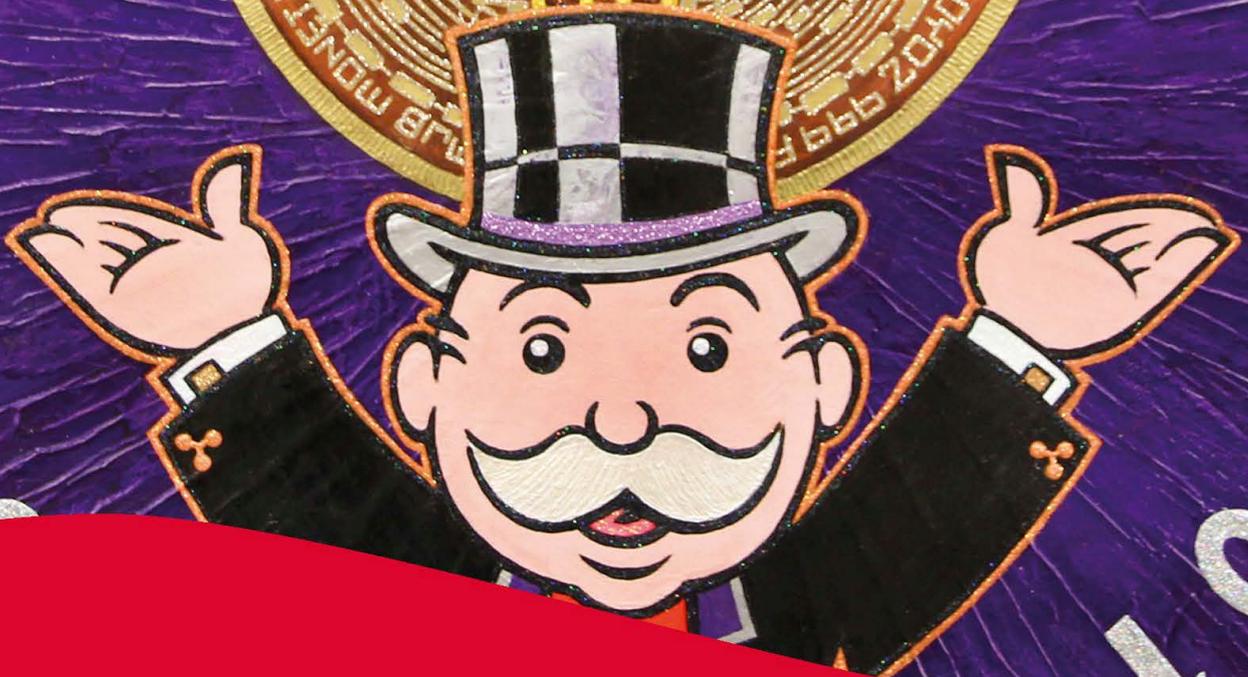


03.24

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



Digital engagiert. Neue Wege  
der Förderung und Zusammenarbeit

**Rote Seiten:** KI für gemeinnützige Organisationen

**Herausgeber:** Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.susdigital.de](http://www.susdigital.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

100 Jahre

# Digitalisierung hautnah

## Die Herausforderungen der Digitalisierung an Praxisbeispielen

von Doris Kunstdorff (Duisburg)

Die Digitalisierung lässt niemanden kalt – weder als Mensch noch als Organisation. Sie ist verbunden mit Ängsten und Hoffnungen, mit unternehmerischen Chancen und Risiken sowie mit zahlreichen Herausforderungen für unsere gesamte Gesellschaft. Das gilt auch für gemeinnützige Organisationen. Wie Unternehmen sollten sie eine Digitalisierungsstrategie erarbeiten und regelmäßig auf den Prüfstand stellen. Die Zielsetzung spielt eine entscheidende Rolle, aber es müssen immer auch Fragen nach Prioritäten, Kompetenzen und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden beantwortet werden. Organisationsentwicklung und Change-Management sind hier die Stichworte.

Es sagt sich leicht: „Wir müssen alle im Prozess der digitalen Transformation mitnehmen.“ In der Praxis ist das nicht einfach. Denn vermeintlich kommt man schneller voran, wenn man nur die Begeisterten, Innovativen im Team hat und die „Bremser“ außen vorlässt. Doch letztendlich können alle einen Beitrag zum Gelingen des Prozesses beitragen, denn auch die eher Zögerlichen bringen ihre digitalen Kompetenzen mit.

Die größte Herausforderung einer Digitalisierungsstrategie ist das Thema Organisationsentwicklung

### Die digitale Biografie als Schlüssel

Die einen gehören zu den Digital Natives und wurden quasi mit dem Smartphone in der Hand geboren. Die anderen erinnern sich noch an die mechanische Schreibmaschine, mit der sie ihre Diplomarbeit geschrieben haben, oder an Berufsjahre mit PC-Verweigerung. Meine digitale Biografie begann 1985: Die erste Anwenderin, die ich schulen durfte, weigerte sich zunächst, von ihrer geliebten Schreibmaschine zur Tastatur zu wechseln. Anfang der 1990er-Jahre schauten wir fasziniert unserer Projektleiterin zu, wie sie ihre erste E-Mail mit Anhang verschickte. Und 2003 entdeckte ich das Thema Software für Vereine und Stiftungen als neuen Schwerpunkt für meinen beruflichen Lebensweg.

Wir alle bringen unsere digitalen Biografien in den beruflichen Alltag und in unser ehrenamtliches Engagement ein. Wir wissen: Ohne Digitalisierung geht es nicht mehr. Doch die Geschwindigkeit der Entwicklung, z. B. KI, ist ein Faktor, der vielen Angst macht und ein Gefühl der Überforderung auslöst. Die digitale Transformation ist dabei leider nicht die einzige Herausforderung: Klimawandel, demografischer Wandel, Kriege, Pandemien. Kein Wunder also, dass das Wort „Resilienz“ in aller Munde ist.

Im Gegensatz zu anderen Themenfeldern können wir jedoch die Digitalisierung in unserer Stiftung oder unserem Verein aktiv gestalten. Die Ziele der Organisation bilden dabei den Fixstern, an dem sich die Digitalisierungsstrategie ausrichten sollte. Durch die Beteiligung von Mitarbeitenden mit ihren digitalen Kompetenzen kann es gelingen, auch ehrgeizige Ziele auf realistische Umsetzungspläne herunterzubrechen.

### Aus der Beratungspraxis: Fehlstart vermeiden

Derzeit werden jährlich 2.000 bis 3.000 Stiftungen und Vereine neu gegründet. Diese gehen völlig anders an Digitalisierungsthemen heran als „alte“ Organisationen. Digitale Tools sind selbstverständlich; es gibt keine gewachsenen Organisationsstrukturen, keine IT-Altlasten oder Datensilos. Das heißt allerdings nicht, dass diese jungen Organisationen alles besser machen. Im Gegenteil, oft gibt es eine große Unbefangenheit beim Einsatz von Tools – ohne irgendeine Strategie.

Bei vielen Stiftungen und Vereinen steht am Anfang die Frage im Raum: Wie verwalten wir unsere Buchhaltungsdaten? Die Entscheidung für ein Buchhaltungssystem ist oft der erste Digitalisierungsschritt. Und bereits dabei kann man die Weichen in eine falsche Richtung stellen: denn wenn z. B. klar ist, dass die Stiftung Fördermitglieder werben und Spendeneinnahmen akquirieren will, dann reicht eine Buchhaltungssoftware mit integrierter Mitgliederverwaltung irgendwann nicht mehr



© stock.adobe.com · Summit Art Creations

aus. Die Kommunikation mit Spendenden wird durch ein solches System nicht ausreichend unterstützt und kann in der Praxis dazu führen, dass in späteren Jahren zusätzlich ein Fundraising (FR)-System angeschafft wird. Die FR-Mitarbeitenden wissen dann i. d. R. aber nicht, ob jemand schon ein langjähriges Mitglied ist oder ob die Spende die allererste Unterstützung für die Stiftung bzw. den Verein ist. Das macht die Umsetzung von FR-Strategien unnötig schwierig.

Besser wäre es in solchen Fällen, die Beteiligten zusammen- und ihre jeweiligen Kompetenzen einzubringen, um gemeinsame Lösungsszenarien zu entwickeln. Mögliche Lösungsansätze wären z. B.

- eine komplette Ablösung des alten Systems oder
- die Buchhaltung von Mitgliederverwaltung, Spendenbuchhaltung (Nebenbuch) und Kommunikation zu trennen oder
- der Aufbau eines gemeinsamen Datenpools für alle Adressen der Organisation und Synchronisierung mit den Anwendungssystemen.

### Aus der Beratungspraxis: „Alles muss raus“

Im Laufe der Jahre wächst in fast allen Organisationen die Anzahl von eingesetzten Software-Lösungen, Tools für Kollaboration usw. oft ohne übergreifende Digitalisierungsstrategie. Es entstehen Datensilos, unübersichtliche Arbeitsprozesse, „selbstgestrickte“ Schnittstellen, um Daten *irgendwie* von A nach B zu übermitteln. Und irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem es heißt: Alles muss auf den Prüfstand. Das löst bei vielen Mitarbeitenden nicht unbedingt Begeisterung aus. Denn sie haben sich – je nach Fachbereich – im Laufe der Jahre eine große Expertise in „ihren“ Tools erarbeitet. Ob und wie diese Expertise dann noch gefragt ist, weiß erst einmal niemand und das löst Unsicherheit aus. Stiftungen und Vereine stehen in solchen Fällen vor großen Herausforderungen, denn ein solcher Prozess kostet viel Zeit, Know-how und Geld.



### Praxisbeispiel

Der Verein W., der auch mehrere Stiftungen verwaltet, ist in dieser Situation. Das Buchhaltungssystem genügte den Anforderungen nicht mehr; es gab keine funktionierende Schnittstelle zwischen FR- und Buchhaltungssystem, daher wurde eine kleine Lösung selbst entwickelt; die Daten vom Online-FR-Tool mussten u. a. manuell im FR-System erfasst werden. Gleichzeitig muss der Verein sich insgesamt neu erfinden, weil die treuen und langjährigen Spenderinnen und Spender versterben. Der Umstrukturierungsprozess hat vor einigen Jahren begonnen und ist noch nicht abgeschlossen. Führungswechsel in der Organisation und Probleme mit dem derzeitigen Softwareanbieter haben immer wieder zu Verzögerungen geführt und ein Überdenken der ursprünglichen Strategie bewirkt. Inzwischen wurde ein neues Buchhaltungssystem eingeführt und die FR-Strategie komplett überarbeitet. Dabei stehen zwei Aspekte im Fokus: zum einen die Bindung und Pflege der langjährigen Unterstützerinnen und Unterstützer von Verein und Stiftungen mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz und zum anderen die Ge-

winnung völlig neuer Zielgruppen über digitale Kanäle mit einem festgelegten Investitionsvolumen.

Da alte und neue Zielgruppen mit hoher Wahrscheinlichkeit überschneidungsfrei sind, soll zur Kommunikation mit der neuen Zielgruppe ein neues Customer Relationship System (CRM) angeschafft werden. Das seit vielen Jahren genutzte System genügt den Kommunikationsanforderungen nicht mehr und entsprechende Anpassungen wären zu teuer. Beide Systeme sollen für eine geringe Zeitspanne parallel eingesetzt und das alte zum frühest möglichen Zeitpunkt abgestellt werden.

Die letzten Jahre haben allen Beteiligten viel abverlangt. Denn das alles läuft parallel zum Tagesgeschäft. Darüber hinaus gab und gibt es immer wieder Phasen, in denen unvorhersehbare Ereignisse alle Zeitpläne zunichte gemacht haben. Das ist bei solch langen Prozessen unvermeidbar. Der Verein meistert diese Schwierigkeiten, weil die Mitarbeitenden von seiner Vision und Mission überzeugt sind und den Wandel mittragen. Von Beginn an war der Prozess geprägt von Transparenz, klaren Strukturen und Aufgabenverteilung. Und wenn der Blick von außen notwendig war, wurden externe Expertinnen und Experten dazu geholt.

### Kurz&Knapp

Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie kann niemals bedeuten, nur das Technische im Blick zu haben, eine Liste von Tools zusammenzustellen oder alle Social-Media-Kanäle zu bespielen. Die größte Herausforderung ist das Thema Organisationsentwicklung. Ohne Organisationsentwicklung und die Einbindung der Mitarbeitenden kann kein Digitalisierungsprozess gelingen. In vielen Fällen ist die Einbindung von externen Expertinnen und Experten sinnvoll. Welche Expertise in welchem Umfang notwendig ist, hängt vom Einzelfall ab. Manchmal reicht ein Orientierungsworkshop, in anderen Fällen geht es kaum ohne kontinuierliche Prozessbegleitung. 

### Zum Thema

#### Im Internet

**Rolke, Lothar / Sass, Jan Erik:** Fünf Fragen – fünf Antworten: Wodurch unterscheiden sich Digitalstrategie und Digitalisierungsstrategie?, [www.dprg.de/singlenews/uid-894510/fuenf-fragen-fuenf-antworten-wodurch-unterscheiden-sich-digitalstrategie-und-digitalisierungsstrategie/](http://www.dprg.de/singlenews/uid-894510/fuenf-fragen-fuenf-antworten-wodurch-unterscheiden-sich-digitalstrategie-und-digitalisierungsstrategie/)

**Heddergott, Kai:** Digitale Biografie: Veränderungen und Storytelling meistern, [www.zielbar.de/magazin/digitale-biografie-22989/](http://www.zielbar.de/magazin/digitale-biografie-22989/)

#### In Stiftung&Sponsoring

**Klinkert, Kirsten / van Lengen, Haiko:** Innovation als Körper-Tradition. Cloud und Künstliche Intelligenz unterstützen die Finanzbuchhaltung der Körper-Stiftung, S&S 1/2024, S. 26–27, [doi.org/10.37307/j.2366-2913.2024.01.13](https://doi.org/10.37307/j.2366-2913.2024.01.13)



**Doris Kunstdorff** ist Gesellschafterin der Cloud und Rüben gGmbH. Sie berät Vereine und Stiftungen bei der Auswahl des passenden Systems. [kunstdorff@cloud-und-rueben.org](mailto:kunstdorff@cloud-und-rueben.org)  
[www.cloud-und-rueben.org](http://www.cloud-und-rueben.org)