

Lernen.

Verstehen.

Vernetzen.

**Perspektiven des digitalen Wandels in
etablierten sozialen Organisationen**

**Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative
Berlin / Düsseldorf, im Juni 2019**

Vorwort

Kaum ein anderes Thema polarisiert aktuell so wie das der Digitalisierung. Einerseits findet sich Angst vor der Verdrängung direkter Kommunikation und der Schwächung menschlicher Beziehungen. Andererseits besteht die Hoffnung, mit digitalen Projekten endlich den ganz großen Hebel für echten Impact und unbegrenzte Skalierungsmöglichkeiten aufgetan zu haben. Kein Wunder, dass die Digitalisierung bei Debatten im sozialen Sektor einen immer größeren Raum einnimmt und dort auf große Resonanz trifft. So war 2018 der Deutsche Stiftungstag unter das Leitmotto „Digitalisierung“ gestellt. Im Februar 2019 besuchten 400 TeilnehmerInnen den ersten „Digital Social Summit“ in Berlin, auf dem mehr als 95 Referenten Digitalisierungsprojekte und -erfahrungen vorgestellt haben. Gleichzeitig starteten zahlreiche Initiativen und Projekte, aber auch Verbände und andere etablierte Akteure in das digitale Abenteuer. So bewarben sich bei digital.engagiert, einem von Stifterverband und Amazon breit angelegten Förderprogramm für digitale Innovationen, in jeder Runde weit über 100 Projekte.

Vor gut fünf Jahren hatte das Thema „Digitalisierung“ im Kontext von Stiftungen und sozialen Organisationen hingegen bestenfalls Exotenstatus. Damals machten sich einige von uns die ersten konzeptionellen Gedanken, ob, wo und in welchem Umfang das Thema Relevanz für dritten Sektor hat. Aus verschiedenen Gesprächen und Treffen entstand schnell ein loses, agiles Netzwerk, dem wir 2016 den Namen „Digitize Non-Profits Initiative“ gaben. Ein Design-Thinking Workshop in Berlin brachte schließlich den Impuls, im Frühjahr 2017 ein Forschungsprojekt auf den Weg zu bringen, das in der Studie zur „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen“ mündete.

Motiviert durch das positive Feedback auf unsere erste Studie und mit Blick auf die Erfahrungen aus Vortragsveranstaltungen und den Ergebnissen anderer Studien, sahen wir im Sommer 2018 in zweierlei Hinsicht einen Bedarf für ein zweites Publikationsprojekt. Zum einen wollten wir der Frage nachgehen, wie etablierte Organisationen den digitalen Wandel adressieren und erfolgreich bewältigen können. Zum anderen war unser Bestreben, stärker als in der ersten Studie umfassenderen Einblick in konkrete Praxisbeispiele und Praxiserfahrungen zu geben. Weiterhin wollten wir angesichts der eingangs beschriebenen Polarisierung – übersteigerte Erwartungen einerseits, reflexhafte Ablehnung andererseits – zu einer Versachlichung der Diskussion beitragen und gleichzeitig den fachlichen Austausch in diesem Feld unterstützen.

Mit „Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen“ liegt das Ergebnis dieser Überlegungen nun vor Ihnen. Besonderer Dank gilt dabei Dr. Andreas Stiehler, der als Lead Analyst/Hauptautor dieses Projekt umgesetzt und die Studie verfasst hat. Dank gilt ebenso Frau Stephanie Daleki (Stiftung WHU), die uns in der Endphase mit ihrer Expertise eine große Hilfe beim Layout der Publikation war.

Zu großem Dank verpflichtet sind wir schließlich allen KollegInnen, die als InterviewpartnerInnen, FeedbackgeberInnen oder UnterstützerInnen ihre Zeit, Know-how und Erfahrungen beigetragen haben. Die Offenheit und die Begeisterung, mit der dies geschah, bestärkt uns nachhaltig in unserem Engagement und unseren Aktivitäten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre - und freuen uns auf Ihr Feedback sowie die Ideen für mögliche gemeinsame Aktivitäten in diesem Themenfeld.

Ihre

Rupert Antes, Nicole Dufft, Peter Kreutter, Holger Krimmer und Sabine Reuss

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung: Hintergrund, Ziele und Methodik	4
2.	Analyse: Kernfragen und Impulse aus der Diskussion	7
2.1.	Analytischer Rahmen und Praxissichten im Überblick	7
2.2.	Strategie	12
2.3.	Kultur und Arbeitsweise	15
2.4.	Kommunikation	20
2.5.	Organisation und Prozesse	23
2.6.	Technologie und Daten	28
2.7.	Fazit: Lernen. Verstehen. Vernetzen.	32
3.	Praxissichten	34
3.1.	apeiros: Das Potenzial der Digitalisierung liegt in der Datenverarbeitung	35
3.2.	Bundesverband Deutscher Stiftungen: Die Geschäftsleitung steht in der Pflicht	39
3.3.	CJD: Die Harmonisierung der IT-Landschaft ist eine organisatorische Herausforderung	44
3.4.	Deutscher Caritasverband (DCV): Die Stärken des Föderalismus zum Tragen bringen	50
3.5.	Don Bosco Mondo: Digitalisierungspartner mit langem Atem gesucht, um nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen	56
3.6.	Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB): Digitaler Wandel braucht Raum zum Ausprobieren	60
3.7.	DRK-Wohlfahrt: Mit innovativen Formaten den digitalen Wandel entfachen	67
3.8.	LandesSportBund Niedersachsen: Digitalisierung fordert und fördert die Zusammenarbeit	73
3.9.	Sarah Wiener Stiftung: Mit neuem CRM-System Wachstum managen und Nachhaltigkeit gewährleisten	79
3.10.	Stiftung Haus der kleinen Forscher: Digitaler Wandel im zweiten Anlauf	86
3.11.	Teach First: Digitalisierung erfordert einen professionellen IT-Betrieb	91
3.12.	Auridis: Neue Kanäle in der Kommunikation ausprobieren	96
3.13.	Capgemini: Was Non-Profits von For-Profits lernen können – und umgekehrt	99
3.14.	Salesforce.org: Die Implementierung eines CRM-Systems ist ein strategisches Vorhaben!	104
3.15.	Stiftung Bürgermut: Zentrale Ansprechpartner für Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote gesucht	107
	Call for Cases	110
	Akteure in der Digitize Non-Profit Initiative	111

3.5. Don Bosco Mondo: Digitalisierungspartner mit langem Atem gesucht, um nachhaltige Wirkung vor Ort zu erzielen

Gesprächspartner

Holger Bauer
verantwortlich für die Betreuung privater
Kooperationspartner bei Don Bosco Mondo
Kontakt: h.bauer@don-bosco-mondo.de



Kennzeichnung der Organisation

- Global agierende Organisation in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit
- Vernetzung mit zahlreichen Drittpartnern

Relevanz der „Fünf Veränderungsfelder der Digitalisierung“ in der Diskussion

- Strategie ●●●
- Kommunikation ●
- Kultur und Arbeitsweise ●
- Organisation und Prozesse ●●
- Technologie und Daten ●



Diskutierte Spezialthemen

- Digitale Bildung in der Entwicklungszusammenarbeit

Botschaften / Learnings

- Die Digitalisierung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit erfordert ein gezieltes Eingehen auf Bedürfnisse und Ressourcen der lokalen Partner vor Ort.
- Um digital gestützte Bildung einzuführen, müssen zunächst die notwendigen Grundlagen geschaffen werden.
- Digitalisierungspartner benötigen einen langen Atem und sollten bereit sein, die Akteure vor Ort aktiv einzubinden.

Hintergrund und Status quo des digitalen Wandels

DON BOSCO MONDO e. V. ist eine Nichtregierungsorganisation der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die weltweit benachteiligte Kinder und Jugendliche unterstützt. In unserem gemeinnützigen Verein sind ca. 35 hauptamtliche Mitarbeiter tätig. Dabei arbeiten wir mit einem Netzwerk aus lokalen Partnern, die mit den Salesianischen Orden verknüpft sind, zusammen. Unsere Partner vor Ort kooperieren zudem noch mit weiteren Organisationen vielfältiger Art, wie z. B. Unternehmen, Ministerien, internationalen Organisationen (UNHCR) etc. Letztlich resultieren aus dieser vernetzten Zusammenarbeit vielfältige Projekte, bei denen es im Kern immer um die Unterstützung benachteiligter junger Menschen geht. Das gemeinsame Ziel besteht darin, den Jugendlichen aus der Armut herauszuhelfen, ihre Persönlichkeit zu entwickeln und sie dabei zu unterstützen, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, unter anderem dadurch, dass sie eine Ausbildung absolvieren oder einen Beruf erlernen.

Unsere Kernaufgabe als Verein besteht darin, mit unseren lokalen Partnern gemeinsam Projekte zur Unterstützung, Bildung und Ausbildung benachteiligter Kinder und Jugendlicher zu entwickeln und bei deren Vernetzung und Finanzierung über Drittmittel zu unterstützen. Für die Finanzierung solcher Projekte arbeiten wir sowohl mit privaten Kooperationspartnern (Unternehmen, Stiftungen, Vereinen) als auch mit staatlichen Organisationen wie dem Entwicklungshilfeministerium (BMZ) oder der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) zusammen.

Ich selbst bin in unserem Verein für die Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen verantwortlich und habe eine Treiberrolle rund um die Folgen des digitalen Wandels übernommen. In der Organisation gibt es bereits Bewegung bei diesem Thema, wenngleich wir uns noch mitten im Lernprozess befinden.

„Derzeit arbeiten wir daran, ein kohärentes Bild der Organisation zu diesem Thema herzustellen – sozusagen einem Masterplan, von dem aus wir dann weitere Initiativen starten können.“

Aktuell sind drei Themen bei uns im Fokus:

1. **Digitale Kommunikation:** In unserer international agierenden Organisation ist der Austausch und die Zusammenarbeit mit unseren lokalen Partnern ein zentrales Thema, das wir mit Unterstützung digitaler Werkzeuge neu aufstellen wollen. Hierzu ließen wir uns auch extern beraten.
2. **CRM-Datenbank:** In diesem Feld arbeiten wir gerade daran, unsere Datenbanksoftware auf den neuesten Stand zu bringen.
3. **Digitaler Wandel bei unserem fachlichen Kernthema, die Digitalisierung der Bildung:** Bei diesem Thema befinden wir uns noch mitten in der Sondierungsphase. Über verschiedene Veranstaltungen auf dem Campus unter Beteiligung ausgewählter Experten und die Vernetzung mit anderen Organisationen – etwa über unseren Dachverband – machen wir uns ein Bild von den Chancen und Herausforderungen, welche die Digitalisierung im Bereich Bildung mit sich bringt.

Digitalisierung erfordert ein gezieltes Eingehen auf die Bedürfnisse und Ressourcen der lokalen Partner vor Ort

Auch wenn dies wünschenswert wäre: Der digitale Wandel lässt sich in unserem international aufgestellten Netzwerk mit lokalen Partnern an teilweise entlegeneren Orten nicht von heute auf morgen vollziehen. Zudem sind unsere Mitarbeiter*innen – wie in jeder gemeinnützigen Organisation mit einem komplexen Programmportfolio und einem weit gespannten Netz an Kooperationspartnern – überwiegend ins operative Geschäft eingebunden. Die strategische Arbeit müssen wir sozusagen „nebenher“ erledigen und dies mit recht begrenzten internen Ressourcen.

Unsere zentrale Herausforderung besteht v.a. darin, bei unseren internationalen Projekten mit den Partnern vor Ort zunächst zu sondieren, welche Projektideen greifen können und welche nicht – was natürlich von den lokalen Einrichtungen und dem konkreten Kontext abhängt. Immerhin erstreckt sich unser Angebot über 45 Länder. Erschwerend kommt hinzu, dass unsere verschiedenen Kooperationspartner mit einer eigenen Programmlogik arbeiten.

Kurzum:

„Die Herausforderung bei der Entwicklung einer Programmstrategie im digitalen Zeitalter besteht weniger darin, die deutsche Organisation entsprechend aufzustellen, sondern auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ressourcen unserer lokalen Partner in ihrem Land individuell zu reagieren.“

Zunächst gilt es, vor Ort eine funktionierende Infrastruktur zu schaffen, die Digitalisierung in der Bildung erst möglich macht

Bei der Digitalisierung der Entwicklungsarbeit müssen wir schließlich berücksichtigen, dass ein großer Teil unserer Arbeit jenseits der großen Zentren stattfindet – also in Gegenden, die nicht über eine stabile und moderne IT-Infrastruktur verfügen. Grundvoraussetzung für die Implementierung und den Betrieb digitaler Lösungen, z. B. eine stabile Stromversorgung oder das Know-how zur Bedienung der Technologien, sind hier bislang oft nicht gegeben.

Wenn wir in Slums oder auf dem Land arbeiten, stehen zudem zunächst meist eher basale Dinge im Fokus.

„Es geht für viele Menschen erst einmal darum, zu überleben, Hunger, Krankheit und Elend zu entfliehen. Wir sind froh, wenn es uns unter diesen Umständen gelingt, den Kindern Freiräume für die Schulbildung zu schaffen. Die Digitalisierung der Bildungsangebote steht hier nicht an vorderster Front.“

Digitalisierungspartner brauchen Weitblick und einen langen Atem

Gleichwohl möchte ich die Themen nicht gegeneinander ausspielen – das wäre nicht klug. Es gibt wunderbare Möglichkeiten, Bildungsprojekte durch Digitalisierung, auch in der Entwicklungsarbeit effektiv zu unterstützen. Allerdings gelingt digital-gestützte Bildung in der internationalen Entwicklungsarbeit nicht in kurzen Zeiträumen. Wer dieses Thema als Partner oder Sponsor voranbringen will, benötigt einen langen Atem und Weitblick.

„Bevor wir schicke Apps entwickeln können, müssen wir eine stabile Stromversorgung gewährleisten. Wir benötigen Hardware und Software, die gepflegt werden muss. Wir benötigen digitalen Content, welcher der Sprache und Kultur des Landes angemessen ist und die pädagogischen Ziele unterstützt. Schließlich müssen wir die Kinder und Jugendlichen befähigen, die Technik zu beherrschen.“

Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, gilt es mit den relevanten Akteuren vor Ort längerfristig zusammenzuarbeiten. Nur wenn wir die Themen gemeinsam mit den Betroffenen vor Ort entwickeln, lässt sich das notwendige Maß an Akzeptanz gewährleisten. Andernfalls landen wir bei Projekten, die gut gemeint sind, aber wirkungslos verpuffen.

Ich persönlich fände es sehr spannend, ein großes innovatives Modellprojekt im Bereich eines digitalen Bildungsangebotes gemeinsam mit einem oder mehreren deutschen Kooperationspartnern umzusetzen. Hierzu aber braucht es einen langen Atem, eine gute Programmentwicklung, viel Geld und ausreichend Zeit, um für die Kinder und Jugendlichen vor Ort etwas wirklich Nutzbringendes zu schaffen. Deutsche Partner sollten fähig und willens sein, sich auf deren Situation tatsächlich einzulassen und hierfür auch die notwendige Geduld mitzubringen.



fibonacci & friends