnisse zeigen, dass je größer eine NPO ist, es desto eher einen hauptamtlichen IT-Verantwortlichen gibt und externe Dienstleister beansprucht werden. Abbildung 22 zeigt, dass beispielsweise 52 % der sehr großen Organisationen hauptamtliche Mitarbeiter mit dem Thema IT beauftragen, wohingegen dies in sehr kleinen Organisationen in nur 3% der Fälle zu beobachten ist. Gleichzeitig sinkt mit zunehmender Größe die Anzahl der Organisationen, die ehrenamtliche Mitarbeiter mit dem Thema betrauen oder gar keinen IT-Verantwortlichen haben. Auch die Stellenanteile hängen deutlich von der Größe ab. Während 90 % der sehr kleinen Organisationen angeben, keine oder höchstens 0,25 Stellenanteile für die Übernahme von IT-Aufgaben zu haben, sind es bei sehr großen Organisationen 35 %.

Bei der Gegenüberstellung von klassischen NPOs mit der Gruppe der hybriden NPOs und NPOs Social Business zeigt sich ein ähnliches Bild. Je mehr sich Organisationen durch den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen finanzieren, über desto mehr Stellenanteile für Digitalisierungsverantwortliche verfügen sie und desto eher beschäftigen sie hauptamtliche Mitarbeiter oder externe Dienstleister für das Thema. Auch kommt es seltener vor, dass es keine verantwortliche Person innerhalb der Organisation gibt, wie Abbildung 23 verdeutlicht. So haben beispielsweise 23 % der klassischen NPOs keinen zentralen Ansprechpartner, wohingegen es bei NPOs Social Business nur 15 % sind.

Mitarbeiterkompetenzen

Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung konkret für meine eigene Organisation? Welche digitalen Technologien können mit den gegebenen Ressourcen sinnvoll in meine Organisation integriert werden? Zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen ist das Vorhandensein der erforderlichen Kompetenzen innerhalb der eigenen Organisation eine elementare Bedingung. Dazu zählen grundlegende Kenntnisse (zum Beispiel um Soft- und Hardware im Arbeitsalltag anzuwenden), aber auch digitale Spezialkenntnisse (beispielsweise um Anwendungen zu entwickeln und zu programmieren) sowie komplementäre Soft-Skills (zum Beispiel um über Social Media zu kommunizieren). Neben den IT-Kompetenzen auf Mitarbeiterebene spielen bestimmte Fähigkeiten auf Organisationsebene bei der Digitalisierung eine wichtige Rolle, wie Kapitel 4.1 zeigen wird.

Aus Abbildung 24 ist zu entnehmen, inwiefern NPOs die Kompetenzen besitzen, die bereits in der Organisation vorhandenen sowie potenziell neuen Technologien zu nutzen. Wie Kapitel 2.3 zu den digitalen Schlüsseltechnologien bereits zeigte und das Kapitel 3.2 zur



Thomas Pilz

Das Erkennen von Anwendungspotenzialen neuer Technologien braucht Know-how.

*Digitalisierungsbeauftragter
DRK Kreisverband Herford-Stadt*

„Für mich steht immer die Frage im Raum: Macht die Anwendung Sinn – für die Therapie oder für die Ausbildung? Und da hilft es natürlich, selbst da gearbeitet zu haben, IT zu verstehen. Ich selbst bin beispielsweise seit den 80er Jahren in der IT, habe Software-Evaluierung in einem Nato-Hauptquartier gemacht und Projektmanagement für soziale Infrastrukturprojekte in Afrika. Wichtig ist es auch, sich die Zeit zu nehmen, Dinge zu Ende zu denken.“

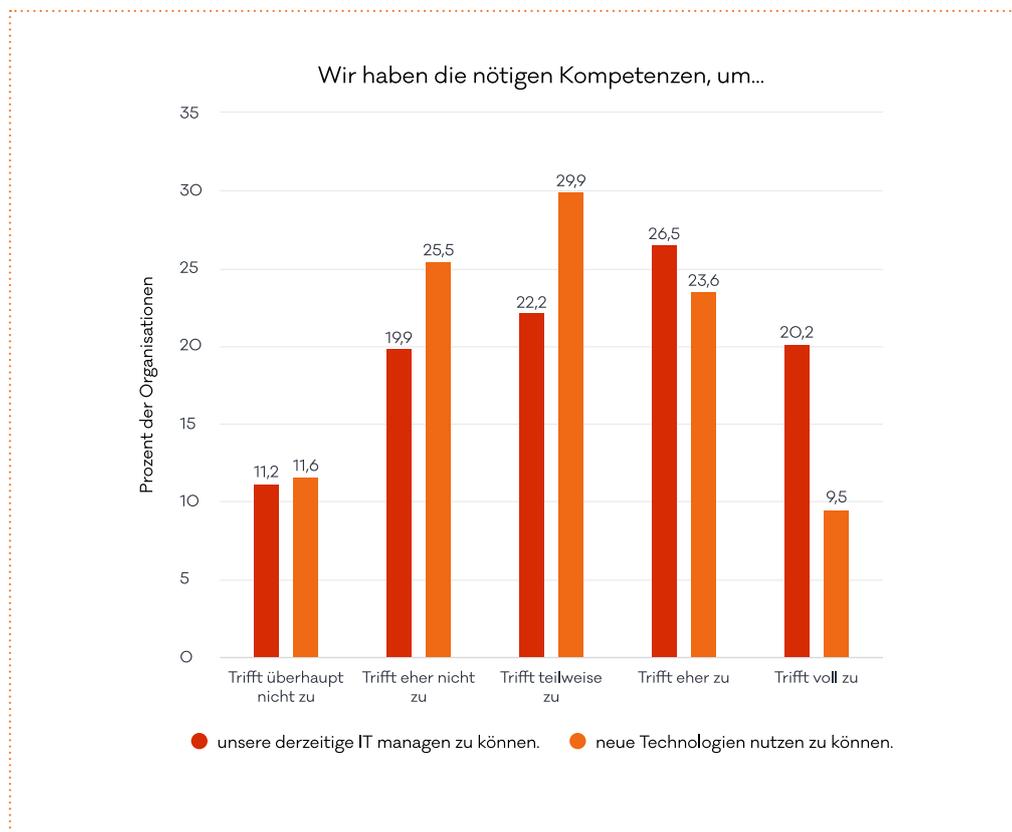


Abbildung 24

digitalen Infrastruktur noch zeigen wird, fallen unter die bereits vorhandenen Technologien vor allem bestimmte Cloud-Lösungen und Software-Anwendungen für organisationsinterne Aufgaben wie beispielsweise die Mitgliederverwaltung. Hier geben rund die Hälfte der NPOs an, die nötigen Kompetenzen zu besitzen, um ihre IT gut nutzen zu können. Die andere Hälfte setzt sich aus 22% zusammen, bei denen dies teilweise zutrifft, sowie weiteren 31%, denen diese Kompetenzen fehlen. Die Ergebnisse zu den Kompetenzen in den NPOs sind konsistent zu denen der Herausforderungen in Kapitel 2.1, wo ebenfalls rund die Hälfte der Organisationen angaben, dass der Mangel an Kompetenz eine Hürde in der Digitalisierung für sie darstellt.

Bislang wenig genutzt und somit für viele NPOs neu sind wiederum Schlüsseltechnologien wie KI oder VR sowie digitale Tools, beispielsweise zur Datenerhebung und -analyse oder zum Online-Fundraising. Der Einsatz dieser Technologien hat über die Arbeitserleichterung hinaus das Ziel, die soziale Wirkung zu steigern. Die NPOs schätzen die Kompetenzen hierbei anders ein als bei den bereits vorhandenen Technologien.



Gerrit Kremer

Die Integration und Anwendung von digitalen Tools braucht Know-how und Erfahrung.

Projektleiter Dein Club - DU entscheidest beim TC Freisenbruch, TC Freisenbruch 1902 e.V.

„Wenn digitale Tools sinnvoll und zielgerichtet eingesetzt werden, sind sie definitiv eine Hilfe. Aber manchmal gerät man an ein völlig überzogenes Datenbank- oder Verwaltungssystem, das für die eigene Organisation viel zu groß ist. Es fehlen Erfahrung und Know-how, um das einzuschätzen. Und Firmenvertreter schwatzen eher mal das große Paket auf.“

Nur 33% geben an, neue Technologien nutzen zu können. 67% haben hingegen Nachholbedarf bei ihren Kompetenzen, da sie diese entweder nur teilweise (30%) oder gar nicht (37%) besitzen.

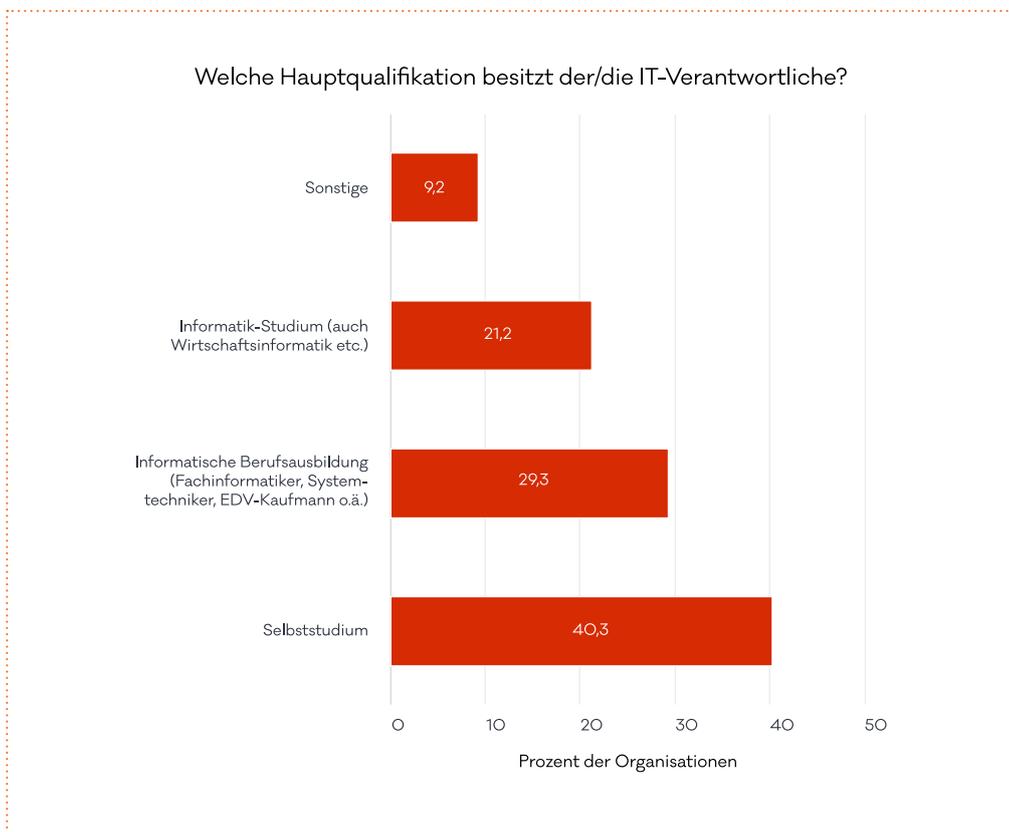


Abbildung 25

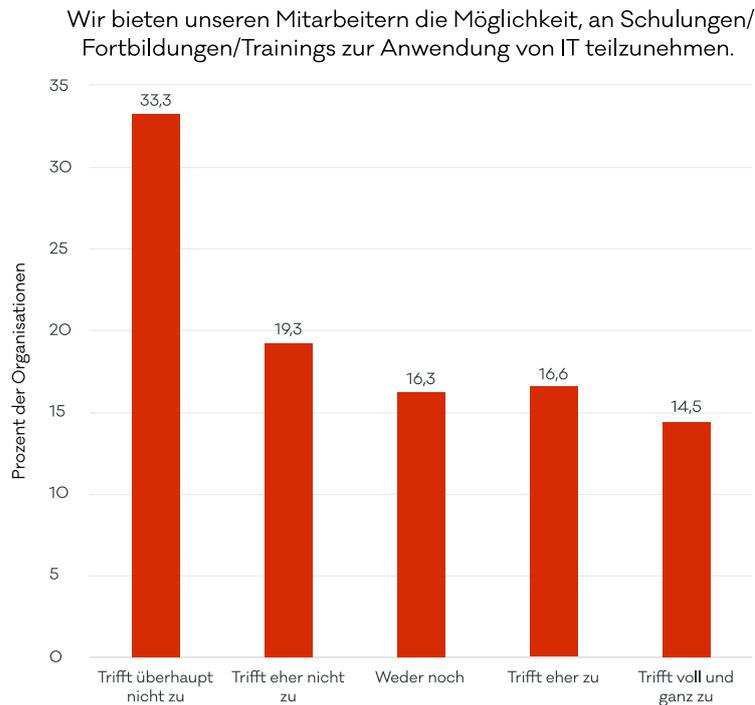


Abbildung 26

Wir haben die Organisationen anschließend gefragt, auf welche Erfahrung die bei ihnen tätigen IT-Beauftragten zurückgreifen können bzw. wie sie sich primär ihre Kompetenzen angeeignet haben. Unsere Ergebnisse in Abbildung 25 zeigen, dass sich die Mitarbeiter in 40 % der Fälle das notwendige Know-how während der Arbeit selbst angeeignet haben (Selbststudium). Auf eine fachlich relevante Ausbildung (z.B. Fachinformatiker, Systemtechniker oder EDV-Kaufmann) oder ein Studium (z.B. IT-Studium oder Wirtschaftsinformatik) können hingegen nur 26 % bzw. 19 % zurückgreifen. Daneben haben 9 % der IT-Verantwortlichen sich ihr Wissen auf „sonstigem Wege“ angeeignet, d.h. durch Qualifikationsmaßnahmen wie IT-Fortbildungskurse oder begleitend zu fachfremden Bildungsabschlüssen (Sonstige). Die Beobachtung, dass die Autodidakten die größte Gruppe innerhalb der NPOs ausmachen, ist ein Spiegelbild der deutschen Gesellschaft. Die Studie „D21 DIGITAL INDEX 2018/2019“ gibt ein jährliches Lagebild zur digitalen Gesellschaft in

Deutschland und zeigt, dass in der Bevölkerung bei der Aneignung von neuem Wissen im Bereich Digitalisierung das Prinzip „Hilf dir selbst“ dominiert.¹⁷

Angesichts des vergleichsweise hohen Anteils an IT-Verantwortlichen, die sich die erforderlichen IT-Kompetenzen selbst aneignen, stellt sich die Frage, inwiefern NPOs ihre Mitarbeiter durch Fortbildungsangebote zur Erlangung bzw. Auffrischung von relevantem Wissen unterstützen. Die Ergebnisse in Abbildung 26 zeigen, dass bei der Hälfte der Organisationen ein derartiges Angebot nicht oder eher nicht besteht. Lediglich 14 % geben klar an, ihren Mitarbeitern Fortbildungen zu ermöglichen.

¹⁷ Müller et al. (2019).

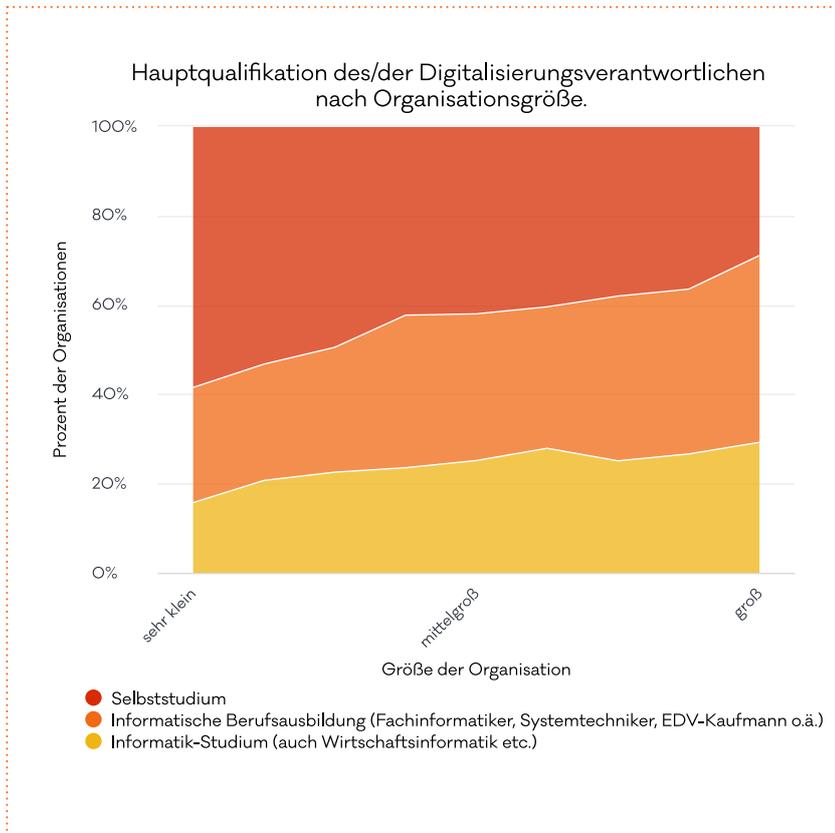


Abbildung 27

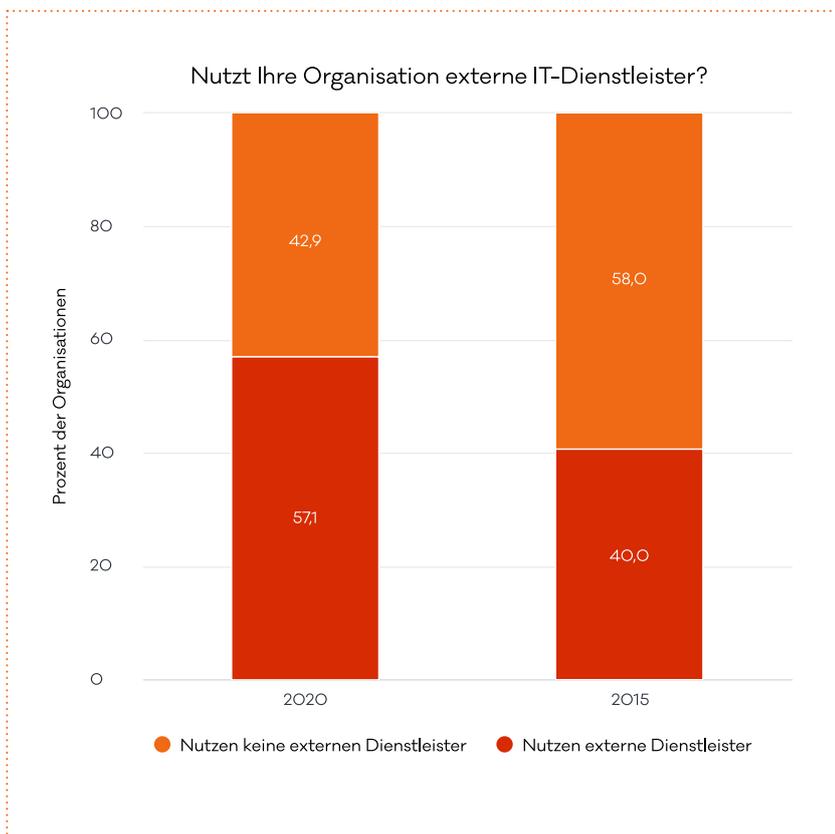


Abbildung 28

Mitarbeiterkompetenzen hängen von der Organisationsgröße und Finanzierungsform ab

Je nach Größe der Organisation sind die dort tätigen IT-Verantwortlichen unterschiedlich qualifiziert. Aus Abbildung 27 ist zu entnehmen, dass in den sehr großen Organisationen 40 % eine IT-relevante Ausbildung und weitere 30 % ein fachbezogenes Studium haben. Der Anteil derjenigen, die sich das Wissen autodidaktisch aneignen, beträgt rund 30 % und somit die Hälfte von dem, was sehr kleine Organisationen angeben.

Die Ergebnisse zeigen des Weiteren, dass in 14 % der sehr kleinen Organisationen den Mitarbeitern IT-Fortbildungen ermöglicht werden, wohingegen es bei sehr großen über die Hälfte ist. Ein ähnliches, wenn auch weniger trennscharfes Bild ergibt sich auch bei der Unterscheidung der Organisationen auf dem Kontinuum zwischen klassischen NPOs und NPOs Social Business. Dabei gilt, dass NPOs Social Business tendenziell öfter Digitalisierungsverantwortliche mit fachlicher Qualifikation durch Ausbildung und Studium beschäftigen als klassische NPOs sowie auch häufiger IT-Fortbildungen anbieten.

Nutzung externer Dienstleister

Die Mehrheit der Organisationen nutzt ergänzend zu den eigenen digitalen Kompetenzen auch den Service externer Dienstleister für die Übernahme von IT-Aufgaben, wie die Ergebnisse in Abbildung 28 zeigen. Im Vergleich zu 2015 hat dieser Anteil um 16 Prozentpunkte zugenommen. Allerdings wird, wie zuvor im Abschnitt zur Verantwortung für Digitalisierung gezeigt, nur in 18 % der Fälle die Verantwortung für die IT gänzlich an Externe ausgelagert. Von den 58 %, die auf einen externen Anbieter zurückgreifen, tun dies somit 40 % selektiv und unterstützend zur Arbeit des eigenen Digitalisierungsverantwortlichen.

Die steigende Nutzung externer Dienstleister geht mit einem steigenden Anteil dieser Kategorie beim IT-Budget einher, wie das Kapitel zu den Investitionen zeigt.

Eine zusätzliche Auswertung zeigt, dass die NPOs, die externe IT-Dienstleister nutzen, über deutlich höhere finanzielle Ressourcen verfügen. Während Organisationen mit Budgets von mehr als einer Million Euro in über 90 % der Fälle externe Services nutzen, sind es bei den sehr kleinen NPOs mit einem Budget unter zehntausend Euro nur 31 %. Eine Abhängigkeit von den eigenen digitalen Kompetenzen bei der Einbeziehung von externen Dienstleistern ist hingegen nur geringfügig zu beobachten. Somit scheinen nicht die fehlenden Kompetenzen der Haupttreiber zur Nutzung von externen Dienstleistern zu sein.

Die Ergebnisse aus Abbildung 29 deuten stattdessen darauf hin, dass die Auslagerung von IT-Aufgaben vor allem der Entlastung bei der Betreuung der IT-Systeme dient. Immerhin 43 % der NPOs sourcen diese Art von Tätigkeiten aus. Beratungsleistungen zum Erhalt externer Expertise nutzen hingegen mit 26 % deutlich

weniger Organisationen. Die Einführung von Software sowie Dienstleistungen im Bereich Media und Design werden mit jeweils rund 20 % vergleichsweise seltener nachgefragt. Social-Media-Management bildet das Schlusslicht mit 7 % und wird somit von den allermeisten Organisationen selbst betrieben. Eine genauere Analyse ob, auf welche Art und in welchem Umfang Organisationen Social Media nutzen, erfolgt in dem Abschnitt zu [Social Media](#).

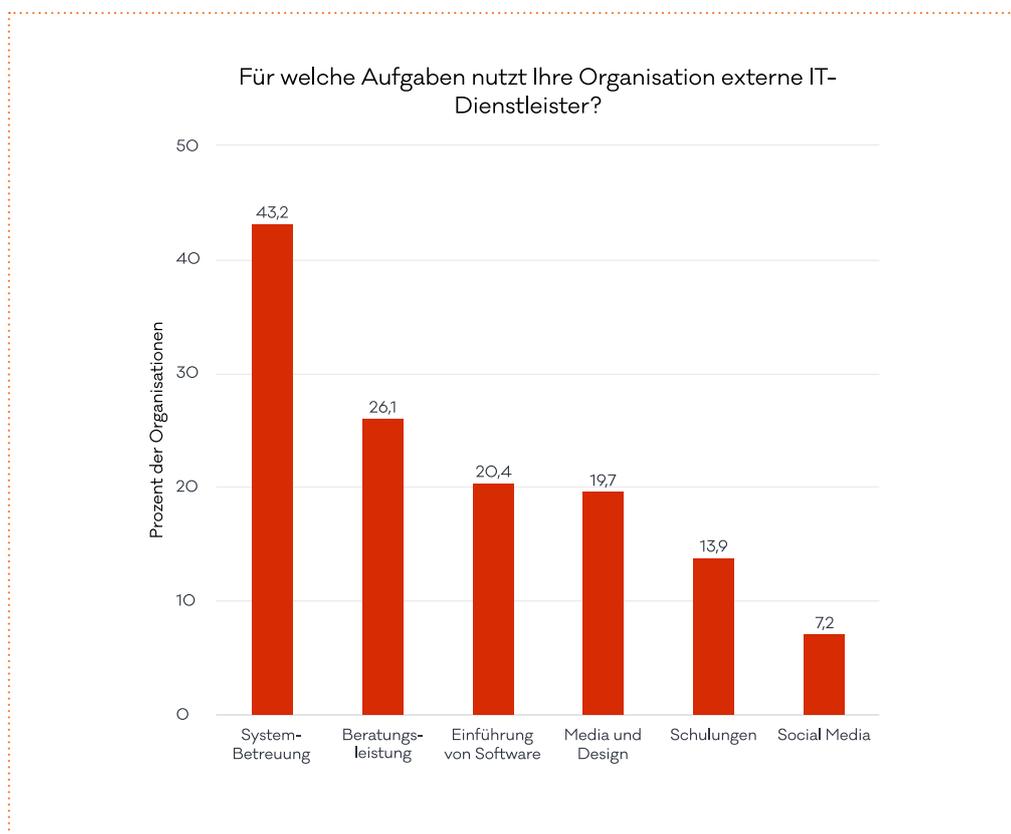


Abbildung 29

3.2 INFRASTRUKTUR

Im folgenden Kapitel beleuchten wir die digitale Infrastruktur von NPOs. Nicht ausschließlich, aber im Wesentlichen verstehen wir darunter die in einer Organisation eingesetzten Soft- und Hardwarelösungen. Grundsätzlich gibt der dritte Sektor in Abbildung 30 an, hinsichtlich seiner IT-Ausstattung überwiegend nicht auf dem aktuellsten Stand zu sein. Nur 15 % der Organisationen haben eine zeitgemäße digitale Infrastruktur. 62 % sehen hingegen Nachholbedarf. Dieser Bedarf steht in einem Zusammenhang mit der Erkenntnis aus dem Kapitel zum Investitionsverhalten, wonach der Großteil der IT-Budgets von NPOs in die Aufrüstung von Hard- und Software investiert wird.

Anschließend haben wir gefragt, welche Art von Software, digitalen Tools und Cloud-Anwendungen im Arbeitsalltag bereits genutzt werden. Dazu haben wir in Abbildung 31 eine Auswahl an Möglichkeiten vorgegeben, von der wir glauben, dass sie heute oder in Zukunft eine Relevanz für viele NPOs haben. Den Ergebnissen nach gibt es eine Reihe von Anwendungen, die bereits von mehr als der Hälfte der Organisationen genutzt werden und somit als der „gemeinsame Nenner“ der digitalen Infrastruktur im dritten Sektor verstanden werden können. Dazu zählen in 96 % der Fälle eine eigene Website, 85 % nutzen eine Software für Internet- und IT-Sicherheit, 74 % setzen eine Software zur Verwaltung der Mitglieder ein und 67 % verwenden Online-Dienste für ihren E-Mail-Verkehr. Filehosting-Dienste für das Speichern und Teilen von Daten nutzen weitere 56 % (siehe auch das Kapitel zur Cloud-Technologie).

Unsere Organisation ist mit neuesten Technologien ausgestattet.

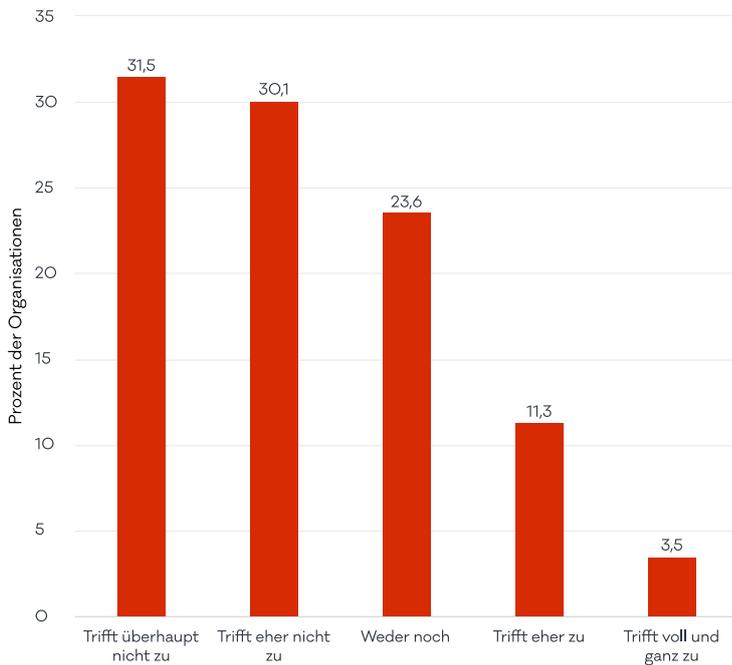


Abbildung 30

Welche der folgenden Software und digitalen Tools nutzt Ihre Organisation?

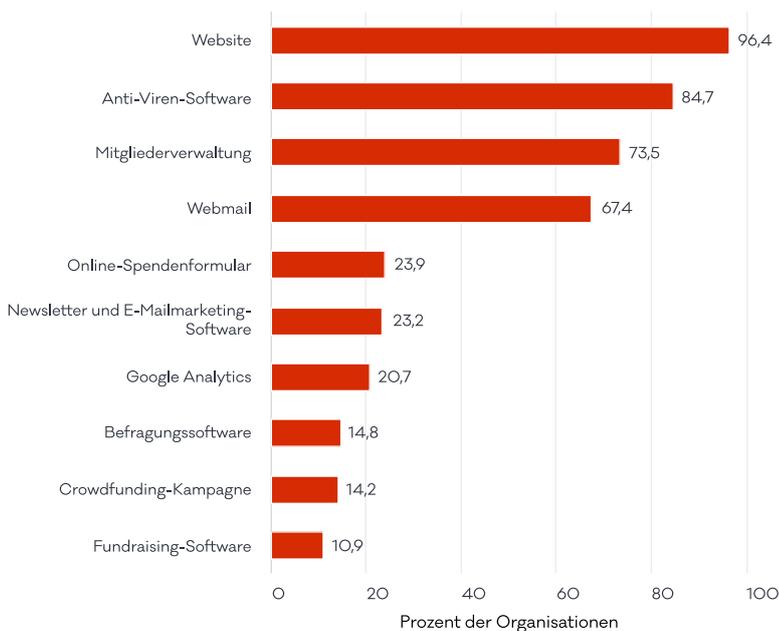


Abbildung 31

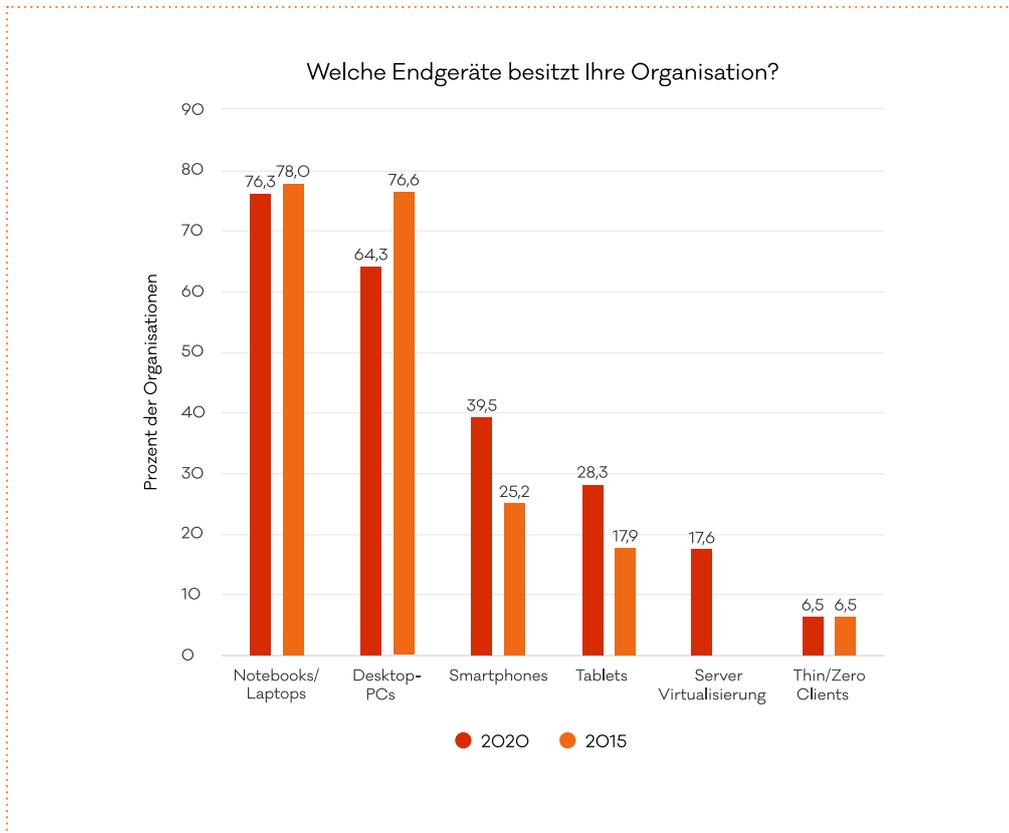


Abbildung 32

Wie im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch gezeigt wird, haben NPOs einen hohen Informationsbedarf im Bereich der Daten- und IT-Sicherheit. Wir haben daher diejenigen, die angeben, bereits eine Sicherheitssoftware zu nutzen, gefragt, für welchen Zweck sie diese einsetzen. Fast 80 % gaben dabei an, ihren E-Mail-Verkehr schützen zu wollen, 63 % nannten die allgemeine Datensicherung, 46 % die Erstellung von Backups und rund 32 % die Vergabe der Zugriffsrollen und Rechte.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass es auf der anderen Seite eine Reihe von Anwendungen gibt, die in weniger als 25 % der Organisationen angewendet werden. Sie zählen nicht oder noch nicht zum etablierten Teil der digitalen Infrastruktur im dritten Sektor. Dazu gehören unter anderem Online-Spendenformulare (zum Beispiel Betterplace), Software für Newsletter- und E-Mail-Marketing (z.B. CleverReach, Newsletter2Go, GetResponse) als auch Tools zum Fundraising. Google Analytics wird sogar nur in 15 % und Befragungssoftware (z.B. SurveyMonkey, Lamapoll, QuestionPro) in 11 % der Organisationen eingesetzt.

Neben der Verfügbarkeit von Softwarelösungen und digitalen Tools ist auch die Ausstattung mit der nötigen Hardware ein wichtiger Teil der digitalen Infrastruktur. Die Ergebnisse in Abbildung 32 zeigen, dass 76 % der sozialen Organisationen ihren Mitarbeitern Laptops zur Verfügung stellen. Smartphones oder Tablets gibt es hingegen in 40 % bzw. 28 % der Fälle. Im Vergleich zu 2015 ist die Bedeutung von Desktop-PCs zurückgegangen, wohingegen die Relevanz von Smartphones und Tablets gestiegen ist.

In absoluten Zahlen ausgedrückt zeigt sich in Abbildung 33, dass 40 % der NPOs mehr als 10 Endgeräte (Notebooks/Laptops, Desktop-PCs, Smartphones, Tablets sowie Thin/Zero Clients) in der täglichen Arbeit nutzt. Dieser Anteil ist im Vergleich zu 2015 leicht gestiegen. Die Summe der insgesamt im dritten Sektor eingesetzten Endgeräte ist sogar bedeutend stärker gestiegen, was vor allem durch die Aufstockung der Hardwarebestände von einigen besonders großen Organisationen zu erklären ist.

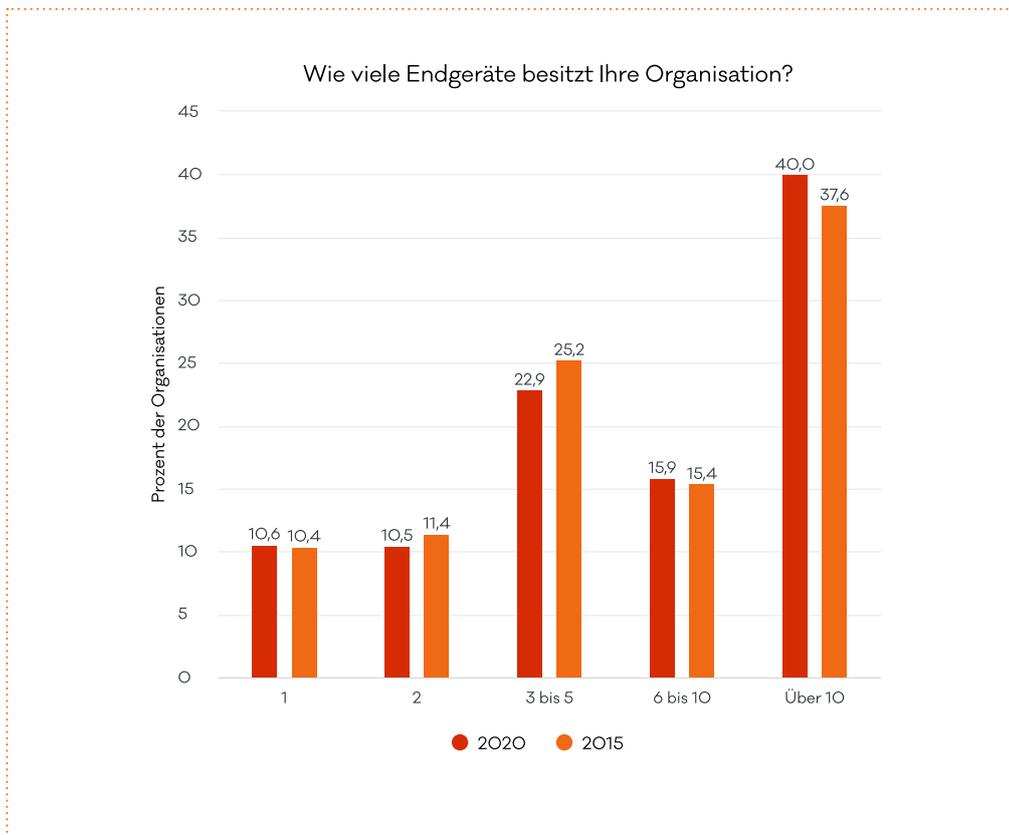


Abbildung 33

Mit 173.932 betriebseigenen Endgeräten hat sich die Anzahl im Vergleich zu 2015 in der Stichprobe nahezu verdoppelt.¹⁸ Die Zuwachsrate an Endgeräten, die sich aus dem gewogenen Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre ergibt, beträgt somit ca. 20 % p.a. Diese Entwicklung könnte dadurch erklärt werden, dass arbeitsplatzfähige Hardware zunehmend zu geringen Preisen verfügbar ist, entweder durch Herstellerprogramme für Neugeräte oder Sonderkonditionen für Secondhand-Geräte über Plattformen wie z.B. Stifter-helfen. Bezogen auf die rund 57.000 bei Stifter-helfen registrierten NPOs ergibt sich eine geschätzte Gesamtsumme von ca. 2,4 Mio. aktuell eingesetzten Endgeräten.

Anstelle von oder in Ergänzung zu den betrieblichen Endgeräten werden bei der Mehrheit der Organisationen zudem auch private Endgeräte der Mitarbeiter eingesetzt. Die Gesamtsumme der privat eingesetzten

Endgeräte ist allerdings mit 52.703 deutlich geringer und im Vergleich zu 2015 sogar um 57 Prozentpunkte stark rückläufig.¹⁹ Relativ gesehen haben sich somit privat eingebrachte Endgeräte mehr als halbiert, während sich die betrieblich zur Verfügung gestellten Geräte nahezu verdoppelt haben. Demnach steigt der Einsatz von Endgeräten im dritten Sektor absolut gesehen, während sich das Verhältnis zwischen Betriebs- und Privatbesitz deutlich hin zu betrieblich eingesetzten Endgeräten verschiebt. Auch wenn, wie zuvor in Abbildung 30 gezeigt, die Organisationen überwiegend angeben, dass ihre digitale Infrastruktur nicht auf einem aktuellen Stand ist, scheint zumindest im Falle der Endgeräte eine zunehmend umfangreichere Ausstattung den Einsatz privater Geräte obsolet zu machen.

¹⁸ Der IT-Report 2015 (Frede, Kreidenweis und Röhl 2015) meldete für eine Stichprobe von 3.091 Organisationen eine Gesamtsumme an Endgeräten von 66.705. Im Digital-Report 2020 sind es 173.932 Endgeräte bei 4.164 gültigen Antworten..

¹⁹ Der IT-Report 2015 (Frede et al. 2015) meldete für eine Stichprobe von 3.091 Organisationen eine Gesamtsumme an privat eingesetzten Endgeräten von 68.600. Im Digital-Report 2020 sind es 52.703 Endgeräte bei 4.164 gültigen Antworten..

Diese Erkenntnis gilt es allerdings hinsichtlich der Größe der Organisation zu differenzieren. Hier machen die Ergebnisse deutlich, dass je größer eine Organisation ist, desto öfter bekommen Mitarbeiter die IT-Ausstattung von der Organisation zur Verfügung gestellt, wohingegen kleine Organisationen aufgrund geringer Ressourcen noch vergleichsweise oft auf den Einsatz privater Geräte der Mitarbeiter angewiesen sind. Diese Beobachtung lässt sich auch für die Unterscheidung von Organisationen auf dem Kontinuum der Finanzierungsform ausmachen. Hier gilt, dass wirtschaftlich agierende NPOs Social Business deutlich häufiger für ihre Mitarbeiter das nötige IT-Equipment aufbringen können als klassische oder hybride NPOs. Zwischen klassischen und hybriden NPOs gibt es hingegen kaum Unterschiede.

Abschließend betrachten wir den Prozess zur Anschaffung von IT, d.h. den internen Ablauf einer Organisation, um Kaufentscheidungen für Soft- oder Hardware zu treffen. In der Privatwirtschaft sind hierfür meist klare Prozesse definiert: Detaillierte Spezifikationen und Anforderungsdokumentationen, Ausschreibungsprozesse oder die Nutzung von diversen Käufergremien

(„buying centers“) sind nur eine Auswahl an Beispielen hierfür. Ein gründlicher Beschaffungsprozess für IT ist von hoher Wichtigkeit. Dadurch wird insbesondere die Kompatibilität der eingesetzten IT sichergestellt. Ein Wechsel von IT-Anbietern und Systemen ist hingegen sowohl mit hohen direkten Kosten als auch mit Opportunitätskosten verbunden. Gerade für NPOs, die von Natur aus auf eine hohe Ressourceneffizienz angewiesen sind, kommt der strukturierten und bedarfsgerechten Durchführung des Prozesses eine große Bedeutung zu. Ganz konkret kann dies auch an dem Beispiel festgemacht werden, dass im Kapitel zur Nutzung von Cloud-Technologie zu erkennen war, dass viele Organisationen in den kommenden Jahren planen, große Teile ihrer Software auf Cloud-basierte Modelle umzustellen.

Die Ergebnisse in Abbildung 34 zeigen allerdings, dass bislang über 70 % der Organisationen über einen derartigen Prozess nicht verfügen. Demgegenüber stehen weniger als 20 %, die einen Prozess bereits integriert haben. Eine separate Auswertung zeigt, dass es bei sehr großen Organisationen immerhin 46 % sind, bei sehr kleinen Organisationen hingegen nur 5 %.

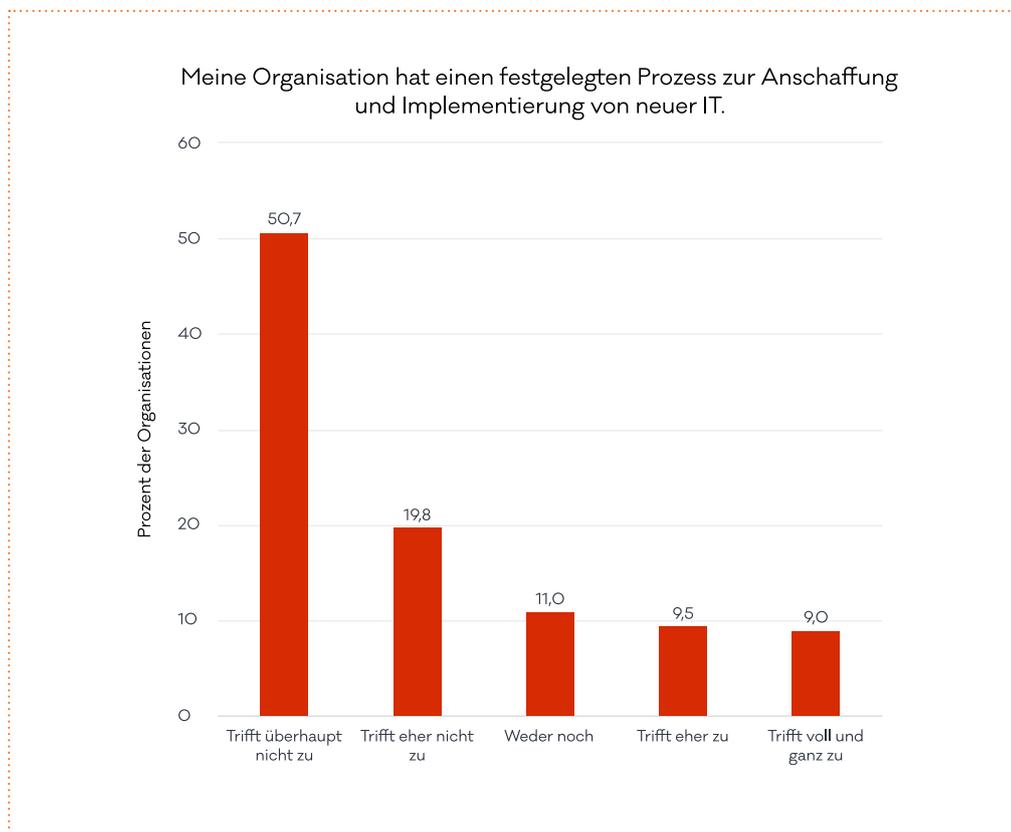


Abbildung 34

3.3 DATENMANAGEMENT UND -NUTZUNG

Digitalisierung bedeutet allerdings mehr als nur den Einsatz von digitalen Technologien und den Aufbau einer internen digitalen Infrastruktur. Das Sammeln, Teilen und Nutzen von Daten in digitalen Prozessen eröffnet neue Möglichkeiten und Abläufe, wie zum Beispiel die Mitgliederverwaltung neu zu denken, sie datengestützt durchzuführen oder sogar Teilaspekte zu automatisieren. Daten sind einer der entscheidenden Schlüssel zur Realisierung von Optimierungs- und Innovationspotenzialen, auch im dritten Sektor.²⁰ An manchen Stellen werden Daten auch plakativ als das „neue Öl“ bezeichnet.

Vordergründig sieht sich der dritte Sektor gut im Datenmanagement aufgestellt. Wie Abbildung 35 zeigt, sind 45% der Organisationen mit dem Management der Daten zufrieden, weitere 32% immerhin teilweise.

Wir wollten darüber hinaus aber genauer verstehen, was Datenmanagement für NPOs bedeutet. Am Beispiel des digitalen Reifegradmodells aus Kapitel 1.6 wurden mögliche Phasen eines Digitalisierungsprozesses aufgezeigt. Demnach ist die bloße Sammlung von Daten sowie die Übersetzung von analog verwalteten Informationen in digitale Tools nur ein erster Schritt entlang einer digitalen Transformation – ein Schritt, den momentan viele NPOs versuchen zu gehen, wie die folgende Abbildung 36 zeigt. Den Ergebnissen nach sammelt bereits die Mehrheit von 58% Daten im Zuge ihrer Tätigkeit bzw. weitere 14% tun dies in Ansätzen. Wie aber steht es im dritten Sektor darum, die Daten nach der Erfassung zugänglich zu machen und wirksam zu nutzen?

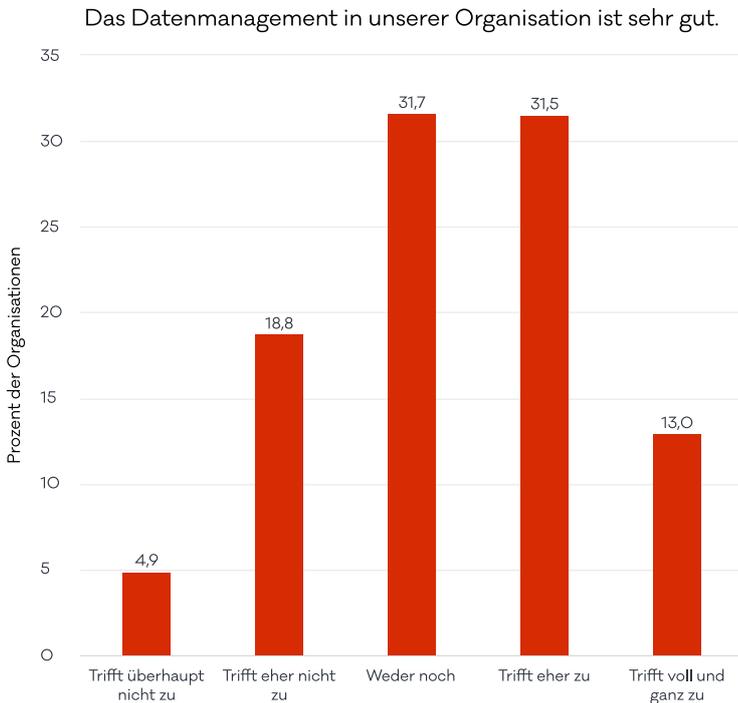


Abbildung 35

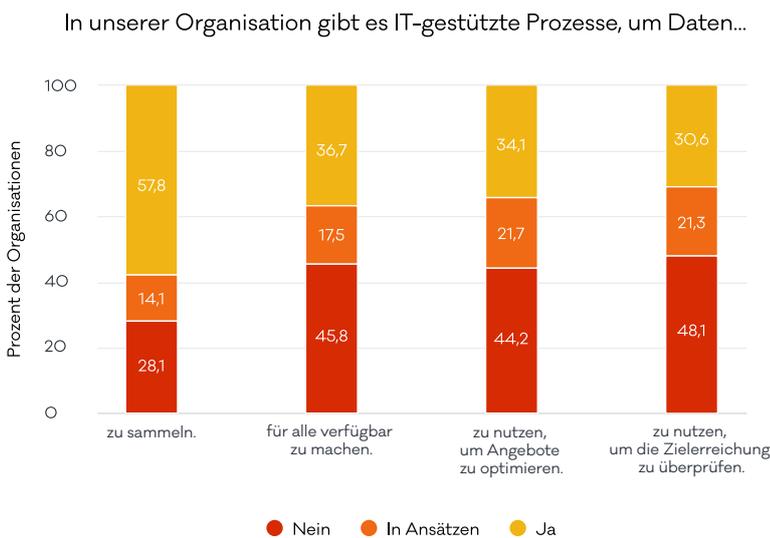


Abbildung 36

²⁰Siehe hierzu die Ausführungen und Beispiele in der Studie „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft“ im Kapitel „Datenbasierte Innovationen für die Gesellschaft ermöglichen“ (Rasmussen, 2019).

Hinsichtlich des allgemeinen Verfügbarmachens von Daten zeigen die Ergebnisse, dass eine klare Mehrheit von 64 % der Organisationen dies bislang nicht oder nur eingeschränkt tut. Die weltweite „Open-Data“-Bewegung versucht hingegen, genau das flächen-deckend zu erreichen: Transparenz, Kooperation und Partizipation durch den Zugang zu möglichst vielen (nicht personenbezogenen) Daten von öffentlichen („Open Government Data“) wie auch privaten Institutionen und Organisationen für die Allgemeinheit. Zwar gibt es Befürworter und Initiativen, die im Rahmen der „Open-Data“-Debatte die vermehrte Bereitstellung und Demokratisierung von Daten auch in Deutschland vorantreiben²¹, hierzulande sind die positiven Effekte aber bislang nur begrenzt spürbar.²² Was sich im großen Ganzen zeigt, wird im Konkreten auch durch diesen Report für den dritten Sektor in Deutschland sichtbar: Ein offener Datenaustausch innerhalb einer Organisation oder sogar über die Organisationsgrenzen hinaus wird bislang nicht mehrheitlich praktiziert. Neben der Tatsache, dass einige Daten aufgrund von Personenbezug nicht öffentlich gemacht werden können, wird im dritten Sektor vor allem das mangelnde Bewusstsein zu dem Thema als Grund dafür ausgemacht.²³ Akteure wie die „Open Knowledge Foundation Deutschland e.V.“, „Data Science for Social Good“ oder auch „Correlaid e.V.“ besetzen bei der Sichtbarmachung von offenem Wissen und demokratischer Teilhabe durch den Einsatz von Technologien in Deutschland bisweilen eine Vorreiterrolle.

Ähnlich wie beim Teilen von Daten, verhält es sich bei den NPOs auch bei der Nutzung von Daten. 34 % der Organisationen in Deutschland setzen Daten dazu ein, um ihr Angebot für ihre Zielgruppe zu optimieren. Bei der Überprüfung der Erreichung selbstgesteckter Ziele sind es 31 %. Bereits seit längerer Zeit gibt es im dritten Sektor einen zunehmenden Trend hin zur Messung von sozialer Wirkung von Organisationen sowie der Steigerung von wirkungsorientiertem Handeln. Unter Mitwirkung von Akteuren wie „Ashoka Deutschland“, „Schwab Foundation for Social Entrepreneurship“,

der „TU München“ und weiteren wurde im Rahmen dessen in 2010 der Social Reporting Standard (SRS) in Deutschland entwickelt und erstmals eingeführt. Der SRS sieht unter anderem die detaillierte Berichterstattung in Form einer Wirkungslogik vor, welche die erreichte Wirkung transparent und messbar machen soll.²⁴ Die Ergebnisse des Digital-Reports 2020 zeigen allerdings, dass die große Mehrheit von NPOs an dieser Entwicklung bislang nicht teilnimmt. Aus Abbildung 37 geht hervor, dass zwar über 70 % der sozialen Organisationen teilweise oder in Gänze eine Strategie besitzen, davon wiederum aber nur ein vergleichsweise kleiner Teil diese evidenz- bzw. datenbasiert verfolgt (38 %) und die Zielerreichung in Form der sozialen Wirkung misst (28 %).



Katharina Schmidt

KI ist eine wertvolle Unterstützung bei der Datenauswertung.

Co-Gründerin und Geschäftsführerin apic.ai

„An KI kann man wunderbar immer gleiche, sich wiederholende Aufgaben abgeben. (...) Als weit interessanteren Einsatzbereich betrachte ich allerdings den Erkenntnisgewinn aus großen Datenmengen, die ein Mensch so nicht mehr verarbeiten könnte. Hier kann KI helfen, aus großen, unstrukturierten Daten neue Erkenntnisse und Zusammenhänge herauszuziehen.“

²¹ So hat sich Deutschland in 2013 der „Open Data Charta“ angeschlossen und zur Umsetzung den „nationalen Aktionsplan Open Data“ beschlossen sowie das Open Data Portal „Govdata.de“ ins Leben gerufen. Einen allgemeinen Überblick zu Open Government Data in Deutschland gibt die Studie „Open Government Data Deutschland“ (Klessmann, Denker, Schieferdecker und Schulz 2012).

²² Brandusescu und Iglesias (2018).

²³ Rasmussen (2019).

²⁴ Siehe hierzu den Social Reporting Standard unter <https://www.social-reporting-standard.de/>.

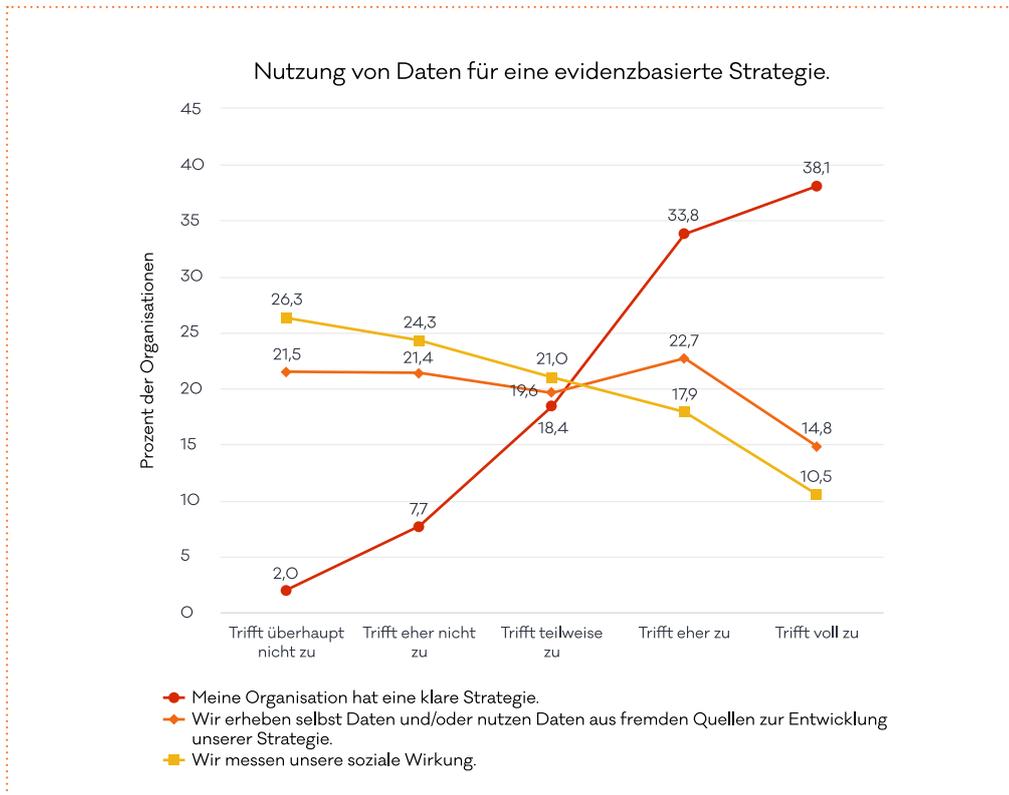


Abbildung 37

Als einen der zentralen Gründe für die ausbleibende Verwertung von Daten identifiziert die Studie „Lead with Data“ zum Thema „Data Literacy“ einen Kompetenzmangel bei Entscheidungsträgern, aus größeren Mengen an Daten die wichtigsten Informationen entnehmen und verwerten zu können.²⁵ Zwar beziehen sich die Ergebnisse auf die Privatwirtschaft, allerdings gibt es ähnliche Erkenntnisse auch für den dritten Sektor. 62% der Mitarbeiter in NPOs in den USA schätzen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit Daten als deutlich zu gering ein.²⁶

Darüber hinaus hält die in Kapitel 2.1. aufgezeigte Ressourcenknappheit viele NPOs von der Professionalisierung ihrer Datenerhebung und -nutzung ab. Auch wenn Anbieter wie „Phineo“ Umsetzungsmöglichkeiten

der Wirkungsmessung mit geringem Arbeitsaufwand versprechen²⁷, schreckt das ohnehin oft nur schwer zu stemmende Tagesgeschäft bei meist geringer personeller Besetzung viele Organisationen ab, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln. Das bestätigen auch Erkenntnisse aus unseren geführten Interviews mit Vertretern von NPOs.

Es bleibt somit festzuhalten, dass bislang zwar bei vielen Organisationen Daten gesammelt, aber in letzter Konsequenz oft nicht verwertet werden. Ungenutzte Daten sind ungenutzte Potenziale für NPOs. Zum jetzigen Stand bleibt der dritte Sektor im Bereich der Datennutzung deutlich unter seinen Möglichkeiten.

²⁵ Qlik (2018).

²⁶ Amar und Clough (2019).

²⁷ Siehe hierzu das „Kursbuch Wirkung“ (Kurz und Kubek 2017).

3.4 INVESTITIONEN

Nachdem die interne Organisation, die digitale Infrastruktur und das Datenmanagement betrachtet wurden, wird nun das Investitionsverhalten des dritten Sektors in Deutschland im Bereich Digitalisierung in den Mittelpunkt gestellt.

Budgetverteilung

Wir haben uns gefragt, wie derzeit die IT-Budgets auf bestimmte Investitionsbereiche innerhalb der Organisationen verteilt werden. Abbildung 38 illustriert, dass mit einem durchschnittlichen Anteil von 59% ein klarer Investitionsfokus auf den Bereichen Hard- und Software auszumachen ist. Für das eigene Personal, das heißt für IT-Stellenanteile sowie Mitarbeiterfortbildung und -qualifizierung im Bereich Digitalisierung, wird im Durchschnitt nur rund 8% des Budgets ausgegeben. Das ist vergleichsweise wenig. Im Kapitel zur Organisation der IT war bereits klar zu erkennen, dass in einigen Organisationen kein Verantwortlicher für IT benannt ist, Fortbildungsangebote für Mitarbeiter häufig nicht existieren und Stellenanteile für IT-Aufgaben sogar leicht rückläufig sind. Die geringen Investitionen stehen allerdings in Kontrast zu den Ergebnissen, dass immerhin rund die Hälfte der Organisationen angeben, einen Nachholbedarf bei den Kompetenzen zur Nutzung der bestehenden IT zu haben und sogar 67% bei neuen Technologien. Ein Vergleich mit dem Jahr 2015 zeigt, dass der Anteil des in IT-Personal investierten Budgets unverändert geblieben ist. Eine Verschiebung hat es hingegen von den Investitionen in Hard- und Software zu den externen Dienstleistern gegeben. Dabei ist der Anteil des IT-Budgets, der für externe Dienstleister aufgewendet wird, um rund 10% gestiegen, wohingegen der für Hard- und Software um 8% rückläufig ist.

Welchen Anteil von Ihrem IT-Budget haben Sie für folgende Bereiche aufgewendet?



Abbildung 38



Gerrit Kremer

Gesetzliche Vorgaben können ein Hindernis sein.

Projektleiter Dein Club - DU entscheidest beim TC Freisenbruch, TC Freisenbruch 1902 e.V..

„Man sollte frühzeitig den Tiefschlaf verlassen und sich nicht wie der TC Freisenbruch erst darum kümmern, wenn man schon fast tot ist. In manchen Vereinen sind die Strukturen über Jahrzehnte oder Jahrhunderte entstanden. Wie bei einem Tanker bremst man das nicht so schnell ab oder dreht es in eine andere Richtung. Außerdem kann man klein anfangen. Das Schöne an der Digitalisierung ist ja, dass man manches ausprobieren kann, ohne viel Geld und Arbeit hineinzustecken: Einen kleinen Prototypen bauen, dann ausprobieren, wie das bei den Leuten ankommt. Nicht gleich das echte große Ding. Wir hätten auch mit einer viel kleineren Plattform starten sollen. Es war ja erstmal nur ein Experiment und es müssen nicht gleich die Mannschaftsaufstellung und die Finanzen sein, wenn man grundsätzlich die Fans an Entscheidungen partizipieren lassen will.“

In Abbildung 39 werfen wir einen Blick auf die zukünftigen Investitionsschwerpunkte. Zudem haben wir die Investitionsbereiche weiter ausdifferenziert, um zu verstehen, wie sich NPOs als Antwort auf die fortschreitende Digitalisierung im Konkreten ausrichten werden. Hierbei ist zunächst grundsätzlich festzustellen, dass hohe bis sehr hohe Investitionen in allen Bereichen nur relativ selten vorkommen. Die große Mehrheit der Organisationen tätigt keine oder für ihre Verhältnisse geringe bis mittlere Investitionen. Während mehr als 70% der Organisationen angeben, zukünftig in einem bestimmten Umfang in sowohl Software als auch Hardware investieren zu wollen, sind es im Bereich des IT-Personals gerade mal leicht über 20% sowie bei den IT-Schulungen 40%. Somit zeichnet sich ab, dass die Investitionsschwerpunkte der Gegenwart auch die der nahen Zukunft sein werden. Konkret bedeutet das, dass Organisationen weiterhin ihre Anstrengungen auf die Anschaffung bzw. Aufrüstung in den Bereichen der Soft- und Hardware konzentrieren werden. Der Software wird dabei im Vergleich zur Hardware eine größere Relevanz zukommen, was auch durch die Angaben im Kapitel zum Informations- und Beratungsbedarf von NPOs deutlich wird. Der Faktor „Mensch“ wird hingegen im Digitalisierungsprozess bei vielen NPOs nur eine nachgelagerte Rolle spielen, wobei gerade aber das Wissen und die Fähigkeiten von Mitarbeitern eine elementare Voraussetzung einer erfolgreichen Transformation entlang der Phasen des digitalen Reifegrad-Frameworks sind.

In welchen Bereichen planen Sie Investitionen für das Jahr 2020?

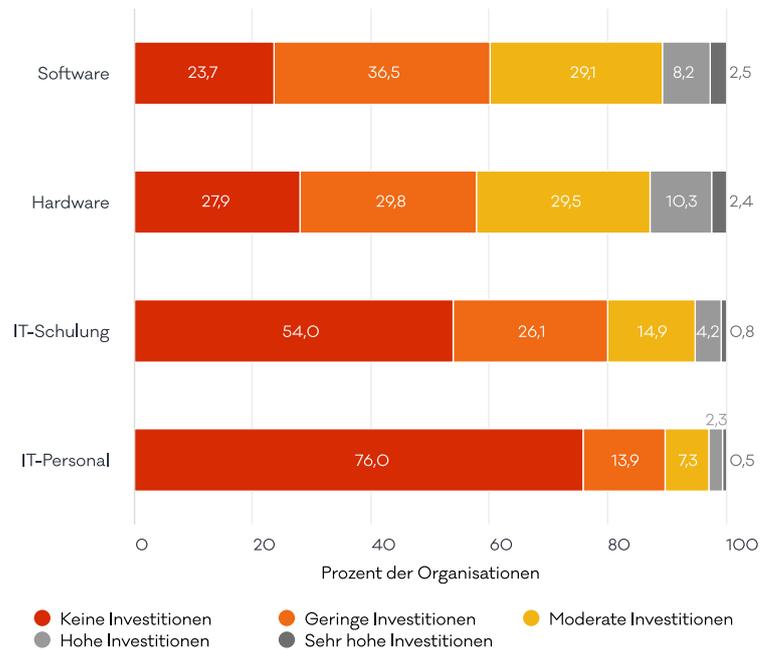


Abbildung 39



Thomas Pilz

Hält die Kompetenz der Mitarbeiter in der Digitalisierung für unabdingbar.

Digitalisierungsbeauftragter
DRK Kreisverband Herford-Stadt

„Letztlich bedeutet Innovation auch immer Investition. Ich muss Geld und Zeit investieren, um als Organisation Innovationen voranzutreiben und zu verankern. Das bedeutet, ich muss sowohl in Technologie, Infrastruktur und Prozesse investieren wie auch in Wissen und Kompetenzen meiner Mitarbeiter. Wir haben beim DRK zum Beispiel schon mehrere VR-Workshops gemacht. Wenn die Teilnehmer merken, wie einfach Fototechnik, Aufzeichnungen und die Technik zu handhaben sind, um authentische Geschichten zu erzählen, dann entwickeln sie sich unglaublich – und das innerhalb nur eines Tages.“

Budgetentwicklung

Damit NPOs angesichts der dynamischen Entwicklung der Digitalisierung ihre Investitionen in diesem Bereich aufstocken, braucht es zum einen die dafür erforderlichen Ressourcen und zum anderen die Überzeugung, dass die Investitionen sinnvoll sind. Wie das Kapitel zu Herausforderungen und Chancen zeigt, scheinen die beiden Voraussetzungen derzeit bei vielen Organisationen nicht oder zumindest nur teilweise zuzutreffen. So gaben rund 60 % der Organisationen an, eine große bis sehr große Herausforderung bei der Aufbringung der für die Digitalisierung erforderlichen Ressourcen zu sehen, während gleichzeitig das Potenzial vieler digitaler Schlüsseltechnologien als durchweg sehr gering eingeschätzt wurde.

Aus diesem Grund lässt sich erklären, dass die geplanten IT-Budgets von sozialen Organisationen in den meisten Fällen im Vergleich zu 2015 stagnieren, wie Abbildung 40 veranschaulicht. Immerhin 47% der NPOs geben das an. Demgegenüber stehen ca. 38% der Organisationen, die mit einem steigenden IT-Budget planen – dieser Wert lag in 2015 noch bei 29% der Befragten.

Eine detaillierte Aufschlüsselung dieser Gruppe, die steigende IT-Budgets angibt, zeigt, dass 29% nur leicht steigende IT-Budgets und gerade mal 9% größere Investitionssteigerungen planen. Somit ist zwar ein Trend hin zu mehr Investitionen in die Digitalisierung von NPOs erkennbar, jedoch scheint sich dieser nur langsam zu vollziehen. Größere Organisationen sowie NPOs Social Business planen zudem deutlich häufiger, ihre IT-Budgets anzuheben, wohingegen kleinere Organisationen sowie die, die zu den klassischen und hybriden NPOs zählen, ein deutlich restriktiveres Investitionsverhalten in diesem Bereich zeigen bzw. zeigen können.

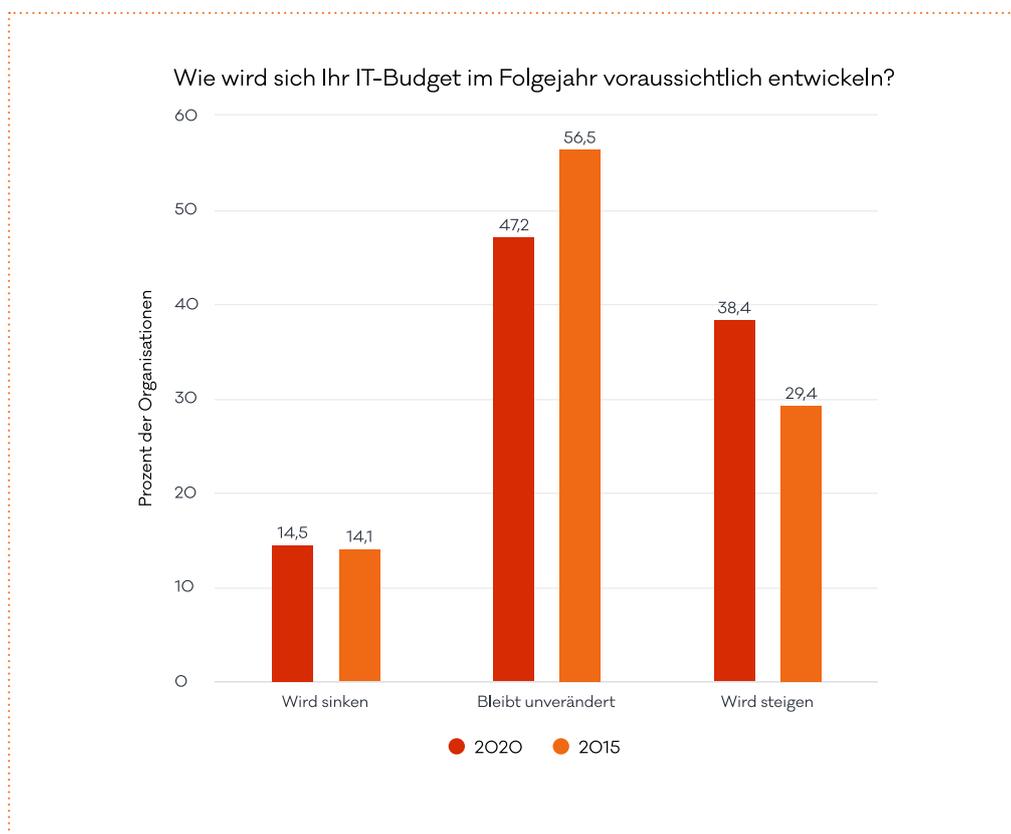


Abbildung 40

3.5 SOCIAL MEDIA

Zwei Drittel der Deutschen nutzen Social Media.²⁸ Demzufolge wird deren Einsatz auch im Non-Profit-Bereich zunehmend wichtiger. Für viele Organisationen sind sie aus der täglichen Arbeit bereits heute nicht mehr wegzudenken. Sie dienen nicht nur dazu, in Kontakt mit bestehenden Mitgliedern oder Kunden zu treten, sondern auch zur Akquirierung von neuen Mitgliedern oder Kunden sowie der Koordination der eigenen Aktivitäten. 69% der NPOs in Deutschland geben an, Social Media bereits für ihre Zwecke zu nutzen. Im Jahr 2015 waren es noch 58%. Abbildung 41 zeigt, dass NPOs Social Media deutlich häufiger nutzen als noch vor fünf Jahren. Die Kommunikation fand zuvor bei vielen Organisationen mehrmals wöchentlich statt und hat sich nun bei 42% zu einer täglichen Aktivität entwickelt.



Abbildung 41

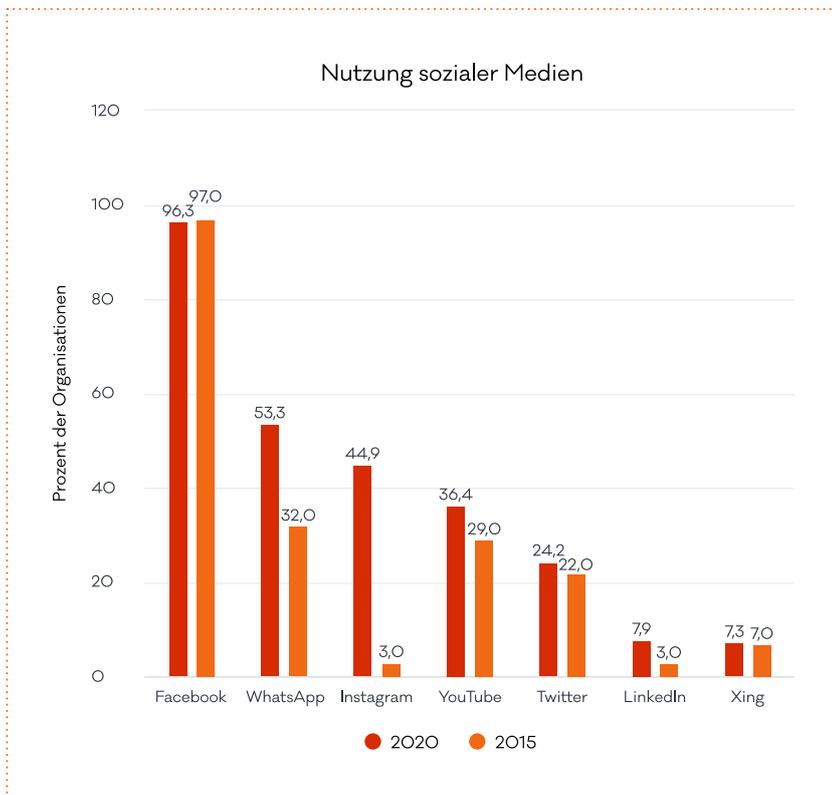


Abbildung 42

Abbildung 42 zeigt detaillierter, welche Kanäle die 69% der Organisationen genau einsetzen, die Social Media bereits nutzen. Der gemeinsame Nenner nahezu aller Organisationen ist Facebook mit 96%. Darauf folgen Dienste wie WhatsApp, Instagram, YouTube und Twitter, welche in einer Spanne (der Nennung nach absteigend) zwischen rund der Hälfte bis ein Viertel der Organisationen zur Kommunikation eingesetzt werden. Im Vergleich zu 2015 haben vor allem WhatsApp und Instagram deutlich an Relevanz in der Social-Media-Kommunikation der Organisationen gewonnen. Berufliche Netzwerkportale und Informationsplattformen wie Xing oder LinkedIn haben sich bislang im dritten Sektor noch nicht durchgesetzt.

²⁸Müller et al. (2019).

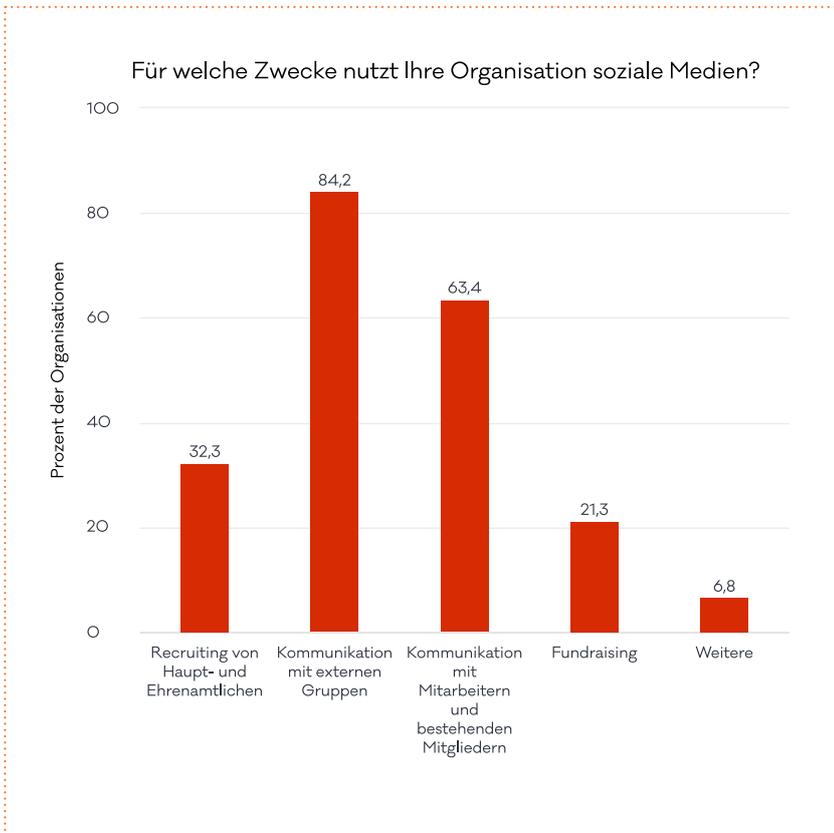


Abbildung 43

Als nächstes haben wir die Teilnehmer der Studie gefragt, für welche Zwecke sie die genannten Social-Media-Kanäle nutzen. Wie Abbildung 43 veranschaulicht, liegt der Fokus der NPOs dabei vor allem auf der Kommunikation mit ihren externen Anspruchsgruppen, insbesondere ihrer potenziellen Zielgruppe. Immerhin 84 % geben dies an. Weitere 63 % verwenden Social Media zur Kommunikation mit Mitarbeitern und bestehenden Mitgliedern. Das Recruiting von Mitarbeitern sowie Fundraising spielt mit 32 % bzw. 21 % eine bislang eher untergeordnete Rolle.



Julia Wege

Social Media hilft beim Beziehungsaufbau mit Stakeholdern und schafft Transparenz.

Gründerin und Leiterin – Amalie, Diakonisches Werk Mannheim

„Wir wollen für die Gesellschaft nachvollziehbar machen, was wir in der Beratungsstelle tun. Wir stellen über Social-Media-Kanäle neue Presseberichte ein oder weisen auf TV-Dokumentationen über uns hin. Wir informieren über unser Frauencafé, unsere Projekte, Angebote oder Veranstaltungen. Gerade Instagram hat sich als ein guter Weg herausgestellt, um im digitalen Bereich Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.“

Um das Nutzungsverhalten von Social Media noch besser zu verstehen, ist neben der Häufigkeit der Postings, der verwendeten Kanäle sowie dem Zweck der Kommunikation auch relevant, welchen Content die Organisationen teilen. Abbildung 44 gibt darüber Auskunft.

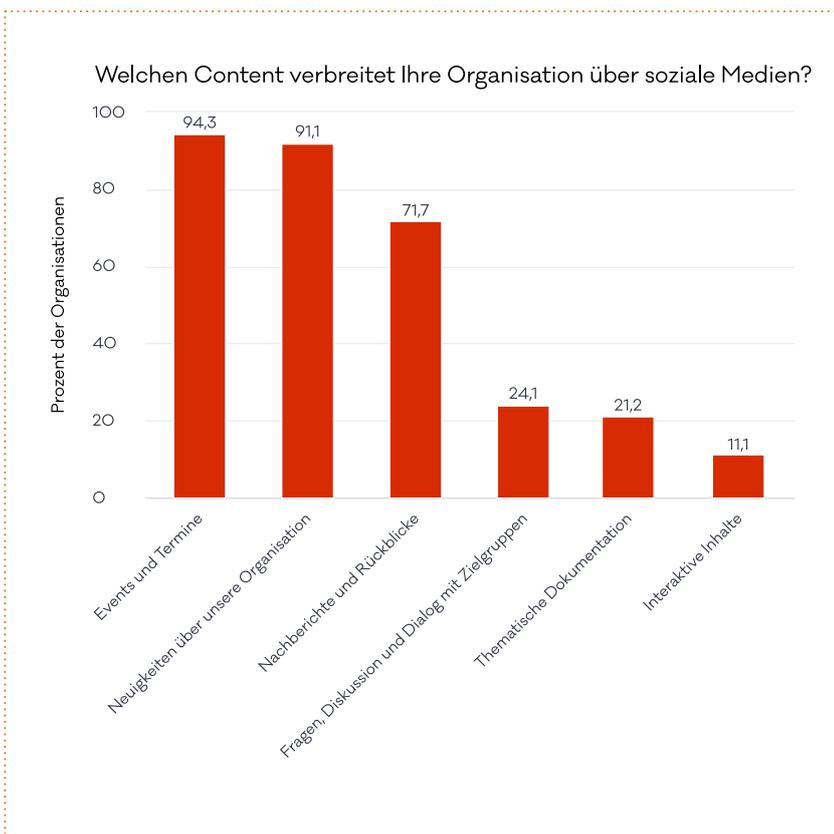


Abbildung 44

94% der Organisationen geben an, dass sie Informationen über Veranstaltungen und Termine veröffentlichen, 92% verkünden Neuigkeiten über ihre Organisation und 72% verteilen anderweitige Nachrichten und Rückblicke auf ihre Aktivitäten. Deutlich weniger geteilt und verbreitet werden hingegen Posts, die Möglichkeiten für einen gegenseitigen Austausch bieten. Diskussionen und Dialoge mit den Zielgruppen sowie interaktive Inhalte wie Gewinnspiele oder Abstimmungen werden nur von 23% bzw. 11% der Organisationen gepostet.

Hier wird offensichtlich, dass viele NPOs die Möglichkeiten von Social Media bisher nicht voll ausnutzen. Insbesondere der Aufbau einer Beziehung zu potenziellen Unterstützern und der damit einhergehende Zugang zu zentralen Ressourcen (ob Ehrenamtliche oder Spenden) wird in der Zukunft sehr wahrscheinlich ohne die aktive und interaktive Nutzung von Social Media immer schwieriger werden. Während viele Organisationen sich vielleicht bereits als aktive Social-Media-Nutzer sehen, da sie eine Facebook-Seite haben und auf dieser Seite regelmäßig Informationen über ihre Aktivitäten posten, ist damit bei weitem nicht das volle Spektrum der Möglichkeiten abgedeckt.

Eine wissenschaftliche Studie zum Nutzungsverhalten sozialer Medien durch NPOs von Lovejoy und Saxton zeigt auf, dass es neben der Informationsfunktion auch noch die Funktion des Beziehungsaufbaus und der Aktivierung von Unterstützern gibt.²⁹ Unsere Ergebnisse zeigen allerdings deutlich, dass viele Organisationen Social Media bisher hauptsächlich als einseitigen Informationskanal nutzen und dadurch die Möglichkeit verpassen, Ansichten, Wünsche und Präferenzen ihrer Zielgruppe besser zu verstehen. Auch Studien zu den Best Practices der Social-Media-Nutzung in NPOs zeigen, dass, obwohl NPOs für sich einen Mehrwert in der Nutzung von Social Media sehen, viele von ihnen das volle Potenzial aktuell noch nicht ausschöpfen.³⁰ Aber was sind laut diesen Studien die besten Social-Media-Strategien und -Taktiken zur Aktivierung eines effektiven Engagements bestehender und potenzieller Spender, Freiwilliger und Interessenvertreter?

Es ergeben sich fünf wichtige Themen, bei denen bei vielen Organisationen Potenzial zur Optimierung besteht:

1. **Social Media als Teil einer konsistenten Multi-Kanal-Strategie mit einer langfristigen Vision nutzen;**
2. **relevante, wertvolle und umsetzbare Inhalte austauschen;**
3. **authentisch und zugänglich kommunizieren;**
4. **dem Publikum zuhören und es aktiv einbinden und**
5. **den Erfolg der Kommunikation messen.**

Organisationen, die sich jetzt bereits mit diesen Möglichkeiten der Nutzung von Social Media auseinandersetzen und mit ihnen experimentieren, werden sich dadurch langfristig strategische Vorteile verschaffen können. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass jüngere Zielgruppen diese Kanäle stärker nutzen als herkömmliche Medien, ist es für NPOs, die ihre demografische Struktur verjüngen wollen, erforderlich, Social Media auch zum Zwecke des Beziehungsaufbaus und der Ressourceneinwerbung zu nutzen.

²⁹Lovejoy und Saxton (2012).

³⁰Siehe z.B. Campbell, Lambright und Wells (2014) sowie Warner, Abel und Hachtmann (2014).

3.6 INFORMATIONS- UND BERATUNGSBEDARF

Der digitale Wandel fordert Organisationen dazu auf, sich weiterzuentwickeln. Das Kapitel zu den Herausforderungen der Digitalisierung thematisiert die damit einhergehenden Probleme. Ein darin genanntes und prominentes Beispiel ist die DSGVO. Die darin von vielen Organisationen wahrgenommene Herausforderung spiegelt sich auch in Abbildung 45 zum Informations- und Beratungsbedarf von Organisationen wider. Über die Hälfte der Organisationen hat beim Thema „Datenschutz sowie IT-Sicherheit“ den Bedarf, mehr zu erfahren. Dieses Thema hat im Vergleich zu 2015 die „Auswahl von Softwareprodukten“ als das Thema mit dem höchsten Beratungsbedarf abgelöst. Zwar zeigen die Investitionsplanungen der Organisationen einen weiterhin starken Fokus auf Software, aber der Informations- und Beratungsbedarf hat in diesem Bereich abgenommen. Wie auch bei der Nutzung von Social Media, Formen der virtuellen Zusammenarbeit und Cloud-Lösungen haben hierzu nur ungefähr zwischen 30% und 35% der NPOs Bedarf, zusätzliches Wissen zu erwerben. Bei neuen Technologien sind es

sogar unter 30%. Vor dem Hintergrund, dass viele Organisationen das Potenzial von digitalen Schlüsseltechnologien bislang nicht erkannt bzw. diese nicht in ihr Verständnis von Digitalisierung einbezogen haben, lässt sich der verhaltene Informationsbedarf erklären. Auffällig ist, dass der Bedarf bei den meisten Themen, bis auf Datenschutz und IT-Sicherheit, im Vergleich zu 2015 rückläufig ist.

Des Weiteren haben wir den Organisationen die Möglichkeit gegeben, über die vordefinierten Kategorien hinaus offene Angaben zu den Themen zu machen, bei denen sie weiteren Informationsbedarf sehen. Öfter genannte Bereiche sind hier z.B. agiles Arbeiten im Ehrenamt, digitale Messtechnik für Sportwettkämpfe, bargeldloses Zahlen, Blended Counseling, papierloser Arbeitsplatz, E-Learning, erfolgreiche Spendenakquise, Finanzierung von IT, ethische Fragestellungen, Open Data, Umfragetools oder Datenauswertung.

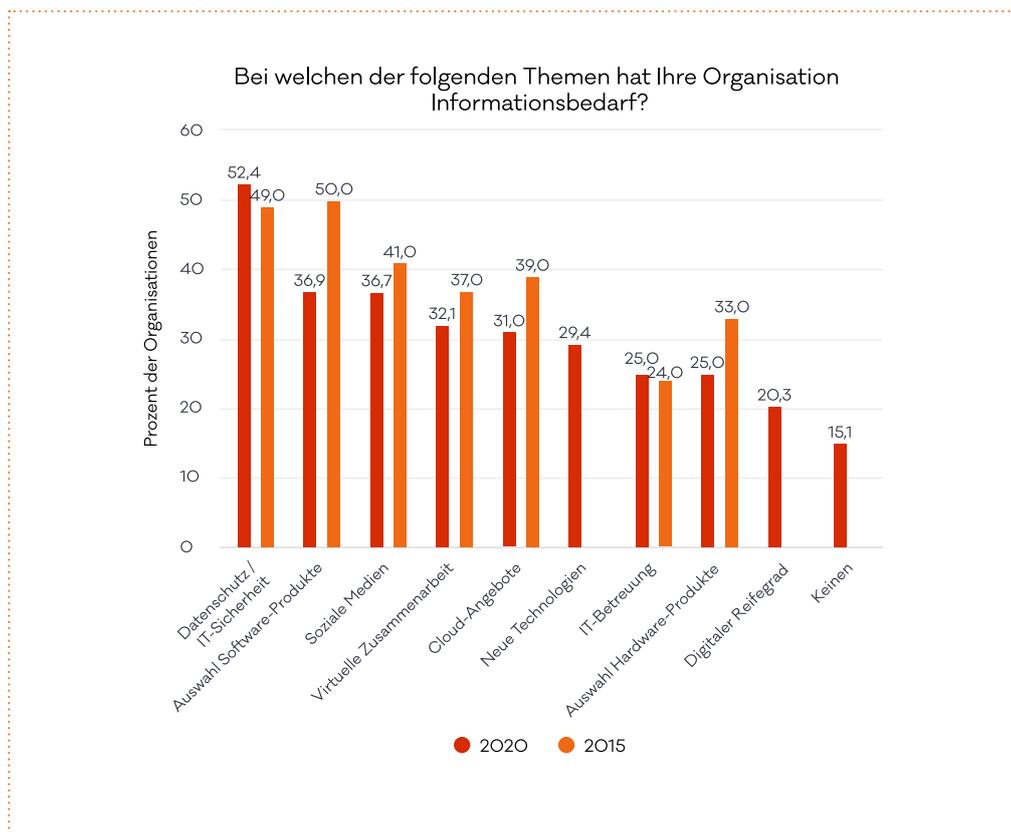


Abbildung 45



Thomas Pilz

Informationsbedarf bei Datenschutz und IT-Sicherheit im Health Care-Bereich.

*Digitalisierungsbeauftragter
DRK Kreisverband Herford-Stadt*

„Seit 2015 sind gefühlt hunderte Startups im Bereich VR für Gesundheit, Prävention, Therapie, Teilhabe usw. entstanden. Aber auf so drängende Fragen, wie z.B. Patientenschutz, Datenschutz, IT-Sicherheit etc., gibt es noch keine Antworten. Und da mir sicherheitstechnische und ethische Fragen sehr am Herzen liegen, haben wir uns entschieden, was Eigenes zu machen. Wir haben auch ein Konzept für eine eigene Brille entwickelt, die datensicher ist. Momentan arbeiten wir mit zwei Herstellern, auf deren Geräten man Datenschutz-Software einsetzen kann.“

Eine zusätzliche Auswertung lässt erkennen, dass größere Organisationen häufiger Informationsbedarf in den jeweiligen Kategorien in Abbildung 45 angeben als kleinere. So sind es beispielsweise bei der Anwendung neuer Technologien 21% der sehr kleinen und 47% der sehr großen Organisationen, die einen Beratungsbedarf haben. Diese Beobachtung scheint vor dem Hintergrund, dass große Organisationen digitale Schlüsseltechnologien bereits häufiger nutzen, schlüssig. Keinen Unterschied beim Informationsbedarf gibt es hingegen beim Thema Datenschutz und IT-Sicherheit. Diese Beobachtung kann dadurch erklärt werden, dass, wie bereits in Kapitel 2.1 gezeigt wurde, Organisationen unabhängig von ihrer Größe die Einhaltung von Gesetzgebungen als Herausforderung wahrnehmen. Ähnliche, wenn auch weniger deutliche Unterschiede können auch in Abhängigkeit von der Finanzierungsform festgestellt werden. Demnach haben NPOs Social Business einen höheren Informationsbedarf als klassische und hybride NPOs.

3.7 ZWISCHENFAZIT

Ein Rückblick auf die Ergebnisse aus diesen Kapiteln zum Status quo gibt ein facettenreiches Bild der Digitalisierungslandschaft im dritten Sektor. Greift man verschiedene Teile davon heraus und setzt sie zusammen, können folgende Kernaussagen getroffen werden:

Professionellerer Umgang mit Digitalisierung notwendig

Der Grad der Professionalisierung bei der Umsetzung von Digitalisierung in NPOs ist seit 2015 in vielerlei Hinsicht unverändert geblieben. Nach wie vor ist die Möglichkeit der Beschäftigung von hauptamtlichen Mitarbeitern für dieses Thema nur vergleichsweise wenigen Organisationen vorbehalten. In vielen Organisationen sind hingegen Ehrenamtliche mit der Umsetzung beauftragt. Des Weiteren sind die Stellenanteile für IT-Aufgaben im dritten Sektor verglichen mit 2015 sogar rückläufig und die meisten Mitarbeiter eignen sich die erforderlichen Kompetenzen zur Anwendung von digitalen Tools bei der Arbeit selbst an, ohne auf umfangreiche Vorkenntnisse zurückgreifen zu können. Unterstützende Fortbildungsangebote in diesem Bereich werden von Organisationen oft nicht zur Verfügung gestellt.

Mehr Investitionen in Digitalisierung erforderlich

Hinsichtlich der Budgets für Digitalisierung gibt es seit 2015 zwar eine leicht steigende Tendenz, in 47% der Fälle stagnieren sie allerdings noch, obwohl das Erfordernis, digitale Trends durch Investitionen nutzbar zu machen, immer wichtiger wird. Den größten Teil ihrer IT-Budgets investieren NPOs derzeit in die Aufrüstung von Soft- und Hardware, wobei Software im Vergleich zu Hardware an Relevanz gewinnt. Die Investition in eigenes IT-Personal spielt mit nur 8% eine nachgelagerte Rolle. Das gilt auch für die zukünftig geplanten Investitionen. Mehr Geld für IT-Schulungen und IT-Stellenanteile sind bei vielen NPOs demnach nicht geplant.

Digitale Kompetenzen müssen aufgebaut werden

Angesichts des Status quo wird deutlich, dass die Mehrheit der NPOs bislang die Verfügbarkeit von Hard- und Software in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellt, sich zu digitalisieren. Zur Erlangung von digitaler Reife im Sinne unseres Digitalisierungsverständnisses sind aber auch die Fähigkeiten, das Wissen und das Bewusstsein der Mitarbeiter eine grundlegende Voraussetzung für die digitale Transformation. Nur so können Potenziale von neuen digitalen Technologien

erkannt, eingeordnet und sinnvoll zur Steigerung der eigenen Wirkung eingesetzt werden. Viele NPOs geben an, hierbei Nachholbedarf zu haben. Gleichzeitig sind allerdings keine Anstrengungen erkennbar, diese Lücke zu schließen. So werden beispielsweise Daten an vielen Stellen mittlerweile digital erhoben und verwaltet, auch getrieben durch die zunehmende Nutzung von Cloud-Diensten, eine darüber hinausgehende Nutzarmachung von Daten zur Messung und Steigerung der eigenen Wirkung bleibt aber meist noch aus.

In Abbildung 46 werden die beiden Voraussetzungen „Ressourcen“ und „Wissen“ zusammengeführt, um einen Überblick zu erhalten, wie NPOs ihre Möglichkeit einschätzen, sich erfolgreich zu digitalisieren. Die Ergebnisse zeigen, dass sich derzeit nur 14% des dritten Sektors der Aufgabe gewachsen fühlen. 34% schätzen ihre Ausgangslage hingegen als unzureichend ein.

Sozialer Sektor läuft Gefahr, digital den Anschluss zu verlieren

Aus der Summe der Ergebnisse des 3. Kapitels leitet sich ein dringender Handlungsbedarf für NPOs ab.

Problematisch ist dabei, dass dennoch ein nicht unerheblicher Anteil der Organisationen das Ausmaß des Handlungsbedarfs zu unterschätzen scheinen bzw. ihre Kompetenzen überschätzen. Gleichzeitig ist der Informationsbedarf bei vielen Digitalisierungsthemen rückläufig.

Mit zunehmender Geschwindigkeit in der digitalen Entwicklung drohen NPOs dadurch vollständig abgehängt zu werden. Der Anteil derjenigen Organisationen, die Aufgaben an externe IT-Dienstleister auslagern, nimmt parallel zu. Eine Auslagerung von IT-Dienstleistungen kann aus Effizienzgründen sowie zur Kompensation von eigenen Kompetenzlücken grundsätzlich sinnvoll sein, führt aber mit zunehmendem Umfang und auf Dauer zu einer steigenden Abhängigkeit. Damit der dritte Sektor beim Thema Digitalisierung anschluss- und gestaltungsfähig wird, sind den Ergebnissen nach mehr Investitionen sowie der Aufbau von digitalen Kompetenzen dringend notwendig.

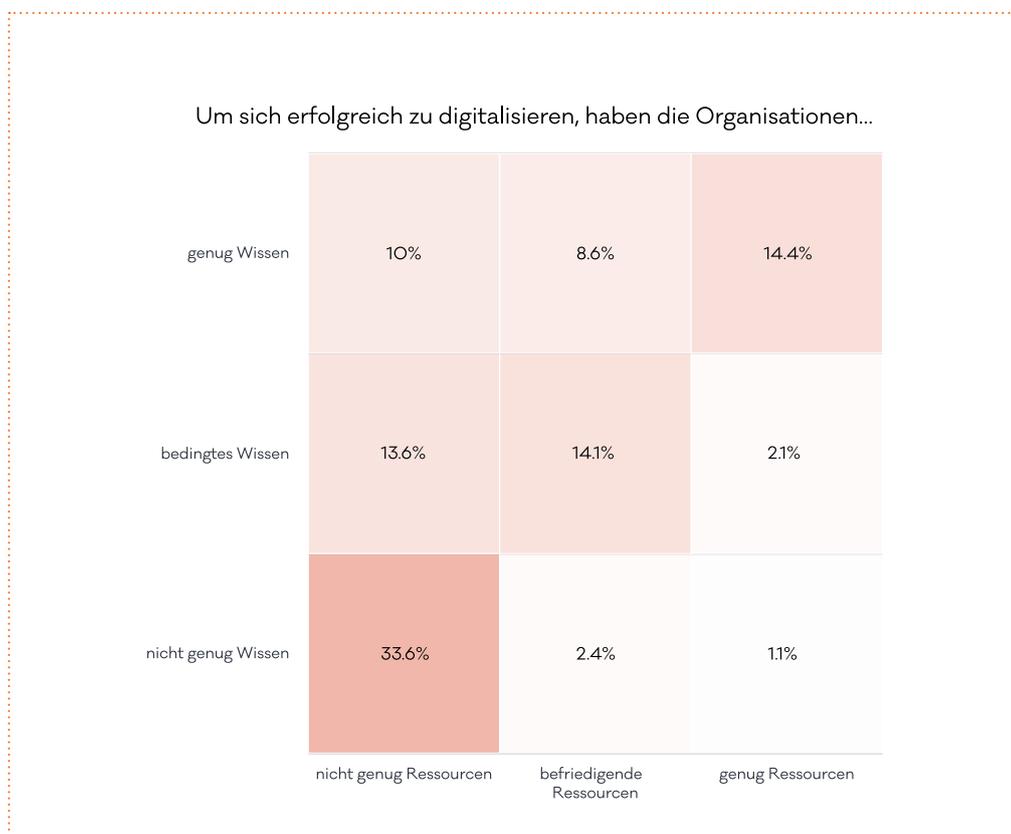


Abbildung 46

4. RELEVANZ DES DIGITALEN REIFEGRADES

Nachdem wir uns in den vorhergehenden Kapiteln den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung sowie der Digitalisierung in den NPOs gewidmet haben, möchten wir jetzt genauer auf die Relevanz des digitalen Reifegrads einer Organisation eingehen.

Dazu werden wir im Folgenden vier aus unserer Sicht zentrale Leitfragen anhand einer tiefergehenden Analyse in je einem Unterkapitel beantworten:

- Welche **Charakteristika** machen digital reife NPOs aus?
- Welche **Fähigkeiten** machen eine digital reife Organisation aus?
- Welche **Vorteile** haben digital reifere Organisationen?
- Und unter welchen **Bedingungen** können digital reifere Organisationen diese Vorteile insbesondere realisieren?

4.1 CHARAKTERISTIKA DIGITAL REIFER NPOS

Die Beantwortung der ersten Frage zielt darauf ab, das Verständnis dafür zu schärfen, wie sich eine digital reifere von einer unreiferen NPO differenziert, d.h. welche Unterschiede in Bezug auf die in Kapitel 2 und 3 vorgestellten Themenbereiche vorzufinden sind. Die Ergebnisse in den vorherigen Kapiteln haben bereits einige wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Digitalisierung hervorgehoben. Dazu gehört beispielsweise das Bewusstsein über die Anwendungsmöglichkeiten von Technologien, das erforderliche Know-how sowie die Ressourcenverfügbarkeit. Um herauszufinden, was darüber hinaus digital reifere Organisationen genau ausmacht, haben wir die Stichprobe anhand des Maßes zur digitalen Reife zweigeteilt: Die erste Gruppe beinhaltet die NPOs mit einem niedrigeren, die zweite Gruppe die mit einem höheren digitalen Reifegrad. Der Vergleich beider Gruppen soll ein detaillierteres Bild davon liefern, was eine digital reifere Organisation charakteristisch ausmacht. Die verschiedenen Charakteristika müssen dabei nicht immer für alle NPOs in der jeweiligen Gruppe kumulativ vorliegen. Vielmehr geht es im Folgenden darum, bestimmte Tendenzen durch den Vergleich festzustellen.

- **Verständnis von Digitalisierung:** Die digital reiferen Organisationen geben mit 48% der Fälle deutlich häufiger an, die Digitalisierung über die Erleichterung der eigenen Arbeit hinaus auch zur Steigerung der Wirkung der Organisation einsetzen zu wollen. In den digital weniger reifen Organisationen sind es hingegen nur 26%. Damit einhergehend stellen die digital reiferen Organisationen ihren Zielgruppen bereits häufiger ein digitales Angebot zur Verfügung. Wie das Kapitel zu den allgemeinen Chancen der Digitalisierung zeigt, tun dies bislang grundsätzlich nur wenige Organisationen (15%). In der Gruppe der digital reiferen Organisationen sind es aber immerhin bereits 20%, wohingegen es in der Gruppe der weniger reifen Organisationen nur 8% sind.
- **Einschätzung digitaler Schlüsseltechnologien:** Auch hinsichtlich der Bewertung des Potenzials digitaler Schlüsseltechnologien sowie deren Nutzung zeigen sich Unterschiede. Obwohl viele NPOs die Potenziale digitaler Schlüsseltechnologien grundsätzlich sehr zurückhaltend bewerten, gibt die Gruppe der digital reiferen Organisationen über alle Technologien hinweg an, ein größeres Potenzial zu erkennen als die Gruppe der weniger reifen Organisationen. So sind es beispielsweise im Falle von VR 20% bei der reiferen und nur 14% in der weniger reifen Gruppe. Cloud-Services wiederum werden in der reiferen Gruppe von 71% der Organisationen genutzt. In der unreiferen sind es 55%.

- **Wahrnehmung von Herausforderungen:** Die Ergebnisse zeigen des Weiteren, dass die Gruppe der digital reiferen Organisationen einige, aber nicht alle Herausforderungen der Digitalisierung weniger ausgeprägt wahrnimmt als die Vergleichsgruppe. So wurden beispielsweise beim Zugang zu Infrastruktur oder der Einhaltung von Gesetzgebungen keine oder nur geringe Unterschiede ersichtlich. Mit Blick auf die Erlangung der erforderlichen digitalen Kompetenzen sehen hingegen 61% der reiferen Organisationen kein größeres Problem, wohingegen es bei der unreiferen Gruppe mit 47% nur knapp die Hälfte sind. Ähnlich stellt es sich auch bei den erforderlichen Ressourcen zur Investition in Digitalisierung dar.
- **Organisation der IT:** Das Kapitel zur Organisation der IT zeigt, dass ca. 31% der NPOs ihren Mitarbeitern Schulungen und Fortbildungen zur Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen anbieten. In der Gruppe der digital reiferen Organisationen liegt dieser Anteil bei 39% und somit über dem Durchschnitt, wohingegen es in der Gruppe der weniger reifen Organisationen nur 24% sind. Auch bei der internen Besetzung des Themas Digitalisierung zeigen sich Unterschiede. So haben beispielsweise 88% in der reiferen Gruppe die Verantwortung für Digitalisierung klar benannt, während es in der digital weniger reifen Gruppe 71% sind. Hinsichtlich der verfügbaren Stellenanteile für die Umsetzung der Digitalisierung innerhalb der Organisationen wurde gezeigt, dass nur 22% über mehr als 0,25 Stellen verfügen. Bei den reiferen Organisationen ist es aber immerhin ein Anteil von 32% - bei den unreiferen beträgt er hingegen 12%.
- **Infrastruktur:** Digital reife Organisationen besitzen öfter einen festgelegten Prozess zur Anschaffung von IT und verfügen über mehr Hardware in Form von Endgeräten wie Notebooks/Laptops, Desktop-PCs, Smartphones, Tablets sowie Thin/Zero Clients. Bei der Nutzung von digitalen Tools, wie beispielsweise Online-Spendenformularen oder Software für Umfragen sowie Fundraising, zeigen die Ergebnisse im Kapitel zur digitalen Infrastruktur ein bislang allgemein niedriges Niveau. Die Unterschiede zwischen der digital reifen und unreifen Gruppe sind daher ebenfalls absolut gesehen gering, in Relation gesehen aber deutlich sichtbar. So nutzen beispielsweise in der Gruppe der reiferen Organisationen 19% eine Umfragesoftware und in der Gruppe der weniger reifen Organisationen nur 11%. Somit liegt der Anteil in der reiferen Gruppe um 73% höher. Unterschiede bei der Nutzung von externen Dienstleistern können wir hingegen nicht beobachten.
- **Datenmanagement:** Digital reifere NPOs können des Weiteren anhand des Umgangs mit Daten (siehe Kapitel Datenmanagement: Sammeln, Teilen, Nutzen) von weniger reifen Organisationen unterschieden werden. Die Ergebnisse zeigen, dass 68% der reiferen Organisationen Daten sammeln, 48% sie teilen und 46% sie zur Entwicklung ihres Angebots sowie 43% sie zur Überprüfung ihrer Zielerreichung nutzen. Bei den unreiferen Organisationen sind es für die jeweiligen Schritte 48%, 26%, 23% sowie 20% und somit erkennbar weniger.
- **Investitionen in Digitalisierung:** Insgesamt investieren digital reifere NPOs auch erkennbar mehr in Digitalisierung. Der Fokus der Investitionen liegt hingegen bei allen NPOs gleichermaßen auf der Aufrüstung in den Bereichen der Soft- und Hardware. Stellenanteile sowie Fortbildungen werden in beiden Gruppen bei der Allokation der Budgets für die Digitalisierung nur geringfügig bedacht. Da digital reifere Organisationen in diesen Bereichen zum heutigen Stand allerdings besser aufgestellt sind, dürften wichtige ausbleibende Investitionen in die eigenen Mitarbeiter bei ihnen wenig stark zu spüren sein als bei unreiferen Organisationen.

4.2 FÄHIGKEITEN DIGITAL REIFER NPOS

Welche Fähigkeiten braucht es, um eine höhere digitale Reife in einer Organisation, im Sinne der zuvor beschriebenen Charakteristika, zu erreichen? Zur Beantwortung dieser Frage haben wir drei zentrale Fähigkeiten aus der Literatur zu profitorientierten Unternehmen einbezogen, welche bei NPOs in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem digitalen Reifegrad stehen könnten: Evidenzbasierte Strategie, Innovationskraft und Anspruchsgruppenorientierung.³¹ Im Folgenden möchten wir näher auf diese Fähigkeiten eingehen.

- **Evidenzbasierte Strategie:** Die Organisation folgt einer klaren Strategie. Dabei sammelt und analysiert sie Daten, um ihre Zielerreichung zu überprüfen, die Qualität ihrer Entscheidungen zu verbessern und die eigene soziale Wirkung durch die Weiterentwicklung ihrer Angebote zu steigern.
- **Innovationskraft:** Die Organisation probiert gerne neue Dinge aus und zeigt sich offen für Ideen. Bei der Identifikation und Implementierung von neuen Möglichkeiten nehmen sie eine Vorreiterrolle ein. Veränderungen werden nicht als Hindernisse, sondern als wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Organisationsentwicklung verstanden.
- **Anspruchsgruppenorientierung:** Die Organisation, ihre Führung und ihre Strukturen sind darauf ausgerichtet, mit internen und externen Anspruchsgruppen in einen Dialog zu treten und diese aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden (z.B. Mitglieder, Mitarbeiter, Spender, Presse, Zulieferer, Universitäten, Gemeinden, Influencer und viele mehr).

Vor diesem Hintergrund haben wir uns angeschaut, ob strategieorientiertere, innovativere sowie anspruchsguppenorientiertere Organisationen auch gleichzeitig digital reifer sind.

Die Ergebnisse der Datenanalyse sind in Abbildung 47 illustriert und deuten klar darauf hin. Alle drei von uns gemessenen Fähigkeiten weisen einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit der digitalen Reife von Organisationen auf.

Konkret bedeutet das, dass eine Organisation, die sich strategische Ziele setzt und evidenzbasierte Entscheidungen trifft, sich im digitalen Transformationsprozess schneller und besser weiterentwickeln kann als eine Organisation ohne einen solchen Fahrplan. Zudem ist das Bestreben, innovative Ideen proaktiv umzusetzen, ebenfalls eine elementare Eigenschaft für eine erfolgreiche Digitalisierung. Durch sie können nötige Veränderungen von internen Strukturen und Abläufen sowie die Weiterentwicklung des Angebots an die Zielgruppen in die Organisation diffundieren und umgesetzt werden. Unsere Ergebnisse zeigen weiterhin, dass die Integration von verschiedenen Anspruchsgruppen in die Veränderungsprozesse eine wichtige Fähigkeit darstellt, um die digitale Transformation effektiv zu durchschreiten. Organisationen, die in einem intensiven Dialog mit ihren Anspruchsgruppen stehen und diese aktiv einbinden, können nicht nur eine höhere Akzeptanz für ihren digitalen Veränderungsprozess in ihrem Umfeld schaffen, sondern gleichzeitig auch die Bereitschaft zur Unterstützung sowie das Einbringen von Ideen und Wissen von außen in den Digitalisierungsprozess fördern.

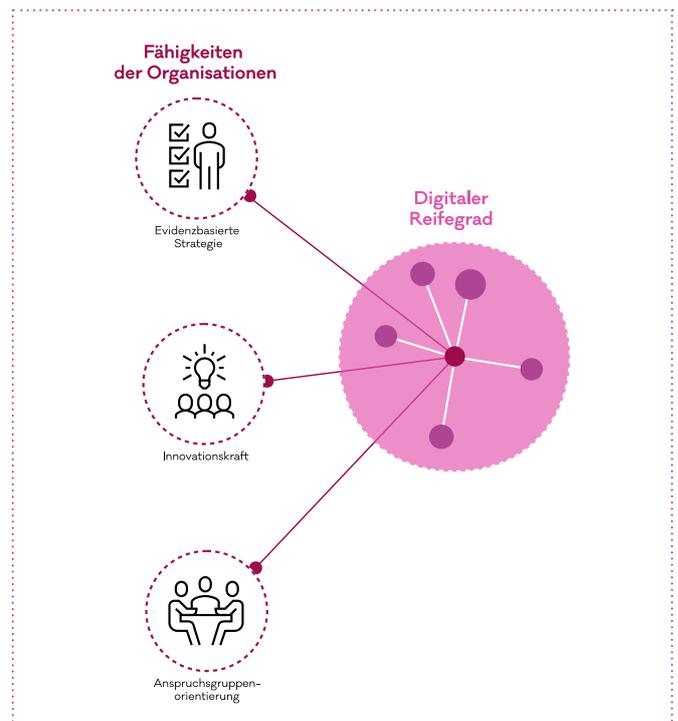


Abbildung 47

³¹Literatur zum Bereich Innovation siehe u.a. Chesbrough (2003) sowie Utterback (1994). Zur Rolle der Anspruchsgruppenorientierung siehe Berman, Wicks, Kotha und Jones (1999) und Freeman (2010). Hinsichtlich der Relevanz von strategischem Management siehe z.B. Barney (1991) und Kaplan und Norton (2006).



Julia Wege

Denken wie ein Unternehmen, mit Konzept und Strategie, bringt Vorteile.

Gründerin und Leiterin – Amalie, Diakonisches Werk Mannheim

*„Ich brauche ein einheitliches Konzept, das mir hilft, die Zielgruppen zu erreichen und sichtbar in dem Bereich zu werden, in dem ich aktiv bin. Ich brauche eine gute Marke, ein ansprechendes Logo und Design (...). Jedes Paper, jeder Flyer, die Homepage, alles bei Amalie folgt dieser Linie. Ich muss hier handeln wie ein Unternehmen, mir überlegen, wie präsentiere ich mich und welche Strategie habe ich. Es spricht auch nichts dagegen, z. B. ein wissenschaftliches Studentenprojekt daraus zu machen, Expert*innen einzubeziehen oder sich beraten zu lassen. Ganz wichtig ist es auch, auf Veranstaltungen präsent zu sein, die zu dem eigenen Thema passen und Netzwerke aufzubauen.“*



Uwe Lübbermann

Anspruchsgruppenorientierung bedeutet, die Unterscheidung zwischen intern und extern aufzuheben.

Gründer und zentraler Moderator Premium Cola

„Die traditionelle Sichtweise, dass es ein Intern und Extern bei Organisationen gibt, würde ich grundsätzlich infrage stellen. Die gibt es bei uns nicht. Wir sprechen von Betroffenen, und alle Betroffenen sind wie Interne zu behandeln. Das können beispielsweise Spediteure, Händler oder auch Konsumenten sein. Wir denken hier komplett anders als viele andere Organisationen. Uns ist es wichtig, alle Entscheidungen mit allen Betroffenen vernünftig abzustimmen. Anfangs hatten wir dazu einmal wöchentlich ein persönliches Plenum, zu dem wir die Personen eingeladen haben. Dort haben wir alles diskutiert (z.B. die Flaschengröße, Mehrweg oder Einweg, etc.) und haben die entsprechenden Entscheidungen gemeinsam getroffen. Heute haben wir diese Prozesse digitalisiert und stimmen uns über unser Online-Forum mit allen ab.“

4.3 RESSOURCENZUGANG DURCH DIGITALE REIFE

An das zuvor skizzierte Bild einer digital reifen Organisation schließt sich unmittelbar die Frage an, warum sich eine NPO digitalisieren sollte. Die Digitalisierung ist schließlich kein Selbstzweck, sondern soll der Organisation und der Gesellschaft, in der sie tätig ist, dienen. Zudem erfordert das Durchschreiten der Phasen der digitalen Transformation von NPOs eine zusätzliche Bindung von personellen und finanziellen Ressourcen. Jedoch haben die bisherigen Ergebnisse in diesem Report auch gezeigt, dass neue Möglichkeiten in den Bereichen der internen Organisation, der Kommunikation sowie dem Angebot an die Zielgruppe geschaffen werden können. Darin liegt die Chance, die mit der Digitalisierung verbundenen Anstrengungen angesichts einer besseren Erfüllung ihrer sozialen Mission sowie einem erweiterten Zugang zu Ressourcen zu rechtfertigen.

Was verstehen wir unter dem Zugang zu Ressourcen? Während die Mehrung von Ressourcen bei profitorientierten Unternehmen recht einfach über klassische Erfolgskriterien wie Umsatz oder Gewinn zu messen ist, müssen wir im Non-Profit-Kontext zuerst definieren, was wir mit „Erfolg“ oder „Zugang zu Ressourcen“ meinen. Im Einklang mit wissenschaftlichen Studien zur Erfolgsmessung im Non-Profit-Bereich³² definieren wir den Erfolg einer NPO anhand der erreichten Wirkung auf die Zielgruppen und Gesellschaft. Um diese Wirkung bestmöglich zu realisieren, ist ein guter Zugang zu Ressourcen wie Spendern oder Spenden essenziell. Zusätzlich zu diesen einzelnen Zielgrößen haben wir die Organisationen auch nach ihrer eigenen Einschätzung zur Qualität ihres Ressourcenzugangs allgemein befragt. Die folgende Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die in dieser Studie gemessenen Zielgrößen.

³² Siehe beispielsweise Kaplan (2001) sowie praxisorientierte Studien zur wirkungsorientierten Steuerung in Non-Profit-Organisationen (Albrecht, Beck, Hoelscher, Plazek und von der Ahe 2013).

FINANZIERUNGSFORM		RESSOURCENARTEN
NPO Hybrid	NPO Klassisch	Summe der Spenden
		Anzahl der Spender
		Anzahl der Mitglieder
		Subjektiv wahrgenommene Qualität des Ressourcenzugangs
NPO Social Business	NPO Social Business	Umsatz aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen
		Gewinn aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen
		Subjektiv wahrgenommene Qualität des Ressourcenzugangs allgemein

Tabelle 1: Zielgrößen des Ressourcenzugangs für NPO klassisch, NPO Hybrid und NPO Social Business

Anschließend haben wir untersucht, in welchem Zusammenhang der digitale Reifegrad einer Organisation mit dem Ressourcenzugang steht. Haben digital reifere Organisationen einen besseren Ressourcenzugang als weniger digitale Organisationen? Und falls ja, bei welchen Zielgrößen trifft dies zu? Die Ergebnisse der Analyse zeigen ein eindeutiges Bild: Der digitale Reifegrad weist einen positiven Zusammenhang mit allen einzelnen Ressourcenarten (Spenden, Spender, Mitglieder, Umsatz, Gewinn) sowie der subjektiv wahrgenommenen Qualität des Ressourcenzugangs im Allgemeinen auf. Demnach kann die Digitalisierung für NPOs neue Möglichkeiten schaffen, zusätzliche Ressourcen zu akquirieren. Das gilt sowohl für klassische NPOs, hybride NPOs sowie auch für NPOs Social Business.

Darüber hinaus haben wir auch überprüft, ob die Größe und das Alter von Organisationen eine grundsätzliche Barriere bei der Erlangung eines höheren digitalen Reifegrads sowie dem Zugang zu Ressourcen sind. Demografische Nachteile wären denkbar, da kleine und jüngere Organisationen auf geringe Budgets und Mitarbeiterkapazitäten in Bezug auf die Digitalisierung zurückgreifen. Auf der anderen Seite können sie aber digitale Lösungen für eine kleinere Zielgruppe und mit weniger Aufwand umsetzen. Im Kapitel zu den Herausforderungen der Digitalisierung zeigte sich zudem, dass große Organisationen knappe Ressourcen zur Investition in Digitalisierung sogar häufiger als ein Problem empfinden als kleine Organisationen. Die Ergebnisse geben eine klare Antwort: Die Erreichung

eines überdurchschnittlich hohen digitalen Reifegrads sowie eines verbesserten Ressourcenzugangs ist keineswegs nur einer bestimmten Gruppe von alten, jungen, kleinen oder großen Organisationen vorbehalten.

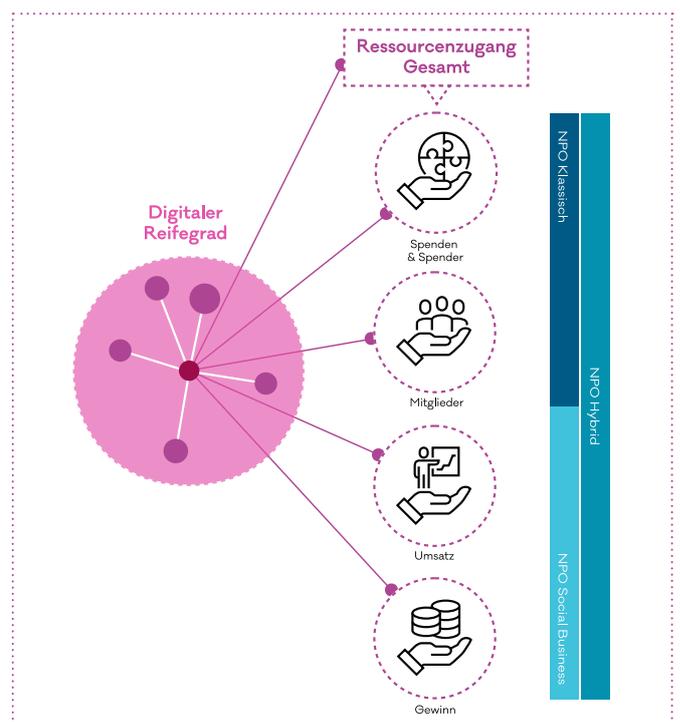
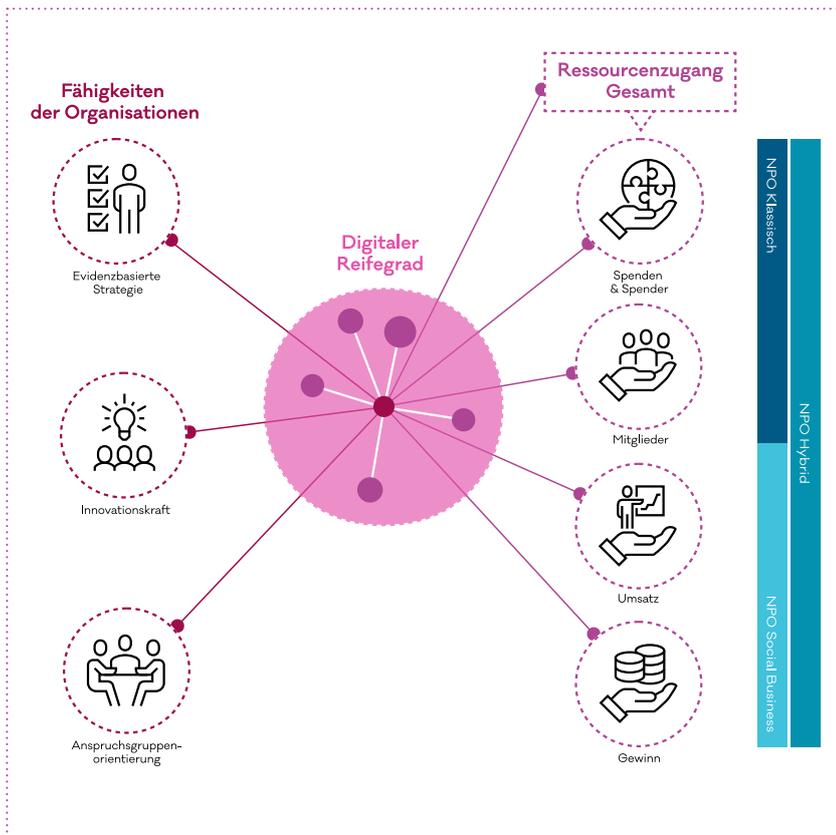


Abbildung 48



Die Zusammenführung der Erkenntnisse aus 4.1 und 4.2 machen deutlich, dass die Fähigkeiten von Organisationen in Zusammenhang mit dem digitalen Reifegrad stehen und der digitale Reifegrad wiederum in Zusammenhang mit dem Zugang zu Ressourcen steht. Die Abbildung 49 verbindet diese Beziehungen zu einem Gesamtbild.

Abbildung 49

4.4 ROLLE DER ANSPRUCHSGRUPPEN

Die Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln deuten darauf hin, dass der digitale Reifegrad einer Organisation mit dem Ressourcenzugang in Zusammenhang steht. Aber gibt es Bedingungen, unter denen der Zusammenhang zwischen dem digitalen Reifegrad und dem Ressourcenzugang verändert wird? Hierzu haben wir erneut die drei Organisationsfähigkeiten „evidenzbasierte Strategie“, „Innovationskraft“ und „Anspruchsgruppenorientierung“ herangezogen und getestet, ob sie den Zusammenhang zwischen dem digitalen Reifegrad und dem Ressourcenzugang beeinflussen bzw. einen größeren Vorteil im Sinne eines erleichterten Ressourcenzugangs aus ihrer digitalen Reife ermöglichen.

Interessanterweise lässt sich aus allen drei Fähigkeiten nur eine identifizieren, die den Zusammenhang zwischen digitaler Reife und dem Ressourcenzugang verändert - und zwar die Anspruchsgruppenorientierung. Dieser Faktor beeinflusst den Zusammenhang

allerdings sehr robust und für alle gemessenen Ressourcenarten, unabhängig von der Finanzierungsform. Abbildung 50 veranschaulicht die Ergebnisse. Demnach wird der positive Zusammenhang zwischen der digitalen Reife und der Zahl der Spender, der Summe der Spenden, der Anzahl an Mitgliedern, dem Umsatz sowie dem Gewinn erst ab einem bestimmten Niveau der Anspruchsgruppenorientierung überhaupt sichtbar und wird stärker, je intensiver die Organisation mit ihrem Umfeld im Dialog steht. Das bedeutet, dass Organisationen, die einen hohen digitalen Reifegrad erreicht haben, nicht per se einen besseren Zugang zu Ressourcen haben. Ob sie diese positiven Effekte realisieren können, hängt auch davon ab, ob sie einen intensiven Kontakt mit ihren Anspruchsgruppen pflegen oder nicht. Für die wenig anspruchsgruppenorientierten Organisationen finden wir somit keinen positiven Effekt des digitalen Reifegrads auf den Ressourcenzugang.

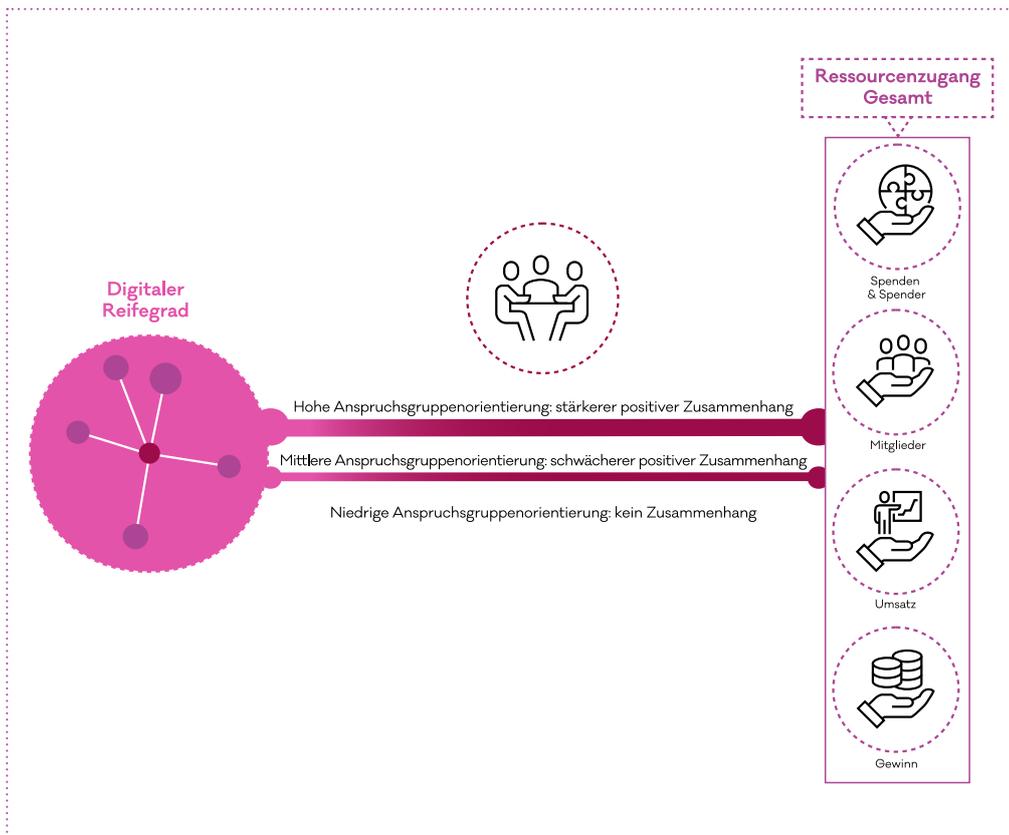


Abbildung 50

Was bedeuten diese Ergebnisse für den Prozess der Digitalisierung in NPOs? Es reicht offensichtlich nicht nur aus, neue Technologien zu nutzen. Um tatsächlich einen Nutzen aus der Digitalisierung zu schöpfen, müssen NPOs auch die Einstellungen und Bedürfnisse ihrer vielfältigen Anspruchsgruppen verstehen. Diese bilden das Umfeld, in dem sich eine Organisation bewegt, und können der Organisation ihre Unterstützung geben oder entziehen. Insbesondere die mit Premium Cola sowie dem TC Freisenbruch 1902 e.V. geführten Interviews geben einen Eindruck davon, welche Chancen sich im Kontext der Digitalisierung offenbaren, wenn sich interne und externe Anspruchsgruppen regelmäßig austauschen und sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die verschiedenen Social-Media-Kanäle, Online-Plattformen, Befragungs- und Crowdfunding-Tools, die NPOs dabei zur Verfügung stehen, revolutionieren die Möglichkeiten der Interaktion und Integration.



Julia Wege

Eine Analyse der Stakeholder als relevanten Schritt.

Gründerin und Leiterin – Amalie, Diakonisches Werk Mannheim

„Ich glaube, NPOs müssen sich zuerst folgende Gedanken machen: Wer sind wir, was sind unsere Ziele, wie sieht unser Handlungsfeld aus, wer sind unsere Player (...) Dann geht es weiter: Welche Position habe ich in diesem Feld, wer sind Spender, wer sind Zielgruppen, wen will ich ansprechen? Dann brauche ich ein einheitliches Konzept, um es auch umsetzen zu können.“



Uwe Lübbermann

Abstimmung mit Anspruchsgruppen bringt entscheidende Vorteile.

Gründer und zentraler Moderator Premium Cola

„Kurzfristig mag es aufwändiger sein, sich mit allen Betroffenen vernünftig abzustimmen, aber man spart sich mittel- und langfristig viel Ärger, Probleme, Zeit und auch Kosten. Erstens treffen wir durch die Anspruchsgruppenorientierung klügere und bessere Entscheidungen, weil wir das Fachwissen und die Bedürfnisse aller Betroffenen einbeziehen und uns die frische Herangehensweise von Laien oft neue Erkenntnisse aufzeigt. Zweitens führt das Vetorecht der Betroffenen zu sozialeren Entscheidungen, da diese so vorbereitet werden müssen, dass möglichst kein Veto eingelegt wird. Drittens haben wir dadurch eine Gemeinschaft, die sich vertraut und auf die man sich verlassen kann. Wir haben zum Beispiel am Anfang 1 Cent pro Flasche für Rechtsstreitigkeiten zur Seite gelegt, diese Rücklage aber dann aufgelöst, weil wir einfach keine Rechtsstreitigkeiten haben. Viertens: Organisationen, die im Kern gemeinschaftlich entscheiden, sind besser davor geschützt, dass Einzelpersonen für die Organisation fatale Fehlentscheidungen treffen.“



Gerrit Kremer

Nehmt die Leute mit und sie fühlen sich mitverantwortlich.

Projektleiter Dein Club - DU entscheidest beim TC Freisenbruch, TC Freisenbruch 1902 e.V.

„Man muss alle mitnehmen! „Dein Club“ ist ja anders als alles, was andere Fußballvereine machen. Wenn die eigenen Leute das nicht verstehen und es ihnen fremd und riskant vorkommt, dann muss man halt den Prozess unternehmen, alle zu informieren und zu motivieren.“

Aber wie können NPOs ganz praktisch digitale Technologien nutzen, um mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten? Um dies zu veranschaulichen, haben wir uns das Nutzungsverhalten von sozialen Medien noch einmal genauer angeschaut und unsere Stichprobe dabei erneut in zwei Gruppen eingeteilt: Die Organisationen mit einem niedrigen und die mit einem hohen Grad der Anspruchsgruppenorientierung. Hier werden mehrere interessante Ergebnisse ersichtlich:

1. Zuerst haben wir uns die Frage gestellt, ob die Organisationen mit einer hohen Anspruchsgruppenorientierung eine unterschiedliche **Bandbreite an Social-Media-Kanälen** nutzt, als diejenigen mit einer niedrigeren Orientierung in ihrem Umfeld? Während sich hinsichtlich der Nutzung von Facebook keine Unterschiede ergeben, nutzen Organisationen mit einer höheren Anspruchsgruppenorientierung häufiger zusätzliche Kanäle, wie zum Beispiel Twitter, Instagram, LinkedIn, oder YouTube. Zudem haben diese Organisationen hinsichtlich der Zahl der Follower eine höhere Reichweite. Der Mittelwert der Gruppe liegt bei 600 Followern, während er bei Organisationen mit geringerer Anspruchsgruppenorientierung nur 380 beträgt.
2. Auch die **Intensität der Nutzung** der jeweiligen Social-Media-Kanäle ist bei der Gruppe mit der stärker ausgeprägten Anspruchsgruppenorientierung höher. Hier geben mit 48 % fast die Hälfte der Organisationen an, täglich zu kommunizieren, während es bei der anderen Gruppe nur 35 % sind.
3. Um die Anspruchsgruppen stärker an die eigene Organisation zu binden, sollte die **Social-Media-Kommunikation keine Einbahnstraße** sein. Eine zweite interessante Frage ist daher, ob Organisationen mit einer höheren Anspruchsgruppenorientierung Social Media tatsächlich nicht nur zu Informationszwecken, sondern zum Beziehungsaufbau und zur Aktivierung von Unterstützern nutzt. Auch diese Vermutung bestätigt sich durch einen differenzierteren Blick auf die Daten. Organisationen dieser Gruppe nutzen Social Media vergleichsweise intensiver zur Rekrutierung von Haupt- und Ehrenamtlichen sowie zum

Fundraising. Betrachtet man die Inhalte, die beide Gruppen posten, so zeigen sich bei Neuigkeiten über die Organisationen oder Informationen zu Veranstaltungen keine Unterschiede. Bei **interaktiveren Posts**, wie Gewinnspielen, Abstimmungen, oder Fragen, die eine Diskussion anstoßen sollen, zeigt die Gruppe mit der stärker ausgeprägten Anspruchsgruppenorientierung hingegen deutlich höhere Werte als die andere Gruppe.

4. Zu guter Letzt zeigen die Ergebnisse auch, dass die Gruppen bestimmte digitale Tools in unterschiedlicher Häufigkeit nutzen. Dazu zählen beispielsweise Google Analytics sowie Software für Umfragen, Fundraising, Media- und Kreativitätslösungen als auch News- und E-Mail-Marketing. Die Deutlichkeit der Unterschiede schwankt, ist aber über alle Tools hinweg konsistent vorhanden. So sind es in Organisationen mit hoher Anspruchsgruppenorientierung bei News- und E-Mail-Marketing 29% der Organisationen, die diese Technologie nutzen, und in der anderen Gruppe nur 17%.

Die Ergebnisse unserer differenzierteren Analysen bekräftigen eindeutig die Ergebnisse existierender wissenschaftlicher Papiere zu Best Practices in der Social-Media-Nutzung: Organisationen, die eine konsistente Social-Media-Strategie über verschiedene Kanäle verfolgen und dabei in einem interaktiven Dialog mit ihren Anspruchsgruppen eintreten, können sich dadurch Vorteile verschaffen. Durch die starken Beziehungen und das gute Verständnis ihrer Zielgruppen haben sie einen einfacheren Zugang zu Ressourcen wie beispielsweise Spenden.



Uwe Lübbermann

Austausch als Schlüssel zum Erfolg

Gründer und zentraler Moderator Premium Cola

„Ich denke, dass die Qualität, die wir in der Zusammenarbeit geschafft haben und von der wir leben, ohne digitalen Austausch nicht denkbar wäre. Wichtig ist aber besonders das Ziel, welches man damit erreichen will. Wo die Kommunikation stattfindet oder welches Tool man verwendet, ist nicht entscheidend. Es könnte auch eine App oder ein Chat sein. Das Tool muss gut zugänglich und barrierearm für alle sein, mit denen wir reden wollen.“

5. DISKUSSION UND AUSBLICK

5.1 DISKUSSION

Der vorliegende Digital-Report 2020 liefert eine Vielzahl an Erkenntnissen im Themenfeld „Digitalisierung und Zivilgesellschaft“. Angefangen haben wir bei den Chancen und Herausforderungen, die Non-Profits auf sich zukommen sehen und die gestaltet werden wollen. Wir haben Handlungsfelder, Aufgaben und Risiken aufgezeigt, vor denen Non-Profits stehen und die es zu bewältigen gilt. Zudem haben wir den Zusammenhang zwischen organisatorischen Charakteristika und Fähigkeiten und der digitalen Reife beleuchtet und gezeigt, welche Vorteile digital reifere Organisationen im Sinne eines besseren Ressourcenzugangs haben können. Doch die zentrale Frage lautet: Wie geht es mit der Digitalisierung im Sektor weiter?

Außer Frage steht: Die Digitalisierung trifft im dritten Sektor – genauso wie in der Wirtschaft – jede Organisation. Die Unterschiede liegen lediglich darin, zu welchem Zeitpunkt, in welchem Umfang und auf welche Art und Weise NPOs davon betroffen sind. Was ist nun also notwendig, um den Sektor darauf vorzubereiten und – noch viel wichtiger – ins digitale Zeitalter mitzunehmen?

Dritter Sektor steht am Anfang des digitalen Transformationsprozesses

Mit Stand heute befinden sich viele Organisationen im dritten Sektor noch am Anfang eines idealtypischen digitalen Transformationsprozesses. Ihr Verständnis von Digitalisierung umfasst vor allem die Übersetzung von analogen in digitale Abläufe – also eine organisationsinterne Perspektive. Hier haben insbesondere Cloud-Technologien eine wachsende Bedeutung. Erfolgreiche Digitalisierung ist jedoch weit mehr als die Entscheidung darüber, welches digitale Tool man einsetzt oder nicht. Vielmehr geht es darum, die Kompetenzen und das Bewusstsein zu entwickeln, die eigene Organisation digital zu denken, sprich neue Möglichkeiten und Schlüsseltechnologien gezielt und sinnvoll zur Steigerung der sozialen Wirkung einzusetzen. Dieser Prozess ist zudem kein Selbstzweck, sondern sollte von der Idee geleitet sein, die positive soziale Wirkung der Organisation zu verstärken. Der Begriff „Non-Profit“ drückt vornehmlich aus, dass es nicht um monetäre Profite geht – gleichzeitig ist jeder NPO eine positive Wirkung auf die

Allgemeinheit immanent. In den letzten Jahren stehen Organisationen aus dem Non-Profit-Bereich allerdings vermehrt unter dem Erwartungsdruck, ihre positive Wirkung durch Messungen zu belegen. Man kann diese Entwicklung kritisch sehen und sie so interpretieren, dass die Maximierungsprinzipien unserer Marktwirtschaft auch in den dritten Sektor vordringen. Man kann den Prozess der stärkeren Wirkungsorientierung aber auch als Möglichkeit begreifen, die eigene Wirkungslogik besser zu reflektieren, zu verstehen und zu optimieren. Die Digitalisierung kann bei diesem Prozess eine wichtige Rolle spielen. Unser Report zeigt, dass NPOs, die sich erfolgreich durch den Prozess der digitalen Transformation bewegen, wichtige strategische Potenziale ausschöpfen und dadurch wirkungsvoller sein können. Diese Potenziale der Digitalisierung werden jedoch heute noch flächendeckend unterschätzt bzw. gar nicht erst erkannt.

Lernen von digitalen Vorreitern

Dadurch läuft der Sektor Gefahr, in Sachen Digitalisierung abgehängt zu werden. Bereits heute geht die Schere zwischen einigen wenigen digitalen Vorreitern und der großen Mehrheit der analogen Traditionalisten weit auseinander. Diese Schere droht sich in Zukunft noch weiter zu öffnen. Denn der vorliegende Digital-Report 2020 zeigt, dass digitale Vorreiter, die sich zudem intensiv mit ihren Anspruchsgruppen auseinandersetzen, besseren Zugang zu Ressourcen erhalten. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit einer ungleichen Ressourcenverteilung in der Zukunft.

Doch was machen die digitalen Vorreiter anders? Zum einen können bei ihnen bestimmte Charakteristika beobachtet werden, beispielsweise wie sie ihre IT organisieren, Daten nutzen oder bestimmte technologiebezogene Potenziale einschätzen. Darüber hinaus zeichnen sich digitale Vorreiter auch durch bestimmte Fähigkeiten aus. Hierzu zählt, eine evidenzbasierte Strategie zu verfolgen, Innovationen proaktiv in die eigene Organisation einzubringen sowie die eigenen Anspruchsgruppen durch einen regelmäßigen Dialog und Einbindung in Entscheidungsprozesse mithilfe von digitalen Tools auf die Organisationsreise mitzunehmen. Diese Fähigkeiten sind nicht nur zentral wichtig, um eine höhere digitale

Reife zu erreichen, sondern auch um die eigene positive Wirkung auf die Gesellschaft zu verstärken. In der Wirtschaft werden solche Eigenschaften häufig auch im Kontext der „Agilität“ einer Organisation diskutiert, also der Fähigkeit einer Organisation, flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen. Eine solche Agilität im Sinne einer evidenzbasierten Strategie sowie einer starken Innovations- und Anspruchsgruppenorientierung wirkt, wie unsere Ergebnisse veranschaulichen, im Non-Profit-Bereich wie ein Katalysator für die gesamte Organisation. Insbesondere die Art und Weise der Nutzung von sozialen Medien macht hierbei einen entscheidenden Unterschied aus. Organisationen, denen es gelingt, ihre Anspruchsgruppen wirklich ins Boot zu holen, können die Potenziale der Digitalisierung besser heben als solche, die weniger aktiv mit ihren Anspruchsgruppen im Austausch stehen.

Ansätze zur Unterstützung der Digitalisierung im dritten Sektor

Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass der Sektor die Mammutaufgabe der digitalen Transformation aus eigener Kraft stemmen kann: Denn es mangelt an personellen, finanziellen und strukturellen Ressourcen sowie dem nötigen Bewusstsein und Wissen. Für eine erfolgreiche Digitalisierung des Sektors ist daher eine Professionalisierung im Umgang mit diesem Thema unabdingbar. Ein Digitalpakt für die Zivilgesellschaft könnte hier einen wertvollen Beitrag leisten und den nötigen An Schub beim Thema Ressourcen liefern. Aufschlussreich ist sicherlich auch die wissenschaftliche Literatur zur Technologieakzeptanz in Organisationen, in denen Interventionen beschrieben werden, die Organisationen im Prozess der Digitalisierung helfen können.³³ Auf Basis dieser Erkenntnisse aus der Wissenschaft könnten zielgerichtete Interventionsprogramme entwickelt werden, die nicht nur monetäre Ressourcen bereitstellen, sondern auch bei den organisatorischen Fähigkeiten ansetzen, die in diesem Bericht als zentrale Treiber der digitalen Reife identifiziert wurden.

Gleichzeitig kann die Innovationskraft aber auch aus dem Sektor selbst kommen und zum Beispiel durch zusätzliche Formate und Plattformen des Peer-Learnings befördert werden. Digitale Vorreiter können so als Vorbild und Blaupause für die Mehrheit der

Organisationen dienen, für die Digitalisierung noch Neuland ist. Beispiele aus der Wirtschaft sind oftmals weniger geeignet, da klassische Unternehmen mit ihrer Gewinnorientierung in aller Regel unter anderen Bedingungen tätig sind als Non-Profits. Die in der Wirtschaft verfügbaren Ressourcen (monetärer Art sowie auch im Sinne von spezifischen Kompetenzen) können aber im Rahmen von intersektoralen Partnerschaften in vielen Fällen die neue digitale Arbeit von Non-Profit-Organisationen unterstützen. Innovative Plattformen für Collective Impact oder Skills-based Volunteering³⁴ zeigen hier interessante neue Formate auf, die als Inspiration für andere Organisationen dienen können. Nicht zuletzt kann auch der Austausch zwischen unterschiedlichen Organisationsformen im Non-Profit-Bereich, welche in diesem Bericht vereinfacht als NPO klassisch, NPO hybrid sowie NPO Social Business beschrieben werden, die digitale Transformation beschleunigen. Aus der wissenschaftlichen Literatur zu hybriden Organisationsformen wissen wir, dass hybride Organisationen es in vielen Fällen schaffen, die unterschiedlichen Organisationslogiken (Marktlogik und soziale Mission) in einer Weise zu vereinen, die die Innovationsfähigkeit befördert.³⁵ Die Arbeit an einer gemeinsamen Identität und Mission steht in diesen Organisationen durch die entstehenden Konflikte der Logiken viel stärker im Vordergrund als in klassischen Non-Profits und kann zu einem verstärkten Bewusstsein der intendierten sozialen Wirkung führen. Dieses Bewusstsein kann im Prozess der Digitalisierung einen wichtigen Orientierungspunkt darstellen.

In unserer Studie können wir zusammengefasst aufzeigen, dass Fortschritte bei Digitalthemen positive Effekte für die Organisationen selbst, sowie für die Gesellschaft als Ganzes haben. Bereits heute gibt es zahlreiche Best-Practice-Beispiele im Sektor. Wir möchten Organisationen ermutigen, einen Blick über den Tellerrand zu werfen, sich von der Kreativität dieser Beispiele anstecken zu lassen und selbst Neues zu wagen. Und wir möchten durch unsere Studie dazu anregen, das Thema Digitalisierung in all seinen Facetten mit Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Verbänden und Experten aus dem dritten Sektor zu diskutieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln, damit der Sektor auch in Zukunft seiner gesellschaftlichen Bedeutung gerecht wird.

³³Siehe u.a. Venkatesh und Bala (2008) sowie Venkatesh, Morris und Davis (2003).

³⁴Collective Impact beschreibt den Ansatz, komplexe soziale Veränderungen durch sektorübergreifende Koordination, anstelle von der isolierten Intervention einzelner Organisationen, anzugehen. Skills-based Volunteering beschreibt ehrenamtliches Mitarbeiter-Engagement, bei dem spezifische berufliche Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter eingesetzt werden.

³⁵Siehe hierzu z.B. Battilana und Dorado (2010) oder Jay (2013).

5.2 LIMITATIONEN UND AUSBLICK

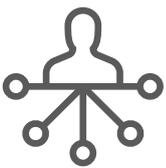
Die vorliegende Studie hat viele Stärken, aber natürlich auch einige methodische Limitationen. Eine zentrale Stärke der Studie (insbesondere im Vergleich zu vergangenen Studien) liegt sicherlich in der Größe und Repräsentativität der Stichprobe. Hierdurch lassen sich die Ergebnisse der Datenanalysen gut auf den Non-Profit-Bereich in Deutschland verallgemeinern. Es gibt allerdings zwei Aspekte dieser Studie, die es kritisch zu erwähnen gilt.

Erstens handelt es sich bei den Ergebnissen um eine Momentaufnahme. Die Digitalisierung stellt einen Prozess dar, und wiederholte Datenerhebungen sind notwendig, um diese Dynamik angemessen abzubilden. An einigen Stellen konnten wir in diesem Bericht Querverweise zu der Studie aus 2015 herstellen. Optimalerweise sollten die vorliegenden Ergebnisse aber in regelmäßigen Abständen neu beleuchtet werden, um Langzeiteffekte und interessante Bewegungen aufzudecken.

Zweitens gibt es bei Fragebogenstudien diverse Verzerrungen des Antwortverhaltens, welche wir nur begrenzt kontrollieren können. Dies kann die Einschät-

zung der eigenen digitalen Kompetenzen, aber auch den Zugang zu Ressourcen der Organisation betreffen. Diese Verzerrungen können durch eine absichtlich positivere Darstellung der eigenen Organisation entstehen, oder auch durch mangelndes Wissen in dem speziellen Bereich. In einer optimalen Studie hätten wir Zugang zu objektiveren Datenquellen, wie zum Beispiel der realen Ressourcenausstattung der Organisationen, und könnten unsere Ergebnisse dadurch validieren. Unsere Tests auf soziale Erwünschtheit im Antwortverhalten weisen allerdings darauf hin, dass keine zu starken Verzerrungen vorliegen. Außerdem zeigt die Demographie der Teilnehmer, dass wir in vielen Fällen hochrangige und kompetente Ansprechpartner als Teilnehmer unserer Studie gewinnen konnten, die über einen guten Wissensstand zur Organisation verfügen.

Jede empirische Studie gibt Antworten auf bestimmte Fragen, wirft aber gleichzeitig neue auf. Aus den Ergebnissen unserer Studie ergeben sich die folgenden Fragestellungen, die als Startpunkte für zukünftige Studien dienen können.



1. Welche individuellen Treiber für Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen gibt es? Was passiert auf der Mikroebene zu diesem Thema? Wie stark hängt die Digitalisierung von einzelnen Individuen und ihren Funktionen ab?



2. Welche Formate für Wissenstransfer sind für die Mammutaufgabe Digitalisierung speziell in NPOs sinnvoll? Was gibt es bereits in anderen Bereichen? Welche Formate werden gut angenommen?



3. Wie wird die Digitalisierung von den Anspruchsgruppen einer gemeinnützigen Organisation im Gegensatz zu einem Unternehmen wahrgenommen? Gibt es für Non-Profits einen „Gemeinnützigkeitsbonus“ bei der Digitalisierung, da sich die Anspruchsgruppen der Limitierungen, wie beispielsweise mangelnde Ressourcen oder Freiwilligenstrukturen, bewusst sind? Gibt es gegebenenfalls auch Widerstand gegen ein digitales Angebot und digitale Prozesse? Wie groß ist die Bereitschaft bei den Anspruchsgruppen, neue digitale Formate auszuprobieren und anzunehmen?



4. Wie stark wirkt sich die Alterspyramide innerhalb einer Organisation oder auch des gesamten dritten Sektors auf die Digitalisierung aus? Wirkt sie sich auf die Attraktivität als Arbeitgeber aus, wenn wir beispielsweise an Bereiche wie die Wohlfahrt oder an Fachabteilungen wie die IT denken? Gibt es Barrieren zwischen den Generationen?



5. Welche Rolle spielen neue Formen des Collective Impacts, d.h. Multi-Akteurs-Partnerschaften und sektorübergreifende Kooperationen zwischen NPOs, Privatwirtschaft sowie wissenschaftlichen und staatlichen Institutionen, für den Prozess der Digitalisierung? Welche Lernprozesse werden hierdurch gegebenenfalls bei den verschiedenen Parteien angestoßen?



6. Welche Förderprogramme sind erforderlich, um Impulse zur Digitalisierung im dritten Sektor zu geben, und welche Förderformate sind für verschiedene Typen von Organisationen besonders effektiv?



7. Welche Rolle spielt die Digitalisierung des Non-Profit-Sektors in Krisenzeiten wie der aktuellen Covid-19-Pandemie? Welche spezifischen digitalen Innovationen sind aktuell am gewinnbringendsten und wie können sie effektiv gefördert werden?

ANHANG

A. Zusammensetzung der Organisationsfähigkeiten:

FÄHIGKEIT	ITEMS	QUELLE
Evidenzbasierte Strategie	Meine Organisation hat eine klare Strategie.	Es wurde ein eigenes, zu der Studie passendes Konstrukt entwickelt. Die Übertragung des existierenden Verständnisses von Strategie- oder Marktorientierung im NPO-Kontext (Liu, Takeda und Ko 2014; Modi 2012) als auch im Profit-Kontext (Morgan und Strong 2003; Venkatraman 1989) schien hingegen nicht geeignet.
	Wir erheben selbst Daten und/oder nutzen Daten aus fremden Quellen zur Entwicklung unserer Strategie.	
	Wir haben eine Wirkungslogik für unsere Organisation entwickelt.	
	Wir messen unsere soziale Wirkung.	
Innovationskraft	Unsere Organisation probiert immer wieder neue Dinge aus.	Akman und Yilmaz (2008); Calantone, Cavusgil und Zhao (2002); Hurley und Hult (1998).
	Wir suchen nach neuen Wegen, wie man Dinge tun kann.	
	Unsere Organisation ist kreativ.	
	Wir sind oft die Ersten, die neue Ideen und Angebote entwickeln.	
Anspruchsgruppenorientierung	Wir sehen Innovation als wichtigen Faktor für unseren Erfolg an.	Jiang, Wang, Zhou und Zhang (2019); Plaza-Úbeda, de Burgos-Jiménez und Carmona-Moreno (2010).
	Wir sind intensiv in Kontakt mit externen Gruppen (z.B. Spender, Presse, Unternehmen, Gemeinde, Influencern etc.).	
	Wir arbeiten häufig mit externen Partnern zusammen.	
	Wir bauen auf vertrauensvolle Beziehungen.	

B. Zusammensetzung des digitalen Reifegrads:

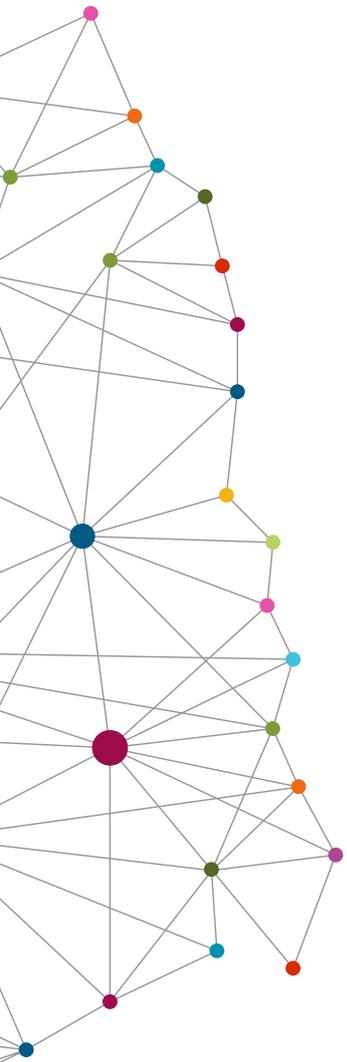
FÄHIGKEIT	ITEMS	QUELLE
Bewusstsein	Wir haben ein klares Verständnis davon, wie IT zu unserem Erfolg beitragen kann.	Gatignon und Xuereb (1997); Mao, Liu und Zhang (2015); Lu und Ramamurthy (2011); Ross, Beath und Goodhue (1996); Weill, Subramani und Broadbent (2002).
Fähigkeiten	Wir haben die erforderliche Kompetenz in der Organisation, um unsere IT managen zu können.	
Infrastruktur	Unsere Organisation ist immer mit neuesten Technologien ausgestattet.	
Wissen	Um neue IT anwenden zu können, haben wir das nötige Wissen.	
Ressourcen	Um neue IT anwenden zu können, haben wir die nötigen Ressourcen.	

LITERATURVERZEICHNIS

- Akman, Gülşen; Yilmaz, Cengiz (2008): Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry. In: *Int. J. Innov. Mgt.* 12 (01), S. 69–111. DOI: 10.1142/S1363919608001923.
- Albrecht, K.; Beck, S.; Hoelscher, P.; Plazek, M.; Ahe, B. von der (2013): Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit- Organisationen. Online verfügbar unter <https://www.phineo.org/magazin/wirkungsorientierte-steuerung-im-dritten-sektor>, zuletzt geprüft am 22.04.2020.
- Amar, Z.; Clough, L. (2019): Digital Skills Report 2019. Skills Platform. Online verfügbar unter http://report.skills-platform.org/charity-digital-report-2019/?_ga=2.7199982711657160071587476736-1815869925.1587476736, zuletzt geprüft am 21.04.2020.
- Barney, Jay (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Battilana, Julie; Dorado, Silvia (2010): Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. In: *AMJ* 53 (6), S. 1419–1440. DOI: 10.5465/amj.2010.57318391.
- Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S.; Jones, T. M. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. In: *AMJ* 42 (5), S. 488–506. DOI: 10.2307/256972.
- Brandusescu, A.; Iglesias, C. (2018): The Open Data Barometer – Leaders Edition. World Wide Web Foundation. Online verfügbar unter <https://opendatabarometer.org/doc/leadersEdition/ODB-leadersEdition-Report.pdf>, zuletzt geprüft am 21.04.2020.
- Brenke, K.; Schlaak, T.; Ringwald, L. (2018): Sozialwesen: ein rasant wachsender Wirtschaftszweig. Online verfügbar unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.582485.de/18-16.pdf, zuletzt geprüft am 02.12.2019.
- Calantone, Roger J.; Cavusgil, S. Tamer; Zhao, Yushan (2002): Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. In: *Industrial Marketing Management* 31 (6), S. 515–524. DOI: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6.
- Campbell, David A.; Lambright, Kristina T.; Wells, Christopher J. (2014): Looking for Friends, Fans, and Followers? Social Media Use in Public and Nonprofit Human Services. In: *Public Admin Rev* 74 (5), S. 655–663. DOI: 10.1111/puar.12261.
- Chesbrough, Henry William (2003): Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- DSGVO-Index (2019): techconsult. Branchenspezifische Unterschiede bei der Einhaltung der DSGVO. Online verfügbar unter <https://www.dsgvo-index.de/register2>, zuletzt geprüft am 05.04.2020.
- Dufft, N.; Kreutter, P.; Peters, S.; Olfe, F. (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. Online verfügbar unter https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf, zuletzt geprüft am 18.11.2019.
- Frede, C.; Kreidenweis, H.; Röhl, P. (2015): IT-Report für Non-Profits 2015. Hg. v. Haus des Stiftens. Online verfügbar unter <https://www.stifter-helfen.de/downloads/itreport2015.pdf>, zuletzt geprüft am 12.01.2020.
- Freeman, R. Edward (2010): Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean-Marc (1997): Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. In: *Journal of Marketing Research* 34 (1), S. 77. DOI: 10.2307/3152066.
- Hohendanner, Christian; Priemer, Jana; Rump, Boris; Schmitt, Wolfgang (2019): Zivilgesellschaft als Arbeitsmarkt. In: Holger Krimmer (Hg.): *Datenreport Zivilgesellschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Bürgergesellschaft und Demokratie), S. 93–112.
- Hurley, Robert F.; Hult, G. Tomas M. (1998): Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. In: *Journal of Marketing* 62 (3), S. 42. DOI: 10.2307/1251742.

- Jay, Jason (2013): Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. In: *AMJ* 56 (1), S. 137–159. DOI: 10.5465/amj.2010.0772.
- Jiang, Wei; Wang, Aric Xu; Zhou, Kevin Zheng; Zhang, Chuang (2019): Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis. In: *J Bus Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-019-04161-4.
- Jiang, Z.; Tolido, R.; Jones, S.; Hunt, G.; Budor, I.; Bartoli, E. Linden, P. van der; Buvat, J.; Theisler, J.; Wortmann, A.; Cherian, S.; Kemka, Y. (2019): Championing Data Protection and Privacy. A source of competitive advantage in the digital century. Capgemini. Online verfügbar unter https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2019/09/Report_GDPR_Championing_DataProtection_and_Privacy.pdf, zuletzt geprüft am 15.01.2020.
- Kaplan, Robert S. (2001): Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management Leadership* 11 (3), S. 353–370. DOI: 10.1002/nml.11308.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (2006): *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment.* 9. print. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Klessmann, J.; Denker, P.; Schieferdecker, I.; Schulz, S. (2012): *Open Government Data Deutschland. Eine Studie zu Open Government in Deutschland im Auftrag des Bundesministerium des Innern.* Online verfügbar unter https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/open_government_data_deutschland_langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=5, zuletzt geprüft am 15.03.2020.
- Kurz, B.; Kubek, D. (2017): *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen.* 4. Aufl.: Phineo. Online verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/kursbuch-wirkung/>, zuletzt geprüft am 21.04.2020.
- Lichtblau, K.; Fritsch, M.; Millack, A. (2018): Digitalisierung in NGOs. In: *Digital-Atlas Deutschland*, S. 4–80. Online verfügbar unter https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Digital-Atlas.pdf, zuletzt geprüft am 15.11.2019.
- Liu, Gordon; Takeda, Sachiko; Ko, Wai-Wai (2014): Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (3), S. 480–501. DOI: 10.1177/0899764012468629.
- Lovejoy, Kristen; Saxton, Gregory D. (2012): Information, Community, and Action: How Nonprofit Organizations Use Social Media. In: *Journal of Computer-Mediated Communication* 17 (3), S. 337–353. DOI: 10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x.
- Lu; Ramamurthy, K. (2011): Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. In: *MIS Quarterly* 35 (4), S. 931. DOI: 10.2307/41409967.
- Mao, Hongyi; Liu, Shan; Zhang, Jinlong (2015): How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. In: *Information Development* 31 (4), S. 358–382. DOI: 10.1177/0266666913518059.
- Modi, Pratik (2012): Measuring market orientation in nonprofit organizations. In: *Journal of Strategic Marketing* 20 (5), S. 447–460. DOI: 10.1080/0965254X.2012.689991.
- Morgan, Robert E.; Strong, Carolyn A. (2003): Business performance and dimensions of strategic orientation. In: *Journal of Business Research* 56 (3), S. 163–176. DOI: 10.1016/S0148-2963(01)00218-1.
- Müller, L.; Dathe, R.; Boberach, M.; Exel, S.; Baethge, C.; Bastin, M. (2019): *D21 DIGITAL INDEX 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft.* Online verfügbar unter https://initiated21.de/app/uploads/2019/01/d21_index2018_2019.pdf, zuletzt geprüft am 05.01.2020.
- Parmar, Bidhan L.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Purnell, Lauren; Colle, Simone de (2010): Stakeholder Theory: The State of the Art. In: *The Academy of Management Annals* 4 (1), S. 403–445. DOI: 10.1080/19416520.2010.495581.
- Plaza-Úbeda, José A.; Burgos-Jiménez, Jerónimo de; Carmona-Moreno, Eva (2010): Measuring Stakeholder Integration: Knowledge, Interaction and Adaptational Behavior Dimensions. In: *J Bus Ethics* 93 (3), S. 419–442. DOI: 10.1007/s10551-009-0231-9.
- Pols, A.; Vogel, M. (2019): *Cloud-Monitor 2019. Public Cloud und Cloud Security sind kein Widerspruch.* Bitkom Research. Online verfügbar unter https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-06/bitkom_kpmg_pk_charts_cloud_monitor_18_06_2019.pdf, zuletzt geprüft am 01.03.2020.

- Priemer, Jana; Bischoff, Antje; Hohendanner, Christian; Krebstakies, Ralf; Rump, Boris; Schmitt, Wolfgang (2019): Organisierte Zivilgesellschaft. In: Holger Krimmer (Hg.): Datenreport Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Bürgergesellschaft und Demokratie), S. 7–54.
- Qlik (2018): Lead with Data. How to Drive Data Literacy in the Enterprise. Online verfügbar unter <https://www.qlik.com/us/bi/-/media/O8F37D711A58406E83BA8418EB1D58C9.ashx>, zuletzt geprüft am 21.04.2020.
- Rasmussen, W. (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Online verfügbar unter https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-01/Report_Digitalisierung_braucht_Zivilgesellschaft_2019.pdf, zuletzt geprüft am 21.04.2020.
- Ross, Jeanne W.; Beath, Cynthia Mathis; Goodhue, Dale L.; Developing Long-term Competitiveness (1996): Develop Long-Term Competitiveness Through IT Assets. In: MIT Sloan Management Review 38 (1), S. 31–42. Online verfügbar unter <https://sloanreview.mit.edu/article/develop-longterm-competitiveness-through-it-assets/>.
- Utterback, J. M. (1994): Mastering the dynamics of innovation. [Nachdr.]. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Venkatesh; Morris; Davis (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In: MIS Quarterly 27 (3), S. 425. DOI: 10.2307/30036540.
- Venkatesh, Viswanath; Bala, Hillol (2008): Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. In: Decision Sciences 39 (2), S. 273–315. DOI: 10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x.
- Venkatraman, N. (1989): Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. In: Management Science 35 (8), S. 942–962. DOI: 10.1287/mnsc.35.8.942.
- Warner, T.; Abel, A.; Hachtmann, F. (2014): Empowered and engaged: Exploring social media best practices for nonprofits. In: Journal of Digital & Social Media Marketing 1, 2014 (4), S. 391–403.
- Weber, T.; Bertschek, I.; Ohnemus, J.; Ebert, M. (2018): Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=24, zuletzt geprüft am 21.04.2020.
- Weill, Peter; Subramani, Mani; Broadbent, Marianne (2002): Building IT Infrastructure for Strategic Agility. In: MIT Sloan Management Review 44 (1), S. 57–65. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/236972834_Building_IT_Infrastructure_for_Strategic_Agility.
- Wiebe A.; Helmschrot, C. (2019): Untersuchung der Umsetzung der DSGVO durch Online-Dienste. Hg. v. A. Wiebe und C. Helmschrot. Online verfügbar unter https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/112919_DSGVO_Studie.pdf;jsessionid=1C5945844EBO850E19548286B158FEA51_cid334?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 22.03.2020.



Haus des Stiftens gGmbH

Landshuter Allee 11

80637 München

Telefon +49 (0)89 744 200-210

Telefax +49 (0)89 744 200-300

muenchen@hausdesstiftens.org

www.hausdesstiftens.org