



Digitalisierung in Nonprofit-Organisationen

- ▶ Digitalisierung als Chance
- ▶ Defizite in der Nutzung neuer Medien
- ▶ Aktuelle Entwicklungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz
- ▶ Fallbeispiele aus Wohlfahrts-, Berufs- und Freizeitverbänden
- ▶ Folgen der EU-Datenschutzverordnung
- ▶ Fallstricke und Erfolgsfaktoren im Softwareeinsatz

Weitere Themen:

- ▶ Lokale Energienetzwerke
- ▶ La contribution au bien-être collectif



B'VM Fachgespräche 2018

Was macht Nonprofit-Organisationen erfolgreich?

Menschen – Mut – Management

Unsere Gespräche mit Führungskräften haben deutlich gemacht, erfolgreiche Nonprofit-Organisationen zeichnen sich aus durch engagierte Menschen, gutes Management und mutiges Agieren.
Nicht wirklich überraschend – oder?

Erfahren Sie mehr an unseren Fachgesprächen in:

Bern, Mittwoch 22. August 2018 ab 16.00 Uhr im Hotel Bellevue Palace
Köln, Donnerstag, 20. September 2018 ab 14.00 Uhr im studio dumont

Wir freuen uns über Ihre Anmeldung unter **www.bvmberatung.net**

Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser

Mit grosser Freude darf ich Ihnen das neue VM kurz vorstellen. Es steht ganz im Zeichen der Digitalisierung, einem Thema, das an allen Fronten heiss diskutiert wird. Das zunehmende Interesse führt aber auch zu einer Fülle von Fragen, beginnend bei der Unklarheit des Begriffsverständnisses, über damit verbundene Chancen und Risiken bis hin zu den Einflüssen auf Nonprofit-Organisationen und den Dritten Sektor. Die Beantwortung dieser letzten Fragestellung bildet den Fokus dieses Themenheftes. Die diversen Beiträge diskutieren konzeptionell, empirisch gestützt sowie praxisbezogen den Einfluss der Digitalisierung auf Nonprofit-Organisationen. Abgerundet wird die Ausgabe mit Artikeln zu Crowd Energy und der neuen EU-Datenschutzverordnung.

Als neuer Vizedirektor, der unter anderem für die Weiterentwicklung unserer Weiterbildung zuständig ist, sehe ich zwischen dem Hauptthema dieser VM-Ausgabe und der Übergangsphase am VMI viele Parallelen. Meiner Meinung nach, und das zeigen auch die Erkenntnisse der Beiträge, werden viele Einflüsse der Digitalisierung vorerst ergänzende statt ersetzende Wirkung erzielen. Dies lässt sich beispielsweise in der Kommunikation erkennen: Soziale Medien werden nebst den klassischen Kanälen ergänzend eingesetzt.

So ist auch die Übergangsphase am VMI zu verstehen: Hans Lichtsteiner wird dem VMI weiterhin beratend zu Verfügung stehen und zudem diverse Lehrgänge in unserer Weiterbildung leiten.

Parallel statt sequenziell. Übergang statt Umbruch. Ergänzend statt ersetzend. Und weiter: intern statt extern. Wir vom VMI sind überzeugt, dass wir

mit dieser internen Lösung eine strategisch wichtige und richtige Entscheidung getroffen haben. Ich sehe mich als «Kind» des VMI und durfte in den letzten vier Jahren in einem menschlich wie fachlich bereichernden Umfeld meine Dissertation verfassen. Das Institut, seine Funktionslogik sowie seine Mission als Scharnier zwischen Wissenschaft und Praxis sind mir bestens bekannt.

Darum setze ich mir auch zum Ziel, unser Weiterbildungsangebot zu aktualisieren und die bestehenden und nachgefragten Themen mit neuen Inhalten zu ergänzen. Es laufen bereits diverse Studien und Forschungsarbeiten zu den Themen *Unternehmertum*, *Leadership und Führung* sowie *Digitalisierung und Innovation* in NPO, deren Erkenntnisse in die Ausgestaltung von neuen Weiterbildungsformaten einfließen.

Ich freue mich sehr auf meine neue Aufgabe und möchte es nicht missen, Hans Lichtsteiner für seine hervorragende Arbeit der letzten zwölf Jahre zu danken und ihm für seine berufliche sowie private Zukunft alles nur erdenklich Gute zu wünschen.

Mit den besten Grüßen

Dr. Philipp Erpf
Vizedirektor, Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI)

Philipp Erpf und Nathalie C. Maring

Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen

Der Beitrag schlägt Nonprofit-Organisationen vor, die Digitalisierung als Chance zu betrachten. Viele Eigenheiten und Charakteristika von Organisationen des Dritten Sektors sind wie geschaffen, um auf die entstehenden Veränderungen zu reagieren und diese im Sinne des Sachziels sowie der Mission zu nutzen.

6

Christian Horak und Josef Baumüller

Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis

Die zunehmende Digitalisierung ist zu einem zentralen Thema geworden. Der gegenwärtige Wandel, auch als «digitale Revolution» bezeichnet, verändert das Umfeld, in dem Unternehmen tätig sind, mitunter radikal – und stellt an deren Management und Steuerung neue Anforderungen.

14

Michael Vilain und Susanne Kirchhoff-Kestel

Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege

Der Beitrag untersucht die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationen der Wohlfahrtspflege. Dabei werden Veränderungen bei den Zielgruppen (vulnerable Gruppen) und bei den Angebotsstrukturen betrachtet sowie Herausforderungen an die Organisationen herausgearbeitet.

20

Nathalie C. Maring und Hans Lichtsteiner

Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig

Die Digitalisierung hat unsere Möglichkeiten zu kommunizieren und sich zu informieren massiv erweitert. So können wir neu jederzeit, überall und auf unterschiedlichsten Kanälen an Informationen gelangen. Dabei wird die Mediennutzung immer heterogener, der Wettbewerb um Aufmerksamkeit verschärft sich.

31

Martina Schmid

«Die Digitalisierung macht auch vor der Pfadi keinen Halt»

Obwohl die Pfadi den Anspruch hat, ihren Kindern und Jugendlichen einen Rahmen zu bieten, in dem sie sich draussen in der Natur frei von sozialen Medien entfalten können, stellen diese mittlerweile ein unverzichtbares Medium zur Kommunikation mit den Mitgliedern und der Vermarktung der Aktivitäten dar.

40

Nina Hänsli

Veränderte Erwartungen an Berufsverbände

Die grössten Treiber der heutigen Transformationen sind die gleichen wie bei der Arbeitswelt 4.0 – Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung, Gig-Economy und Generationenwandel. Für Berufsverbände ist es wichtig, mit diesen Treibern umzugehen.

44

Ueli Grüter

Folgen der EU-Datenschutzverordnung für Verbände

Seit Ende Mai dieses Jahres wendet die Europäische Union (EU) ein neues, bedeutend strengeres Datenschutzrecht an, die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Der Beitrag diskutiert einige Handlungsempfehlungen für NPO und Verbände.

50

Thomas Zurkinden und Nadja Blanchard

Fallstricke und Erfolgsfaktoren im Softwareeinsatz

In unserer Beratungspraxis begegnen wir beim Kunden auch häufig Fragen zu IT-Projekten und zur Digitalisierung. Obwohl, oder vielleicht gerade weil wir kein «IT-Dienstleister» sind, werden die damit verbundenen Problemstellungen oft und gerne mit uns diskutiert.

54

Yves Hertig und Nadine Artaz

Lokale Energienetzwerke und das Vertrauensproblem

Haushalte, welche sich zu einem gewissen Grad selbst mit Energie versorgen, sind keine Seltenheit mehr. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie sich zu einem Verbund zusammenschliessen und sich gegenseitig mit Energie versorgen.

61

Nicolas Gachet

La contribution au bien-être collectif

Les entreprises du tiers-secteur se distinguent, a priori, des entreprises à but purement de lucre par des « bénéfiques » s'exprimant autrement que sous forme monétaire. Mais « mesurer » cette contribution au bien-être collectif reste à ce jour un défi de taille, aucune unité de mesure ne permettant de comparer.

68

Buchbesprechung

72

Vorträge, Publikationen und Neuigkeiten

73

Agenda

78

Impressum

Redaktion: Luisa Wagenhöfer
(redaktion@vmi.ch)

Layout: Luisa Wagenhöfer
Paulusdruckerei Freiburg/CH

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema «Digitalisierung»:
iStockphoto.com

Adresse: Verbandsmanagement Institut,
Bd de Pérolles 90, CH-1700 Freiburg
Tel. +41 (0)26 300 84 00
Fax +41 (0)26 300 97 55

Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch

Jahrgang: 44. Jahrgang

ISBN: 3-909437-52-4

ISSN: 1424-9189

**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE Fribourg
UNIVERSITÄT FREIBURG

VMI

Das VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November. Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Forschungsbeitrag

Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen

Philipp Erpf und Nathalie C. Maring

Der folgende Beitrag schlägt Nonprofit-Organisationen vor, die Digitalisierung als Chance zu betrachten. Viele Eigenheiten und Charakteristika von Organisationen des Dritten Sektors sind wie geschaffen, um auf die entstehenden Veränderungen zu reagieren und diese im Sinne des Sachziels sowie der Mission zu nutzen. Typische Eigenschaften von Nonprofit-Organisationen werden nach dem Freiburger Management-Modell beschrieben, um anschliessend zu diskutieren, welche Chancen die Digitalisierung für diese bietet.

Digitalisierung ist als vieldiskutierter Begriff in aller Munde. Es erstaunt daher wenig, dass die Verständnismultifunktionalität gross und heterogen erscheint. Um diesem Beitrag Stringenz zu verleihen, wird an dieser Stelle eine fassbare Arbeitsdefinition des Begriffs eingeführt. Unter Digitalisierung wird die Flexibilisierung und Individualisierung von Instrumenten, Prozessen und Kommunikationsformen verstanden.¹ Sie führt zu zahlreichen positiven Veränderungen, die in drei Ebenen unterteilt werden können. Die nachfolgende, auffächernde und nicht abschliessende Liste zeigt diese auf:

Ebene 1: Organisationsinterne Veränderungen (Mikroebene)

- Höhere interne Effizienz in den Prozessabläufen
- Innerorganisatorische Flexibilität; Flexibilisierung in der Herstellung von Produkten und Erbringung von Dienstleistungen
- Vereinfachte innerorganisatorische Kommunikation durch Vernetzung (Konnektivität)
- Vereinfachter Zugang zu Ressourcen durch Auflösung von Distanzrestriktionen

Ebene 2: Veränderungen im Austausch mit dem Organisationsumfeld (Mesoebene)

- Transparenz für die Stakeholder in Echtzeit
- Vernetzung und Dialog mit den Stakeholdern
- Höhere Kundenbindung durch Personalisierung
- Einbezug der Kunden in die Herstellung der Güter

(Prosumer) und damit verbunden besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse

- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Aktivitätsfeld (Markt)

Ebene 3: Organisationale Veränderungen (Makroebene)

- Erschliessung neuer Geschäftsbereiche durch Überwindung von örtlichen und zeitlichen Barrieren
- Disruptive Technologien führen zu neuen, innovativen Geschäftsmodellen

Es stellt sich nun die Frage: *Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf Nonprofit-Organisationen* (in der Folge durch NPO abgekürzt)? Um eine Antwort darauf zu finden, werden erst typische Eigenheiten und Charakteristika von NPO nach dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen² beschrieben und anschliessend reflektiert, welchen Einfluss die Digitalisierung auf diese ausüben kann. Die nachfolgenden Überlegungen sind als konzeptueller Beitrag zu verstehen und sollen zum Nachdenken anregen. Die Tabelle der übernächsten Seite fasst die wichtigsten Punkte zusammen.

Handhabung der vielfältigen Austauschbeziehungen

NPO sind umfeldabhängige Systeme und stehen mit einer Vielzahl von Akteuren in einem Verhältnis. Dabei bildet die Gesellschaft mit ihren Teilsystemen wie Wirtschaft, Politik oder Soziokultur den Kontext, in welchem eine NPO agiert. Diese wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen und sozialkulturellen Umweltfaktoren wirken sich auf die Ausgestaltung der zu beachtenden Werte und Normen aus und setzen die Rahmenbedingungen für das Handeln im Dritten Sektor. Ein solches Beispiel für rechtliche Rahmenbedingungen ist die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung, die am 25. Mai 2018 in Kraft trat. Sie zielt im Kern darauf ab, dass Leistungserbringer ihren

Abnehmern mitteilen müssen, welche Daten sie erheben, warum sie das tun und wie lange die Informationen gespeichert werden. Dies hat einen erheblichen Einfluss auf NPO, da sie mit einer Vielzahl von Akteuren in Verhältnissen stehen, die im Zug der Verordnungseinführung mehr Transparenz verlangen. Das Überwinden dieser Hürde kann eine Organisation dazu motivieren, sich mit der Einführung einer digitalen Datenbank zu befassen. Diese kann klassisch (z. B. in *Microsoft Access*) oder in einem strukturierten Datenspeicherformat aufgebaut sein (z. B. als *NoSQL*)³. Das nicht zuletzt, um grosse und komplexe Datenmengen handhaben zu können (Stichwort Big Data). Das Charakteristikum der vielfältigen Austauschbeziehungen spielt gerade auch im Hinblick auf das Sachziel eine zentrale Rolle. Denn um letzteres zu verfolgen und zu erreichen sind NPO von einer ausreichenden Menge an Ressourcen abhängig. Diese sind heterogen und es herrscht eine Konkurrenzsituation betreffend Gewinnung von Mitgliedern, Ehrenamtlichen, Freiwilligen und Spendengeldern. Im Zuge der Digitalisierung sind die Möglichkeiten der Vernetzung und des Dialogs mit den Akteuren sowie die Ressourcengewinnung vielfältiger geworden.

Effizienzsteigerung in der Sachzielerreichung

NPO nehmen spezifische Ziele der Bedarfsdeckung, Förderung, Interessenvertretung oder Beeinflussung für ihre Mitglieder sowie Dritte wahr. Ihre Legitimität findet sich daher im sogenannten Sachziel. Dieses kann bedarfswirtschaftlicher, karitativer, diakonischer, humanitärer oder weltanschaulicher Natur sein. Da NPO oftmals über limitierte Ressourcen verfügen, sind sie dem Gebot unterworfen, mit den verfügbaren Mitteln eine möglichst grosse Wirkung zu erzielen (Effektivität) resp. ein gewolltes Ergebnis mit den geringstmöglichen Mitteln zu realisieren (Effizienz). Insbesondere in Bezug auf die Effizienz bietet die Digitalisierung ein erhebliches Potenzial für NPO. Eine Studie der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich zeigt auf, dass sich Firmen über alle Industrien und Grössenklassen hinweg durch die Digitalisierung vor allem eines erhoffen: Erhöhung der innerbetrieblichen Effizienz.⁴ Diese Form der Effizienz ist in NPO vielschichtig, da überwiegend Dienstleistungen angeboten werden. Der Erstellungsprozess beginnt mit

dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu den Ressourcenlieferanten, also der Mittelbeschaffung. Innerbetrieblich geht es darum, die Leistungsbereitschaft zu sichern und die vorhandenen Ressourcen zu verwalten, entwickeln und pflegen. Erst danach, bei der Erbringung der Dienstleistung, wird über die Qualität geurteilt. Zum einen, weil Dienstleistungen immateriell sind, zum anderen, weil sie integrativen Charakter aufweisen. Immaterialität bedeutet, dass die Dienstleistungen physisch weder greif- noch sichtbar sind. Des Weiteren können sie nicht im Voraus oder auf Vorrat produziert werden. Integrativität bedeutet, dass die Dienstleistungsnehmer am Prozess der Leistungserbringung beteiligt sind. Als Mitwirkende werden die Leistungsbezüger deshalb zu Mitproduzierenden. Dieser integrative Austausch kann durch neue, partizipative Kommunikations- und Austauschformen verbessert werden. So wäre etwa denkbar, dass Klienten die NPO via App über ihre individuellen Bedürfnisse informieren und die Leistungserstellung dadurch personalisieren. Im Nachgang können sie die Qualität über ebendiese App beurteilen und so dazu beitragen, die Prozessabläufe zu optimieren. Am konkreten Beispiel aufgezeigt, kann beispielsweise eine pflegebedürftige Person dem Dienstleistungsanbieter (z. B. der Spitex) im Vorfeld mitteilen, welche konkrete Ausgestaltung sie sich für die Dienstleistungseinheit an besagtem Tag wünscht: möchte sie eine Hilfeleistung beim Einkauf und im Haushalt oder aber körperliche Pflege empfangen. Diese Möglichkeit der Anpassung von Dienstleistungen auf die situativen Bedürfnisse der Kunden steigert letztendlich ebenfalls die Effektivität.

Neue Wege in der Erstellung von Kollektivgütern

Im digitalen Raum – präziser im Web 2.0 – löst sich die klassische Trennung zwischen Sender und Empfänger resp. Anbieter und Nachfrager zunehmend auf – Stichwort Prosumer. Durch die Möglichkeit des Einbezugs von interessierten Dritten in die Ausgestaltung und Umsetzung von Projekten des Dritten Sektors, wie sie die Digitalisierung ermöglicht, lässt sich diese Verbindung auch bei Individualgütern und insbesondere Kollektivgütern feststellen. Bei Letzteren wird eine Wirkung für ganze Bevölkerungsgruppen erzielt und oftmals handelt es sich dabei um Interessenver-

NPO-Spezifika und -Charakteristiken	Chancen durch Digitalisierung
Vielfältige Austauschbeziehungen	Vielfältigere Möglichkeiten, um auf Veränderungen der Umweltfaktoren zu reagieren (z. B. Digitale Datenbanken) Mehr Möglichkeiten der Vernetzung und des Dialogs mit den Akteuren
Sachzielerreichung	Innerorganisatorische Steigerung der Effizienz (und Effektivität) bei der Sachzielerreichung Als Mitwirkende werden die Leistungsbezüger zu Mitproduzierenden bei der Dienstleistungserbringung Kommunikation der situativen Kundenbedürfnisse steigert Dienstleistungsqualität Anschliessendes Feedback führt zu Prozessoptimierungen
Erstellung von Kollektivgütern	Prosumer: Dank Digitalisierung können NPO ihre «Nutzer» in die Erstellung von Kollektivgütern einbeziehen, z. B. via Meldeportale Kampagnenplattformen im Web eröffnen neue Wege der Interessenvertretung und Beeinflussung Digitalisierung kann auch Individualleistungen neu generieren (z. B. App <i>Be My Eyes</i>) resp. modifizieren (E-Learning)
Mitgliedschaftliche Struktur	Möglichkeit, ein breiteres und geografisch disperses Publikum zu erreichen Stärkere Bindung an die Organisation dank regem Online-Dialog Mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit erhöhen die Legitimation von Entscheidungen Online-Partizipationsinstrumente ermöglichen die Beteiligung über zeitliche und örtliche Restriktionen hinweg, was basisdemokratisches Moment steigert
Freiwillige Helfer	Freiwillige über den lokalen Rahmen hinaus für seine Mission/Ziele gewinnen Webbasierte Betreuung und Schulung wirkt effektiv und effizient (Skaleneffekte) Geografische und zeitliche Loslösung des freiwilligen Engagements (E-Volunteering) Freiwillige werden von Mithelfern zu Mitgestaltern
Komplexer Finanzierungsmix	Erleichterung des Zugangs zu Ressourcen (z. B. Online-Fundraising) Digitale Kanäle können zur Intensivierung der Fundraising- und Crowdsourcing-Einnahmen genutzt werden Neue Geschäftsmodelle: Wandel vom Erbringer zum Vermittler von Dienstleistungen

Tabelle: Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen

tretung, Beeinflussungs- oder Förderleistungen. Die Digitalisierung wirkt bei der Erstellung solcher Leistungen unterstützend, beispielsweise in Form von Meldeportalen wie *fixmystreet.com* oder *zueriwieneu.ch*. Hier können Bürgerinnen und Bürger Probleme sowie Schäden, auf die sie in ihrer Stadt stossen, den Verantwortlichen direkt mitteilen.⁵

Entsprechende Beispiele finden sich ebenfalls im Dritten Sektor, wie die Organisation Schweizer Wanderwege zeigt. Auf ihrer Website können Wanderer Schäden an der Beschilderung, ein unbegehbare Wegstück sowie andere Vorfälle auf dem Wanderwegnetz melden und mit Fotos dokumentieren.⁶ Auf diese Weise erfährt der Verband dank den Nutzern des besagten Kollektivguts zeitnah von bestehenden Män-

geln. Mittels Fotos lässt sich zudem der Schweregrad und somit der zur Behebung nötige Arbeitsaufwand einschätzen. Zusammen mit den Koordinaten der betreffenden Wegstelle tragen diese Informationen letztlich zur Vereinfachung der Prozessabläufe bei. Kollektivleistungen bieten sich für ein solches Engagement von betroffenen Dritten besonders an, da das Ergebnis nicht nur zahlenden Personen zugutekommt, sondern ganzen Teilen der Gesellschaft. Dieses Gefühl, an etwas Grösserem teilzuhaben, kann sinnstiftend wirken; haben Menschen das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, motiviert sie das zu konkreten Handlungen.

Digitale Medien bieten darüber hinaus auch für Interessenvertretung und Beeinflussungsleistungen neue Möglichkeiten. So sind hierfür beispielsweise

E-Mail-Kampagnen zur Verbreitung von Argumenten denkbar oder auch Aktionen auf Kampagnenplattformen. Letztere bieten u. a. die Möglichkeit, Unterschriftensammlungen für Initiativen oder Petitionen durchzuführen. Auf einigen Plattformen lassen sich auch Protestaktionen lancieren, auf anderen Boykotte koordinieren.⁷ *Twitter* kann in diesem Kontext als Informationsquelle und Instrument des Issue Monitorings dienen, über das NPO gesellschaftliche Fragen sowie für sie besonders relevante Themen beobachten und daraus ein (wenn auch nicht sakrosanktes) Stimmungsbild ableiten können.⁸ Ein Beispiel dafür, wie dank der Digitalisierung neue Individualleistungen generiert werden, ist die App *Be My Eyes*. Über einen Videoanruf verbindet sich eine Person mit Sehschwäche, die aufgrund letzterer in einer gewissen Situation Rat bedarf, mit einem sehenden Freiwilligen, der ihr die Umgebung mündlich beschreibt.⁹ Auch bei Schulungen entfaltet die Digitalisierung ihr Potenzial: Immer häufiger werden Lerninhalte online in Form eines E-Learning alternativ oder ergänzend (Blended Learning) zu herkömmlichen Schulungsformen angeboten.

Stärkung der mitgliedschaftlichen Struktur

Die Mitglieder nehmen bei einem Grossteil von NPO eine zentrale Position ein und verfügen über unterschiedliche Rollen. Jedoch haben viele NPO zunehmend mit einer schwindenden Mitgliederbasis zu kämpfen, was aus gesellschaftlichen Veränderungen sowie den sich wandelnden Lebenskonzepten hervorgeht. Vor allem die zunehmende Mobilität stellt für sie eine Herausforderung dar: Arbeitsplatz, Wohnort und Freizeitgestaltung fallen geografisch immer stärker auseinander. Ausserdem befeuern häufige Wohnortwechsel die Individualisierung, was sich wiederum negativ auf die Bindungsbereitschaft auswirkt.¹⁰

In diesem Umfeld gewinnt das Mitgliedermarketing an Relevanz. Sowohl für die Gewinnung als auch für die Bindung von Mitgliedern liefern digitale Kommunikationskanäle, insbesondere Social Media, die Grundlagen. Im Jahr 2017 nutzten 85,5 % der Schweizerinnen und Schweizer regelmässig das Internet¹¹, 4,4 Millionen waren Anfang 2018 auf sozialen Medien unterwegs¹². Diese Plattformen bieten eine Chance, sich mit geringen finanziellen Mitteln einem grösseren und geografisch dispersen Publikum zu präsentieren, was

den Rezipientenkreis potenziell erweitert. Durch den viralen Effekt von Web-Anwendungen, z. B. wenn *Facebook*-Nutzer Beiträge einer NPO teilen oder kommentieren und so in ihrem eigenen Netzwerk weiteren Empfängern verfügbar machen, wird die Verbreitung von organisationalen Inhalten zudem vereinfacht. Auf diese Weise stossen Nutzerinnen und Nutzer auf eine neue Organisation in ihrem Interessenbereich, die sie zuvor nicht kannten. Dieser Berührungspunkt kann zu weiteren On- oder Offline-Aktivitäten und letztlich zur Mitgliedschaft führen. Eine Hürde bildet hier allerdings die grosse Zahl digitaler Kommunikatoren im Web, die zu einer Informationsflut und der Konkurrenz um Aufmerksamkeit führt. Eine Differenzierung über die publizierten Inhalte sowie eine strategisch überlegte Wahl der Kanäle ist deshalb unentbehrlich. Ist dieser Schritt getan, bietet das Social Web auch für die Mitgliederbindung und die Stärkung eines Wir-Gefühls Potenzial. Einerseits kann die NPO mit ihren Mitgliedern über die ausgewählten Plattformen in einen Dialog treten. Andererseits bietet das Social Web auch den Organisationsmitgliedern untereinander die Möglichkeit, sich in einer geschlossenen Gruppe mittels Chat-Lösung auszutauschen und zu interagieren. Aus der regelmässigen Kommunikation gehen letztlich soziale Beziehungen hervor.¹³ Ferner können Mitglieder, welche die Mission ihres Vereins trotz Wegzugs weiterhin unterstützen möchten, dies mit einigen Ausnahmen auch ohne physische Präsenz tun und dank Social Media in der Gemeinschaft eingebunden bleiben.

Die mitgliedschaftliche Struktur steht in engem Zusammenhang mit Entscheidungsfindungsprozessen. Als Träger der NPO stellen die ordentlichen Mitglieder das oberste Macht- und Entscheidungsgremium dar, das im Rahmen von direkten oder indirekten demokratischen Prozessen die Geschicke der Organisation steuert. Meinungsbildungs- und Entscheidungsverfahren sind oftmals komplexe, kosten- und zeitintensive Unterfangen. Innerhalb der Organisation lassen sich diese anhand digitaler Beteiligungsmöglichkeiten jedoch vereinfachen.¹⁴ *Wikis* beispielsweise können dabei wichtige Informationen wie Arbeitsunterlagen oder Protokolle für sämtliche Mitglieder ausweisen. *Etherpad* oder *Google Docs* können als Instrumente der kollaborativen und parallelen Arbeit an Dokumenten (z. B. Richtlinien oder Pressemitteilungen) fungieren, wobei verschiedene Mitglieder hier ihre jeweilige Expertise in einem

Fachgebiet einbringen. Über *Skype* oder *Mumble* lassen sich Diskussionen, unabhängig von örtlichen Einschränkungen, führen. Via spezifischer Mailinglisten (z. B. *Listserve*), die eine zweiseitige Kommunikation erlauben, haben interessierte Mitglieder die Möglichkeit, interne Abläufe nachzuvollziehen, Informationen unmittelbar zu empfangen und Rückmeldung zu geben. Mit der Anwendung *LiquidFeedback* existiert ein weiteres Instrument für Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse, bei dem die eigene Stimme an jemand anderes delegiert werden kann, der bei einer Abstimmung die Vertretung übernimmt.¹⁵ In der Literatur wurden jedoch auch Hürden von *LiquidFeedback* diskutiert, u. a. hinsichtlich Inklusion, Anonymität oder Machtakкумуляtion.¹⁶ Zusammenfassend bieten webbasierte Beteiligungsverfahren die Chance, Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu steigern. Und weil durch sie potenziell mehr Mitglieder schon früh in den Entscheidungsfindungsprozess involviert sind, stützt sich das Ergebnis letztlich auf einer breiteren Zustimmung ab.¹⁷ Allerdings können Barrieren wie eine mangelnde Medienkompetenz im Online-Bereich oder die individuelle Präferenz von Face-to-Face-Kontakt die Nutzung solcher digitaler Beteiligungswege aktuell noch hindern.¹⁸

Finden und Binden von mehr freiwilligen Helfern

Im operativen Bereich stellen freiwillige Helfer eine wichtige Humanressource dar. Sie werden aus den eigenen Reihen oder extern rekrutiert. Dabei betreffen dieselben gesellschaftlichen Trends, die auf die Mitgliederakquise und -bindung einwirken, ebenfalls das Engagement freiwilliger Helfer. Neben der Sinnhaftigkeit sind auch einfache Zugangsmöglichkeiten förderlich für freiwilliges Engagement, was u. a. durch die Bereitstellung relevanter Informationen und Beratungsangebote erreicht wird.¹⁹ Das Web stellt passende Kommunikationsmittel bereit: Einerseits lassen sich über soziale Medien entsprechende Angebote einer Organisation viral verbreiten, andererseits bestehen spezielle Plattformen, welche Freiwillige vermitteln (z. B. *benevol-jobs.ch*). Ergänzend zu den bisherigen Kanälen wird somit eine grössere Reichweite erzielt, was wiederum die Chance erhöht, für die beworbenen Tätigkeiten eine Person mit entsprechenden Interessen und Fähigkeiten zu finden. Eine vertiefte Abklärung

diesbezüglich resp. eine Beratung könnte anschliessend über einen auf der Organisations-Website eingebauten Fragebogen oder via Chat-Lösung im direkten Austausch mit einem Organisationsvertreter erfolgen.

Einmal gewonnen, sollten freiwillige Helfer fortwährend betreut werden. Die NPO muss dabei Ansprechpartner zur Verfügung stellen, welche diese in verschiedensten Themen anleiten und ihnen Rückmeldung geben. Insbesondere bei der Unterstützung und Schulung erleichtert die Digitalisierung einiges. Die NPO kann mittels Bereitstellung von Lehrvideos, Podcast-Tutorials oder schriftlichen Informationen auf Wissensplattformen ihre Freiwilligen für die verschiedenen Aufgaben befähigen. Durch die Skalierbarkeit dieser Angebote profitiert die Organisation von Skaleneffekten, was die anfänglich erhöhten Kosten egalisiert. Über Kommunikations- und Koordinationsplattformen im Web können von der Organisation festgelegte Aktivitäten zudem kollaborativ gestaltet und Einsatzpläne ausgehandelt werden. Anschliessend lässt sich mit regelmässigem Feedback die Motivation der freiwilligen Helfer steigern, etwa wenn sie eine Rückmeldung zur Wirksamkeit ihres Engagements (z. B. Fotos zum Projektfortschritt oder Dankesvideo auf Social Media) erhalten.²⁰

Auch wenn die meist im lokalen Rahmen etablierte Freiwilligenarbeit abnimmt, suchen die Menschen dennoch nach Zugehörigkeit. Diese muss aber nicht mehr unbedingt in einem institutionalisierten Rahmen sein, sondern kann auch in Form informeller Freiwilligkeit geschehen. Vermehrt wünschen sich Individuen heute temporäre und unverbindliche Engagements, z. B. im Rahmen eines spezifischen Projekts, und wollen gleichzeitig mitreden und mitgestalten können. Mit Hilfe der Digitalisierung können Menschen die dafür benötigten spontanen Strukturen zur Zusammenarbeit formieren.²¹ Sind NPO bereit, spezifische und in sich geschlossene Einzelprojekte ausserhalb ihrer Organisationsgrenzen erarbeiten zu lassen, profitieren sie von diesen Entwicklungen. Ferner macht E-Volunteering – also Freiwilligenarbeit im resp. über das Netz (z. B. Mithilfe beim Erstellen von Webinaren, Überarbeitung einer Website oder Organisieren von Events) – das zivilgesellschaftliche Engagement zeit- und ortsunabhängig, wodurch sich auch Menschen über den lokalen Rahmen hinaus dafür begeistern lassen. Möchten NPO diese Potenziale nutzen, bedürfen

sie jedoch einer bestimmten Grundhaltung: Kooperation mit statt blosser Konsultation von Interessierten. Denn gerade soziale Medien verlangen nach Partizipation. Sie erlauben es, unterschiedliche Menschen in den gesamten Prozess von der Formulierung bis hin zur Umsetzung eines Projekts oder einer Dienstleistung einzubeziehen und sie mitbestimmen zu lassen.²²

Neben den Mitgliedern und den freiwilligen Helfern stellen auch die Ehrenamtlichen als wichtige interne Stakeholder eine NPO-Spezifika dar. Für die Zusammenarbeit innerhalb sowie die Kommunikation mit dieser Gruppe hält die Digitalisierung ebenfalls Chancen und Potenziale bereit. Diese sind jedoch zu einem grossen Teil deckungsgleich mit den bereits ausgeführten Aspekten.

Ausbalancieren des komplexen Finanzierungsmixes

Neben den diskutierten Humanressourcen bedürfen Nonprofit-Organisationen zur Leistungserstellung ebenfalls monetärer Einkünfte. Dabei zeichnen sie sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Finanzierungsquellen aus: Hierzulande bilden Leistungsentgelte (hierzu zählen auch Mitgliederbeiträge und Sponsorengelder) mit 57 % der Gesamteinnahmen die Hauptgeldquelle von NPO, mit 35 % folgen die staatlichen Finanzierungsbeiträge und mit gesamthaft 8 % private Spenden. Allerdings variieren die jeweiligen Anteile je nach Sektor stark.²³ Betreffend staatlicher Beiträge ist aufgrund politischer Entscheide in den letzten Jahren allerdings ein Rückgang festzustellen, wodurch die anderen beiden Kategorien an Bedeutung gewinnen. Doch auch bei diesen zeichnen sich gewisse Hürden ab. So verteilt sich das anwachsende Spendenvolumen auf eine zunehmende Anzahl NPO, und im Rahmen der Leistungsentgelte stehen Organisationen zunehmend in Konkurrenz mit profitorientierten Anbietern.²⁴ Folglich entsteht für NPO ein gewisser Druck, sich von den anderen abzuheben, wollen sie diese Einnahmequellen nicht versickern lassen.

Sowohl bei den Leistungsentgelten als auch den Spendeneinnahmen geht es zunächst um Kommunikationsthemen: die Bekanntheitssteigerung über den lokalen Kontext hinaus sowie die Vertrauensförderung mittels gesteigerter Transparenz bezüglich Mittelverwendung und erzielter Wirkung. Zu diesem Zweck könnten auf *YouTube* fertige Projekte dargestellt sowie organisationale Informationen auf infor-

melle Art vermittelt werden. Mehr Transparenz schaffen zudem Berichte zu Organisationsthemen auf der Website. Des Weiteren bietet das Internet einen direkten Weg der Mitteleinwerbung, etwa via Spendenportal oder einem Spendenformular auf der eigenen Website. Die Transaktion findet dann online wie beispielsweise über *PayPal*, einem virtuellen Konto, statt. Dadurch wird das Spenden auf der Website der NPO mit nur wenigen Klicks möglich, was den Prozess deutlich vereinfacht. Über weitere Online-Kanäle wie dem Newsletter oder sozialen Medien können potenzielle Spender auf diese Möglichkeit aufmerksam gemacht werden: Bei *Facebook* existiert ein Call-to-Action-Button, über *Twitter* kann Dringlichkeit einer Aktion signalisiert und auf *YouTube* per Video um eine Spende gebeten werden. Social Media-Plattformen dienen bis anhin vordergründig der Bindung von jüngeren Spendern, wobei sich deren Funktion durch die grosse Verbreitung zum Erstkontakt-Medium ausgeweitet hat.²⁵

Zu bemerken bleibt, dass Online-Spenden in der Schweiz derzeit eine noch untergeordnete Rolle spielen.²⁶ Das kann jedoch daran liegen, dass sich Spender zwar über Kanäle wie Spendenportale informieren, die Transaktion aber auf herkömmliche Weise via Direktüberweisung vornehmen.²⁷ Ist die Transaktion vollzogen und der Spender zufrieden, lässt er sich allenfalls als Multiplikator einsetzen, der sein Engagement auf Social Media weiterverbreitet oder eine Online-Spendensammlung zu besonderen Anlässen wie beispielsweise einem Geburtstag veranstaltet. Neben dem Online-Fundraising existiert im Web ausserdem die Möglichkeit des Crowdfundings. Hierbei sind die Einnahmen zweckgebunden und im Gegenzug für die Zuwendung wird oftmals eine gewisse Leistung erbracht.²⁸ Speziell auf NPO ausgerichtet ist das Online-Portal *lokalhelden.ch*, über das gemeinnützige Projekte nicht nur mit Geld- sondern auch mit Zeit- oder Sachspenden unterstützt werden können. Im Hinblick auf die Konkurrenz um Leistungsentgelte liessen sich ferner neue digitale Geschäftsmodelle andenken, um sich mit innovativen Leistungen sowie Kostenvorteilen von anderen NPO abzuheben. So könnten sich Vereine im Gesundheits- oder Sozialbereich, die Pflege- oder Betreuungsleistungen bei den Kunden zuhause anbieten, in die Richtung einer reinen Vermittlungsplattform für entsprechende Dienste umorientieren.

Schlusswort

Organisationen des Dritten Sektors können die Digitalisierung als Chance zur eigenen Weiterentwicklung betrachten. Denn – wie dieser Beitrag aufzeigt und reflektiert – passen die typischen NPO-Charakteristika bestens zur Digitalisierung und den damit verbundenen Möglichkeiten. Eine gewisse Offenheit für die aktuellen Entwicklungstendenzen in diesem Bereich ist jedoch die Grundvoraussetzung dafür, diese Potenziale auch für seine Organisation nutzen und letztere voranbringen zu können.

Fussnoten

- ¹ Vgl. hierzu auch Gabler Wirtschaftslexikon 2018.
- ² Grundlage für die Ausführungen dieses Beitrags ist das Freiburger Management-Modell; Lichtsteiner et al. 2015.
- ³ Weiterführende Literatur hierzu: Burkhardt 2015; Meier 2018.
- ⁴ Vgl. KOF 2018.
- ⁵ Vgl. Samochowiec et al. 2018.
- ⁶ Vgl. Schweizer Wanderwege 2018.
- ⁷ Vgl. Samochowiec et al. 2018.
- ⁸ Vgl. Michalowitz 2015.
- ⁹ Vgl. Samochowiec et al. 2018.
- ¹⁰ Vgl. Gmür & Lichtsteiner 2010.
- ¹¹ Vgl. Bundesamt für Statistik 2018.
- ¹² Vgl. Statista 2018.
- ¹³ Vgl. Ebersbach et al. 2016.
- ¹⁴ Vgl. Bisa 2015.
- ¹⁵ Vgl. Hensel & Klecha 2013; Raber 2017.
- ¹⁶ Vgl. hierzu etwa Hensel & Klecha 2013.
- ¹⁷ Vgl. Bisa 2015.
- ¹⁸ In Anlehnung an Paetsch & Reichert 2015.
- ¹⁹ Vgl. Freitag et al. 2016; Samochowiec et al. 2018.
- ²⁰ Vgl. Samochowiec et al. 2018.
- ²¹ Vgl. ebd. 2018.
- ²² Vgl. Reiser 2013.
- ²³ Vgl. Helmig et al. 2010.
- ²⁴ Vgl. Hengevoss & Berger 2018.
- ²⁵ Vgl. Viest 2016.
- ²⁶ Vgl. hierzu etwa Stiftung Zewo 2018; RaiseNow 2017.
- ²⁷ Vgl. Viest 2016.
- ²⁸ Vgl. Lampe 2015a; Lampe 2015b.

Literatur

- Bisa, P. (2015). Digitale Politikvermittlung – Chancen und Risiken interaktiver Medien für Verbände. In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). *Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien* (2. korr. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 451-461.
- Burkhardt, M. (2015). *Digitale Datenbanken. Eine Medientheorie im Zeitalter von Big Data*. Bielefeld: transcript.
- Bundesamt für Statistik (2018). *Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamt-indikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html> zuletzt abgerufen am 16.06.2018.
- Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R. (2016). *Social Web* (UTB 3065; 3., überarb. Auflage). Konstanz: UVK.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018). *Digitalisierung*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247> zuletzt abgerufen am 16.06.2018.
- Gmür, M. & Lichtsteiner, H. (2010). Ausblick: 10 Thesen zur Entwicklung der Organisationen im Dritten Sektor der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 239-250.
- Freitag, M.; Manatschal, A.; Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016 (Freiwilligkeit)*. Zürich: Seismo.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 173-205.
- Hengevoss, A. & Berger, O. (2018). *Konjunkturbarometer. Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors* (CEPS Forschung & Praxis – Band 18). Basel: CEPS.
- Hensel, A. & Klecha, S. (2013). Zwischen Stammtisch und Etherpad. Beteiligung und Mitwirkung in der Piratenpartei. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 26(2), S. 62-71.
- KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (2018). *Konjunktur und Forschung. Digitalisierung (2/2): Effizienzsteigerung als oberstes Ziel*. URL: https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/KOF_Bulletin/2018/kof_bulletin_2018_03_de.pdf zuletzt abgerufen am 20.06.2018.
- Lampe, B. (2015a). Spenderpyramide und Loyalitätszyklus. Wie man aus Interessenten engagierte Unterstützer macht. In: Lampe, B., Ziemann, K. & Ullrich, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Online-Fundraising. Wie man im Internet und mit Social Media erfolgreich Spenden sammelt*. Bielefeld: transcript, S. 9-12.
- Lampe, B. (2015b). Formen des Online-Fundraisings. Spendenformular, Aufrunden, Painless Giving und Co. In: Lampe, B., Ziemann, K. & Ullrich, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Online-Fundraising. Wie man im Internet und mit Social Media erfolgreich Spenden sammelt*. Bielefeld: transcript, S. 20-24.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Meier, A. (2018). *Werkzeuge der digitalen Wirtschaft: Big Data, NoSQL & Co.: Eine Einführung in relationale und nicht-relationale Datenbanken*. Wiesbaden: Springer.

Michalowitz, I. (2015). «Brussels Tweets»: Einfluss digitaler Medien auf Lobbying? In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). *Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien* (2. korrigierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 413-425.

Paetsch, J. & Reichert, D. (2015). Potenziale nutzen mit Liquid Democracy. In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). *Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien* (2. korrigierte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 499-515.

Raber, S. (2017). Liquide Demokratie zur Verbesserung der Beteiligungskultur. Anwendungsoptionen für Non-Profit-Organisationen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(4), S. 605-617.

RaiseNow (2017). *Digital Fundraising Studie Schweiz 2017. So spendet die Schweiz online*. URL: <https://dfs.raise-now.com/dfs17-de.pdf> zuletzt abgerufen am 17.06.2018.

Reiser, B. (2013). Der Dritte Sektor und Soziale Medien – Chancen für Beteiligung und Demokratisierung. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 26(2), S. 99-108.

Samochowiec, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018). *Die neuen Freiwilligen – Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation*. Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institut.

Schweizer Wanderwege (2018). *Mängel, Schäden und Vorfälle melden*. URL: <https://www.wandern.ch/de/signalisation/maengelschaeden-und-vorfaelle-melden> zuletzt abgerufen am 19.06.2018.

Statista (2018). *Anzahl der Internetnutzer, der Social Media-Nutzer sowie der mobilen Internetnutzer in der Schweiz im Jahr 2018 (in Millionen)*. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/529765/umfrage/internetnutzer-vs-social-media-nutzer-in-der-schweiz/> zuletzt abgerufen am 16.06.2018.

Stiftung Zewo (2018). *Die Zewo-Spendenstatistik*. URL: <https://www.zewo.ch/fur-hilfswerke/service-nutzen/spendenstatistik> zuletzt abgerufen am 17.06.2018.

Viest, O. (2016). Online-Fundraising. In: Urselmann, M. (Hrsg.). *Handbuch Fundraising (Springer Reference Wirtschaft)*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 305-323.

Die Autoren



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf ist Vizedirektor des VMI. An diesem promovierte er zum Thema Social Entrepreneurship. Zuvor war er Berater für HR-Organisation und Prozessoptimierung in Bern, Change Management in München und Markenstrategie in Zug. Er studierte Betriebswirtschaftslehre, Medien- und Kommunikationswissenschaften, Zeitgeschichte sowie Philosophie an den Universitäten Freiburg/CH und Bern.



Nathalie C. Maring / nathalie.maring@vmi.ch

Nathalie C. Maring ist Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und widmet sich in ihrer Dissertation dem Thema Verbandskommunikation. 2017 schloss sie ihr Studium zum Master of Arts in Business Communication an der Universität Freiburg/CH ab. Nach einem Praktikum im Bereich Redaktion/Marketing arbeitete sie parallel zum Studium als Redakteurin bei Kommunikationsagenturen in Zürich und Bern.

Forschungsbeitrag

Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis

Christian Horak und Josef Baumüller

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche stellt eine Entwicklung dar, welche in Forschung und Praxis zu einem zentralen Thema geworden ist. Der gegenwärtige Wandel, im Hinblick auf seine weitläufigen Konsequenzen als «digitale Revolution» bezeichnet, verändert das Umfeld, in dem Unternehmen tätig sind, mitunter radikal – und stellt an deren Management und Steuerung neue Anforderungen. Diese gegenwärtig vor allem im Kontext gewinnorientierter Unternehmen diskutierten Entwicklungen lassen auch für NPO eine grundsätzlich gleich hohe Bedeutung und sogar einen Bedeutungsgewinn für die nahe Zukunft erwarten.

Der Begriff der Digitalisierung ist allerdings ein so vielgebrauchter wie letztlich vager. Gemeint wird üblicherweise ein Wandel des Unternehmensgeschehens hin zu digitalen Prozessen mithilfe der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT).¹ Er ist eng verbunden mit dem Begriff «Big Data», aber im Sinne einer praktischen Voraussetzung für diesen davon letztlich klar zu unterscheiden.² Unternehmen und NPO sind in einer Vielzahl an Erscheinungsformen davon betroffen, häufig unter Bezeichnungen wie jenen der Automatisierung oder der Prozessrationalisierung. Und wenngleich der IKT bei dieser Entwicklung eine zentrale Rolle zukommt, reichen die Auswirkungen weit darüber hinaus in alle Organisationsbereiche hinein; anders gesagt: Digitalisierung ist keine (reine) IT-Problemstellung. Dass Digitalisierung also ein Management-Thema ist,³ zeigen ihre drei Wirkungsebenen, die in der Literatur unterschieden werden:⁴

Digitale Geschäftsmodelle: Durch die Digitalisierung wird ein erweitertes Leistungsspektrum möglich, das neue Kundengruppen bzw. Finanzierungsquellen erschliesst. Diese besonders weitreichende Folge der Digitalisierung zeigt sich häufig bei Start-ups, z. B. besonders prominent bei Fintechs im Finanzbereich.

Digitale Wertschöpfung: Aber auch bereits bestehende Leistungsprozesse können hinsichtlich ihrer Effizienz und Wirksamkeit optimiert, die Wertschöpfung neu gedacht werden.

Digitale Organisationssteuerung: Aus Sicht von Management und Controlling eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Transparenzschaffung und Entscheidungsfindung nach innen wie nach aussen.

Diese Perspektiven zeigen sich auch für NPO in vielfältiger Ausprägung. In der vergleichsweise noch unterentwickelten Literatur zu den spezifischen Chancen für diese Organisationen finden sich zunächst neue Möglichkeiten des Austausches mit den Anspruchsgruppen bzw. deren Einbindung in das organisationale Geschehen, z. B. in Form ehrenamtlichen Engagements oder dem Fundraising. Hier stehen v. a. Aspekte in der Verbindung mit neuen Kommunikationstechnologien im Fokus.⁵ Durch die zunehmend anfallenden Datenmengen haben die Organisationen ausserdem neue Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, um hierdurch ihre Organisationssteuerung bzw. ihre Anspruchsgruppen- und v. a. Fördergeberkommunikation weiterzuentwickeln. Gerade im Hinblick auf die Probleme, die sich NPO typischerweise bei der Erfassung und Analyse ihrer Wirkungen stellen, trägt dies grosses Potential in sich.⁶ Dies gilt gleichermassen von Effektivitäts- wie aus Effizienzperspektiven aus betrachtet.⁷ Weitergedacht kann dies eine Grundlage sein, um durch Innovationen soziale Probleme zu adressieren, die sich bisher ihrer Erfassung durch NPO entzogen haben.⁸ So wie umgekehrt aber auch davon auszugehen sein wird, dass durch die Digitalisierung in allen Bereichen des menschlichen Lebens neue Probleme entstehen, die ebenso ein neues Betätigungsfeld für NPO eröffnen. Digitale Start-ups lassen sich im NPO-Bereich folglich wie im gewinnorientierten Bereich zunehmend beobachten.

Diesem Chancenpotential stehen freilich kritische Befunde jüngerer Datums aus der Praxis gegenüber, die noch 2015/16 aufzeigten, dass die Digitalisierung im deutschsprachigen Raum nur von wenigen NPO als prioritäres Thema gesehen wurde.⁹ Dies wirft – gerade im Vergleich zur Dynamik dieses Themas im Kontext gewinnorientierter Unternehmen¹⁰ – die Frage auf, ob der NPO-Bereich hier in angemessener Weise auf die zahlreichen Umwälzungen reagiert oder bereits ins Hintertreffen geraten ist.

Studienhintergrund und -vorgehen

Um diese aufgeworfene Frage zu adressieren, führte das Österreichische Controller-Institut (ÖCI) in Kooperation mit Contrast EY Management-Consulting im ersten Halbjahr 2017 eine Erhebung zur Bedeutung der Digitalisierung in der NPO-Praxis durch. Die Zielgruppe stellten NPO aller Betätigungsfelder und Grössen in Österreich und Deutschland dar; der Datenbank des ÖCI konnten hierzu rund 1000 Organisationen entnommen werden.¹¹ Diese wurden mittels E-Mail kontaktiert und ersucht, an der Umfrage mittels Online-Fragebogen teilzunehmen.

Diesen Fragebogen beantworteten letztendlich 82 NPO. Hierbei handelte es sich zum überwiegenden Teil um grosse Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitende (36); zw. 100 und 500 Mitarbeitende wiesen 21 NPO aus, gefolgt von 10 NPO mit Mitarbeitenden zw. 50 und 100 sowie 15 NPO mit noch geringerer Mitarbeitenden-Zahl. Bzgl. des Betätigungsfeldes wird das Sample überwiegend von Sozialorganisationen dominiert (n=38). Es folgen Interessenvertretungen (n=10) und Organisationen aus dem Bildungsbereich (n=7); die weiteren Branchen wiesen keine nennenswerte Teilnehmerzahl auf (z. B. Religion, Kultur) bzw. verzichteten manche NPO auf die Angabe ihres Betätigungsfeldes. Innerhalb dieser Organisationen waren es v. a. kaufmännische Verantwortliche (z. B. Geschäftsführer(innen) oder Mitglieder des Vorstandes), die an der Studie teilnahmen (n=50), daneben v. a. Mitarbeitende aus dem Controlling oder Rechnungswesen.

Die Studienergebnisse wurden sowohl deskriptiv als auch hinsichtlich korrelativer bzw. kausaler Zusammenhänge untersucht. Für Letztgenanntes stellten primär Grösse und Betätigungsfeld den Betrachtungsfokus dar. Nach keiner dieser Kategorisierungen zeig-

te sich jedoch ein signifikanter Unterschied zwischen den Organisationen; d. h. die in Folge dargestellten Ergebnisse gelten gesamthaft für die im Sample enthaltenen NPO. Dies kann weiterhin als Hinweis dafür gesehen werden, dass die dargestellten Befunde von breitenwirksamer Relevanz im NPO-Bereich sind – mit allen Einschränkungen zum Sample dieser Studie auch über diesen hinaus.

Studienbefunde

Digitalisierung im Allgemeinen

Die Studienteilnehmenden wurden anfangs um eine Einschätzung gebeten, inwieweit sie in der Digitalisierung gegenwärtig eine Herausforderung für ihre Organisationen sehen. Die Zustimmung zu dieser Frage war eine deutliche: 57 % sahen hierin eine «sehr wichtige» Herausforderung für ihre Zukunft, weitere 39 % beurteilten diese als «eher wichtig». Um zu erfassen, mit welchen erwarteten Vor- und Nachteilen diese Herausforderung für die Organisationen verbunden sind, welche Motivlage hier also zum Tragen kommt, wurden sie in einem nächsten Schritt um deren diesbzgl. Einschätzung gebeten (vgl. Abbildung 1).

Hinsichtlich der Vorteile sticht die Priorisierung kommunikativer Aspekte nach innen wie nach aussen heraus. Dass bei Letzterem v. a. Marketing-bezogene Erwägungen im Fokus stehen dürften unterstreicht demgegenüber die geringe Gewichtung der (grundsätzlich ebenso naheliegenden) Möglichkeit, Transparenz gegenüber Aussenstehenden zu schaffen. Ähnlich werden Effizienzsteigerungs- bzw. Kosteneinsparungspotenziale in umfassender Weise gesehen, während das Potenzial zur Erschliessung neuer Leistungen nur von 49 % der Studienteilnehmenden genannt wird. Dieser Fokus auf vergleichsweise einfach zu realisierende Aspekte gegenüber solchen mit eher langfristiger, ggf. strategischer Wirkung wirft freilich die Frage auf, ob den befragten NPO die Bedeutung der Digitalisierung in ihrer vollen Tragweite bewusst ist.

Korrespondierend mit diesen Befunden zu den Nutzenpotenzialen fallen auch die Einschätzungen zu möglichen Nachteilen auf. Hier dominieren Punkte, die durch einen hohen IT-Bezug gekennzeichnet sind. Dem Chancenpotential im Hinblick auf Effizienzüberlegungen steht weiterhin die geringe Gewichtung des erwarteten Nachteils gegenüber, dass dies mit entsprechendem

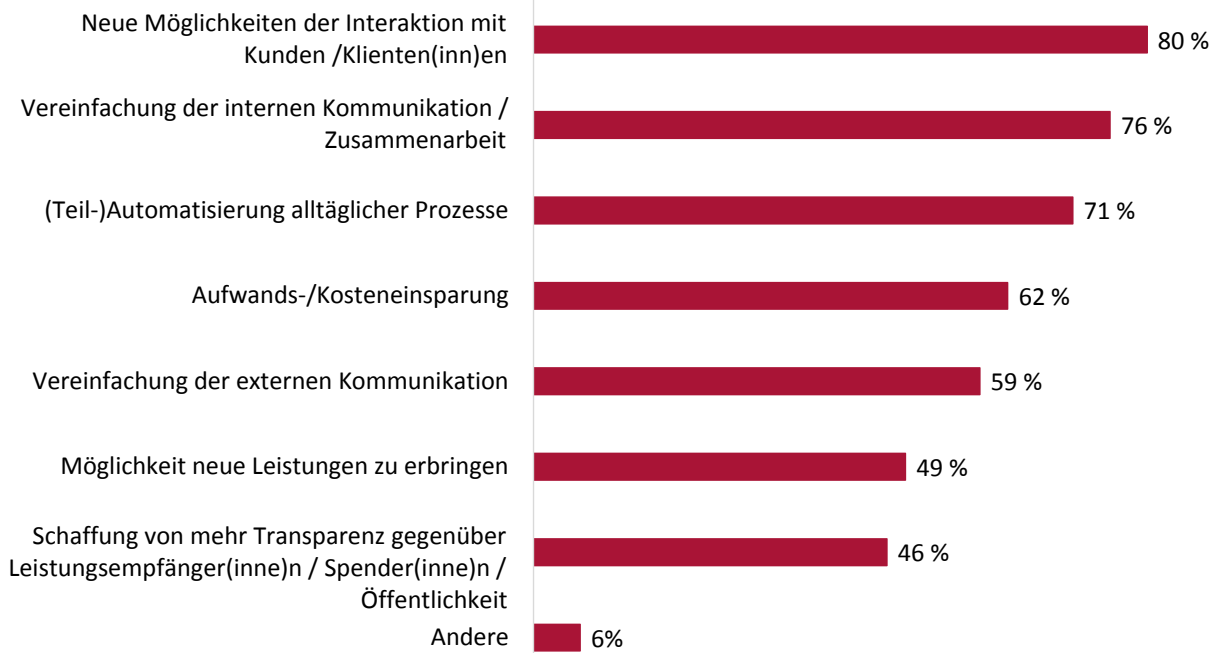


Abbildung 1: Erwartete Vorteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung)

Druck für die Mitarbeitenden einhergeht. Dies legt den Schluss nahe, dass die befragten Organisationen es evtl. noch eher als eine «Fleissaufgabe» betrachten, die Effizienzsteigerungspotentiale durch die Digitalisierung zu realisieren – und dahingehend keine Dringlichkeit wahrnehmen (vgl. Abbildung 2).

Digitalisierung und Organisation(ssteuerung)

Digitalisierung ist in den befragten NPO «Chefsache»: 59 % von ihnen gaben an, dass die Digitalisierung innerhalb der Organisation von der Geschäftsführungsebene vorangetrieben wird. Nennenswerte Bedeutung kam weiters den IT-Abteilungen (15 %) bzw. den Fachabteilungen (12 %) zu. Dieser Befund sticht insofern heraus, als es gerade diese Fachabteilungen sind, in denen sich die Digitalisierung am stärksten auswirkt und die durch ihren Einsatz diese Entwicklung erst zum Leben erwecken. Trotz des ebenso unstrittiger Weise erforderlichen «Commitments von oben» stellt dies also einen ambivalenten Befund dar, der auf weiteren Untersuchungsbedarf (sowie potentielle strukturelle Problembereiche in der Praxis) hinweist.

Zu den Ressourcen, die hierfür zur Verfügung stehen, gaben 49 % an, dass diese in Summe 0 %–5 % des Gesamtbudgets ausmachten; fast ebenso viele (41 %) nannten als Bandbreite sogar 6 %–10 %. In 68 % der

befragten NPO sind weiterhin bis zu fünf Vollbeschäftigungsäquivalente an Personalressourcen mit diesem Thema gebunden; am anderen Ende des Spektrums stehen immerhin noch sieben Organisationen (9 %), die mehr als 20 Mitarbeitende in Vollbeschäftigungsäquivalenten damit betraut haben. Gemessen an den konkreten Rahmenbedingungen für die jeweilige NPO stellt mehr als die Hälfte (56 %) ein vergleichsweise hohes Budget für die Weiterqualifizierung dieser Mitarbeitenden zur Verfügung.

Zu einem kritischen Fazit führt allerdings die Berücksichtigung der Digitalisierung in die Organisationsstrategie und -steuerung. Trotz des genannten, in vielen NPO nicht unbeachtlichen Ressourceneinsatzes, gaben 38 % der befragten Organisationen an, keine verschriftlichte Strategie hierzu zu verfolgen. Nur in 13 % liegt demgegenüber eine solche vor, bei den anderen Organisationen ist sie immerhin in Entwicklung (19 %) bzw. ist diese Entwicklung geplant (30 %). Positiv ist zu würdigen, dass in Summe 70 % eine Digitalisierungsstrategie als Bestandteil ihrer Gesamtstrategie (in welcher Form auch immer) enthalten sehen. 40 % der befragten NPO leiten auch ihre Digitalisierungsplanung im Rahmen der gesamtstrategischen Planung ab, während 32 % ihre Digitalisierungsmassnahmen bloss projektbezogen planen und

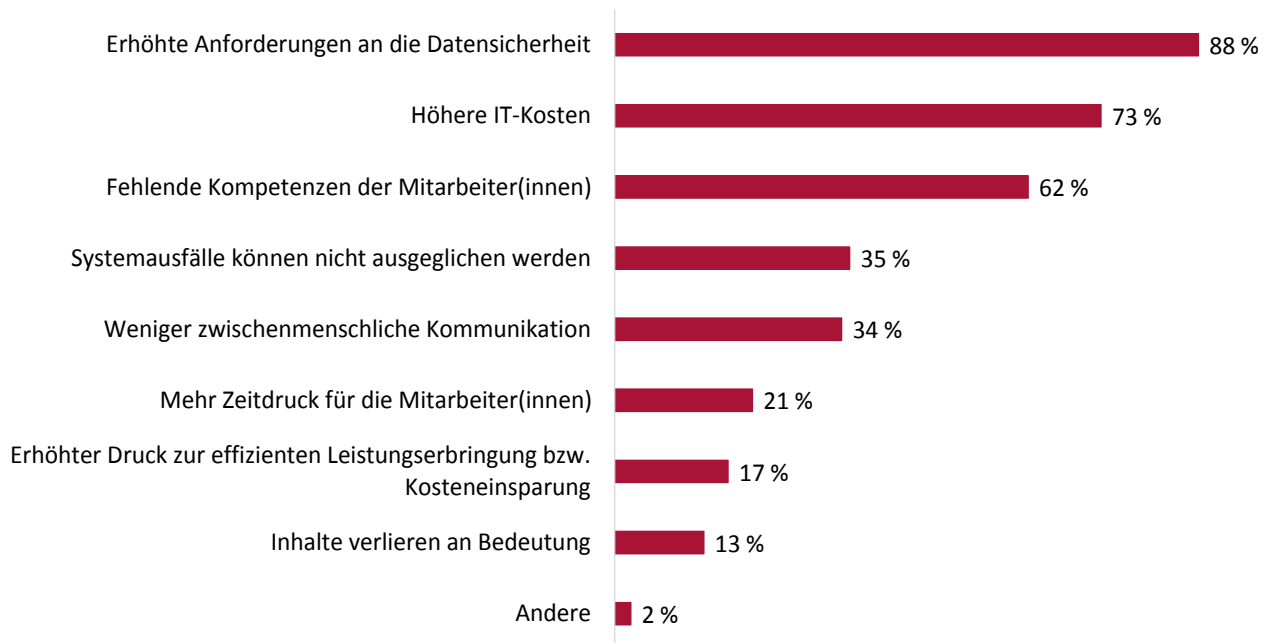


Abbildung 2: Erwartete Nachteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung)

diese Projekte folglich den Konnex zur Gesamtstrategie herstellen. Eine Begründung hierfür könnte etwa darin liegen, dass in der Einordnung der Digitalisierungsstrategie im Rahmen der Gesamtstrategie ein zu grosser bürokratischer Aufwand gesehen wird – die Wichtigkeit des Themas legt es jedoch nahe, einen Mehrwert hinter seiner systematischen Verortung im Zielsystem von NPO zu sehen.

Die grössten Auswirkungen der Digitalisierung werden innerhalb der befragten NPO auf den Bereich der Kommunikation mit den Kund(inn)en bzw. den Leistungsempfänger(inne)n gesehen (38 %). Hierauf folgen die Bereiche Marketing/PR und Fundraising (25 %) und Interne Kommunikation bzw. Zusammenarbeit im Team (22 %). Auswirkungen auf das Rechnungswesen werden demgegenüber nur von 16 % als entsprechend gravierend eingeschätzt.

Perspektiven aus NPO-Sicht

Als grösste Herausforderung für die Zukunft nannte rund ein Drittel der befragten Organisationen die Schulung von bestehendem Personal, um es ausreichend fit für die anstehenden Aufgaben in Verbindung mit der Digitalisierung zu machen (ein Befund, der im Einklang mit der zuvor dargestellten Schulungsintensität des bestehenden Personals steht). Damit eng ver-

bunden folgten an zweiter Stelle fehlende finanzielle Ressourcen hierfür sowie v. a. für weitergehende (IT-) Investitionen. Nur rund 16 % gaben demgegenüber an, am Arbeitsmarkt bzgl. neuer Mitarbeitenden Ausschau zu halten und hier mit dem Finden adäquater Ressourcen zu kämpfen.

In inhaltlicher Hinsicht fokussieren 40 % der befragten NPO auf das Erschliessen der Möglichkeiten von Social Media für ihre Zwecke. An zweiter Stelle folgt der Einsatz von Mobile Devices und Wearables im Rahmen des Leistungsprozesses. Somit finden auch bei dieser Frage Kommunikations- bzw. Effizienzziele hinter der Digitalisierung ihren Niederschlag in den Prioritäten der Organisationen.

Damit, dass durch die Digitalisierung konkurrierende Leistungsanbieter entstehen, rechnet der überwiegende Teil der befragten NPO nicht (25 % – «nein»; 34 % – «eher nicht»). Anders verhält es sich jedoch in der Innensicht: rund drei viertel der Organisationen geht davon aus, dass durch die Digitalisierung die Leistungsangebote in ihrer Organisation ergänzt oder optimiert werden können (45 % – «ja»; 32 % – «eher schon»). Ähnlich zustimmend fiel auch die weitergehende Einschätzung aus, ob die Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren im Geschäftsmodell bzw. Leistungsportfolio grundlegend an Bedeutung gewinnen

wird (44 % – «ja»; 40 % – «eher schon») bzw. sogar Veränderungen notwendig machen wird (29 % – «ja»; 42 % – «eher schon»). Wie dies erfolgen wird, dazu gibt es eine klare Meinung: 64 % teilten die Auffassung, dass bestehende Leistungen um neue digitale Leistungen ergänzt werden, d. h. dass auch hier die «Optimierung» im Fokus steht. Als wenig relevant wurden demgegenüber die Perspektiven beurteilt, dass bestehende Leistungen nur noch digital angeboten werden (13 %) bzw. bestehende Leistungen durch neue Leistungen ersetzt werden (10 %).

Fazit

Digitalisierung ist ein Thema, das auch in NPO angekommen ist. Der grösste Teil der für die vorliegende Studie befragten NPO scheint sich ihrer weitreichenden Bedeutung bewusst zu sein – wobei sich die Vorstellungen dazu im Detail unterscheiden. Er sieht insbesondere Kommunikations- und Effizienzsteigerungsaspekte im Fokus stehend; hier wird also eine Optimierung des Bestehenden angestrebt (nicht zuletzt wohl im Sinne von «quick wins»). Anders gesagt: es zeichnet sich ein klarer Ressourcenfokus ab. Dafür werden entsprechende Mittel durch diese NPO investiert. Das weiterreichende Innovationspotenzial der Digitalisierung scheint demgegenüber noch eine geringere Beachtung zu erfahren. Gerade in den Veränderungen des zugrunde liegenden Geschäftsmodells (bzw. dem Entstehen neuer Geschäftsmodelle) wird das «disruptive Potential» der Digitalisierung verortet.¹² Hier besteht ebenso Entwicklungspotential wie in der systematischen (!) Verankerung des Themas in der Organisationssteuerung.¹³

Anders als eine Studie der WHU, die Ende 2017 zum Thema Digitalisierung im NPO-Bereich durchgeführt wurde, konnte durch die vorliegende Erhebung kein signifikanter Unterschied zwischen grossen und kleinen NPO festgestellt werden, was die Wahrnehmungen sowie den Zugang zu den behandelten Fragestellungen betrifft.¹⁴ Dennoch lässt sich als gemeinsames Fazit ziehen, dass es grosse Unterschiede auf Ebene der einzelnen Organisationen gibt – so weit fortgeschritten manche schon in ihren Auseinandersetzungen sind, so sehr scheinen andere noch mit grundlegenden Betrachtungen beschäftigt. Nicht nur Forschung und Beratung, sondern auch diese betroffenen Organisationen selbst sind daher aufzufordern, das Thema ver-

mehrt in ihren Fokus zu rücken. Ein Ansatz hierfür kann z. B. ein Austausch zwischen den NPO selbst zu «Best Practices» sein. Auf grundlegender Ebene ist jedenfalls ein Bewusstsein für die Chancen- und Gefahrenpotenziale des Themas Digitalisierung ratsam – und eine Kultur, die eine offene Auseinandersetzung hiermit zulässt.

Mit Blick auf die zahlreichen Befunde für gewinnorientierte Unternehmen scheinen NPO dennoch vergleichsweise unterentwickelt in ihrem Umgang mit dem gegenständlichen Thema. Dies kann für die Zukunft eine Vielzahl an Herausforderungen für diese bereithalten, damit sie in ihrem Tun ihre Relevanz nicht verlieren. Dies gilt insbesondere für die für NPO besonders bedeutsame Fragestellung, wie diese ihre Wirksamkeit sicherstellen bzw. weiter erhöhen können. Und auch die Forschung scheint gefordert, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für diesen «digitalen Wandel» im NPO-Bereich zu deren Unterstützung verstärkt zu untersuchen.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Baumüller, 2017b.
- ² Vgl. Baumüller, 2017a.
- ³ Dazu weiterführend Bürki/Stuhlmann, 2017, S. 7 f.
- ⁴ Vgl. Kieninger et al., 2015, S. 4.
- ⁵ Vgl. Aldehoff & Morcos, 2017.
- ⁶ Vgl. Patterson, 2017; Digital Civil Society Lab, 2018.
- ⁷ Vgl. Wieser, 2018.
- ⁸ Vgl. Desouza, 2014.
- ⁹ Vgl. Horak et al., 2017, S. 86.
- ¹⁰ Siehe z.B. bereits Deloitte, 2013.
- ¹¹ Hierbei handelte es sich fast ausschliesslich um etablierte Organisationen. Start-ups waren, soweit nachvollziehbar, nicht im Datensatz enthalten.
- ¹² Vgl. Schlotmann, 2018.
- ¹³ Dazu u.a. ICV, 2014.
- ¹⁴ Vgl. Dufft et al., 2017.

Literatur

- Aldehoff, L. & Morcos, S. (2017). *Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken*, MuP Praxishilfe. <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13661.pdf> (9.6.2018).
- Baumüller, J. (2017a). *Big Data. Steuer- und Wirtschaftskartei*, 92 (23/24), S. 1064–1067.
- Baumüller, J. (2017b). *Digitalisierung. Steuer- und Wirtschaftskartei*, 92 (27), S. 1180–1183.

Bürki, A. & Stuhlmann, K. (2017). *NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen*. *Verbands-Management*, 43 (1), S. 6–12.

Deloitte (2013). *Digitalisierung im Mittelstand*. <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> (8.6.2018).

Desouza, K. C. (2014). *Big Data for Social Innovation*. https://ssir.org/articles/entry/big_data_for_social_innovation (8.6.2018).

Digital Civil Society Lab (2018). *What is the Digital Impact Toolkit?*. <https://dev.digitalimpact.io/about-us/> (8.6.18).

Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017): *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen*. <http://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf> (8.6.2018).

Horak, C., Baumüller, J. & Bodendorfer, M. (2017). *Steuerung in Nonprofit-Organisationen – Entwicklungsstand und Perspektiven*. In: Theuvsen, L., Andeßner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.). *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 79–87.

Internationaler Controller Verein (ICV) (2014). *Big Data – Potenzial für den Controller*. https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_Ideenwerkstatt_DreamCar-Bericht_BigData.pdf (8.6.2018).

Kieninger, M., Mehanna, W. & Michel, U. (2015). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung*. In: Horváth, P. & Michel, U. (Hrsg.). *Controlling im digitalen Zeitalter* (S. 3–13). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Patterson, D. (2017). *How nonprofits use big data to change the world*. <https://www.techrepublic.com/article/how-nonprofits-use-big-data-to-change-the-world/> (8.6.18).

Schlotmann, R. (2018). *Digitalisierung auf mittelständisch*. Heidelberg: Springer Vieweg.

Wieser, A. (2018). *Die smarte Stiftung*. *Stiftung & Sponsoring*, 21 (2), S. 9–10.

Das Wichtigste in Kürze

Der Grossteil der befragten Nonprofit-Organisationen sieht in der Digitalisierung eine wichtige bis sehr wichtige Herausforderung. Dabei ist die Digitalisierung «Chefsache», sie wird auf der Ebene der Geschäftsführung vorangetrieben. Obwohl der Ressourceneinsatz für die Digitalisierung nicht unbeträchtlich ist, gibt über ein Drittel der befragten Organisationen an, keine verschriftlichte Strategie hierzu zu verfolgen. Aus Sicht der NPO wird die Digitalisierung den grössten Einfluss auf den Kommunikations- und Marketingbereich haben. Eine grosse Herausforderung wird es in Zukunft sein, das Personal entsprechend zu schulen. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen scheint der digitale Wandel im Dritten Sektor noch nicht sehr weit fortgeschritten zu sein.

Die Autoren



Christian Horak / christian.horak@at.ey.com

Dr. Christian Horak ist Partner bei Contrast Ernst & Young Management-Consulting GmbH in Wien und Lehrgangsleiter am Controller-Institut im Fachbereich Nonprofit und Public Management.



Josef Baumüller / josef.baumueller@univie.ac.at

Mag. (FH) Josef Baumüller ist fachlicher Mitarbeiter am Controller-Institut in Wien und Tulln an der Donau. Daneben lehrt er an zahlreichen österreichischen Hochschulen, u. a. an der Universität Wien, wo er zugleich über Fragen des Rechnungswesens von NPO promoviert.

Forschungsbeitrag

Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege

Michael Vilain und Susanne Kirchhoff-Kestel

Der Beitrag untersucht die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Organisationen der Wohlfahrtspflege. Dabei werden Veränderungen bei den Zielgruppen (vulnerable Gruppen) und bei den Angebotsstrukturen betrachtet sowie Herausforderungen an die Organisationen herausgearbeitet. Die Digitalisierung birgt Risiken, wie das Auftreten neuer Konkurrenten und Innovationsdruck, aber auch Chancen für Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, die über die Entstehung neuer Geschäftsfelder hinausgehen, wie die Verbesserung der Kommunikation mit den Stakeholdern.

Der frei-gemeinnützigen Wohlfahrtspflege kommt für die soziale Versorgung der Bevölkerung in der Bundesrepublik besondere Bedeutung zu.¹ Sie ist wichtiger Partner der Kommunen bei der Erbringung sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen in so verschiedenen Feldern wie der Jugend-, Alten-, Wohnungslosen-, Straffälligen- oder Behindertenhilfe u.v.m.² und kann somit zu Recht als «gemeinwohlorientiertes Gerüst der sozialen Infrastruktur Deutschlands»³ bezeichnet werden.

Kerngeschäftsmodell der Wohlfahrtspflege ist das Angebot personennaher Dienstleistungen auf überwiegend staatlich / sozialrechtlich geregelten Quasi-Märkten. Vor diesem Hintergrund ist das Bewusstsein einer Abhängigkeit von technologischen Entwicklungen im Gegensatz zur Industrie traditionell eher schwach ausgeprägt. So kam es, dass das Thema Digitalisierung für Wohlfahrtsverbände bisher allenfalls randständige Bedeutung hatte. Dies nicht zuletzt aufgrund einer Grundhaltung, die Dienstleistung am Menschen grundsätzlich losgelöst von technischer Entwicklung sieht. Doch eine solche Sichtweise greift zu kurz. Bereits heute ist erkennbar, dass auch die Wohlfahrtspflege und ihre Verbände von den technischen Entwicklungen betroffen sind.

Der Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund die unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen technischer Innovationen auf die Organisationen der Wohlfahrtspflege. Dabei wird davon ausgegangen, dass es zu mehreren Wirkrichtungen kommt (vgl. Abbildung 1).

Zum einen dadurch, dass sich Digitalisierung unmittelbar auf vulnerable Gruppen (Klienten) und ihre Lebensumstände auswirkt. Dadurch verändern sich bestehende Aufgabenfelder, und es entstehen gänzlich neue Probleme und somit auch zu gestaltende Aufgabenfelder. Zum anderen erzeugt Digitalisierung, beispielsweise als Folge neuer digitaler Plattformen, veränderte Angebotsstrukturen. Neue (branchenfremde) Anbieter schieben sich zwischen Verbände und Klienten, treten als Vermittler auf oder bieten neuartige Unterstützungsleistungen an. Schliesslich wirkt Digitalisierung sich auch auf die Organisation unmittelbar aus. Die Einführung von innovativen IT-Systemen, Social Media, Global Sourcing, Cloud-Lösungen, Datenschutz etc. verändert die Anforderungen in vielen Aufgabenfeldern des Managements.

Technologische Facetten der Digitalisierung

Der Aufbruch in die digitale Welt hat keineswegs gerade erst begonnen. Bereits vor über 20 Jahren war die Verbesserung von Geschäftsprozessen mithilfe von Computern ein Thema vieler Organisationen. Bedingt durch umfangreiche Fortschritte in vielen technologischen Feldern hat der Transformationsdruck allerdings in den letzten Jahren stark zugenommen. Digitalisierung und die mit ihr einhergehenden technischen und sozialen Veränderungen erfassen nahezu alle Bereiche der Gesellschaft.⁴ Dies gilt auch für die Wohlfahrtspflege. Abbildung 2 zeigt exemplarisch welche Digitalisierungsphänomene sich unmittelbar (beispielsweise über die Einführung neuer Software und Endgeräte) aber auch mittelbar über das Entstehen neuer technologischer Einsatzgebiete (beispielsweise Social Media, Robotik oder Sensorik etc.) auf die Wohlfahrtspflege auswirken.



Abbildung 1: Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeit in der Freien Wohlfahrtspflege

Längst hat die Digitalisierung aber auch die sozialen Beziehungen der Menschen, deren Kommunikation und Konfliktverhalten durchdrungen.⁵ Bereits heute organisieren unzählige Menschen ihren Freundes- und Bekanntenkreis ganz oder teilweise über soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram.⁶ Zunehmend finden sich auch Formen des freiwilligen Engagements und niedrigschwelliger Hilfen (z. B. Bemy-eyes-App) digital organisiert.⁷ Die Grenzen zwischen analoger und digitaler Welt verschwimmen dabei zusehends.⁸ Digitalisierung ist demnach viel mehr als der Ersatz von Papier durch Computertechnologie. Sie bezeichnet «... einen durch technische Innovationen und Technik-Durchdringung getriebenen Wandel aller gesellschaftlichen Bereiche [...] bis hin zu sozialen Beziehungen. Sie ist Antwort und Treiber zugleich für verschiedene Prozesse der Individualisierung. Ein zunehmend prägendes Merkmal ist der Ersatz oder die Ergänzung menschlicher Denk- und Kommunikationsleistungen sowie komplexer Handlungen durch Computer und Roboter.»⁹

Dies zeigt sich auch in der explosionsartigen Zunahme neuartiger Organisations- und Vergesellschaftungsformen wie sozialen Medien, Schwarm- und Cloudphänomenen, dem Erblühen einer «Shared Economy» oder der Entstehung innovativer digitaler Plattformen, die Gemeinschaften organisieren oder Angebot und Nachfrage zusammenbringen.¹⁰ Vor diesem Hintergrund kann Digitalisierung tatsächlich als «Megatrend» im Sinne John Naisbitts bezeichnet werden.¹¹ Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen der Realisierung von Nutzenpotenzialen (die heute schon unter Schlagworten wie «Smart Home»¹² oder «Ambient Assisted Living» (AAL)¹³, «Online-Beratung», digitale Lern-, Entwicklungs- und Bildungsangebote¹⁴, digitales «Sharing»¹⁵ oder «Digitales Ehrenamt»¹⁶ diskutiert werden) und einer umfangreichen Debatte zu den sozialen Risiken der Digitalisierung (mit Schlagworten wie «Ende der Privatheit», «Cybermobbing», «Vereinzelung», «digitale Spaltung» oder «Entgrenzung von Arbeit und Freizeit»¹⁷). Für die Verbände der Wohl-

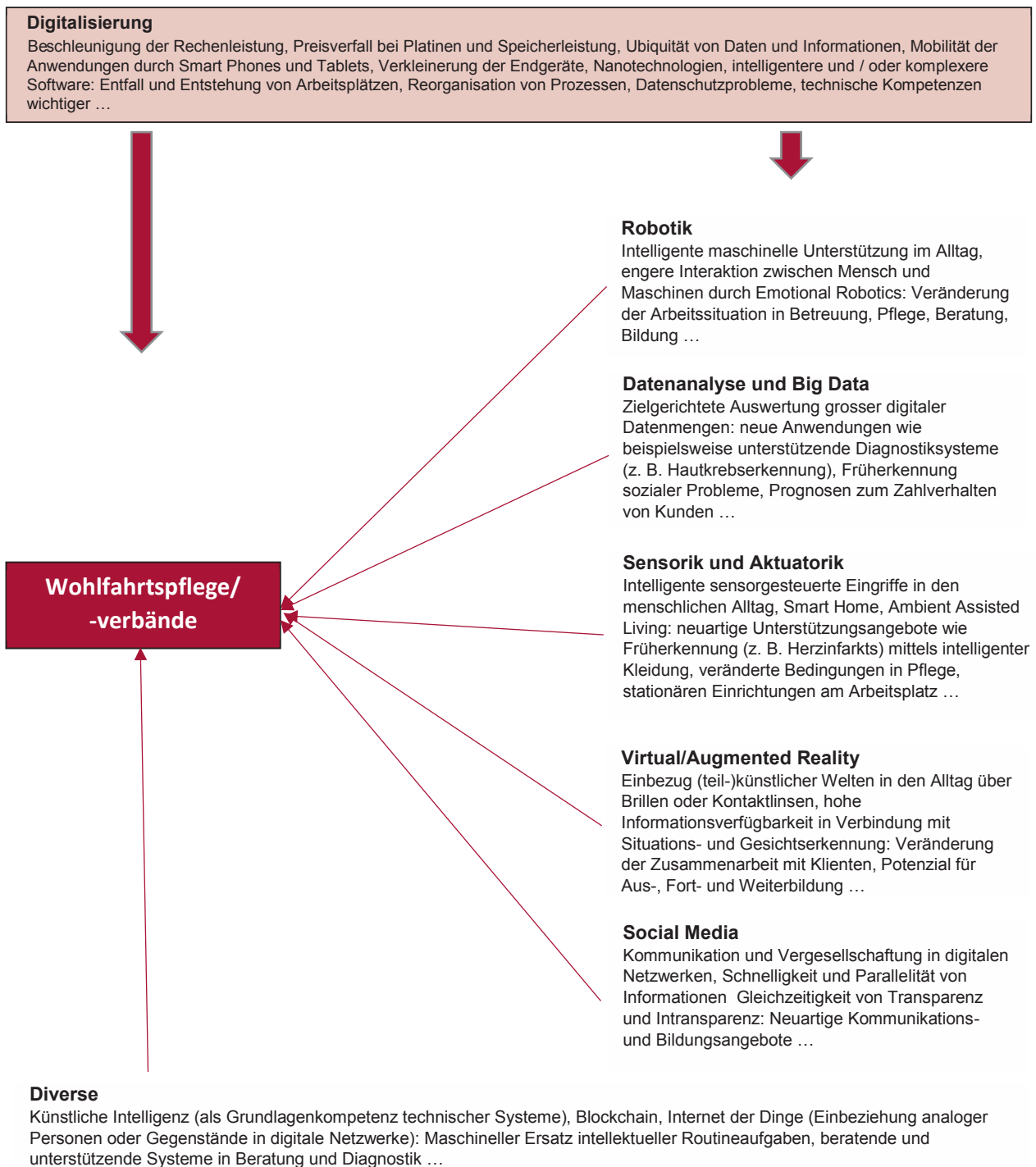


Abbildung 2: Facetten der Digitalisierung und erwartete Auswirkungen auf die Wohlfahrtspflege.

fahrtspflege ergibt sich daraus eine dreifache Aufgabe: Die Schaffung neuartiger und angepasster sozialer Angebote für Klienten entsprechend veränderter Bedarfslagen, die damit verbundene Neuausrichtung ih-

res Angebots / der Geschäftsmodelle sowie die in enger Wechselwirkung damit stehende Anpassung von Kultur, Strukturen, Strategien und Prozessen in ihren Organisationen.

Herausforderungen für Wohlfahrtsverbände

Veränderungen bei den Zielgruppen

Die Digitalisierung bietet nicht nur Chancen, sondern birgt auch Risiken, wie soziale Exklusion oder Ungleichheit¹⁸, denen Menschen in unterschiedlicher Weise ausgesetzt sind. Diese ergeben sich vor allem aus (1) der Veränderung der Arbeitswelt oder dem Verlust von Arbeitsplätzen;¹⁹ (2) Überforderungen und neuartigen Kompetenzerfordernissen;²⁰ (3) Vereinzelung und Isolierung;²¹ (4) digitale Formen der Verunglimpfung und Verfolgung wie Cybermobbing, Shitstorm, Sexting und Cyberstalking;²² (5) Entkopplung bzw. fehlendem Zugang zu digital vermittelten Dienstleistungen.²³

Es handelt sich dabei also insgesamt um mehrdimensionale Ausschlussphänomene, die sich keineswegs nur – wie gelegentlich postuliert – am Alter der Nutzer oder am fehlenden Zugang zum Internet festmachen lassen. Das Augenmerk richtet sich vielmehr auf die aufgrund ihrer körperlichen und / oder seelischen Konstitution und / oder besonderen sozialen Situation verletzlicheren (vulnerablen) Personenkreise.²⁴ Dazu zählen insbesondere Menschen im niedrigen und hohen Lebensalter, mit niedrigem oder mittlerem Einkommen (u. a. Langzeitarbeitssuchende), aus bildungsfernen Haushalten, mit niedrigen (formalen) Bildungsabschlüssen sowie mit körperlichen oder kognitiven Funktionsbeeinträchtigungen.²⁵ Um digitale Inklusion zu fördern und eine digitale Spaltung der Gesellschaft abzumildern, braucht es demnach Unterstützungsangebote. Dabei spielen neben der aktiven Kompetenzerweiterung vor allem barrierefreie digitale Angebote sowie teilhabefreundliche Gelegenheitsstrukturen eine zentrale Rolle.²⁶ Die Möglichkeiten aus dem Blickwinkel sozialer Arbeit sind dabei gross.

Herausforderungen der Organisation

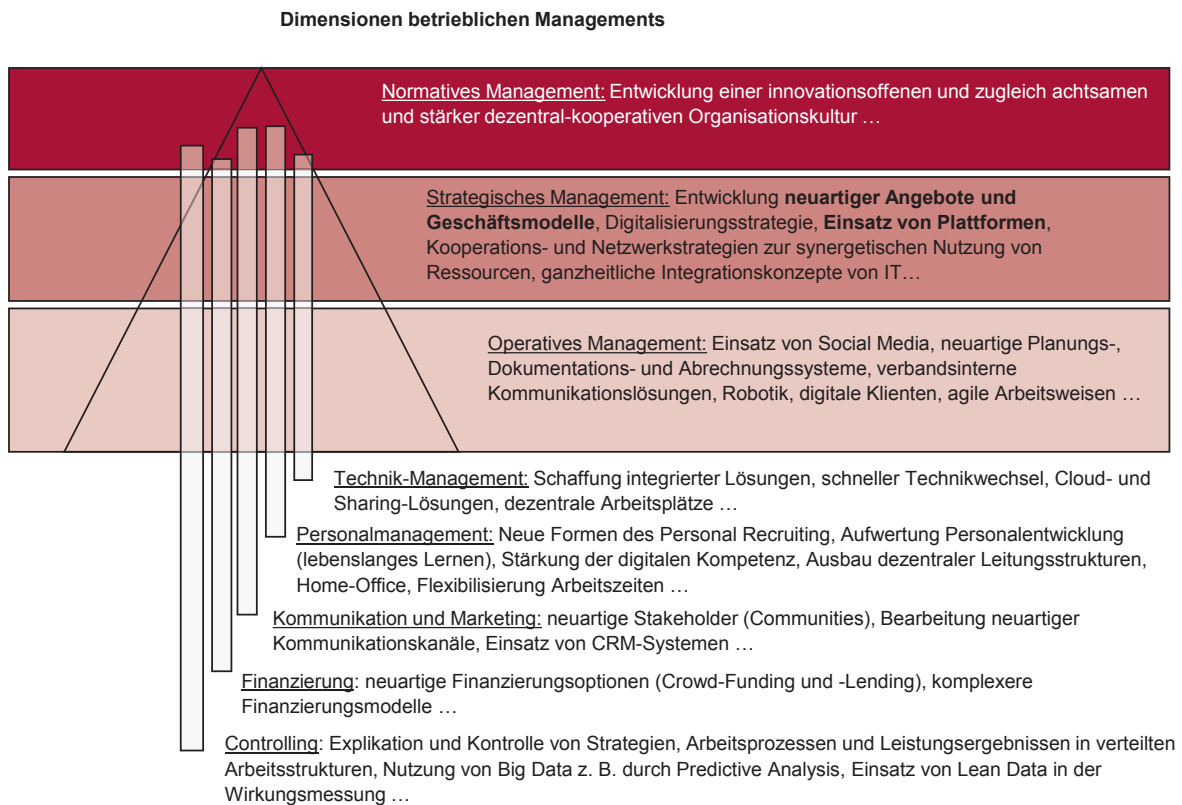
Ein wesentliches Strukturmerkmal der Organisationen des Sozialsektors ist ihre gesellschaftliche Multifunktionalität²⁷: So sind sie zum einen ein wesentlicher Dienstleistungserbringer für den Staat, vor allem für vulnerable Gruppen. Zum anderen haben sie auch advokatorische und sozialpolitisch gestaltende Funktion für diese Gruppen. In Bereichen wie Bevölkerungs- bzw. Zivilschutz übernehmen sie nicht selten hoheitli-

che Aufgaben und können aus systemischer Sicht als Reparaturbetrieb der Gesellschaft gesehen werden. Dort, wo sie mitgliedschaftliche Strukturen haben, können sie zur Integration der Gesellschaft beitragen und sind damit ein Eckpfeiler gesellschaftlichen Zusammenhalts. Ausgehend von diesen Funktionslogiken lässt sich konstatieren, dass die Erbringung einer Dienstleistung, wenngleich eine wichtige, so doch nicht die einzige Aufgabe von Wohlfahrtsverbänden ist. Vielmehr bewegen sich die Organisationen in einem Setting aus heterogenen Stakeholderinteressen und damit einhergehenden kommunikativen und organisatorischen Anforderungen. Die vielfältigen Auswirkungen der Digitalisierung treffen in der Wohlfahrtspflege auf die heterogene Funktionslogik, sodass zu erwarten steht, dass sich Auswirkungen auf alle Dimensionen sowie nahezu alle Teilbereiche betrieblichen Managements ergeben werden (vgl. Abbildung 3). Im Kern geht es dabei um die Fähigkeiten einer grösser werdenden Ungewissheitsbewältigung (Ambiguitätstoleranz), die Anpassung an eine agilere und heterogenere Arbeitswelt und Kommunikation sowie die Gestaltung von Mensch-Maschine-Schnittstellen mit den dazugehörigen Kompetenzen. Darüber hinaus können sich durch ein Absinken der Transaktionskosten – beispielsweise im Bereich der Kontaktanbahnung, der Angebotseinholung und der Kommunikation mit Dienstleistern – die Organisationsgrenzen künftig verschieben.

Gerade die Digitalisierung bietet jedoch auch ein enormes Entwicklungspotenzial. So kann sie dazu beitragen, neuartige Kommunikationsformen zu Stakeholdern und insbesondere zu Klienten aufzubauen, neue Dienstleistungen zu konzipieren und so das eigene Leistungsangebot neu auszurichten²⁸, Prozesse zu verbessern oder auch ehrenamtliches Engagement zu unterstützen.²⁹ Ferner ermöglicht sie die Organisationskultur zu stärken und neuartige Kooperationspotenziale aufzubauen, um so die eigenen Organisationsziele effektiver und effizienter zu verwirklichen.³⁰

Veränderung der Angebotsstrukturen

Die Herausforderungen der Digitalisierung beschränken sich jedoch nicht nur auf die einzelne Organisation. Vielmehr lassen sich zahlreiche Effekte ausmachen, die sich auf ganze Branchen und Märkte auswirken. Exemplarisch seien dazu genannt:



Funktionen betrieblichen Managements

Abbildung 3: Auswirkungen der Digitalisierung auf das betriebliche Management in Wohlfahrtsverbänden³¹

Sinkende Transaktionskosten (Auftreten neuer Anbieter als Ergebnis von Ausgliederungen, Auftreten neuer Konkurrenten, welche die Kostenvorteile besser nutzen können ...)

Veränderte Markteintrittsbarrieren (Umgehung von alten Intermediären und neue Konkurrenz, Aufbau neuer Barrieren durch technologische Kompetenz ...)

Neuartige Geschäftsmodelle (Kombination analoger und digitaler Angebote zu neuen Dienstleistungen und Produkten, hybride Geschäftsmodelle ...)

Hatten Wohlfahrtsverbände bisher über ihre intermediäre Position zwischen Klienten, Geldgebern und Dienstleistung eine besondere Marktmacht, lassen sich Klienten / Angehörige mittels Internet und sozialer Medien mittlerweile auch ohne Vermittlung durch die Verbände ansprechen. Solche Angebote reichen bereits von Online-Beratungen wie beispielsweise *gewaltlos.de* über digital unterstützte Alltagsassistenzen wie «be my eyes» oder «wheelmap» bis hin zu digital

initiierten und unterstützten Netzwerken wie beispielsweise *jugendnetz-berlin.de*. Diese müssen nicht zwangsweise in Konkurrenz zum Angebot der Wohlfahrtsverbände stehen, sondern erweitern oder ergänzen deren Angebote vielfach einfach nur.

Neben solchen «stand-alone-Angeboten» lassen sich jedoch digitale oder digital unterstützte Angebote mit erheblichem Marktveränderungspotenzial ausmachen (disruptive Innovationen).³² In der Regel werden hier mehrere innovative (das können beispielsweise veränderte Kostenstrukturen durch geringere Transaktionskosten, neuartige Kommunikationsformen und Marktzugangsmöglichkeiten und / oder innovative Dienstleistungskonfigurationen sein) mit bewährten Bausteinen zu neuartigen komplexen Geschäftsmodellen kombiniert. Die damit verbundenen strategischen Herausforderungen werden nachfolgend am Beispiel zweier aktueller Entwicklungen in den Blick genommen.

Strategisches Management im Digitalen Wandel

Im Folgenden werden die Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch Plattformen («Plattformisierung») und die Relevanz netzwerkartiger Organisationsstrukturen als Herausforderungen für das strategische Management der Wohlfahrtsorganisationen näher betrachtet. Diese Entwicklungen werden in Literatur und Praxis häufig als bedeutsam herausgestellt.³³

Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch Plattformen

Ein Geschäftsmodell beschreibt die grundsätzliche Logik einer Organisation: «A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value.»³⁴ Demnach beantwortet es die Fragen:

- Welcher Nutzen wird für den Kunden generiert? (value proposition);
- Wie ist die Wertschöpfungskette aufgebaut, die für die Realisierung des Nutzenversprechens erforderlich ist? (value creation);
- Wie werden damit Erträge erzeugt bzw. Werte erhalten? (value capture).³⁵

Das Geschäftsmodell kann somit «als strategisch bedeutsames Konzept» angesehen werden, das ein «Element der Strategie einer Organisation darstellt»³⁶. Für Organisationen ist es von grosser Bedeutung, ihre Geschäftsmodelle zeitnah und zielorientiert sich wandelnden Rahmenbedingungen der Umwelt anzupassen.³⁷

Im Zuge des digitalen Wandels kommt es nun zu einer starken Verbreitung von Plattformen, die unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle und die Wertschöpfung bestehender Unternehmen ha-

ben.³⁸ Für die Leistungserbringung von Wohlfahrtsverbänden sind in erster Linie Transaktionsplattformen von Bedeutung. Diese bringen Menschen und Organisationen zusammen, «die sich womöglich sonst nicht getroffen hätten und dies auf eine einfache, schnelle und für den Konsumenten bisweilen kostenfreie Art»³⁹.

Plattformen können die Digitalisierung ganzer Wertschöpfungsketten befördern. Sie verändern klassische Geschäftsmodelle und haben Auswirkungen auf die Schnittstelle zum Kunden/Klienten.⁴⁰ Insbesondere Transaktionsplattformen treten als «effiziente Alternativen» zum Einsatz von klassischen Intermediären in Märkten auf.⁴¹ Auch Wohlfahrtsverbände sind häufig als Intermediäre tätig, indem sie eine Vielzahl von Angeboten und Nachfragern koordinieren, z. B. bei der Vermittlung von Beratungsangeboten, Therapieplätzen oder Pflegedienstleistungen.

In der folgenden Tabelle wird beispielhaft für viele Entwicklungen in diesem Bereich die Veränderung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen durch Plattformen über mehrere Stufen sowie die Auswirkungen auf Intermediäre anhand eines Beispiels zu Pflegedienstleistungen dargestellt.

Eine pflegebedürftige Person kann sich im klassischen Modell (Stufe 1) bei einer Einrichtung der Wohlfahrtspflege über alternative Betreuungsmöglichkeiten informieren und dann möglicherweise gleich eine ambulante Pflegedienstleistung bei demselben Träger in Anspruch nehmen. Hier wird mit der Pflege eine personenbezogene Dienstleistung erbracht, mittels einer Wertkette bzw. eines Wertshops.⁴²

Als Intermediär im Pflegebereich treten mittlerweile digitale Plattformen auf, die z. B. Betreuungsleistungen, auch für Senioren, anbieten oder vergleichende Bewertungen von Pflegeeinrichtungen zur

Tabelle: Veränderung von Geschäftsmodellen bei Pflegeleistungen

Stufe	Kunde	Intermediär	Leistung	Anbieter	Wertschöpfung
1	Pflegebedürftiger	Wohlfahrtspflege	Pflege	Wohlfahrtspflege	Wertkette bzw. Wertshop
2	Pflegebedürftiger	betreut.de 24h-pflege-check.de	Pflege	Wohlfahrtspflege und weitere Anbieter	Wertekette bzw. Wertshop mit Netzwerkeffekten
3	Pflegebedürftiger	Seniicare24.de	Rundumversorgung	Privater Pflegedienst und Privatpersonen	Wertenetzwerk

Verfügung stellen sowie Angebote von Pflegediensten vermitteln (Stufe 2: Re-Intermediation). Die Pflege erfolgt zwar letztlich weiterhin in Form einer Wertekette/eines Wertshops, aber durch die digitale Plattform werden viele Anbieter und Kunden miteinander verbunden (Netzwerkeffekt). Der Anbieter kann eine Einrichtung eines Wohlfahrtsverbandes oder eines privaten Trägers sein, aber auch – wie in Stufe 3 – eine Privatperson aus dem osteuropäischen Ausland, die über eine auf einer digitalen Plattform vertretene private Organisation vermittelt wird. Hier liegt dann ein Wertnetzwerk vor, bei dem die Wertschöpfung über die Verknüpfung von Teilnehmern in einem Netzwerk erfolgt und durch die Intermediationsfunktion Kontakte organisiert werden, um letztendlich eine Rundumversorgung des Patienten zu gewährleisten.⁴³

Das Beispiel verdeutlicht die disruptive Kraft von Plattformen, die zu erheblichen Veränderungen von Machtverhältnissen und Wertschöpfungsanteilen in bestehenden Branchen führen kann.⁴⁴ Es zeigt auf, dass auch Wohlfahrtsverbände als klassische Intermediäre unter Druck geraten können, wenn ihre Leistungsempfänger oder Personen und Organisationen, von denen sie unterstützt werden, zu digitalen Plattformen wechseln, die ähnliche Leistungen bzw. Themenfelder bearbeiten.⁴⁵ Wettbewerber können Teile der Wertschöpfungskette von Wohlfahrtsverbänden aufgreifen und sie ersetzen (fragmentierte Wertschöpfungsketten).⁴⁶

Netzwerkartige Organisationsstrukturen

Auch wenn die Erkenntnis «structure follows strategy» von Chandler 1962 mittlerweile aufgrund fehlender eindeutiger Aussagen über den Fit von Strategie und Organisationsstruktur widerlegt wurde, weist die Managementliteratur auf die «Notwendigkeit der Stimmigkeit von Strategie und Struktur» hin.⁴⁷ Übertragen auf die Digitalisierung bedeutet dies, dass die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie eine passende Organisationsstruktur erfordert.

Wie im unten aufgeführten Beispiel zu erkennen ist, kann der Zusammenhang auch umgekehrt ausgeprägt sein. Verschiedene Aspekte der Digitalisierung wie die Beschleunigung der Prozesse sowie die grössere Verfügbarkeit an Daten über Organisationen führen zu einer höheren Transparenz über Parameter

und Ergebnisse des Handelns der Akteure in Organisationen und der Möglichkeit, Prozesse besser abzustimmen sowie eigenverantwortlich zu handeln. Dies führt zur Ablösung von hierarchischen Organisationsstrukturen durch netzwerkartige Strukturen, da Netzwerke der hierarchischen Koordination hinsichtlich Agilität und Flexibilität oftmals überlegen sind.⁴⁸

Als Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung einer netzwerkartigen Organisationsstruktur wird im Folgenden der niederländische Anbieter Mobiler Pflege Buurtzorg vorgestellt. Die Organisation hat sich innerhalb von knapp zehn Jahren zum grössten Anbieter im Bereich ambulanter Pflege in den Niederlanden mit mittlerweile über 10 000 Mitarbeitern entwickelt. Hauptmerkmal der Organisation sind dezentrale autonome Pflege-Teams. Diese versorgen als Orchestrator in einem Netzwerk zusammen mit informellen (Nachbarschaft, Angehörige) und formellen (Vereine, Kirchgemeinden, Unternehmen) Partnern ihre Klienten.⁴⁹ Das Management beinhaltet eine recht kleine Leitungs- und Verwaltungseinheit von 45 Mitarbeitern, die die hochgradig selbstorganisierten Teams mittels weniger Leistungsindikatoren (z. B. Anteil verrechenbare Stunden an der Arbeitszeit, Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit) steuert. Die 850 Pflege-teams von acht bis zwölf Pflegekräften planen und gestalten den gesamten Pflegeprozess gemäss dem Prinzip der Sozialraumorientierung selbst, inklusive Einstellung von Mitarbeitern, Aufbau der formellen und informellen Netzwerke und Verwaltung der Team-Finanzen. Diese Aktivitäten werden unterstützt durch eine umfassende Digitalisierung mit einer eigenen cloudbasierten Softwarelösung zur mobilen Dokumentation und Abrechnung, einer Kommunikationsplattform zur Information der Mitarbeiter und zum Austausch mit Partnern, einem Klienten-Portal und einer Lernplattform. Das Beispiel verdeutlicht eine andere als die oben aufgezeichnete Wirkungsrichtung zwischen Strategie und Organisationsstruktur: Die netzwerkartige Organisation mit flachen Hierarchien und einer starken Selbstorganisation, welche die Strategie der Vereinfachung von Buurtzorg kennzeichnet, wird durch die Digitalisierung erst ermöglicht. Sie hat innerhalb weniger Jahre erhebliche Marktanteile von den «traditionell» organisierten Anbietern gewinnen können.⁵⁰

Fazit und Ausblick

Obwohl sich das Dienstleistungsangebot der Freien Wohlfahrt traditionell auf personennahe Dienstleistungen bezieht, so werden, wie gezeigt, auch die Verbände und Vereine der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in vielfältiger Weise durch die Digitalisierung berührt werden. Veränderte Lebenswelten von Klienten führen zu neuen Bedarfen und Angebotsformen, veränderte Marktbedingungen zu neuartiger Konkurrenz oder gar dem Wegbrechen ganzer Geschäftsbereiche. Auch die Freie Wohlfahrtspflege ist vor disruptiven Entwicklungen nicht geschützt. Für die Verbände der Wohlfahrtspflege ergeben sich daraus folgende Aufgaben: Die Schaffung neuartiger sozialer Angebote für Klienten einerseits und die Anpassung von Kultur, Strategien, Strukturen und Prozessen in ihren Organisationen andererseits, dies unter zunehmend unsicher erscheinenden politischen Rahmen- und Wettbewerbsbedingungen. Dadurch entsteht ein erheblicher Innovationsdruck, der für viele Organisationen zu einem Innovationsdilemma wird, indem sie zwar einerseits unter wachsenden Anpassungsdruck geraten, ihnen aber zu dessen Bewältigung die wirtschaftlichen Ressourcen und Kompetenzen (Innovationsstrukturen und -kultur) fehlen.⁵¹ Verbände müssen sich zukünftig flexibler, effizienter, effektiver und stakeholderorientierter aufstellen, um die Möglichkeiten der Digitalisierung realisieren zu können. Eine solche digitale Verbandsentwicklung ist dabei als Kernaufgabe des verbandlichen Innovationsmanagements zu betrachten.

Zeitgleich bergen die Folgen der Digitalisierung auch erhebliche Potenziale, über die Entstehung neuer Geschäftsfelder hinaus. Gerade die Multifunktionalität der Verbände und die daraus resultierende Arbeit in unübersichtlichen Stakeholdersettings bei asymmetrischen Austauschverhältnissen kann der Schlüssel zum Erfolg in neuen, netzwerkartigen Strukturen mit unschlüssigen Austauschverhältnissen sein. Adressieren sie zur rechten Zeit die aus der Digitalisierung entstehende Exklusion und Ungleichheit, könnte hier ein weiteres Argument für eine zukünftige Legitimation des Dritten Sektors bzw. der freien Wohlfahrtspflege entstehen. Insofern kann eine Rückbesinnung auf «alte» Fähigkeiten (jenseits der Dienstleistungsproduktion) der Schlüssel für den Erfolg von morgen sein.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Vilain 2018, 708 ff.
- ² So beschäftigten die sechs Spitzenverbände 2012 allein rd. 1,7 Mio. Hauptamtlich und rund 2,5 Mio. Ehrenamtliche in ihren 105.295 Einrichtungen. Siehe dazu BAGFW 2012, S.10 ff. und Boßenecker/Vilain 2013.
- ³ BAGFW 2017, o.S.
- ⁴ Vgl. Etezadzadeh 2015 und Klauf 2014. Die Ubiquität des Netzzugangs als Folge der raschen Verbreitung mobiler Endgeräte sowie die Technisierung von Wohn- und Arbeitswelt erlauben jederzeit den Zugang zu digitalen Angeboten. Haushaltsgeräte werden digital gesteuert, Verbrauchsdaten wie Gas, Wasser oder Strom digital erfasst, Informations- und Unterhaltungsmedien sind jederzeit digital abrufbar und der Online-Handel macht Waren und Dienste nahezu uneingeschränkt verfügbar.
- ⁵ Vgl. Schimpf/Stehr 2017 und Schneider 2017.
- ⁶ Vgl. Facebook 2017 und Instagram 2017.
- ⁷ Vgl. Hinz et al 2014 sowie Ehlers/Naegel 2017.
- ⁸ Vgl. Rump/Eilers 2017.
- ⁹ Finsoz e.V. 2016, S. 2.
- ¹⁰ Vgl. Klauf 2014.
- ¹¹ Vgl. Naisbitt 1982.
- ¹² Vgl. beispielsweise Schulze 2011 oder Pelizäus-Hoffmeister 2013.
- ¹³ Vgl. u.a. Fachinger et al. 2012 sowie Meyer/Mollenkopf 2010.
- ¹⁴ Vgl. Freese 2015.
- ¹⁵ Vgl. Vilain et al. 2017.
- ¹⁶ Vgl. Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement 2016.
- ¹⁷ Diese Liste liesse sich noch um andere Phänomene erweitern. Vgl. dazu auch Finsoz e.V. 2016, Schweitzer 2016.
- ¹⁸ Mit Blick auf neue Ungleichheit im Verhältnis der Generationen vgl. Thimm 2013.
- ¹⁹ Vgl. Dengler/Matthes 2015.
- ²⁰ In Bezug auf Digital und Mobile Health vgl. Meister et al. 2017. Während sowohl die Zugangsrate zum Internet als auch die Nutzungsintensität in den letzten Jahren stetig gewachsen sind, zeigt der D21-Digital-Index jedoch deutlich, dass wachsende Teile der Bevölkerung mit den rasanten Entwicklungen in der digitalen Welt nicht (mehr) mithalten können. In der Folge fühlen sich viele Menschen überfordert, verspüren Handlungsdruck oder fühlen sich gesellschaftlich ausgeschlossen. Vgl. Initiative D21 e.V. 2016, S. 26.
- ²¹ Vgl. Primack et al. 2017.
- ²² Vgl. Initiative D21 e.V. 2016, S. 21.
- ²³ Private (z. B. Kontoführung) und staatliche Dienstleistungen (z. B. Steuerklärung) werden zusehends digital. Fehlende materielle (z. B. kein Netzzugang, fehlende oder veraltete Endgeräte), monetäre (z. B. fehlende Kreditkarte, negativer Schufa-Eintrag), soziale (z. B. Unterstützung beim Lernen), körperliche (z. B. Sehbehinderung), kognitive (z. B. Kenntnis zentraler Begriffe und Suchroutinen) und/oder seelische (z. B. Angst vor der Nutzung) Voraussetzungen schliessen Nutzer vielfach von bedeutenden Dienstleistungssegmenten aus. Vgl. Seifert, Schelling 2016.
- ²⁴ Vgl. Hornberg et al. 2008.

- ²⁵ Vgl. unter anderem Schweitzer 2016.
- ²⁶ Für den Bereich digitaler Unterstützungsnotwendigkeiten und -strukturen für Ältere vgl. Ehlers 2016 oder Kruse 2017.
- ²⁷ Vgl. zu den nachfolgenden Funktionen von Wohlfahrtsverbänden Vilain 2018, Anheier 2005, Zimmer/Priller 2004.
- ²⁸ Vgl. Horak et al. 2017.
- ²⁹ Vgl. Buhl/Frederking 2016.
- ³⁰ Vgl. Hinz et al. 2014.
- ³¹ In Anlehnung an verschiedene Studien und Quellen: Duft et al. 2017, Cap-Geminini 2018, Klauß 2014, AK Organisation 2018, Bühler, Maas 2017, Vilain et al. 2016 I.
- ³² Vgl. Beier 2018.
- ³³ Vgl. z. B. Winter 2017, Beier 2018, Evans, Gawer (2016), AK Organisation 2018, Klauß 2014, S. 23-24.
- ³⁴ Osterwalder, Pigneur 2010, S. 17.
- ³⁵ Vgl. Halecker, Hartmann 2014, S. 213 und Foss, Saebi 2016, S. 292. In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen und Frameworks zu Geschäftsmodellen. Vgl. dazu z. B. Schallmo 2014, S. 3-5 sowie Zott et al. 2011.
- ³⁶ Halecker, Hartmann 2014, S. 218.
- ³⁷ Vgl. Halecker, Hartmann 2014, S. 218.
- ³⁸ Vgl. Winter 2017, S. 73-75 und Evans, Gawer 2016.
- ³⁹ Winter 2017, S. 78.
- ⁴⁰ Vgl. Winter 2017, S. 73.
- ⁴¹ Vgl. Beier 2018, S. 78. f.
- ⁴² Bei der Wertekette erfolgt die Wertschöpfung über eine Input-Output-Transformation, während bei einem Wertshop die Problemlösung für den Klienten im Vordergrund steht, die durch den auf sein spezifisches Problem angepassten Ressourceneinsatz gewährleistet wird. Vgl. Woratschek et al. 2005, S. 259-265. In der Pflege ist der Übergang zwischen beiden fließend. Bei stark standardisierten Lösungen liegt eher eine Wertekette vor, bei sehr individuell ausgerichteten Pflegeleistungen besteht die Wertschöpfung in der besonderen Problemlösung für den Pflegebedürftigen.
- ⁴³ Vgl. Woratschek et al. 2005, S. 266f.
- ⁴⁴ Vgl. Winter 2017, S. 73.
- ⁴⁵ Vgl. Beier 2018, S. 81.
- ⁴⁶ Vgl. Beier 2017.
- ⁴⁷ Welge, Al-Laham 2012, S. 797.
- ⁴⁸ Vgl. Ak Organisation 2018, S. 4f. und Bühler, Maas 2017, S. 59. Bezogen auf Unternehmen stellt der Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft die Vermutung an, dass es trotz der Bedeutungszunahme von netzwerkartigen Organisationsstrukturen «auch in der Digital Economy ein Nebeneinander von hierarchischen und netzwerkartigen Strukturen geben muss und geben wird». Ak Organisation 2018, S. 21.
- ⁴⁹ Vgl. Buurtzorg 2018. Zum Orchestrator Modell vgl. Henke et al. 2012, S. 7.
- ⁵⁰ Vgl. Nandram 2015.
- ⁵¹ Vgl. Neumann et al. O.J.

Literatur

- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit-Organizations. Theory, management, policy*. Milton Park, New York. Routledge.
- Arbeitskreis Organisation der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2018). Implikationen der Digitalisierung für die Organisation. In: Krause, S. & Pellens, B. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation* (S. 3-27). ZfbF-Sonderheft 72/17. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beier, M. (2017). *Digitale Transformation: Zwischen technologischen Möglichkeiten und organisationalen Realitäten*. Besucht am 10.5.2018 auf https://www.izgs.de/app/download/15411391296/ST17_I_Beier_Digitale%20Transformation_ForumIV.pdf?t=1511348890.
- Beier, M. (2018). Digitale Strategien für Nonprofit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts. In: Vilain, M. & Wegner, S. (Hrsg.), *Crowds, Movements & Communities?! Potentiale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken* (S. 74-88). Tagungsband zum Social Talk 2016. Baden-Baden: Nomos. Im Erscheinen.
- Boeßenecker, K.-H. & Vilain, M. (2013). *Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland*. 2., vollständig überarbeitete Aufl.. Weinheim: Beltz/Juventa.
- Buhl, O. & Frederking, A. (2016). Herausforderungen der Kommunen und Chancen der Digitalisierung. In: Witpahl, V. (Hrsg.), *Digitalisierung. Bildung-Technik-Innovation* (S. 133-140). Wiesbaden: Springer.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2012). *Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege 2012*. Berlin.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) (2017). *Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt – Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung*. Positionspapier zusammen mit dem BMFSFJ vom 07.09.2017. Besucht am 12.03.2018 auf <https://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmenpositionen/detail/article/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien>.
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) (2016). *Soziale Netzwerke für das digitale Ehrenamt*. In: *Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland* 15/2016, Berlin.
- Buurtzorg (2018). *Buurtzorg*. Besucht am 08.04.2018 auf <https://www.buurtzorg.com>.
- Bühler, P. & Maas, P. (2017). Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt. In: Bruhn, M., Hadwich, K. (Hrsg.), *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation, Band 2* (S. 45-70), Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Cap-Gemini (2018). Studie IT-Trends 2018. *Digitalisierung. Aus Ideen werden Ergebnisse*. Berlin. Besucht am 03.04.2018 auf <http://www.capgemini.com/it-trend>.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. In kaum einem Beruf ist der Mensch vollständig ersetzbar*. In: IAB-Kurzbericht. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Nürnberg.

- Duft, N., Kreutter, S.P. & Frieder, O. (2017). *Digitalisierung in Non-Profitorganisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Studie der Stiftung WHU, Capgemini und der Haniel Stiftung, durchgeführt vom betterplace lab, der WHU - Otto Beisheim School of Management, der CXP Group und fibonacchi & friends. Inhaltliche Begleitung: Bundesverband Deutscher Stiftungen und der Stifterverband. Besucht am 3.3.2018 auf <http://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf>.
- Ehlers, A. (2016). Digitale Kompetenz älterer Menschen – Ausgangspunkte und Herausforderungen für Weiterbildung. In: Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (Hrsg.), *Runder Tisch «Aktives Altern – Übergänge gestalten» Arbeitsgruppe «Bildung im und für das Alter»*, Dokumentation zum Fachgespräch «Digitale Kompetenz älterer Menschen» (S. 18-25). Frankfurt am Main.
- Ehlers, A. & Naeyege, G. (2017). Soziale Ungleichheit und digitale Inklusion – ein relevantes Thema auch im Alter. In: Generali Deutschland AG (Hrsg.), *Generali Altersstudie 2017 – Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben* (S.119-121). Wiesbaden: Springer.
- Etezadzadeh, C. (2015). *Smart City – Stadt der Zukunft? Die Smart City 2.0 als lebenswerte Stadt und Zukunftsmarkt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ewans, P.C. & Gawer, A. (2016): *The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey*. The Center for Global Enterprise. New York.
- Fachinger, U., Schöpke, B. & Schweigert, H. (2012). *Systematischer Überblick über bestehende Geschäftsmodelle im Bereich assistierender Technologien*. Discussion Paper 07/2012. Institut für Gerontologie – Ökonomie und Demographischer Wandel. Universität Vechta.
- FINSOZ e.V.(2016). *Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft, April 2016*. Besucht am 10.4.2018 auf <http://www.finsoz.de>.
- Foss, N. & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43 (1), S. 200-227.
- Freese, B. (2015). Soziale Innovation durch digitale Teilhabe. In: Friedrich, K., Siller, F. & Treber, A. (Hrsg.), *Smart und mobil – Digitale Kommunikation als Herausforderung für Bildung, Pädagogik und Politik* (S. 185-202). München: Kopaed Verlags GmbH.
- Halecker, B. & Hartmann, M. (2014). Das Geschäftsmodell als «Strategic Deployment» im strategischen Denken. In: Schallmo, D. R. A. (Hrsg.), *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation* (S. 209-232). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Henke, K.-D., Troppens, S., Fachinger, U., Koch, H., Braeseke, G. & Merda, M. (2011). *Neuartige Geschäftsmodelle und Finanzierungsansätze altersgerechter Assistenzsysteme*. Universität Vechta, Institut für Gerontologie – Ökonomie und Demografischer Wandel, Discussion Paper 03/2011.
- Hinz, U., Wegener, N., Weber, M. & Fromm, J. (2014): *Digitales bürgerschaftliches Engagement*. Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS, Berlin.
- Horak, Ch., Baumüller, J. & Bodensterfer, M. (2017): Steuerung in Nonprofit-Organisationen – Entwicklungsstand und Perspektiven. In: Theuvsen, L., Andeßner, R., Gmür, M. Greiling, D. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 79-87). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hornberg, C., Schröttle, M., Böhne, S., Khelaifat, N. & Pauli, A. (2008). *Gesundheitliche Folgen von Gewalt*. Gesundheitsberichterstattung des Bundes Heft 42. Robert Koch-Institut, Berlin.
- Initiative D21 e.V. (2016). *D21-Digital-Index 2016. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Initiative D21 e.V., Berlin. Besucht am 30.3.2018 auf <https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index-2017-2018/>.
- Klauß, Th. (2014). *Verbände Digital. Grundlagen, Strategie, Technologie, Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Kruse, A. (2017). Engagement. In: *Generali Deutschland AG (Hrsg.), Generali Altersstudie 2017 – Wie ältere Menschen in Deutschland denken und leben* (S. 86-87), Wiesbaden: Springer.
- Meister, S., Becker, St., Leppert, F. & Drop, L. (2017): Digital Health, Mobile Health und Co. – Wertschöpfung durch Digitalisierung und Datenverarbeitung. In: Pfannstiel et al. (Hrsg.), *Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen* (S. 185-211). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer, S., Mollenkopf, H. (2010). *AAL in der alternden Gesellschaft – Anforderungen, Akzeptanz und Perspektiven: Analyse und Planungshilfe*. Berlin: VDE Verlag.
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books.
- Nandram, S. (2015). *Organizational Innovation by Integrating Simplification. Learning from Buurtzorg Nederland*. Amsterdam: Springer Verlag.
- Neumann, D., Liebmann, M. & Thelen, F. (o.J.). *Digitalisierung des Ehrenamts – Wege aus dem Innovationsdilemma*. Konzeptpapier Universität Freiburg.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley, New Jersey.
- Peliziäus-Hoffmeister, H. (2013). *Zur Bedeutung von Technik im Alltag Älterer. Theorie und Empirie aus soziologischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer.
- Primack, B. A., Shensa, A., Sidani, J. E., Whaitte, E.O., Lin, L., Rosen, D., Colditz, J. B., Radovic, A. & Miller, E. (2017). Social Media Use and Perceived Social Isolation Among Young Adults in the U.S. In: *American Journal of Preventive Medicine* 2017, 53 (1). S. 1-8.
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. Wiesbaden: Springer.
- Schallmo, D. R. A. (2014). Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In: Schallmo, D. R. A. (Hrsg.), *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodellinnovation* (S. 1-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schimpf, E. & Stehr, J. (2017). *Soziale Medien als Konfliktarena. Alltagskonflikte Jugendlicher und wie sie über die Nutzung von Social Network Sites bearbeitet werden*. Marburg: Büchner Verlag.
- Schneider, W. (2017). Psychosoziale Folgen der Digitalisierung. In: *Psychotherapeut. Published Online 05/2017*. Berlin: Springer Medizin Verlag.
- Schulze, E. (2011). Smart-Home für Ältere. Eine Analyse von Best-Practice-Beispielen. In: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.*, 91 (10), S. 458-462.

Schweitzer, E. (2016). Digitale Spaltung und ihre Bedeutung in der Stadtentwicklung. In: *BBSR-Berichte Kompakt* 01/2016.

Seifert, A. & Schelling, H. R. (2016). Alt und offline? Befunde zur Nutzung des Internets durch Menschen ab 65 Jahren in der Schweiz. *Schweizer Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 2016, 49, S. 619–625.

Thimm, C. (2013). Digitale Gleichberechtigung der Generationen – Altern in einer mediatisierten Gesellschaft. In: Hüther, M.; & Naegele, G. (2013): *Demographiepoltik - Herausforderungen und Handlungsfelder* (S. 326-343). Wiesbaden: Springer.

Vilain, M. (2018). Der dritte Sektor in einer dreigliedrigen Sozialpolitik. In: Kubon-Gilke, G. (Hrsg.): *Gestalten der Sozialpolitik. Theoretische Grundlegungen und Anwendungsbeispiele* (S. 660-710). 2 Bände. Weimar bei Marburg: Metropolis-Verlag.

Vilain, M., Heuberger M., Wegner, S. (2017). Caring-Profis oder Community-Organizer? Wohlfahrtsverbände und Hilfsorganisationen in Zeiten des «Sharings» am Beispiel einer Fallstudie. In: Theuvsen, L., Andeßner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 225-233). Wiesbaden: Springer Gabler.

Vilain, M., Heuberger, M. & Wegner, S. (2016 I): Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle zur Stärkung innovativer ambienter Lebensstrukturen im Alter – Das Projekt ENGESTINALA. In: VDE (Hrsg.), *Zukunft Lebensräume: Gesundheit, Selbstständigkeit und Komfort im demografischen Wandel Konzepte und Technologien für die Wohnungs-, Immobilien-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft* (S. 207-212). Berlin: VDE Verlag.

Vilain, M., Wegner, S. & Heuberger, M. (2016). Strategieentwicklung zur Markteinführung eines Hausnotrufsystems auf Basis von Smart Meter. In: o.H., *Zukunft Lebensräume. Gesundheit, Selbstständigkeit und Komfort im demografischen Wandel. Konzepte und Technologien für die Wohnungs-, Immobilien-, Gesundheits- und Pflegewirtschaft* (S. 276-281). Berlin/Offenbach: VDE Verlag.

Welge, M. & Al-Laham, A. (2012). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. 6. aktual. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Winter, J. (2017). Europa und die Plattformökonomie – Wie datengetriebene Geschäftsmodelle Wertschöpfungsketten verändern. In: Bruhn, M. & Hadwich, K., *Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation* (S. 72-89), Band 2, Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden: Springer Gabler.

Woratschek, H., Roth, S. & Schafmeister, G. (2005). Dienstleistungscontrolling unter Berücksichtigung verschiedener Wertschöpfungskonfigurationen – Eine Analyse am Beispiel der Balanced Scorecard. In: Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungscontrolling* (S. 254-274), Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Zimmer, A. & Priller, E. (2004). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: Springer.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Development and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), S. 1019-1042.

Die Autoren



Michael Vilain / michael.vilain@eh-darmstadt.de

Prof. Dr. Michael Vilain ist Betriebswirt und Politikwissenschaftler, geschäftsführender Direktor des Instituts für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS) an der Evangelischen Hochschule Darmstadt, Professor für Allgemeine BWL, wissenschaftliche Leitung der berufsbegleitenden Nonprofit-Masterstudiengänge an den Universitäten Heidelberg und Münster sowie der EH-Darmstadt, Mitglied verschiedener Gremien und Vorstände von Stiftungen und Vereinen. Seine Forschungsschwerpunkte sind u. a.: Nonprofit-Management, Zivilgesellschaft im Wandel, Digitalisierung, Geschäftsmodelle der Zukunft.



Susanne Kirchhoff-Kestel / s.kirchhoff-kestel@eh-darmstadt.de

Privatdozentin Dr. rer. pol. Susanne Kirchhoff-Kestel ist Dozentin im Fachbereich Wissenschaftliche Weiterbildung, Nonprofit-Management, an der Evangelischen Hochschule Darmstadt. Sie forscht zu Themen des Managements und Controllings in Nonprofit-Organisationen und Hochschulen, insbesondere in den Bereichen strategisches Management, Kosten- und Leistungsmanagement, Performance Measurement und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente. 2007 habilitierte sie im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dortmund.

Forschungsbeitrag

Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig

Nathalie C. Maring und Hans Lichtsteiner

Die Digitalisierung hat unsere Möglichkeiten zu kommunizieren und sich zu informieren massiv erweitert. So können wir neu jederzeit, überall und auf unterschiedlichsten Kanälen an Informationen gelangen. Entsprechend wird die Mediennutzung immer heterogener, der Wettbewerb um Aufmerksamkeit verschärft sich. Auch NPO müssen heute die zweckmässigsten Kanäle wählen und mit relevanten Inhalten bespielen, wollen sie ihre Stakeholder noch erreichen. Inwieweit sich Schweizer Verbände bereits auf die Digitalisierung der Kommunikation eingestellt haben und in welchen Bereichen noch Potenzial besteht, war Gegenstand einer Untersuchung. Die Resultate zeigen: Viele Organisationen schöpfen die Chancen, welche ihnen digitale Medien bieten, noch ungenügend aus.

Durch die Verbreitung des Internets haben sich die Ansprüche an eine moderne Kommunikation grundlegend verändert. Diese wird immer digitaler und dadurch auch zunehmend ortsungebundener und schneller. In der Schweiz lag 2017 der Anteil derjenigen, die das Internet täglich oder mehrmals pro Woche nutzen, bei 85.5 %.¹ Dabei sind nicht mehr nur die Jungen online: Bei allen Altersklassen zwischen 14 und 69 Jahren ist das Internet gemäss Media Use Index 2017 das wichtigste Medium und liegt damit vor dem Fernsehen, Radio oder den Printzeitungen.² Hinzu kommt, dass die Internetnutzung immer mobiler und heterogener wird: 72 % der Schweizerinnen und Schweizer, die mindestens ab und an online sind, griffen 2017 von unterwegs – meist via Mobiltelefon oder Laptop – auf das Internet zu.³ Und die Entwicklungen im Bereich der Onlinekommunikation sind noch lange nicht abgeschlossen.⁴

Auch Verbände sind von dieser Digitalisierung der Kommunikation stark betroffen. Denn eine ihrer zentralen Aufgaben besteht darin, mit den eigenen Mitgliedern, der Politik, der Öffentlichkeit und weite-

ren Bezugsgruppen zu kommunizieren und in einen Dialog zu treten. Szyszka et al. verstehen Verbände entsprechend als «Kommunikationsorganisationen»⁵. Von Velsen-Zerweck charakterisiert sie sogar als «Kommunikations-Dienstleister [...], die versuchen, mit Hilfe von Daten und Fakten sowie Erfahrungen und Meinungen gegenüber ihren unterschiedlichen Anspruchsgruppen Interesse zu wecken und Interessen zu vertreten.»⁶ Dank des Internets und insbesondere der sozialen Medien erweitern sich deren Optionen, an ihre internen und externen Stakeholder heranzutreten.⁷ Dass sich die Kommunikation mit den Zielgruppen durch Social Media (eher oder deutlich) verändert, dieser Aussage pflichten in einer Studie von Horak und Baumüller auch 86 % der befragten österreichischen NPO bei.⁸ Dabei ersetzen soziale Medien die bestehenden, traditionellen Kommunikationswege jedoch nicht, sondern ergänzen diese, wie Hoffjann und Gusko in einer Studie für Deutschland festhalten.⁹ Durch die Vermehrung der Kanäle entsteht deshalb das Risiko, dass Organisationen ihrer Kommunikationsfunktion nicht oder nur noch ungenügend nachkommen können. Mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen sind sie oftmals nicht mehr in der Lage, alle Medien mit denselben Informationen gleichzeitig und in ausreichendem Masse zu bespielen. Hinzu kommt, dass sich auch das Web gewandelt hat: von den anfänglichen Websites, welche der reinen Informationsvermittlung dienten, hin zu neuen dialogorientierten und partizipativen sozialen Medien.¹⁰ Sie ermöglichen einen unmittelbaren Austausch zwischen den Organisationen und ihren Zielgruppen, verlangen aber gleichzeitig zusätzlichen Personal- respektive Zeiteinsatz. In den meisten Verbänden stehen jedoch weder für Parallelinformationen noch für dialogische Kommunikation zusätzliche Ressourcen zur Verfügung. Deshalb wird es für sie immer anspruchsvoller, in einem digitalen Umfeld allen Anforderungen an eine professionelle, zielgruppengerechte Kommunikation zu entsprechen.

Studienkonzept

Wie gehen nun Verbände in der Schweiz mit der zunehmenden Digitalisierung der Kommunikation um? Haben sie sich bereits darauf eingestellt und wenn ja, inwieweit? Diese Fragen bildeten den Ausgangspunkt einer Erhebung zur Vereins- und Verbandskommunikation, welche das VMI im Herbst 2017 zusammen mit der Stämpfli AG durchgeführt hat. Ziel der Studie war eine Bestandsaufnahme, wie mitgliederbasierte NPO heute mit ihren diversen Stakeholdern kommunizieren, wo sie welche Medien einsetzen und welche Ressourcen sie dafür aufwenden. Gleichzeitig wurde ein Blick in die Zukunft gewagt und erhoben, wie die einzelnen Organisationen ihre Kommunikation in den nächsten Jahren weiterentwickeln möchten.

Der Fokus der Studie lag auf den sogenannten Eigenleistungs-NPO. Bei diesen stehen die Mitglieder respektive deren Interessen im Zentrum. Die Organisation vertritt letztere gegenüber externen Stakeholdern und artikuliert ihre Werte (z. B. politischer oder kultureller Natur) im öffentlichen Raum.¹¹ Dies trifft insbesondere auf Vereine/Verbände, aber auch auf Genossenschaften zu.¹² Weil überwiegend Verbände (in 97.3 % der Fälle) an der Untersuchung teilnahmen, wird in der Folge Einfachheit halber von Verbänden oder Organisationen die Rede sein, auch wenn die Rechtsform nicht zu 100 % auf alle Teilnehmenden zutrifft. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Oktober und November 2017 mittels Online-Fragebogen, wozu 1334 Organisationen in der Schweiz – vorwiegend aus dem deutschsprachigen Teil – per E-Mail eingeladen wurden. In die Auswertung flossen letztlich 331 Fragebogen ein. Das entspricht einer bereinigten Rücklaufquote von ca. 25 %. Die ausgewertete Stichprobe bildet damit die Schweizer Verbandslandschaft nur bedingt repräsentativ ab, was der Studie primär einen deskriptiven respektive explorativen Charakter verleiht.

Die nachfolgende Auswertung behandelt ausschliesslich die Situation im Bereich der Onlinekommunikation. Gemäss Schweizer fallen darunter «alle Formen computervermittelter Kommunikation (CvK) in digitaler Form unter Zuhilfenahme von Datenleitungen oder leitungsloser Funkübermittlung und Computern als Sende-/Empfangsgeräten.»¹³ Wegen der technischen Konvergenz von Gerätegattungen wie Radio, Fernsehen, PC oder Mobiltelefon greift der

Computer als Definitionsbestandteil zwischenzeitlich allerdings zu kurz. Aus diesem Grund wird laut dem Autor der Aspekt der digitalen Übertragung wichtiger, was letztlich auch auf digitales Fernsehen zutreffen würde.¹⁴ Diese und weitere vergleichbare Formen wurden in der Studie jedoch nicht mit einbezogen. Berücksichtigung fanden nur ausgewählte Anwendungen, die in der Onlinekommunikation von Verbänden mutmasslich eine wichtige Rolle spielen wie beispielsweise die sozialen Medien. Gemäss Definition von Schmidt handelt es sich dabei um «bestimmte Angebote und Formen digital vernetzter Medien, die das onlinebasierte Bearbeiten und Veröffentlichen von Inhalten aller Art sowie die Beziehungspflege und den Austausch zwischen Menschen erleichtern»¹⁵.

Digitale Medien werden selektiv eingesetzt

Wie die Studienergebnisse zeigen, setzen heute nahezu alle befragten Organisationen digitale Medien ein. Zum wichtigsten Kommunikationskanal überhaupt hat sich mittlerweile die eigene Website entwickelt: Praktisch jeder Verband verfügt über einen entsprechenden Web-Auftritt und bewirtschaftet diesen auch sehr intensiv (vgl. Tabelle 1). Weiter versenden die meisten der Befragten regelmässig einen elektronischen Newsletter an ihre Zielgruppen. Die Netzwerkplattform Facebook kommt am dritthäufigsten zum Einsatz. Zwei von drei Verbänden sind auf Facebook präsent und kommunizieren über diese Plattform auch eher intensiv. Ebenfalls relativ weit verbreitet sind Online-Werbemittel (62 %) wie Banner resp. Pop-up-Fenster. Alle weiteren sozialen Medien konnten sich in der Verbandskommunikation noch nicht flächendeckend durchsetzen – sie werden meist eher punktuell und als unterstützende Kanäle eingesetzt.

Vergleicht man den Verbreitungsgrad von Social Media bei Schweizer Verbänden mit internationalen Studien wie dem Global NGO Technology Report für 2018, der NGOs weltweit zu ihrem Technologieeinsatz befragt hat, so sind soziale Medien global bereits stärker verbreitet als in der Schweiz. Laut besagtem Report betreiben die meisten der befragten Organisationen eine Facebook-Seite (93 %), viele verfügen über ein Twitter-Profil (77 %) oder auch einen eigenen YouTube-Kanal (57 %). Auf Platz vier und fünf liegen LinkedIn (56 %) und Instagram (50 %).¹⁶ Ähnliche Häufigkeits-

Tabelle 1: Verbreitung und Intensität der Bewirtschaftung ausgewählter digitaler Medien (n = 330)

	Verbreitung (in Prozent der antwortenden Organisationen)	Bewirtschaftungsintensität (Durchschnitt von 1=sehr schwach bis 4=sehr stark)
Website	99 %	3.5
Elektronischer Newsletter	86 %	3.2
Facebook	66 %	2.8
Online-Werbemittel (z. B. Banner/Pop-up)	62 %	2.1
Closed User Group	53 %	2.4
Online-Zeitschrift	49 %	2.3
Twitter	46 %	2.4
YouTube	43 %	1.9
LinkedIn	32 %	1.9
Instagram	25 %	2.0
XING	21 %	1.7
Eigene App	19 %	2.5

verteilungen finden sich auch in der Studie Social Media Schweiz 2016. Gemäss dieser Erhebung, welche auf Rückmeldungen von 51 Unternehmen, 13 NPO sowie 26 Behörden beruht, teilen sich YouTube und Facebook mit einem Verbreitungsgrad von 87 % den ersten Platz. Mit 75 % folgt Twitter sowie mit 62 % LinkedIn und XING.¹⁷ Auch diese Werte liegen höher als die in der vorliegenden Studie erhobenen Werte, die ausschliesslich Verbände berücksichtigt.

Verglichen mit Referenzstudien setzen Schweizer Verbände viele der digitalen Kanäle also weniger häufig ein als andere Sektoren in der Schweiz oder NPO im Ausland. Zudem setzen sie vergleichsweise stark auf eher «klassische» Kanäle wie die eigene Website und den elektronischen Newsletter, bei denen der Informationsfluss primär einseitig bleibt¹⁸. Dialogische und partizipative Medien hingegen kommen weit weniger häufig zum Zuge und werden auch weniger intensiv bewirtschaftet.

Kultur und Freizeit als Vorreiter

Innerhalb der Schweizer Verbandslandschaft treten beim Einsatz digitaler Kanäle zu Kommunikationszwecken erhebliche Unterschiede auf. Einerseits besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Organisationsgrösse – bezogen auf die

Anzahl Vollzeitstellen hauptamtlicher Mitarbeitender – und der generellen Einsatzintensität: Grössere Organisationen setzen Online-Kanäle häufiger und stärker ein als kleinere Verbände.¹⁹ Einzige Ausnahme hier bildet die Website, welche unabhängig der Grösse von allen Befragten mit vergleichbarer Intensität verwendet wird. Gleichzeitig zeigen sich aber auch Sektorenunterschiede (vgl. Tabelle 2). Insbesondere die Bereiche Kultur und Freizeit nehmen dabei die Rolle als digitale Vorreiter ein. Abgesehen von den beiden Business-Netzwerken XING und LinkedIn setzen sie stärker auf Social Media als andere Sektoren, wobei hier Instagram, YouTube und Facebook im Vordergrund stehen. Speziell die Sportorganisationen zeichnen sich bei diesen Plattformen durch eine überdurchschnittliche Einsatzintensität aus. Ebenfalls stärker mit den sozialen Medien arbeiten die Verbände der Politik und Interessenvertretung. Der Microblogging-Dienst Twitter kommt dabei v. a. im politischen Bereich zum Einsatz, aber auch Facebook wird intensiv betrieben.

Online-Kanäle sind personalintensiv

Nach Einschätzung der Befragten fließen aktuell bereits rund 32 % der für die Kommunikationsarbeit zur Verfügung stehenden Personalressourcen in den Online-Bereich (n = 176) – dies unabhängig von der Orga-

nisationsgrösse. Die finanziellen Aufwendungen machen hingegen nur rund einen Fünftel der gesamten Kommunikationsausgaben aus. Der grösste Teil der befragten Organisationen (66 %) kann mit bis zu 15 000 Franken jährlich seine direkten Ausgaben für die Onlinekommunikation decken. Branchenverbände sowie Organisationen aus dem Gesundheits- und Sozialbereich investieren dabei tendenziell eher mehr, Kultur- und Freizeitorganisationen wie auch die Verbände im Bereich Politik und Interessenvertretung eher weniger (vgl. Tabelle 3). Besagte Unterschiede zwischen den Sektoren sind allerdings statistisch nicht signifikant.²⁰

Die relativ geringen direkten Ausgaben für die Onlinekommunikation zeigen sehr schön: Sind diese Kanäle einmal implementiert, hält sich der finanzielle Aufwand grundsätzlich in Grenzen, während der Personalaufwand klar ansteigt. Viele Verbände müssen einen merklichen Teil ihrer für die Kommunikation bestimmten Personalressourcen für die Betreuung der digitalen Medien einsetzen.

Viele vernachlässigen das Controlling

Gerade der Einsatz von Online-Kanäle eröffnet Verbänden neue Möglichkeiten, deren Nutzung durch die Zielgruppen zu beobachten, um ihre Kommunikation zu optimieren. Trotz des personell beachtlichen Ressourceneinsatzes fehlt bei vielen Organisationen aber eine systematische Evaluation der Kommunikation. Bei zwei von fünf Verbänden steht diese noch am Anfang. Auf einer Skala von 1 (die Evaluation steht noch am Anfang) bis 5 (sie findet regelmässig und detailliert statt), liegt der Schnitt entsprechend lediglich bei 2.25. Organisationen mit einem schriftlich festgehaltenen Kommunikationskonzept überprüfen dabei ihre Massnahmen signifikant häufiger und detaillierter (Median = 3, n = 130) als solche ohne Kommunikationskonzept (Median = 1, n = 112). Diejenigen Organisationen, die ihre Kommunikationsmassnahmen evaluieren, werten in der Regel die Statistiken zur eigenen Website sowie ihren Social Media-Kanälen aus. 224 Organisationen wenden dieses Verfahren an (n = 281). In Relation zur Gesamtzahl der befragten Verbände, die praktisch alle über eine Website verfügen, fällt dieser Anteil vergleichsweise tief aus.

Tabelle 2: Generelle Intensität des Medieneinsatzes (Mittelwerte auf einer Skala von 0 bis 4)

	Sektor					
	Branchenverbände (A)	Arbeitnehmer- und Berufsverbände (B)	Kultur und Freizeit (C)	Politik und Interessenvertretung (D)	Gesundheit und Soziales (E)	Signifikante Unterschiede p(t) < .05
Website	3.3	3.5	3.7	3.5	3.5	C > A
Elektronischer Newsletter	2.6	3	2.8	2.7	2.5	
Facebook	1.4	1.6	2.7	3.1	1.8	C, D > A, B D > E
Online-Werbemittel (z. B. Banner/Pop-up)	1.2	1	1.7	1.8	1.2	C, D > B D > A, E
Closed User Group	1.2	1.5	1.6	1.1	1.1	
Online-Zeitschrift	1	1.3	1.3	1.1	0.9	
Twitter	0.9	0.9	1.4	2.2	0.7	D > A, B, C, E C > E
YouTube	0.8	0.6	1.4	1.1	0.7	C > A, B, E
LinkedIn	0.7	0.7	0.5	0.3	0.6	
Instagram	0.4	0.3	1.2	0.5	0.2	C > A, B, D, E
XING	0.4	0.5	0.4	0.1	0.3	
Eigene App	0.5	0.4	0.9	0.2	0.6	C > B, D

Tabelle 3: Direkte Ausgaben für die Onlinekommunikation nach Sektoren pro Jahr

	n	Direkte Ausgaben in Schweizer Franken		
		Unteres Viertel	Median	Oberes Viertel
Branchenverbände	54	bis 5 000	10 000	ab 40 000
Arbeitnehmer-/Berufsverbände	46	bis 4 000	10 000	ab 20 000
Kultur und Freizeit	33	bis 560	4 500	ab 27 500
Politik und Interessenvertretung	18	bis 300	2 000	ab 20 000
Gesundheit und Soziales	24	bis 2 100	10 000	ab 57 500

Konzepte und Entwicklungsstrategien fehlen häufig

Um seine Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern zu strukturieren, zu reflektieren und mit einer bestimmten Konstanz zu pflegen, macht es Sinn, diese über einen längeren Zeitraum hinweg zu planen und in einem Konzept schriftlich festzuhalten. Jedoch verfügen aktuell nur zwei von fünf der befragten Organisationen über ein solch übergeordnetes Kommunikationskonzept. Jeder fünfte Verband ist daran, ein entsprechendes Papier zu erstellen. Die Digitalisierung ist bei der Erarbeitung dieser Dokumente sicherlich ein Thema, das die Verbände im Hinblick auf ihre Kommunikationsaktivitäten auch künftig beschäftigen wird (n = 202). Insbesondere die Bedeutung und

der Einsatz von Social Media treibt sie dabei nach eigenen Angaben um. Auf die Frage hin, welche Kanäle für den einzelnen Verband eher an Bedeutung gewinnen resp. verlieren werden, herrscht ein gewisser Konsens: Für die Mehrheit der Befragten steigt primär die Bedeutung der eigenen Website sowie des elektronischen Newsletters an (vgl. Abbildung 1). Damit erwarten sie einen weiteren Bedeutungszuwachs derjenigen Kanäle, die ihre Onlinekommunikation bereits heute massgeblich prägen. Interessanterweise handelt es sich dabei um zwei Kanäle, die nicht primär auf Dialog ausgerichtet sind, sondern der Weitergabe von Informationen dienen. Bei vielen anderen digitalen Medien erwarten sie tendenziell ebenfalls einen Bedeutungszuwachs, in welchem Ausmass ist aber

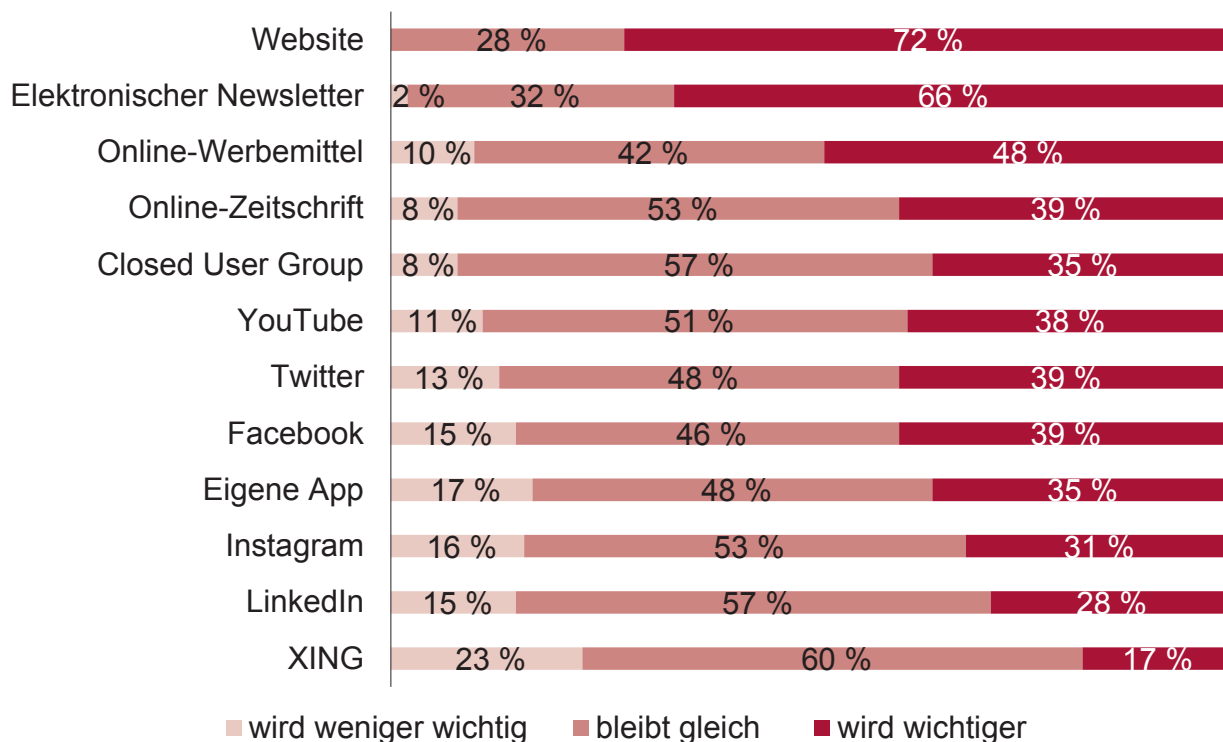


Abbildung 1: Bedeutungswandel ausgewählter digitaler Kanäle

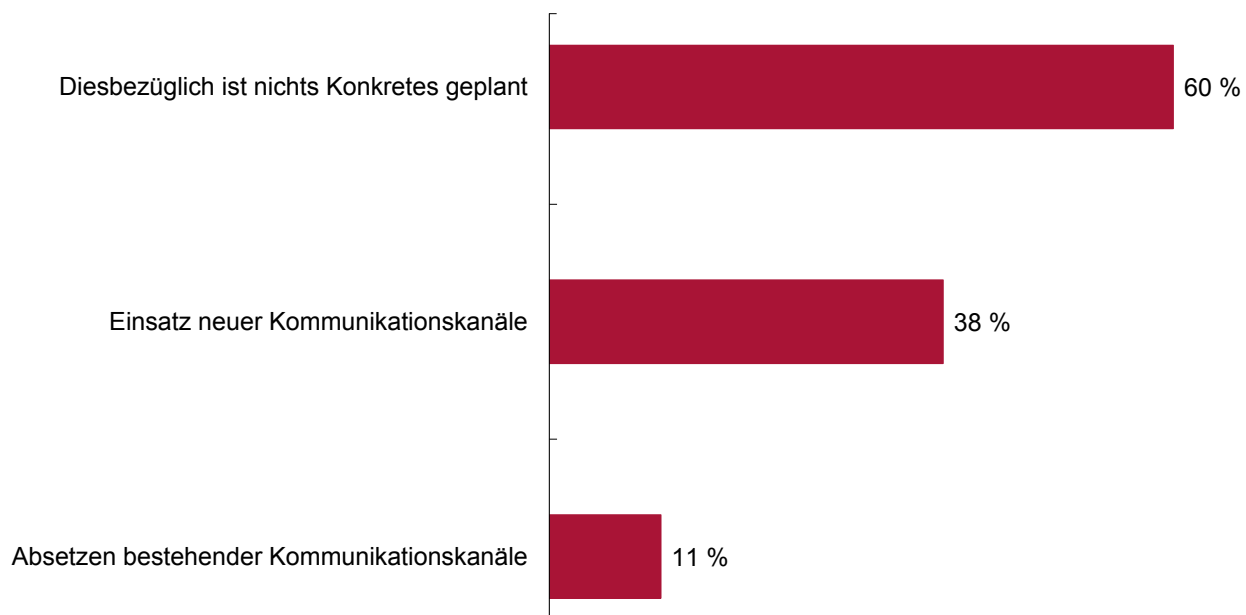


Abbildung 2: Absicht zum Ein-/Absetzen von Kommunikationskanälen (n = 307, Mehrfachnennungen möglich)

meist noch unklar. Einzig beim Business-Netzwerk XING vermuten die befragten Organisationen eher einen Rückgang.

Auch wenn insgesamt die Einsicht vorhanden ist, dass die Kommunikation sich laufend weiterentwickelt, bestehen aktuell kaum konkrete Handlungsabsichten, den eigenen Medienmix zu verändern. 60 % der befragten Organisationen geben an, in den nächsten zwei Jahren keine grösseren Veränderungen betreffend ihrer Kommunikationskanäle zu planen (vgl. Abbildung 2). 38 % der Verbände beabsichtigen hingegen Anpassungen und verfolgen primär den Plan, ihre digitalen Kanäle auszubauen. Sie wollen neben einer interaktiveren Website, einem moderneren Newsletter, Online-Jahresbericht oder -Magazin auch stärker mit Social Media arbeiten. Ferner ist bei einigen Organisationen eine eigene App angedacht.

Fazit

Fast alle Verbände in der Schweiz kommunizieren heute auch über digitale Medien. Die eigene Website sowie der elektronische Newsletter sind dabei diejenigen Kanäle, welche am häufigsten zum Einsatz kommen und am intensivsten bewirtschaftet werden. Bei partizipativen, dialogischen Social Media-Plattformen hingegen sind viele Verbände eher zurückhaltend, dies sowohl im Vergleich zu anderen Branchen in der Schweiz wie auch zu NPO im Ausland. Hier wird das

Potenzial, welches diese Kanäle bieten würden, um sich mit seinen Stakeholdern auszutauschen, noch wenig ausgeschöpft. Zwar haben einige von ihnen erste Gehversuche in diesem Universum gewagt, jedoch mit vergleichsweise geringer Intensität. Vorreiterrolle in der Schweiz bezüglich dem Einsatz sozialer Medien nimmt der Sport ein, bei dem sowohl Instagram und YouTube als auch Facebook intensiv bewirtschaftet werden. Im Sektor Politik und Interessenvertretung arbeiten diverse Verbände auch mit Twitter. Ebenfalls vergleichsweise noch wenig genutzt wird die Möglichkeit, mittels Evaluationsverfahren – beispielsweise der Analyse von Web-Statistiken – mehr über seine Stakeholder und deren Nutzungsverhalten zu erfahren. Das Controlling betreffend Kommunikation ist bei vielen Verbänden noch ausbaufähig. Letztlich fehlen bei zahlreichen Verbänden auch Konzepte und klare Strategien, wie man die Digitalisierung künftig in der eigenen Kommunikation weiter ausbauen und die dialogischen Medien besser verwenden möchte. Zwar ist das Bewusstsein da, dass die Digitalisierung der Kommunikation weiter voranschreiten wird und viele Online-Kanäle an Bedeutung gewinnen werden. Eine Minderheit der befragten Verbände plant jedoch für die nächsten zwei Jahre Anpassungen oder Veränderungen bezüglich Kommunikation. Es fehlen ihnen klare Visionen, über welche Kanäle sie in Zukunft kommunizieren wollen. Wichtig wäre jedoch, hier

konzeptionelle Vorarbeit zu leisten. Insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die Onlinekommunikation sehr personalintensiv ist, vor allem wenn man künftig vermehrt partizipative, dialogische Kanäle einsetzen möchte.

Fussnoten

¹ Vgl. Bundesamt für Statistik 2018a.

² Vgl. Y&R Group Switzerland 2017.

³ Vgl. Bundesamt für Statistik 2018b.

⁴ Vgl. Voss 2010.

⁵ Szyszka et al. 2009, S.193.

⁶ von Velsen-Zerweck 2011.

⁷ Vgl. Eimhjellen et al. 2014.

⁸ Vgl. Horak & Baumüller 2017.

⁹ Vgl. Hoffjann & Gusko 2018.

¹⁰ Vgl. Voss 2010.

¹¹ Vgl. Helmig et al. 2010; Salamon et al. 2004.

¹² Vgl. Lichtsteiner et al. 2015.

¹³ Schweiger 2013, S. 255.

¹⁴ ebd.

¹⁵ Schmidt 2013, S. 16.

¹⁶ Vgl. Nonprofit Tech for Good 2018.

¹⁷ Vgl. Keel et al. 2016.

¹⁸ Vgl. Voss 2006.

¹⁹ Vgl. Maring & Lichtsteiner 2018.

²⁰ Vgl. ebd.

Literatur

Bundesamt für Statistik (2018a). *Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamt-indikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html> (22.05.2018).

Bundesamt für Statistik (2018b). *Mobile Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/indikatoren/mobile-internetnutzung.html> (22.05.2018).

Eimhjellen, I., Wollæbæk, D. & Strømsnes, K. (2014). Associations Online: Barriers for Using Web-Based Communication in Voluntary Associations. *Voluntas* 25(3), S. 730-753.

Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 173-205.

Hoffjann, O. & Gusko, J. (2018). Spuren(losigkeit) Sozialer Medien. Veränderungen in der internen und externen Kommunikati-

on intermediärer Organisationen. In: Remus, N. & Rademacher, L. (Hrsg.). *Handbuch NGO-Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS, S. 295-315.

Horak, C. & Baumüller, J. (2018). *Digitalisierung in NPOs. Empirische Befunde und Implikationen* (Präsentation am 13. Internationalen NPO-Forschungssymposium in Freiburg/CH am 19.04.2018). URL: http://www.vmi.ch/de/260-npo_colloquium_2018.html (24.05.2018).

Keel, G., Allemann, D. & Messerli, I. (2016). *Social Media in Organisationen: Weniger Experimente – mehr Strategie* (Bernet ZHAW Studie «Social Media Schweiz 2016»). URL: https://bernet.ch/wp_website/wp-content/uploads/2016/02/Bernet-ZHAW-Studie-Social-Media-Schweiz-2016.pdf (24.05.2018).

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

Maring, N. & Lichtsteiner, H. (2018). *Vereins- und Verbandskommunikation im digitalen Zeitalter – eine Bestandsaufnahme* (VMI-Forschungsreihe, Bd. 9). Bern: Stämpfli.

Nonprofit Tech for Good (2018). *2018 Global NGO Technology Report*. URL: <http://techreport.ngo/wp-content/uploads/2018-Tech-Report-English.pdf> (24.05.2018).

Salamon, L., Sokolowski, W. & List, R. (2004). Global Civil Society: An Overview. In: Salamon, L. & Sokolowski, W. (Hrsg.). *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector* (Volume Two). Bloomfield: Kumarian Press, S. 3-60.

Schweiger, W. (2013). Onlinekommunikation. In: Bentele, G., Brosius, H.-B. & Jarren, O. (Hrsg.). *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 255.

Schmidt, J.-H. (2013). *Social Media* (Medienwissen kompakt). Wiesbaden: Springer VS.

Szyszka, P., Schütte, D. & Urbahn, K. (2009). *Public Relations in Deutschland. Eine empirische Studie zum Berufsfeld Öffentlichkeitsarbeit* (Forschungsfeld Kommunikation, Bd. 23). Konstanz: UVK.

von Velsen-Zerweck, B. (2011). Kommunikation von Verbänden – Grundlagen, Elemente, Entwicklungen. In: Heilmair, A., Russ, Y., Sturm, H. & Zitzmann, T. (Hrsg.). *Perspektiven des Verbandsmanagements* (Festschrift für Dieter Witt zum 70. Geburtstag). Wiesbaden: Gabler, S. 149-165.

Voss, K. (2006). Alles online? Über die Auswirkungen von Online-Medien auf die interne und externe Kommunikation von Nichtregierungsorganisationen. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 19(2), S. 68-76.

Voss, K. (2010). Online-Kommunikation von Verbänden. In: Hoffjann, O. & Stahl, R. (Hrsg.). *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 293-316.

Y&R Group Switzerland (2017). *Media Use Index 2017*. URL: <http://www.media-use-index.ch/assets/files/MUI2017.pdf> (24.05.2018).

Das Wichtigste in Kürze

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass heutzutage fast alle Organisationen digitale Medien einsetzen. Dabei hat sich die Website zum wichtigsten Kommunikationskanal entwickelt. Weiter versenden die meisten der Befragten regelmässig einen elektronischen Newsletter an ihre Zielgruppen. Die Netzwerkplattform Facebook kommt am dritthäufigsten zum Einsatz. Zwei von drei Verbänden sind auf Facebook präsent und kommunizieren über diese Plattform auch eher intensiv. Ebenfalls relativ weit verbreitet sind Online-Werbemittel wie Banner resp. Pop-up-Fenster. Alle weiteren sozialen Medien konnten sich in der Verbandskommunikation noch nicht flächendeckend durchsetzen – sie werden meist eher punktuell und als unterstützende Kanäle eingesetzt. Innerhalb der Schweizer Verbandslandschaft treten beim Einsatz digitaler Kanäle zu Kommunikationszwecken erhebliche Unterschiede auf. Einerseits besteht ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Organisationsgrösse – bezogen auf die Anzahl Vollzeitstellen hauptamtlicher Mitarbeitender – und der generellen Einsatzintensität: Grössere Organisationen setzen Online-Kanäle häufiger und stärker ein als kleinere Verbände. Einzige Ausnahme hier bildet die Website, welche unabhängig der Grösse von allen Befragten mit vergleichbarer Intensität verwendet wird. Über ein übergeordnetes Kommunikationskonzept verfügen aktuell nur zwei von fünf der befragten Organisationen. Jeder fünfte Verband ist daran, ein entsprechendes Papier zu erstellen. Auch wenn insgesamt die Einsicht vorhanden ist, dass die Kommunikation sich laufend weiterentwickelt, bestehen aktuell kaum konkrete Handlungsabsichten, den eigenen Medienmix zu verändern. 60 % der befragten Organisationen geben an, in den nächsten zwei Jahren keine grösseren Veränderungen betreffend ihrer Kommunikationskanäle zu planen

Die Autoren



Nathalie C. Maring / nathalie.maring@vmi.ch

Nathalie C. Maring ist Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und widmet sich in ihrer Dissertation dem Thema Verbandskommunikation. 2017 schloss sie ihr Studium zum Master of Arts in Business Communication an der Universität Freiburg/CH ab. Nach einem Praktikum im Bereich Redaktion/Marketing arbeitete sie parallel zum Studium als Redakteurin bei Kommunikationsagenturen in Zürich und Bern.



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch AG. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.



Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45
www.sqs.ch

NPO-Label

Management Excellence für Non-Profit-Organisationen

*Wissenschaftlich fundiertes Bewertungsverfahren auf der Basis
des Freiburger Management-Modells FMM*

Das NPO-Label zeichnet diejenigen Non-Profit-Organisationen aus, die ihr Management nach dem State of the Art des heute verfügbaren Management-Wissens organisiert und implementiert haben.



Nutzen und Mehrwert einer Zertifizierung

- Beglaubigen eines dokumentierten Managementsystems auf der Grundlage des FMM – das im gesamten deutschsprachigen Raum am weitesten entwickelte Modell für NPO
- Benchmark mit Labelträgern aus deutschsprachigen Ländern und Regionen
- Vertrauen erhalten von Stakeholdern und der Öffentlichkeit
- Trumpf bei Verhandlungen mit Leistungsauftraggebern und in Vergabe- und Subventionsverfahren
- SQS-Zertifikate sind anerkannt und stehen für unabhängige, professionelle Zertifizierungsarbeit

Interview

«Die Digitalisierung macht auch vor der Pfadi keinen Halt»

Martina Schmid

Obwohl die Pfadi den Anspruch hat, ihren Kindern und Jugendlichen einen Rahmen zu bieten, in dem sie sich draussen in der Natur frei von sozialen Medien entfalten können, stellen diese mittlerweile ein unverzichtbares Medium zur Kommunikation mit den Mitgliedern und der Vermarktung der unterschiedlichen Aktivitäten dar. Dafür ist es unabdingbar, auf dem neuesten Stand zu bleiben. Martina Schmid, Mitarbeiterin der Kommunikation der Pfadibewegung Schweiz, erklärt, wie die Herausforderung angegangen wird, mit verschiedenen Zielgruppen zu kommunizieren und welchen Auftrag die Pfadi hat, ihre Mitglieder im Hinblick auf Social Media zu schulen.

VM: Aus welchen Gründen wird das Kommunikationskonzept überarbeitet?

Martina Schmid: Als Verband möchte die Pfadibewegung Schweiz viele unterschiedliche Leute erreichen, vom 6-jährigen Biber (die jüngste Pfadi-Stufe) und seinen Eltern, über den 19-jährigen Leiter bis zum 60-jährigen ehemaligen Pfadi. Da sich die Anspruchsgruppen auf den verschiedensten Kanälen bewegen, reicht eine Kommunikationsplattform nicht aus.

Deswegen wurden im Verlaufe der Digitalisierung verschiedene Kanäle stufenweise und relativ unabhängig voneinander konzipiert. Entsprechend gibt es keine klare Vorgabe, sondern eher ein gemeinsames Verständnis, was wo veröffentlicht wird. Um den digitalen Auftritt zu vereinheitlichen, braucht es ein kanalübergreifendes Kommunikationskonzept.

Vor welchen Herausforderungen steht die Kommunikation der Pfadibewegung Schweiz?

Neben den verschiedenen Altersgruppen umfasst die Pfadibewegung Schweiz, im Gegensatz zu anderen Jugendorganisationen wie Jungwacht und Blauring oder

Cevi Schweiz, nicht nur eine oder zwei, sondern drei Sprachregionen. Dies stellt eine grosse kommunikative Herausforderung dar, vor allem auf den sozialen Medien, wo die Faustregel meist «je kürzer, desto besser» lautet. Ein Grundsatz, der die dreisprachige Kommunikation wesentlich erschwert.

Ausserdem haben unterschiedliche Zielgruppen auch unterschiedliche Ansprüche an die Art der vorgelegten Informationen. Interessierte Kinder und ihre Eltern wollen so schnell wie möglich Informationen zu den Gruppen in ihrer Nähe erhalten, Leitende verlangen Zugriff auf Vorlagen und Broschüren sowie Informationen zu den verschiedenen Kursen, Pfadis möchten über anstehende internationale Lager und schweizweite Anlässe informiert werden, Ehemalige wünschen Informationen zu den Unterstützungsmöglichkeiten der Pfadi, Journalisten suchen nach Bildmaterial und aktuellen Medienmitteilungen.

Welche Kanäle nutzt die Pfadibewegung Schweiz und welchen Zweck erfüllen diese?

Die verschiedenen Kanäle dienen dazu, die Anspruchsgruppen optimal zu erreichen und zielgruppengerecht mit ihnen zu kommunizieren. Natürlich überschneiden sich die verschiedenen Zielgruppen und Kommunikationskanäle teilweise auch. Die aktuelle Homepage der Pfadibewegung Schweiz (www.pbs.ch) besteht seit über zehn Jahren und ist entsprechend veraltet – technisch, aber auch vom «look and feel» für die User der Seite. Deshalb wird sie momentan hauptsächlich für interne Informationen genutzt und wird von Pfadis besucht, die wissen, welche Informationen sie wo finden können.

Für Interessierte wurde vor vier Jahren eine externe Homepage erstellt (www.pfadi.swiss), wo die wichtigsten Informationen zur Pfadi in Kürze ersichtlich sind. In einem «Pfadi-Finder» kann mithilfe einer interaktiven Karte nach Pfadi-Gruppen in der Nähe

des eigenen Wohnorts gesucht und diese über ein Formular direkt kontaktiert werden. Wichtig ist diese Seite vor allem im Vorfeld des jährlich stattfindenden nationalen Pfadi-Schnuppertags. So können interessierte Eltern schnell und einfach alle Informationen und die geeignete Gruppe finden.

Momentan arbeitet eine Projektgruppe daran, diese beiden Websites zusammenzuführen und ein einheitliches Produkt mit einem «internen» und einem «externen» Bereich zu entwickeln. Dieses soll gemäss Planung 2019 online gehen und die beiden vorherigen Seiten komplett ablösen.

Seit 2011 hat die Pfadibewegung Schweiz zudem drei Facebook-Kanäle, einen pro Sprachregion. Dies war damals die einzige Möglichkeit, dreisprachig zu kommunizieren. Inzwischen bietet Facebook eine Funktion an, die es ermöglicht, einen Beitrag direkt zu übersetzen und je nach Spracheinstellung entsprechend der eigenen Präferenz anzeigen zu lassen. Neben Medienbeiträgen über die Pfadi, werden auch internationale Informationen, (Job)-Angebote im Pfadi-Umfeld, Informationen zu Kursen und vieles mehr veröffentlicht. Über zwei Drittel der «Gefällt mir»-Angaben kommen von Personen von 18 bis 34 Jahren, nur ca. 1,5 % der Likes stammen von Jugendlichen unter 18 Jahren.

Um auch diese Zielgruppe anzusprechen, hat die Pfadibewegung Schweiz Anfang 2018 einen Instagram-Kanal eröffnet. Bei den Beiträgen handelt es sich

hauptsächlich um «Reposts» von den vielzähligen auf Instagram aktiven Pfadi-Gruppen oder Kantonalverbänden, versehen mit einer dreisprachigen Bildbeschreibung. Das Hauptziel auf Instagram ist, ein Bild der vielfältigen Aktivitäten von Pfadis aus der ganzen Schweiz zu vermitteln.

Den ehemaligen Pfadis, sogenannten «Silver Scouts», steht zudem ein Mitgliederportal (portal.silver-scouts.pbs.ch) zu Verfügung. Für einen jährlichen Unterstützungsbeitrag erhalten sie die Möglichkeit, sich dort untereinander zu vernetzen und an gemeinsamen Anlässen teilzunehmen.

Welche Kommunikationskanäle sollen zukünftig dazukommen?

Die digitale Welt ist auch heute noch in stetem Wandel. Bleibt Facebook trotz den wiederholten Datenschutzskandalen weiterhin relevant? Überholt Snapchat bald Instagram? Wie die Zukunft aussieht, lässt sich im Moment noch nicht sagen, da die Entwicklung stark von den Produkten auf dem Markt abhängt. Die Pfadibewegung Schweiz beobachtet die aktuellen Trends und ist vor allem auch aufmerksam, wenn die Nutzung eines bestimmten Kanals in einer für sie interessanten Altersgruppe stark wächst. Die Hauptsache ist, dass in einem einheitlichen Design kommuniziert wird. Bei der Wahl des Mediums bleibt die Pfadibewegung Schweiz flexibel und anpassungsfähig.

verbandsberatung.ch



Dieter Brecheis
Berater

Christine Lanner
Partner

Hans Lichtsteiner
Geschäftsführender Partner

*«Gerne begleiten wir Sie
bei Ihrem nächsten Projekt»*

Kontaktieren Sie uns unter:

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: 079 / 299 11 24



Warum ist es schwierig, das moderne Bild der Pfadi auch auf Verbandsebene zu zeigen?

Die Pfadi ist in der Schweiz stark und flächendeckend verankert. Viele waren selbst in der Pfadi oder kennen jemanden, der Teil dieser Jugendorganisation ist oder war. Somit sind auch diverse Vorstellungen mit «Pfadi» verbunden, die teilweise aber gar nicht mehr zeitgemäss sind. Sportliche und spielerische Aktivitäten im Wald gehören zwar immer noch fest zum Programm, allerdings existieren unzählige zusätzliche Aspekte, die Pfadi ausmachen. Es gibt internationale Lager für Jugendliche und junge Erwachsene, ein Pfadi-Treffen im Internet (Jamboree on the Internet, kurz JOTI) oder Orientierungsläufe mit dem Smartphone. Die Ausbildung in der Pfadi ist professionell strukturiert und anerkannt. In der Pfadi lernen junge Menschen früh, Verantwortung zu übernehmen und erwerben wichtige Kompetenzen fürs Leben. Dies und noch viel mehr zielgruppengerecht aufzubereiten, auf dem richtigen Kanal zu streuen und damit die fixen Bilder in den Köpfen zu verändern, ist eine Herausforderung.

Wie sieht der Auftrag der Pfadi aus, seine Mitglieder, die Kinder und Jugendlichen, im Umgang mit Social Media zu schulen?

Einerseits lautet der Hauptauftrag der Pfadi auch heute noch, Kindern und Jugendlichen einen Rahmen zu bieten, damit diese ihre Freizeit draussen in der Natur

verbringen können. Vor allem für Kinder ist die Pfadi ein Ort, wo sie sich spielerisch ausleben können und wo ihrer Fantasie keine Grenzen gesetzt sind. Handys, Tablets und sonstige digitale Geräte werden auf dieser Ebene bewusst beiseitegelegt.

Andererseits macht die Digitalisierung auch vor der Pfadi keinen Halt. Insbesondere im Leben von Jugendlichen nimmt die digitale Welt immer mehr Platz ein. Als Bewegung, die die ganzheitliche Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zum Ziel hat, muss die Pfadi ihre Mitglieder auch befähigen, mit den Herausforderungen der aktuellen Gesellschaft umzugehen. Deshalb möchte sich die Pfadi auch aktiv mit Themen der Digitalisierung auseinandersetzen und Mitglieder im Leitalter zu einem verantwortungsvollen und produktiven Umgang mit digitalen Medien motivieren.

Gibt es Schulungen zum Umgang mit Social Media bei der Pfadi?

Ob und wie Kinder und Jugendliche im Umgang mit Social Media geschult werden, ist auf Verbandsebene nicht geregelt. Allerdings wird dieses Thema immer wieder in kantonalen Ausbildungskursen angesprochen. Dabei werden zukünftige und aktuelle Leiterinnen und Leiter für das Thema sensibilisiert und die Chancen und Risiken von sozialen Medien aufgezeigt. Unterdessen gibt es auch verschiedene digitale Hilfsmittel, welche die Leitenden natürlich bei ihrer Aktivitäten- und Lagerplanung nutzen.

Wie wird diesem Auftrag nachgekommen?

Viele Pfadi-Gruppen haben eine eigene Homepage, zudem oft auch eine Facebook-Seite, und einen Instagram-Kanal. Dabei übernehmen oft junge Leiterinnen und Leiter die Funktion der Social Media-Verantwortlichen oder der Webmaster, meistens ohne eine dazugehörige Ausbildung abgeschlossen zu haben. Es bietet sich die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und Neues auszuprobieren – ein wichtiger Grundsatz der Pfadibewegung.

Damit die Leiterinnen und Leiter nicht völlig auf sich alleine gestellt sind, wurde unter anderem die Broschüre «Öffentlichkeitsarbeit in der Pfadi» erstellt, wo zum Beispiel Tipps für die Gestaltung der Gruppen-Homepage nachgelesen werden können.

Warum macht es für Leitpersonen Sinn, auf gewisse digitale Hilfsmittel zurückgreifen zu können?

Obwohl die Pfadi ein Ort sein will, wo die digitale Welt nicht im Zentrum steht, bietet die Digitalisierung doch gewisse Vorteile, die vor allem Leitpersonen, Kursleitende und Ehrenamtliche in Kommissionen der Bundesebene zur Planung, Kommunikation und Vernetzung aktiv nutzen. So sind vom Verband her alle Publikationen mit Ausbildungscharakter seit 2015 uneingeschränkt in digitaler Form für alle Mitglieder

verfügbar. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass Leitpersonen immer mehr mit Laptop, Tablet oder Mobiltelefon arbeiten, statt analoge Broschüren oder sogar ganze Ordner zu Organisationstreffen mitzutragen.

Für die Lagerorganisation gibt es inzwischen mehrere digitale Lösungen. Statt die Beschreibungen der verschiedenen «Blöcke» (jeweils ungefähr zweistündige Programmpunkte im Lager) alle auszudrucken, können die Leiterinnen und Leiter diese in einem online-Lagerplanungs-Tool ablegen und gleich für alle Mitleitenden sichtbar machen.

Auch die Mitgliederverwaltung, die Kursanmeldung und die Lagermeldung geschieht bei der Pfadibewegung Schweiz heute nicht mehr über Papiermeldungen der verschiedenen Gruppen, sondern direkt in einer Mitgliederdatenbank. So lassen sich verlässliche Aussagen bezüglich der Mitgliederentwicklung machen, die Gruppen haben eine einheitliche Lösung, und die Krisenverantwortlichen wissen jederzeit, wo gerade ein Lager stattfindet.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Lager- und Kurstools wird von ehrenamtlichen Mitgliedern sowie einem IT-Verantwortlichen sichergestellt und auch im Rahmen der neuen Strategie 2019-2022 der Pfadibewegung Schweiz festgehalten. Sie hat zum Ziel, dass der Einsatz moderner digitaler Mittel gefördert werden soll, um aktuell und zweckmässig zu bleiben.

Pfadibewegung Schweiz (PBS) – www.pfadi.swiss

Die Pfadibewegung Schweiz (PBS) ist der nationale Verband der Pfadis. Die PBS zählt rund 47 000 Mitglieder und ist in 22 kantonalen Verbänden und 550 lokalen Gruppen organisiert. Die lokalen Abteilungen werden von ehrenamtlichen Leitenden geleitet, die eine anwendungsorientierte Ausbildung durchlaufen haben.

Die Interviewpartnerin



Martina Schmid / martina.schmid@pbs.ch

Martina Schmid ist bei der Pfadibewegung Schweiz in der Kommunikation tätig und verantwortlich für das Ehemaligennetzwerk «Silver Scouts». Sie hat an der Universität Freiburg/CH Kommunikationswissenschaft und Medienforschung studiert und arbeitet nebenbei als freie Journalistin bei den Freiburger Nachrichten.

Praxisbeitrag

Veränderte Erwartungen an Berufsverbände

Nina Hänsli

Die grössten Treiber der heutigen Transformationen sind die gleichen wie bei der Arbeitswelt 4.0 – Globalisierung, Digitalisierung, Automatisierung, Gig-Economy und Generationenwandel. Für Berufsverbände ist es wichtig, mit diesen Treibern umgehen zu können und sie so zu nutzen. Mitgliederbefragungen sind ein gutes Instrument, um Veränderungen zu evaluieren und darauf zu reagieren. Es werden nicht nur neue Geschäftsmodelle aufkommen, sondern auch die Bedürfnisse der Mitglieder werden sich verändern. Deswegen sollten Berufsverbände schon heute diese Themen im Fokus haben.

In der Arbeitswelt 4.0 können ganze Wertschöpfungsketten automatisiert werden, die dazu eingesetzten Systeme kommunizieren untereinander sowie mit der menschlichen Ressource. Vernetzung und neue Geschäftsmodelle sind Kernelemente, entwickelt und genutzt von ortsunabhängigen, flexiblen, die Digitalisierung nutzenden Generationen.

Ungeahnte Ausmasse

Die Globalisierung nimmt heute ungeahnte Ausmasse und Formen an. Globalisierung bedeutete früher vor allem internationalen Handel. Dieser ist heute so intensiv wie noch nie, aber darüber hinaus ist die Wirtschaft heute zusätzlich globalisiert, etwa in Form des globalen (Steuer-)Wettbewerbs, der modernen Finanzwirtschaft, der Ströme an Arbeitsmigration, der globalisierten Outsourcing-Dienstleistungen.

Die zweite Triebfeder ist die Digitalisierung. Digitalisierung bedeutet in der heutigen Form die Entlastung von menschlichen Ressourcen durch technische Hilfsmittel. Beispiele für Digitalisierung sind auch ortsungebundene Online-Kommunikation, nicht zuletzt dank Cloud-Dienstleistungen und moderner Hardware (Laptops, Tablets, Smartphones), welche sich stark verändert haben. Ein gutes Beispiel für die Digitalisierung ist die Erfindung des Excels; mit den

entsprechenden Formeln können diverse komplexe Berechnungen durch das Programm ausgeführt werden. Diese Berechnungen haben davor Menschen vorgenommen, welche nun das digitale Hilfsmittel nutzen können und mehr Ressourcen zur Verfügung haben.

Künstliche Intelligenz

Die dritte Triebfeder ist die Automatisierung. Die Automatisierung ersetzt die menschliche Ressource in den Prozessen. Die heutige Automatisierung ist also teilweise eine Roboterisierung, vor allem aber auch eine Computerisierung, nicht zuletzt in Form von künstlicher Intelligenz. Automatisierung ermöglicht es, menschliche Ressourcen zu entlasten. Damit eine Automatisierung im Sinne einer Roboterisierung Sinn macht, stellt sich jedoch auch immer die Frage nach der kritischen Masse, denn ohne diese lohnt sich eine Roboterisierung kaum. In Betracht für eine solche Roboterisierung kommen vor allem Routine-Arbeiten, und zwar sowohl manuelle (z. B. Spargeln stechen) wie auch «analytische» Routine-Arbeiten (z. B. Aktienhandel).

Die vierte Triebfeder der Arbeitswelt 4.0 ist das Entstehen neuer Geschäftsmodelle und -formen, die sogenannte Gig-Economy. Die Gig-Economy ist dank Mega-Unternehmen wie Uber oder Airbnb zum Alltagsbegriff geworden: Neue Business-Modelle, welche bestehende Industrien fundamental unterwandern und noch nie dagewesene Dienstleistungen bieten, aber gleichzeitig auch neue und ungelöste Probleme schaffen. Kernelement der Gig-Economy ist oft die Vernetzung, wie es auch bei Uber und Airbnb der Fall ist; zur Verfügung gestellt werden Plattformen, die Angebot und Nachfrage vernetzen. Die Arbeitnehmenden dieser Plattformen befinden sich in einer «Scheinselbstständigkeit», diese bringt gerade Millennials die erwünschte Flexibilität, aber auch eine gewisse Planungsunsicherheit¹.

Die fünfte Triebfeder schliesslich ist der Generationenwandel. Die jüngeren Generationen der Millennials (ca. zwischen 1980 und 2000 Geborene) und der

Generation Z (ca. ab 2000 Geborene) sind geprägt durch Werte rund um Selbstverwirklichung. Das bedeutet, sie verinnerlichen nicht ohne Weiteres die Ziele und Werte eines Arbeitgebers – entsprechend sind sie relativ weniger loyal. Die typische Organisationsform von Unternehmen, aber auch von Behörden und NPO, sind starke und starre Hierarchien. Hierarchien bereiten diesen Generationen Mühe. Millennials sind nicht daran interessiert, sich an Regeln zu halten, die für sie keinen Sinn machen – sie wollen Ziele, an welche sie intrinsisch glauben, erreichen.² Die Ergebnisse einer Studie belegen: Die jüngeren Generationen haben zwar nicht dieselben Einstellungen wie ältere, aber sie sind nicht egozentrischer. So zeigt sich etwa, dass jüngere Generationen gegenüber aktivem Engagement wie z. B. der Freiwilligenarbeit gleich offen sind wie ältere. Auch können sich jüngere Generationen durchaus vorstellen, einem Berufsverband als Mitglied beizutreten.³

Aufschlussreiche Mitgliederbefragungen

Für Berufsverbände ist es wichtig, mit diesen Treibern umgehen zu können, sie zu nutzen und entsprechend Transformationen zu erkennen, zu gestalten, zu füh-

ren und umzusetzen. Ein mögliches Instrument, das hilft, Transformationen zu erkennen, sind Mitgliederbefragungen. Mitgliederbefragungen dienen einerseits dazu, die Zufriedenheit und Bedürfnisse der Mitglieder zu evaluieren, andererseits zeigen die Ergebnisse bei regelmässiger Durchführung die Veränderung der Bedürfnisse und Vorlieben der Mitglieder selbst auf. Zugleich ist jedes Mitglied eines Berufsverbandes selbst mit der Arbeitswelt 4.0 konfrontiert und spiegelt dem Berufsverband somit auch, welche Treiber besonders stark beeinflussen. Erfahrungsgemäss variiert die Stärke der Beeinflussung der Treiber je nach Beruf.

Die Gründe für die Mitgliedschaft in einem Berufsverband sind in den vergangenen vier Jahren konstant geblieben. Die wichtigsten Motivatoren: das Fachwissen aktuell halten und Weiterbildungsangebote. Ebenfalls von Bedeutung sind die Stärkung des Berufsimages sowie das Networking und der Erfahrungsaustausch (vgl. Abbildung 1). Das Alter hat keinerlei Einfluss auf die Motivation der Mitgliedschaft in einem Berufsverband; die Motivatoren sind für die verschiedenen Altersgruppen identisch. Ebenfalls konstant geblieben ist in den letzten vier Jahren



Abbildung 1: Motivation für Mitgliedschaft (Beispiel aus einer Befragung)

die Ansicht der Mitglieder, wonach sich die Berufsverbände zukünftig stärker in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Bildung (Grund- und Weiterbildung) sowie Beratung engagieren sollen. Aus dieser Konstanz lässt sich folgern, dass die Treiber der Arbeitswelt 4.0 die Motivation für eine Mitgliedschaft bei einem Berufsverband sowie das gewünschte künftige Engagement des Verbandes nicht verändert haben. Auch zeigen sich keine Generationenunterschiede.

Wandel in der Kommunikation

Generationenunterschiede sind hingegen im Bereich der gewünschten Kommunikationsmittel deutlich erkennbar. Werden die Mitglieder nach ihrem bevorzugten Kommunikationsmittel gefragt, ergibt sich das Bild.

Auf Abbildung 2 ist deutlich zu erkennen, dass der elektronische Newsletter und die Verbandszeitschrift die bevorzugten Kommunikationsmittel zur Vermittlung von Informationen sind. Im Hinblick auf die Digitalisierung mag es im ersten Moment verwunderlich erscheinen, dass die gedruckte Verbandszeitschrift einen so hohen Wert erzielt. Dieser hohe Wert

lässt sich durch den Generationenunterschied begründen. Mitglieder unter 30 Jahren sowie Mitglieder zwischen 31 und 40 Jahren bevorzugen den elektronischen Newsletter signifikant (1 % Niveau) häufiger als bevorzugtes Kommunikationsmittel als die über 41-Jährigen (Alterskategorie 41-50 Jahre und über 50 Jahre). Umgekehrt wählen die über 41-Jährigen die Verbandszeitschrift signifikant (5 % Niveau) häufiger als bevorzugtes Kommunikationsmittel als die unter 30-Jährigen. Der Effekt bei den 31-40-Jährigen ist knapp nicht signifikant.

Für Berufsverbände bedeutet dies sicherlich, dass jüngere Generationen wie Millennials und die Generation Z über den elektronischen Newsletter informiert werden sollten. Ungünstig wäre jedoch die Schlussfolgerung, dass die Verbandszeitschrift eingestellt werden könne, da die nachkommenden Generationen den elektronischen Newsletter bevorzugten. Sicherlich ist es für Berufsverbände wichtig, ein Bewusstsein zu haben, welche Kommunikationsmittel von welcher Altersgruppe bevorzugt werden. Genauso wichtig ist es aber zu wissen, welchen Altersgruppen der Berufsverband am meisten Nutzen bringt (s. Anhang).

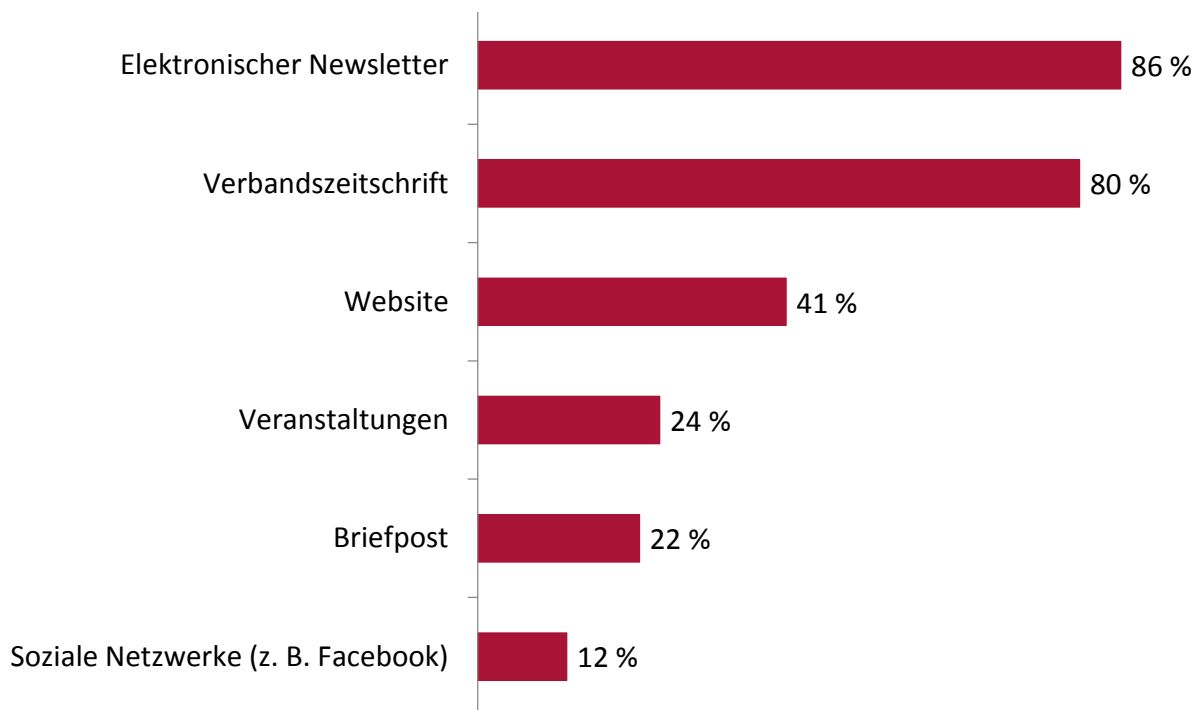


Abbildung 2: Bevorzugte Kommunikationsmittel

Positionierung im Internet

Die Digitalisierung hat nicht nur Auswirkungen auf die Kommunikation mit den Mitgliedern, sondern auch auf die Positionierung der Berufsverbände. Wie erwähnt haben sich bezüglich des gewünschten künftigen Engagements von Berufsverbänden in den letzten Jahren keine grossen Veränderungen ergeben. Wird aber beispielsweise der Bereich Öffentlichkeitsarbeit unter dem Aspekt der Digitalisierung näher betrachtet, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Ein Berufsverband legt in seiner Strategie und der daraus resultierenden Positionierung fest, welche Themen er in der Öffentlichkeit besetzen möchte. Tauchen diese Themen in der Politik und / oder den Medien auf, wird idealerweise der Berufsverband kontaktiert. Erfahrungsgemäss sind Berufsverbände aber nicht immer gleich die ersten, mit denen Kontakt aufgenommen wird.

Im Zeitalter der Digitalisierung ist es üblich, Schlagwörter in Suchmaschinen wie Google einzugeben. Erscheint der Berufsverband unter den Resultaten, erhöht sich somit die Chance, dass er kontaktiert bzw. überhaupt wahrgenommen wird. Eine klar strukturierte Webseite, die laufend Suchmaschinen optimiert (SEO) wird, ist für Berufsverbände heute ein sehr wichtiges Instrument. Ein Berufsverband muss sich im Internet genauso klar und vor allem gut auffindbar zu seinen Themen positionieren wie in der analogen Welt.

Welche Dienstleistungen sind gefragt?

Die Mitglieder wünschen sich weiter ein verstärktes Engagement im Bereich Beratung. Dies ist einerseits typisch für die Generation der Millennials. Andererseits gilt es auch zu beachten, dass gerade für Mitglieder der Berufsverbände, welche ihren Beruf selbstständigerwerbend ausüben, der Treiber der veränderten Geschäftsmodelle (Beispiel Gig-Economy) relevant ist. Wie eingangs erwähnt, verändern neue Geschäftsmodelle aktuell die Arbeitswelt 4.0; dies ist sowohl für die erwähnten Mitglieder als auch für den Berufsverband selbst ein wichtiges Thema.

Die Mitgliederbefragungen verschiedener Berufsverbände über die letzten Jahre hinweg zeigen, dass aktuell noch die richtigen Dienstleistungen – also Leistungen, die für die Mitglieder wichtig sind und mit denen sie zufrieden sind – angeboten werden. Die Treiber der Arbeitswelt 4.0 weisen aber wie bereits beschrieben auch darauf hin, dass sich die Geschäftsmodelle in Zukunft verändern werden. Für Berufsverbände ist es daher wichtig, sich frühzeitig damit zu befassen, welche Veränderungen möglicherweise neue Geschäftsmodelle hervorrufen können.

Neue Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle bestehen aus vier verschiedenen Dimensionen: Die erste Dimension ist das Mitglied (für wen wird Leistung erbracht?), die zweite Dimension befasst sich mit dem Nutzenversprechen (welchen

www.saint-paul.ch

**BERATUNG | KOMMUNIKATION | GRAFISCHE
GESTALTUNG | FOTOGRAFIE | REDAKTION | KO
RREKTORAT | GENERALUNTERNEHMEN | FÜR
KOMMUNIKATION | INSERATEVERMITTLUNG
| DRUCKVORSTUFE | NEUE MEDIEN | MAILINGS
| OFFSETDRUCK | DIGITALDRUCK | WEITERE
ARBEITUNG | LOGISTIK**



Saint-Paul
Imprimerie Druckerei

Nutzen bringt der Berufsverband dem Mitglied?), die dritte Dimension behandelt die Wertschöpfung (welche Ressourcen werden wie eingesetzt, um die Leistung zu erbringen?), und die vierte Dimension schliesslich fragt nach dem Wieso (wieso ist dies für den Berufsverband lohnenswert?). Verändern sich mindestens zwei der vier Dimensionen, so wird von einem neuen Geschäftsmodell gesprochen.

Studien belegen, dass es insgesamt 55 verschiedene Muster oder Typen von Geschäftsmodellen gibt. Ein Beispiel ist Crowdsourcing: Ein Berufsverband fragt über das Internet seine Berufsangehörigen, wie das neue Logo und der damit verbundene Auftritt des Berufsverbandes aussehen soll. Die Berufsangehörigen reichen Vorschläge ein und der Gewinner erhält einen kleinen Preis. Ein weiteres Beispiel ist das Modell Open Source: Ein Berufsverband entwickelt eine Plattform, welche Anbieter und Endkunden verknüpft und über welche sich direkt Termine vereinbaren lassen. Diese Plattform stellt der Berufsverband allen seinen Mitgliedern zur Verfügung. Die Mitglieder können die Plattform selbst weiter für ihre Bedürfnisse anpassen. Ebenfalls in diese Richtung geht das Modell Peer to Peer: der Berufsverband bietet seinen Mitgliedern eine Online-Plattform an, über welche sich die Mitglieder vernetzen können. Auf der Plattform können sie beispielsweise gegenseitig Produkte ausleihen, vermieten oder sich mittels Benchmark-Berechnungen anzeigen lassen, wo sie im Vergleich zu anderen Mitgliedern stehen – zum Beispiel bezüglich Ausgaben für gewisse Produkte und / oder Lohnkosten.⁴

Zusammenfassung

Jede Organisation muss sich fragen, wo sie in dieser Welt steht. Langfristig werden neue Geschäftsmodelle und die Anpassung der internen Strukturen (auch) für Berufsverbände eine wichtige Rolle spielen. Regelmässige Mitgliederbefragungen sind ein gutes Instrument, um Veränderungen zu evaluieren und entsprechend darauf zu reagieren. In Anbetracht der Digitalisierung spielt die klare Positionierung der Berufsverbände mittelfristig auch im Online-Bereich eine immer grössere Rolle.

Der Generationenwandel verlangt zudem nach unterschiedlichen Kommunikationsmitteln für die Generationen – dies immer im Bewusstsein, dass die Mitglieder ab 41 Jahren jene sind, die den Nutzen des

Berufsverbandes am stärksten wahrnehmen und auch jene sind, welche die Höhe des Mitgliederbeitrages als angemessen (und nicht zu hoch) empfinden. Das Potenzial der Digitalisierung, der Generationenwandel und die Gig-Economy sind Treiber, die neue Geschäftsmodelle hervorbringen und auch die Bedürfnisse der Mitglieder mittel- bis langfristig verändern werden. Berufsverbände tun gut daran, sich bereits heute mit diesen Themen zu befassen und ihren Mitgliedern zu signalisieren, dass sie am Puls der Zeit sind.

Fussnoten

¹ Vgl. Autor et al. 2003; Hyacinth 2017; Pinosof 2015.

² Vgl. Anderson et al. 2017.

³ Vgl. Kovic & Hänsli 2017.

⁴ Vgl. Gassmann et al. 2014.

⁵ Vgl. Hänsli 2018. Der Report wurde nicht veröffentlicht, eine Kurzzusammenfassung findet sich unter: <https://us10.campaign-archive.com/?u=f8de4e5239c2ebf07e39b3aad&id=9f4c7d9b37#Befragung>.

Literatur

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A. & Buckley, R. M. (2017). What Works for You May Not Work for (Gen)Me: Limitations of Present Leadership Theories for the New Generation. *The Leadership Quarterly* 28 (1). S. 245-260.

Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics* 118 (4). S. 1279-1333.

Burtch, G., Carnahan, S. & Greenwood, B. N. (2016). Can You Gig It? An Empirical Examination of the Gig-Economy and Entrepreneurial Activity. *SSRN Scholarly Paper ID 2744352*. Rochester, NY: Social Science Research Network. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=2744352> (20.06.18).

Campbell-Kelly, M. (2007). Number Crunching without Programming: The Evolution of Spreadsheet Usability. *IEEE Annals of the History of Computing* 29 (3). S. 6-19.

Gassmann O., Frankenberger K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Pearson, UK.

Hänsli, N. (2018). Mitgliederbefragung Swiss Dental Hygienists. Unveröffentlichter Report.

Horney, N. (2016). The Gig Economy: A Disruptor Requiring HR Agility - ProQuest. *People and Strategy* 39 (3), S. 20-27.

Hyacinth, B. (2017). *The future of leadership, rise of automation, robotics and artificial intelligence*. MBA Caribbean Organisation.

Kovic, M. & Hänsli, N. (2017). Do Millennials care about NPOs? Intergenerational differences in attitudes towards nonprofit organizations. URL: <https://osf.io/preprints/socarxiv/g8nqy/> (20.06.18).

Pinosof, J. (2015). A New Take on an Old Problem: Employee Misclassification in the Modern Gig-Economy. *Michigan Telecommunications and Technology Law Review* 22 (2). S.341-373.

Anhang: Relevanz der Berufsverbände

Die Relevanz eines Berufsverbandes wird von Mitgliedern erst ab einem gewissen Alter erkannt. So sind Mitglieder zwischen 31 und 40 Jahren signifikant (1 % Niveau) zufriedener mit den Verbänden bzw. mit deren Angebot als unter 30-Jährige. Ebenso sind 41 – 50-Jährige signifikant (5 % Niveau) zufriedener mit dem Angebot insgesamt, verglichen mit den unter 30-Jährigen. Fragen nach der Zufriedenheit und Attraktivität des Angebotes wurden in den verschiedenen Befragungen jeweils als gut bis sehr gut bewertet, ohne Generationenunterschied. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Relevanz der Berufsverbände erst ab rund 41 Jahren erkannt wird. Die über 41-Jährigen bewerten auch den persönlichen Nutzen eines Berufsverbandes als signifikant (Niveau 1 %) höher als die unter 30-Jährigen. Zudem wird die Zustimmung für die Höhe des Mitgliederbeitrages signifikant höher, je älter das Mitglied ist. (Bei den 31 – 40-Jährigen gegenüber den unter 30-Jährigen auf einem Signifikanzniveau von 5%. Bei den 41 – 50-Jährigen gegenüber den unter 30-Jährigen auf einem Signifikanzniveau von 1% und gegenüber den 31 – 40-Jährigen auf einem 5 % Signifikanzniveau. Bei den über 50-Jährigen liegt das Signifikanzniveau bei 1% gegenüber den unter 30-Jährigen und den 31 – 40-Jährigen.) Das Einkommen der Mitglieder zeigt hingegen keinen Effekt bezüglich Zustimmung zu der Höhe des Mitgliederbeitrages.⁵

Die Autorin



Nina Hänsli / nina.haensli@wamag.ch

Nina Hänsli ist bei wamag | Walker Management AG Bereichsleiterin Beratung und Mitglied der Geschäftsleitung. Certificate of Advanced Studies in Business and Corporate Development Strategies (Universität St. Gallen), Master of Arts in European Law and Policy (University of Portsmouth), Bachelor of Science in Business Law (zhaw). Beratung bei wamag bedeutet, sich gemeinsam mit den Kunden einen Überblick zu verschaffen, um daraus weitsichtige Erfolgsstrategien zu entwickeln.

Kommentar

Folgen der EU-Datenschutzverordnung für Verbände

Ueli Grüter

Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die am 25. Mai 2018 in Kraft trat, stellt einen Quantensprung im Datenschutz dar. Dies hat auch Folgen für Verbände. Zwar stellt die Dokumentationspflicht für Verbände und andere NPO einen Mehraufwand dar, da die Daten juristischer Personen jedoch zukünftig nicht mehr unter den Datenschutz fallen, erleichtert sie auch vieles. Auch mit einer Datenschutzerklärung sollten sich Verbände und andere NPO vertraut machen, wie es in der DSGVO gefordert wird. Damit sie die richtigen notwendigen Massnahmen ergreifen, sollten Verbände und andere NPO einen spezialisierten Rechtsanwalt beiziehen. Für deren Umsetzung im Alltag ist die Einsetzung eines internen oder externen Datenschutzbeauftragten zu empfehlen.

Seit Ende Mai dieses Jahres wendet die Europäische Union (EU) ein neues, bedeutend strengeres Datenschutzrecht an, die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Nun drohen bei Verstössen Bussen in Millionenhöhe. Die Verordnung kommt sowohl auf die Datenverarbeitung zu kommerziellen, wie auch zu nicht kommerziellen Zwecken zur Anwendung. Grundsätzlich fällt also auch die Datenverarbeitung von Nonprofit-Organisationen, wie Verbänden, unter das neue EU-Datenschutzrecht. Dies gilt nach dem sogenannten Marktort- oder auch Auswirkungsprinzip auch für Schweizer Organisationen, wenn ihre Datenverarbeitung dazu dient, betroffene Personen in der EU Waren oder Dienstleistungen – entgeltlich oder unentgeltlich – anzubieten. Die Verordnung kommt zudem auch dann auf Schweizer Nonprofit-Organisationen und Verbänden zur Anwendung, wenn diese oder ihre Beauftragten betroffene Personen in der EU beobachten.

Obwohl die Datenschutz-Grundsätze (Rechtmässigkeit, Treu und Glauben, Transparenz, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegren-

zung, Integrität und Vertraulichkeit, Rechenschaftspflicht) die gleichen bleiben, ist die Verordnung ein Quantensprung im Datenschutz. Die Verordnung bedeutet einen erheblichen Mehraufwand. Betroffene Unternehmen und Organisationen müssen umfassende neue Strukturen und Prozesse schaffen, um den Vorgaben der Verordnung zu entsprechen. Die Verordnung verlangt im Wesentlichen eine umfassende Dokumentation der Datenverarbeitung, eine Analyse der Datenschutzrisiken, eine Datenschutz-Folgeabschätzung bei voraussichtlich hohen Risiken, umfassende Informationspflichten bei der Datenerhebung, striktere Löschpflichten, erhebliche Melde- und Benachrichtigungspflichten bei Datenschutzverletzungen, einen stärkeren Datenschutz durch Technik und Voreinstellungen, ein Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten, zusätzliche Verantwortung für Datenschutzbeauftragte im Unternehmen bzw. in der Organisation, umfassende Rechte der Betroffenen, insbesondere die Rechte auf Auskunft, Berichtigung und das Recht auf Vergessenwerden bzw. Löschung.

Die EU-Datenschutz-Grundverordnung bringt aber nicht nur Zusatzaufwand für Unternehmen und Organisationen, sondern erleichtert diesen auch die Datenverarbeitung in bestimmten Bereichen. So fallen z. B. die Daten juristischer Personen nicht mehr unter den Datenschutz; inskünftig wohl auch in der Schweiz. Daten von juristischen Personen werden aber nicht zu «Freiwild», sondern sind immer noch durch den generellen Persönlichkeitsschutz sowie insbesondere die Grundsätze des Lauterkeitsrechts geschützt.

Schweizer Unternehmen und Organisationen, die im EU-Raum tätig sind, dort insbesondere Daten erheben oder Personen beobachten, ist zu raten, sich mit der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung zu befassen und entsprechende Vorkehrungen zu treffen. Dabei dürfte der Zuzug von einem, im Datenschutz spezialisierten, Rechtsanwalt unumgänglich sein.

Entsprechende datenschutzrechtliche Vorkehrungen sind aber nicht nur ein Tribut an die EU. Aufgrund der



neuen EU-Datenschutzregelung, aber auch aufgrund der Verschärfung einer Konvention des Europarats, wird auch die Schweiz für einen gleichwertigen Datenschutz in nächster Zeit das Datenschutzgesetz (DSG) revidieren. Damit dürften Schweizer Unternehmen und Organisationen, die ihren Datenschutz schon jetzt auf das neue Niveau der EU anheben, auch für das künftige Niveau in der Schweiz bestens gerüstet sein.

Konkrete Datenschutz-Massnahmen

Währenddem die Datenschutz-Grundsätze noch relativ einfach zu verstehen sind, liegt der Teufel auch beim Datenschutz im Detail bzw. in dessen praktischen Umsetzung. Wichtige Grundlage dafür und für die Erfüllung der Dokumentationspflichten ist die Erstellung eines Verarbeitungsverzeichnisses auf Papier oder in elektronischer Form. Das Verarbeitungsverzeichnis sollte insbesondere folgende Informationen enthalten:

- Name und Kontaktdaten der Datenschutzverantwortlichen (Unternehmen/Organisation)
- Zweck der Datenverarbeitung
- Kategorien der betroffenen Personen

- Kategorien der verarbeiteten personenbezogenen Daten
- Kategorien der Empfänger der personenbezogenen Daten
- Information über Datenübermittlung ins Ausland und deren rechtliche Grundlage
- Information, wann oder zumindest nach welchen Kriterien die personenbezogenen Daten gelöscht werden
- Allgemeine Information über technische und organisatorische Massnahmen zur Datensicherung

In jedem Fall ist zu empfehlen, einen Datenschutzbeauftragten einzusetzen. Dieser soll ein kontinuierliches Datenschutz-Audit, die Ergreifung notwendiger Massnahmen, insbesondere auch die zeitnahe Erteilung von Auskünften an Betroffene, und die Beratung in Sachen Datenschutz gewährleisten. Der Datenschutzbeauftragte kann unternehmensextern oder unternehmensintern sein. Der unternehmensinterne Datenschutzbeauftragte hat den Vorteil, dass er nahe am Geschehen ist. Dafür muss mittels Vereinbarung mit dem Arbeitgeber sichergestellt werden, dass der Datenschutzbeauftragte bei der datenschutzbezogenen

Tätigkeit gegenüber dem Arbeitgeber frei und unabhängig ist und der Arbeitgeber keine entsprechenden Repressionen ausüben kann. Für den Datenschutzbeauftragten ist ein entsprechender Beschrieb mit dessen Aufgaben zu erstellen. Der Datenschutzbeauftragte kommt seinen Verpflichtungen nach, wenn er diese Aufgaben sorgfältig erfüllt. Er ist jedoch nicht Datenschutzverantwortlicher. Das sind das Unternehmen bzw. dessen Organe selbst.

Unabhängig von der in der DSGVO für hohe Risiken vorgesehenen Datenschutz-Folgeabschätzung sollte in jedem Fall eine Risikoanalyse betreffend möglicher Datenschutzverletzungen durchgeführt und die entsprechend notwendigen Massnahmen getroffen werden. Bestehende Vereinbarungen mit Dritten, insbesondere mit Auftragsverarbeitern (Dritte, die für das Unternehmen bzw. die Organisation Daten verarbeiten) müssen laufend auf ihre Kompatibilität mit den datenschutzrechtlichen Vorschriften überprüft und allenfalls angepasst werden. Da der Mensch allgemein das schwächste Glied im Datenschutz ist, ist es elementar, Mitarbeitende regelmässig in Sachen Datenschutz zu sensibilisieren und zu schulen. Im Rahmen der DSGVO wurden die Rechte der Betroffenen gestärkt. So haben diese sowohl ein Auskunftsrecht, wie auch in Art. 8 DSGVO vorgesehen, als auch ein «Recht auf Vergessenwerden» bzw. ein Recht auf Löschung. Dafür muss ein rascher, zentraler Zugriff auf die entsprechenden Daten gewährleistet sein. Insbesondere

für Unternehmen und Organisationen, die personenbezogene Daten hosten, dürfte das Recht auf Datenübertragbarkeit eine Herausforderung darstellen. Denn neu haben Betroffene das Recht, dass ihre Daten in einem Format gespeichert werden, das die Übertragung an andere Unternehmen bzw. Organisationen erlaubt. Darüber hinaus können Betroffene die direkte Übertragung zwischen den nämlichen Unternehmen bzw. Organisationen verlangen. Das bedeutet, dass Unternehmen und Organisationen eine entsprechende Interoperabilität gewährleisten müssen. Ein Beispiel dafür stellt der Fall dar, in dem ein Kunde von Apple seine Daten aus einer iOS-Applikation (Apple) auf eine Android-Applikation (Google) transferieren will, weil er von einem iPhone auf ein Smartphone mit dem Betriebssystem Android wechselt. Schlussendlich ist die Kommunikation ein wesentliches Element konkreter Datenschutz-Massnahmen. Für die interne Kommunikation kann dafür ein Datenschutzreglement erstellt werden. Extern erfolgt die Kommunikation über eine Datenschutzerklärung.

Aufbau und Inhalt einer Datenschutzerklärung

Nachdem das DSG keine konkreten Vorschriften für eine Datenschutzerklärung enthält, jedoch die DSGVO, ist es auch für Schweizer Unternehmen und Organisationen sinnvoll, sich daran zu orientieren. Der Inhalt einer Datenschutzerklärung ergibt sich im We-



sentlichen aus den Informationspflichten des Datenschutzverantwortlichen, also des Unternehmens bzw. der Organisation, gemäss Art. 12 ff. DSGVO. Dabei muss konkret bezogen auf die jeweilige Datenerfassung bzw. Datenverarbeitung informiert werden. Wichtig ist, dass eine Datenschutzerklärung klar und verständlich formuliert wird, andernfalls sie möglicherweise gar keine rechtliche Wirkung hat. Vorab muss ein Unternehmen bzw. eine Organisation darüber informieren, dass es für die Datenverfassung und die Datenverarbeitung verantwortlich ist. Dabei muss es seine Kontaktdaten sowie die Kontaktdaten seines allfälligen Datenschutzbeauftragten publizieren. In der Folge muss den betroffenen Personen mitgeteilt werden, welche personenbezogenen Daten erfasst werden und zu welchem Zweck. Zu dieser Information gehört auch, auf welcher rechtlichen Grundlage die Datenerfassung und die folgende Datenverarbeitung erfolgt. Rechtliche Grundlage können im Wesentlichen die Einwilligung der betroffenen Person, die Notwendigkeit für die Abwicklung einer Rechtsbeziehung (z. B. Empfang einer Geldspende), ein Gesetz oder berechnete Interessen des Unternehmens bzw. der Organisation oder eines Dritten sein, sofern nicht die Interessen oder Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Person überwiegen.

Fällt die rechtliche Grundlage für die Datenverarbeitung weg, müssen die entsprechenden personenbezogenen Daten ohne Verzug mit entsprechenden adäquaten technischen Mitteln dauerhaft gelöscht werden. Auch darüber ist in der Datenschutzerklärung zu informieren. Sofern personenbezogene Daten

nicht vom nämlichen Unternehmen bzw. der nämlichen Organisation selbst verarbeitet, sondern dafür an Dritte übermittelt werden, muss über diese Empfänger oder Kategorien von Empfängern informiert werden. Werden personenbezogene Daten ins Ausland transferiert, ist dies insbesondere in der Datenschutzerklärung zu deklarieren und es ist darüber zu informieren, wie diesbezüglich das hohe Datenschutzniveau der Schweiz bzw. der EU auch im Ausland gewährleistet ist. Ebenfalls müssen die betroffenen Personen über ihre Rechte in Bezug auf die Erfassung und Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten informiert werden. Dazu gehören gemäss DSGVO insbesondere folgende Rechte:

- Recht auf Auskunft
- Recht auf Berichtigung
- Recht auf Löschung
- Recht auf Einschränkung der Verarbeitung
- Recht auf Widerspruch gegen die Verarbeitung
- Recht auf Datenübertragbarkeit
- Recht auf Beschwerden bei den Aufsichtsbehörden
- Recht auf Widerruf der Einwilligung

Schlussendlich müssen die betroffenen Personen darüber informiert werden, ob die Überlassung bzw. Erfassung ihrer personenbezogenen Daten gesetzlich oder vertraglich vorgeschrieben oder für einen Vertragsabschluss erforderlich ist, ob die betroffene Person verpflichtet ist, die personenbezogenen Daten zur Verfügung zu stellen und welche mögliche Folge die nicht Zurverfügungstellung hätte (z. B. eingeschränkte Nutzung einer Website, wenn Cookies verweigert werden).

Der Autor



Ueli Grüter

Ueli Grüter, LL.M., Rechtsanwalt, ist Partner bei Grüter Schneider & Partner AG, Zürich (www.gsplaw.ch) und Dozent für digitales Recht an der Hochschule Luzern (www.hslu.ch); www.twitter.com/juristenfutter; www.digilaw.ch

Praxisbeitrag

Fallstricke und Erfolgsfaktoren im Softwareeinsatz

Thomas Zurkinden und Nadja Blanchard

In unserer Praxis begegnen wir (Beraterinnen und Berater der B'VM) beim Kunden auch häufig Fragen zu IT-Projekten und zur Digitalisierung. Obwohl, oder vielleicht gerade weil wir kein «IT-Dienstleister» sind, werden die damit verbundenen Problemstellungen oft und gerne mit uns diskutiert. Dies kann von Tipps zu bestehenden Standardlösungen über «Dos and Don'ts» aus Kundenprojekten bis hin zu Analyse und Entwicklung von Lastenheften für Software gehen. Die Ausführungen in diesem Beitrag sind eine Auswahl von Empfehlungen für die Einführung von Software, die wir aufgrund unserer Erfahrungen gemacht haben. Dabeisprechen wir beispielsweise die Versuchung, organisatorische Defizite durch den Einsatz von Applikationen zu beheben an. Auch die ungenügende Analyse des eigenen Bedarfs kann zum Problem werden, wie auch unklare Anforderungen an die Kernfunktionen oder ungenügende Evaluation von Anbietern. Zudem ist es wichtig, die künftigen Betriebskosten zu berechnen und Changemanagement-Aspekte nicht zu vernachlässigen.

Der Einsatz von geeigneter Software hat sich auch bei NPO von der reinen Unterstützung der Supportprozesse zur eigentlichen Leistungserbringung entwickelt. Noch in den frühen 2000er Jahren wurden die Systemumgebungen meist dazu eingesetzt, Elemente wie etwa die Mitgliederverwaltung und die Finanzabläufe sicherzustellen und technisch zu unterstützen.

Seither nimmt die Bedeutung des Internets und vor allem der Web 2.0-Technologien überproportional zu. Und heute gibt es verschiedene NPO, die ihre Kernleistungen auch, oder ausschliesslich, über Software bereitstellen. Beispiele hierzu sind: Beratungsleistungen (z. B. Rechts- und Sozialberatung), Informationsleistungen (z. B. Asthmainformation, Pollen-News) oder Dokumentationsleistungen (z. B. Wander- und Tourenplaner). Gleichzeitig wird dem Empfänger dieser Leistungen dadurch auch bewusst, dass er im Netz

möglicherweise alternative Leistungserbringer findet, die genauso gut oder besser auf seine Bedürfnisse reagieren können (z. B. Rechtsberatungsplattformen von Dritten).

Weiter haben vor allem grössere Organisationen integrierte Systeme eingeführt oder solche mit Schnittstellen untereinander. Aufgaben wie Einsatzplanung, Leistungserfassung, das Führen von Klientendossiers, die Abrechnung, die Verwaltung von Projekten und Personal, das Reporting usw. sind in der Software abgebildet. So wird etwa Benchmarking innerhalb der Organisation und ihrer verschiedenen Einheiten möglich.

Die Möglichkeiten der neuen Technologien sind also begeisternd und gleichzeitig beängstigend. Wir stellen fest, dass die Einführung von Software unsere Kunden sehr stark beschäftigt und oft auch einen finanziellen Risikofaktor darstellt. Dies ist nachvollziehbar; schliesslich handelt es sich bei komplexeren Systemen um das operative Rückgrat der Organisationen, was zum Teil auch die Emotionalität in diesen Projekten erklärt.

Die Komplexität bei der Einführung neuer Software erhöht sich weiter, wenn man nicht auf Standardsysteme setzen kann, die man für die eigenen Bedürfnisse konfiguriert. Werden für die anfallenden Aufgaben Eigenentwicklungen notwendig, steigt der Anspruch an das Projektmanagement nochmals. Dies beleuchtet auch der folgende Abschnitt.

Der «Chaos Report» der Standish Group

Die Standish Group¹ veröffentlicht jährlich den sogenannten «Chaos Report». Dieser hat das Ziel, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von IT-Projekten zu identifizieren. Es muss angemerkt werden, dass die Zahlen der Standish Group von Teilen der IT-Community angezweifelt² werden, andere erachten diese als durchaus nachvollziehbar.

Der «Chaos Report 2013»³ untersuchte IT-Projekte in der Periode 2004 bis 2012 und kam zum Schluss, dass die evaluierten Projekte eine Zeitüberschreitung zwischen 71 und 84 % sowie eine Kostenüberschreitung zwischen 46 und 59 % aufwiesen. Die Rate der schlussendlich implementierten Funktionen betrug zwischen 64 und 74 %. Weiter wird der Schluss gezogen, dass «kleine Projekte» (mit einem Gesamtbudget von unter 1 Million USD) zu 76 % erfolgreich abgeschlossen wurden und «grosse Projekte» (mit einem Gesamtbudget von über 10 Millionen USD) nur zu einer Quote von 10 %.

Erfolgsfaktoren für IT-Projekte

Da grosse Projekte (gemessen an deren Kosten) grundsätzlich eine höhere Komplexität aufweisen und mit den herkömmlichen Projektmanagement-Methoden nur schwierig zu bewältigen sind, untersuchte der «Chaos Report 2015» unter anderem auch, ob es einen Zusammenhang zwischen Projekterfolg, Projektgrösse und Managementmethode gibt (vgl. Tabelle 1). Hier zeigte sich bei über 10 000 untersuchten Projekten, dass diese umso erfolgreicher sind, je kleiner der Projektumfang ist. Zudem scheint agiles Projektmanagement zu mehr Erfolg zu führen, als das traditionelle.

Was die Erfolgs- und Misserfolgss faktoren der Projekte betrifft, kommt die Standish Group über die vergangenen Jahre zur folgenden Erkenntnis:⁴

Die festgestellten Haupterfolgss faktoren sind:

- Einbindung der Endbenutzer
- Unterstützung durch das obere Management
- Klar definierte Anforderungen

Die Hauptpunkte, die zum Scheitern der Projekte führen, sind:

- fehlende Zuarbeit (ev. Mitarbeit) durch Benutzer
- unvollständige oder unklar definierte Anforderungen
- häufige Anforderungsänderungen

Agiles Projektmanagement

Bei der Durchsicht dieser Resultate wird deutlich, warum bei Software «agiles Projektmanagement»⁶ sinnvoll ist. Es verfolgt die nachstehenden Prinzipien:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als technische Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als Befolgen eines Plans.

Basis der Arbeit ist also eine Produktvision, die jedoch Raum für Abweichungen zulässt. Dies wird durch eine «modulare Entwicklung» ermöglicht, bei der es sich um ein iteratives, inkrementelles Vorgehen in Etappen handelt:

- Der Kunde erhält am Ende jeder Etappe ein voll funktionsfähiges Zwischenprodukt.
- Dieses wird intensiv getestet; auf dieser Basis erfolgt ein Feedback an die Projektleitung.
- Dann erfolgt die Weiterarbeit am Produkt auf Basis des Feedbacks.

In der Praxis kann dies bedeuten, dass für einen Verband zuerst ein anschlussfähiges und voll funktionsfähiges Modul zur Personenverwaltung entwickelt wird, danach ein Veranstaltungsmanagementmodul, danach ein Rechnungsmodul usw. All diese Module können miteinander kommunizieren und werden nach und nach eingeführt.

Tabelle 1: Projekterfolg in Abhängigkeit von Projektgrösse und gewählter Projektmethode⁵

Size	Method	Successful	Challenged	Failed
All Size Projects	Agile	39 %	52 %	9 %
	Waterfall	11 %	60 %	29 %
Large Size Projects	Agile	18 %	59 %	23 %
	Waterfall	3 %	55 %	42 %
Medium Size Projects	Agile	27 %	62 %	11 %
	Waterfall	7 %	68 %	25 %
Small Size Projects	Agile	58 %	38 %	4 %
	Waterfall	44 %	45 %	11 %

Beobachtungen aus der Beratungspraxis

Die nachfolgenden Ausführungen sind eine Auswahl von Empfehlungen für die Einführung von Software, aufgrund unserer Erfahrungen. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

Die Versuchung, organisatorische Defizite durch den Einsatz von Software zu beheben

Es ist unbestritten, dass geeignete Software Prozesse in Organisationen beschleunigen, die Produktivität erhöhen und die Kooperation verbessern kann. Hingegen macht «gute» Software eine «schlechte» Aufbau- und Ablauforganisation nicht besser (höchstens schneller). Dennoch besteht die Versuchung, solche Probleme durch Software zu lösen. Hierzu ein paar Beispiele aus der Praxis:

Projektmanagement: Die Geschäftsstelle einer relativ rasch wachsenden Organisation hat den Bedarf, eine bessere Übersicht zu den laufenden Projekten im Verband zu erhalten und diskutiert daher die Einführung einer Projektmanagement-Software. Im Austausch stellen wir fest, dass Mitarbeitende einer Abteilung teils einzig in Rücksprache mit einem ehrenamtlichen Kommissionsmitglied Projekte von strategischer Bedeutung starten, hierzu mit Dritten Kooperationsverträge unterzeichnen und der (eigentlich hierfür zuständige) Vorstand erst Monate später durch Zufall davon erfährt.

Dies ist kein IT-Problem, sondern das Vorherrschen von «Abteilungsdenken», fehlendes Bewusstsein für Governance-Richtlinien und allenfalls Unbedachtheit. Information, Schulung und Bewusstseinsbildung stünden hier als Massnahmen im Vordergrund und nicht die Einführung einer Projektmanagement-Software.

Kostenrechnung: Eine Organisation mit verschiedenen Leistungsvertragsgebern arbeitet nach dem Prinzip des Globalbudgets und grenzt die verschiedenen geforderten Leistungen und Einnahmen nicht genügend gut gegeneinander ab. Die Organisation führt keine vollständige Zeit- und Leistungserfassung und kann daher die Vollkosten nicht benennen. Auf dieser Basis kann den Geldgebern auch kein ausreichendes (oder aussagekräftiges) Reporting geliefert werden.

Dieser Mangel kann mit einer Software wohl in Teilen behoben werden. Sinnvolle Zahlen können jedoch auch hier nur geliefert werden, wenn die Mitar-

beitenden ihrer Verantwortung gegenüber den Vertragspartnern gerecht werden wollen und die Regeln zur Erfassung geklärt sind. Primär sind hier Fragen zu Führung und Transparenz, zur Good Governance, zum Bewusstsein um die Rechenschaftspflicht gegenüber Geldgebern und zur Arbeitsphilosophie zu klären.

Wissensmanagement: Eine Organisation stellte fest, dass sie über Informationen zu ihren wichtigsten Leistungsempfängern und Projekten verfügt, die den verschiedenen Abteilungen der NPO in einer zentralen Datenbank zugänglich sein sollten. Damit hätten die Mitarbeitenden, welche Beratungen durchführen, jene, die politische Prozesse begleiten und Lobbying betreiben und auch jene, welche die Kommunikationsmittel (Mitgliederzeitschrift, Website, Newsletter, Social Media) verantworten, Zugang zu bereichsübergreifenden Hintergrundinformationen für ihre Alltagsarbeiten.

Die Realität zeigte jedoch, dass die Einführung der geeigneten Softwarefunktionen nicht das gewünschte Resultat brachte. Zeitdruck im Alltag, fehlende gegenseitige Bedürfnisklärung sowie das klassische «Silodenken» verhinderten den gewünschten Nutzen. Dies ist im Übrigen eine weitere Erkenntnis aus den Wissensmanagementprojekten, die in den beginnenden 2000er Jahren gestartet wurden: der Austausch von Wissen hängt in erster Linie vom Verhalten der Menschen ab und nicht vom Vorhandensein einer Software. Technik und Organisation spielen bei der Einführung solcher Systeme tatsächlich eine nachgelagerte Rolle. Oder anders ausgedrückt: Eine Organisation, die technisch über ein internes «Wiki» verfügt, betreibt noch kein Wissensmanagement.

Ungenügende Analysen des eigenen Bedarfs

Um den spezifischen Bedarf an Software zu definieren, muss die Organisation ihre Bedürfnisse kennen. Es ist zielführend, den Bedarf des Hauptamts, des Ehrenamts und der Leistungsempfänger zu erfragen. Dies kann in Workshops mit diesen Anspruchsgruppen erfolgen oder auch durch Befragungen vor Ort. Dabei ist es von grossem Vorteil, wenn die Organisation ihre relevanten Prozesse kennt und skizziert hat. Auf dieser Basis können Fragen nach Durchlaufhäufigkeit, Kosten, Medienbrüchen, Fehlerquellen, Kontakten mit dem Leistungsempfänger etc. gestellt und geklärt werden.

Wird dieser Schritt vernachlässigt und werden wesentliche Teile der aktuellen Softwareumgebung ersetzt, werden möglicherweise teure «Nachbesserungen» notwendig, weil wesentliche Funktionen fehlen und diese nicht budgetiert und «out of scope» waren.

Was heisst das nun konkret? Für eine Vergabestiftung, die pro Jahr über 150 Projekt-Finanzierungsanträge mit einem Gesamtbudget von 30 Mio. CHF beurteilt, ist es wert- und sinnvoll, diesen Prozess von der Projekteingabe, über die Evaluation bis hin zum Entscheid digital abzubilden und zu unterstützen. So werden Antragsteller über ein Formular angehalten, die obligatorischen Angaben zu machen und Begleitunterlagen über das Webinterface der organisationseigenen Datenbank digital einzureichen. Im Backoffice können diese Anträge den verschiedenen Beurteilungsgremien zugeteilt werden, diese haben über ein Login direkten Zugriff auf die Unterlagen und können auch gleich die Begründung für die Beschlüsse erfassen (der Versand von Unterlagen entfällt). Auf dieser Basis kann am Schluss auch der Antragsteller informiert werden. Der gesamte Ablauf ist dokumentiert. Ein Reporting zu den Fördermitteln und den Empfängern für den Stiftungsrat kann in einem digitalen Cockpit erfolgen.

Die genau gleichen Funktionen könnten auch als Anforderung für eine Organisation definiert werden, welche pro Jahr 3 Fördergesuche im Wert von insgesamt CHF 70 000 erhält. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob sich die Investition in die Digitalisierung des Prozesses lohnt. In dem Fall ist es wahrscheinlich einfacher und bedeutend kostengünstiger, ein einfaches Webformular für die Gesuchseingabe zu erstellen und die Angaben im Backoffice in der Adressverwaltung, einer Tabellenkalkulation und der normalen Dateiab-

lage zu verwalten. Diese Medienbrüche stellen zwar potentielle Fehlerquellen dar, deren Kontrolle ist aber aufgrund der geringen Anzahl an Projekten kaum ein Problem.

Es kommt auch vor, dass in dieser Phase der Kreis der Anspruchsgruppen zu eng gefasst wird, etwa wenn eine Abteilung davon ausgeht, dass die Einführung einer neuen Funktion der Software nur die eigenen Mitarbeitenden betrifft. Dies geschah bei einem Kunden, bei welchem die Kommunikationsabteilung ihr CRM um «Medienschaffende» erweiterte. Bei der kurzen Erwähnung an einer Sitzung wurde klar, dass weitere Abteilungen einen ähnlichen Bedarf gehabt hätten.

Unklare Anforderungen an die Kernfunktionen

Führt man die Bedarfsanalyse gewissenhaft durch, steht man an deren Ende in aller Regel vor einer Fülle von Anforderungen, die man unbedingt kategorisieren muss. Die Gliederung in die Kriterien «Muss», «Soll» und «Kann»⁷ bietet sich an (vgl. Tabelle 2).

Es liegt auf der Hand, dass eine Softwareumgebung kostenintensiver wird, je mehr «Muss-Kriterien» sie erfüllt. Gleichzeitig sinkt die Wahrscheinlichkeit, eine bestehende und bewährte Standardlösung am Markt zu finden. Damit kann auch der Vorteil verloren gehen, eine stets «release- und updatefähige» Lösung zu haben.

Uns sind mehrere Kundenbeispiele bekannt, bei welchen dies nicht mehr der Fall ist. Damit wird auch der Unterhalt der Software im Betrieb immer teurer (weil die Updates für einen einzelnen Kunden erstellt werden müssen) und gleichzeitig ist man an Hersteller und Lieferanten gebunden. Gelegentlich entsteht

Tabelle 2: Muss-, Soll- und Kann-Kriterien

Kriterium	Beschreibung	Beispiel
Muss	Die Funktion ist ausnahmslos und zwingend notwendig, ansonsten ist das System nutzlos.	Pro Mitglied müssen mehrere Adressen (bspw. Privatadresse, Rechnungsadresse, Dienstadresse etc.) verwaltet werden können.
Soll	Die Funktion ist äusserst zweckdienlich, ansonsten ist das System weniger effizient/effektiv	Die Mitglieder sollen ihre Adressen über ein gesichertes Webportal selbstständig anpassen können.
Kann	Die Funktion ist wünschenswert, das System wäre mit ihr «attraktiver»	Es kann ein Gültigkeitsdatum für Adressen erfasst werden, damit angekündigte Adressänderungen (bspw. bei Umzug) im Voraus erfasst werden können und sich am Stichtag aktivieren.

dadurch eine Abhängigkeit zu einem einzelnen Mitarbeitenden dieser Dienstleister, da die Systeme zu wenig dokumentiert sind oder deren Handhabung zu komplex ist.

Die Definition der entsprechenden Funktionen und deren Kategorisierung sind daher zentrale und bedeutende Aufgaben. Diese umfassen allenfalls auch interne Aushandlungsprozesse und ungeliebte Entscheide. Gleichzeitig bietet der Entscheid für modulare Systeme auch die Möglichkeit, «Soll»- und «Kann»-Funktionen in Zukunft nachzurüsten. Sind die gewünschten Funktionen geklärt und bewertet, ist es sinnvoll, ein sogenanntes Lastenheft zu erstellen. Dieses könnte beispielsweise folgende Elemente enthalten:

- Beschreibung der vorherrschenden IST-Situation: Vorstellung der eigenen Organisation und der Leistungsfelder (dies setzt die später beschriebenen Anforderungen in einen Kontext und macht sie besser verständlich), Beschreibung der aktuell eingesetzten Softwarelösungen und deren Defizite.
- Beschreibung der gewünschten SOLL-Situation: Was soll mit der neuen Softwareumgebung erreicht werden... und was nicht (Nicht-Ziele)?
- Konkrete Anforderungen: Beschreibung von typischen Anwendungsfällen (z. B. Mitgliederrechnungen aussenden, Veranstaltungen durchführen, ...), konkrete Funktionsbeschreibungen (z. B. Adressverwaltung, Mitgliederportal, Reportingsystem ...), nicht-Funktionale Beschreibungen (z. B. webbasiert, mandantenfähig, mehrsprachig ...)
- Mengengerüst(e): Anzahl Nutzer, Datensätze, Speicherbedarf ...

Ungenügende Evaluation von Anbietern

Es ist ein komplexes Unterfangen, die möglichen Anbieter von geeigneter Software zu finden. Hilfe bieten Übersichten, wie sie von Fachzeitschriften⁸ bereitgestellt werden, der Austausch mit befreundeten Organisationen oder auch eigene Webrecherchen. Zudem ist es von Bedeutung, die Kriterien zur Beurteilung der Offerten vorab festzulegen. Von den Anbietern sollte man daher verlangen, sich an den vorgegebenen Offertaufbau zu halten, um die Vergleichbarkeit zu verbessern. So ist es möglich, die Angebote nach Erfüllungsgrad der «Muss»-, «Soll»- und «Kann»-Kriterien zu gewichten und beispielsweise das Verhältnis von Kosten und Gesamterfüllungsgrad zu berechnen.

Wir stellen gelegentlich fest, dass Kunden in die «Falle des günstigsten Anbieters» tappen. Ein Beispiel: Sie schreiben elf Anbieter an, davon stellen sechs eine Offerte. Dies kann vorab schon aufzeigen, dass die Organisation möglicherweise komplexe Anforderungen stellt, die gar nicht alle Anbieter auf dem Markt erfüllen können oder wollen. Wenn von den sechs offerierenden Anbietern fünf davon in etwa in der gleichen Höhe ein Angebot stellen, der letzte jedoch nur halb so teuer ist, sollte nicht unbedingt sofort zugegriffen werden. Wenn man davon ausgehen darf, dass sich die fünf anderen untereinander nicht abgesprochen haben, könnte das «günstigste» Angebot auch das schlechteste sein. In diesem Fall ist zu prüfen, ob die Anforderungen vom günstigsten Offerte-Steller verstanden und richtig kalkuliert wurden. Ansonsten könnten teure «Nachbesserungen» die Folge sein.

Bei einem unserer Kunden war genau dies der Fall: der Auftrag war die Erstellung einer Datenbank, die als Informations- und Geschäftsverwaltungsmodell dienen sollte. Es wurde der günstigste Anbieter gewählt, der zwar das offerierte Informationssystem, jedoch keine voll funktionsfähige Datenbank erstellte.

Heute hat der Kunde Probleme, neue Datensätze einzupflegen sowie neue Selektionen und Reportings zu erstellen (was nicht weiter verwunderlich ist, da diese eine Datenbank als technische Grundlage bedingen). Hätte der Kunde das Angebot gewissenhaft evaluiert, wäre ihm dies aufgefallen. Weiter ist es sehr ratsam, sich direkt mit den bestehenden Nutzern der offerierten Software auszutauschen (Referenzen). Ihnen gelingt es, aus der eigenen Perspektive Unzulänglichkeiten und Vorteile des Systems und die Reaktionsgeschwindigkeit des Anbieters (und die Zufriedenheit mit diesem) zu benennen.

Keine Testplattform vor dem Entscheid

Insbesondere wenn man davon ausgeht, dass Standardsoftware die gewünschten Funktionen abdeckt, sollte man darauf bestehen, den Zugang zu einer lauffähigen Testumgebung zu erhalten. Falls irgend möglich, sollte dies vor dem Entscheid für oder gegen einen Anbieter möglich sein. Dadurch können diese besser miteinander verglichen werden. Bei Software, die vollständig entwickelt werden muss, sollte zumindest eine Demonstration lauffähiger Kundensoftware möglich sein.

Wir wissen von Organisationen, die den Entscheid für einen Anbieter auf der Basis einer «Software-Attrappe» gefällt haben. Im Gegensatz zu einer funktionsfähigen Testumgebung (einem Prototypen), ist eine solche «Simulation» nicht lauffähig. Sie dient nur dazu, Funktionen der Software zu zeigen, nicht aber auszuführen. Es können auch keine Testdaten erfasst werden. Uns sind Fälle bekannt, bei welchen Anbieter lediglich «Screenshots» von Anwendungen in Präsentationen zeigten. Spätestens hier wäre Skepsis angebracht.

Ungenügende Evaluation der Betriebskosten

Die reinen Beschaffungs- und Entwicklungskosten eines Systems haben nicht genügend Aussagekraft. Viel besser interpretierbar sind die «Vollkosten» über einen Zeitraum von 3, 5 oder 7 Jahren. Dabei werden alle Kosten erfasst, die nach dem «Roll out» anfallen wie etwa Lizenzen, Serverbetrieb, Release-Kosten, Schätzungen für künftige Entwicklungskosten etc.

Prüft man diese, kann sich beispielsweise zeigen, dass der «teuerste» Anbieter nach der Betriebszeit von 5 Jahren zum «günstigsten» wird. Dies kann der Fall sein, wenn zwar die Investitionskosten höher sind als bei der Konkurrenz, die jährlichen Folgekosten jedoch bedeutend tiefer ausfallen.

Vernachlässigung von Changemanagement-Aspekten

Schliesslich ist nicht ausser acht zu lassen, dass insbesondere grössere Veränderungen in der Softwareumgebung auch Aspekte des Changemanagements berücksichtigen müssen. Veränderungen bei einem wesentlichen Arbeitsinstrument wie einer Datenbank bedeuten für die Anwender Anpassungen, die ihren Alltag stark beeinflussen. Es ist darum von besonderer Wichtigkeit, den Betroffenen aufzuzeigen, warum die Veränderung notwendig ist, wie der Weg der Veränderung aussieht und was nach der Veränderung besser sein wird als heute.



mAx Der perfekte Klapptisch

Das neue, besonders flexible Tischprogramm mAx von Wilkhahn vereint die klassischen Vorteile von Klapptischsystemen mit der erstklassigen Wilkhahn Gestaltungsqualität. Dank seiner praktischen Einhandbedienung, der innovativen Selbststabilisierung und der integrierten Verkettungsmöglichkeit ist mAx ideal für das Einrichten von multifunktionalen Räumen. Der Entwurf von Andreas Störiko überzeugt in jedem Szenario.

Wilkhahn

Fussnoten

- ¹ <https://www.standishgroup.com>.
² Liebhart 2009.
³ Standish Group 2013.
⁴ Wikipedia 2018.
⁵ Hastie & Wojewoda 2015.
⁶ Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen o.J.
⁷ Schaefer 2011.
⁸ Verbändereport 2016.

Literatur

- Hastie, S. & Wojewoda, S. (2015). *Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch*. URL: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015> (18.06.18).
- Liebhart, D. (2009). Das Märchen von den gescheiterten IT-Projekten. *netzwoche* 06/2009. URL: https://www.trivadis.com/sites/default/files/downloads/pr/Netzwoche_Carte-Blanche_DAL_090402.pdf (18.06.18).
- Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen (o.J.). *Agiles Projektmanagement*. <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/agiles-projektmanagement/> (18.06.18).
- Schaefer, I. (2011). *Anforderungsanalyse – Software Engineering I*. Vorlesungsunterlagen Software Systems Engineering. Technische Universität Braunschweig. URL: <https://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/isf/sse/v2-re.pdf> (18.06.18).
- Standish Group (2013). *Chaos Manifesto 2013. Think Big, Act Small*. URL: <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/GENREF/S130301C.pdf> (18.06.18).
- Verbändereport (2016). *Verbandssoftware als Eier legende Wollmilchsau*. URL: <https://www.verbaende.com/verbaendereport/fachartikel/Verbandssoftware-als-Eier-legende-Wollmilchsau> (18.06.18).
- Wikipedia (2018). *Chaos-Studie*. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Chaos-Studie#cite_note-4 (18.06.18).

Die Autoren



Thomas Zurkinden / thomas.zurkinden@bvmberatung.net

Thomas Zurkinden (lic. rer. pol.) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Nach seinem Lizentiat arbeitete er von 2002 bis 2006 am Verbandsmanagement Institut (VMI). Seit 2007 ist er als Berater für die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion ist er im Mandat Generalsekretär der FAMH, des Verbands der medizinischen Laboratorien der Schweiz.



Nadja Blanchard / nadja.blanchard@bvmberatung.net

Nadja Blanchard studierte Gesellschaftswissenschaften an der Universität Freiburg/CH mit Schwerpunkt Kommunikation. Danach sammelte sie diverse Berufserfahrungen in der Kommunikation sowie im Marketing in Kanada, Deutschland und der Schweiz. Seit 2011 ist sie bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) als Beraterin tätig.

Forschungsbeitrag

Lokale Energienetzwerke und das Vertrauensproblem¹

Yves Hertig und Nadine Artaz

Haushalte, welche sich zu einem gewissen Grad selbst mit Energie versorgen (Energieprosumer), sind keine Seltenheit mehr. Dementsprechend ist es nur eine Frage der Zeit, bis sich solche zu einem Verbund zusammenschliessen und sich gegenseitig mit Energie versorgen. Unser Forschungsbeitrag identifiziert «interpersonelles Vertrauen» als eine Grundvoraussetzung bei der Etablierung solcher kollektiven Energiegemeinschaften. Unsere explorative Umfrage zeigt auf, dass sozialpsychologische Elemente wichtige Erkenntnisse hinsichtlich des Designs und der Organisation solcher Energiegemeinschaften liefern können.

Die Disponibilität von Energie und im speziellen elektrischer Energie ist einerseits eine Grundvoraussetzung für das Funktionieren der modernen Gesellschaft, andererseits führt der Anstieg des Energiekonsums auch zu gravierenden Umwelt- und Klimaschäden. Mit dem wirtschaftlichen Aufstieg der industrialisierten Länder nach dem Zweiten Weltkrieg und dem seit Jahren anhaltenden «Energiehunger» der Entwicklungsländer haben sich solche Probleme verschärft. In Folge der Fukushima-Katastrophe findet jedoch politisch wie gesellschaftlich ein Umdenken statt, womit nicht nur ein Verzicht auf Kern- und nicht-erneuerbarer Energie, sondern insgesamt ein bewusster Umgang mit Energie gemeint ist. Die Schweiz hat als Konsequenz die Energiestrategie 2050² formuliert, welche den Atomausstieg der Eidgenossenschaft, die Minimierung des Energiekonsums und den Übertritt zu erneuerbarer und nachhaltiger Energieerzeugung zum Ziel hat.³ Innovationen im Bereich Energieproduktions- und Effizienztechnologien⁴, speziell die Entwicklung von dezentraler Energieproduktion und Energiespeicherung unterstützen den Prozess⁵. Infolgedessen verschiebt sich die Energieproduktion zunehmend in Richtung des traditionellen Endverbrauchers, welcher nebst seiner Konsumenten- auch eine Produzentenrolle übernehmen wird.

Die Energiegemeinschaft

Der technische Fortschritt ist ein grundlegender Eckpfeiler für den Prozess der Energiewende. Zwei Aspekte ragen dabei raus: Erstens, dezentrale Formen der Energieproduktion und Energiespeicherung ermöglichen eine «Demokratisierung» des Systems. Damit ist gemeint, dass viele neue Akteure, wie z. B. stromproduzierende Haushalte (Prosumer)⁶, das System aktiv mitgestalten können. Zweitens, das «smarte» elektrische System ist charakterisiert durch Sensorik, Kommunikationstechnologie sowie künstlicher Intelligenz. Der daraus gewonnene Nutzen dient nicht nur der Ausbalancierung der Energieverfügbarkeit und Energienutzung jedes einzelnen Prosumers, sondern ermöglicht ebenfalls Energie zwischen einzelnen Prosumern auszutauschen. Infolgedessen können Energieprosumer zusammengeführt werden. Die Zusammenführung von Prosumern zu einer Prosumer-Gemeinschaft entspricht der sozio-technischen Vorstellung der «Crowd Energy»:

*Crowd Energy is the collective effort of individuals or profit or non-profit organizations, or both, pooling their resources through online information and communication technology applications (ICT-applications) to help to implement the energy turnaround.*⁷

Der Paradigmenwechsel «Crowd Energy» beinhaltet sowohl das Konzept der Dezentralisierung in Produktion, Speicherung und Verbrauch erneuerbarer Energie als auch die Notwendigkeit beziehungsweise zumindest die prinzipielle Möglichkeit für den Prosumer zum Austausch oder Handel von überschüssiger Energie innerhalb einer definierten Gruppe. Die konventionelle Produzenten-Konsumenten-Beziehung im Energiemarkt wird infolge solcher Crowd Energy Bestrebungen aufgebrochen. Der Haushalt ist in der Lage, seine Stromnachfrage selbst zu decken oder Strom über ein Mitglied der Gemeinschaft zu beziehen.

Klassische Energieproduzenten würden in energiearmen Zeiten immer noch Strom verkaufen kön-

nen, um die Nachfrage der Gruppe, wie auch des einzelnen Haushaltes zu decken. Jedoch ist die bisherige Wertschöpfungskette von «Energieproduktion, -verteilung, und -konsum» mit dem Aufkommen solcher Energiegemeinschaften angreifbar und inadäquat. Mit der Bildung solcher Energiegemeinschaften bildet sich ein Wertschöpfungsnetzwerk, in welchem Wertschöpfung durch und für die Energiegemeinschaft und den einzelnen Haushalt erbracht wird⁸.

Energiegemeinschaften können aufgrund der dezentralen Energieproduktion und -speicherung energierelevante kollektive Ziele definieren. Diese können finanzieller, ökologischer oder sozialer Natur sein. Die Erreichung dieser hängt jedoch davon ab, inwiefern die Mitglieder der Energiegemeinschaft tatsächlich zu diesen beitragen werden. Die bereits komplexe soziale Dimension von «Energie» wird aufgrund der kollektiven Bemühungen solcher Energiegemeinschaften deutlich komplexer.

Energie als Beitrag

Der Wandel in der Energiewirtschaft ist augenscheinlich. Mit dem Fokus auf CO₂-Reduktion und dem Stre-

ben nach erneuerbaren Energien findet eine massive Dezentralisierung des klassischen, stark zentralistischen europäischen Energiesystems statt.⁹ Traditionelle Energieversorgungsunternehmen verlieren an Bedeutung¹⁰, die Umstrukturierung der Energiewertschöpfungskette schreitet voran, und Energiegemeinschaften bilden einen neuen Nucleus¹¹. Zunehmend partizipieren Individuen an einer unabhängigen Energiegewinnung¹². Es bilden sich Energiegemeinschaften nach dem Crowd Energy Konzept, um nachhaltig Energie kollektiv zu produzieren, zu konsumieren, zu speichern und zu teilen. Dies führt zu einer Erweiterung der sozialen Konzeption von Energie.

Die soziale und gesellschaftliche Konzeption von «Energie» ist weitaus komplexer als die naturwissenschaftliche Definition derselben. Die wahrgenommene Trägheit energierelevanter Veränderungen, wie z. B. Energiemarktliberalisierung, Energiewende oder Versorgungssicherheit, gründet auf unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Dimensionen von «Energie»¹³. Die prädominierende Konzeption «Energie als Ware» unterstreicht den ökonomischen und finanziellen Wert von Energie. Aktuelle Produzenten und Kon-

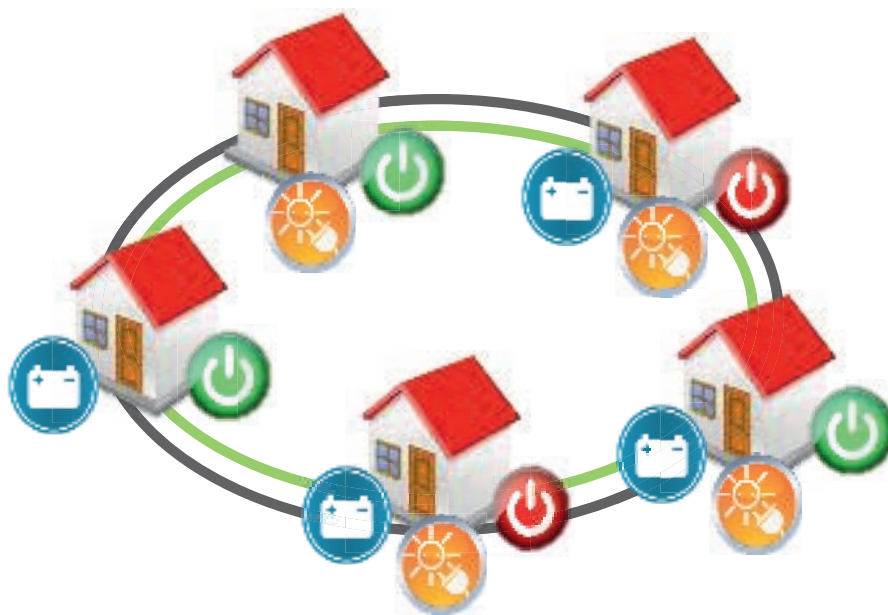


Abbildung 1: Energiegemeinschaft

sumenten, wie auch deren politische Vertreter derselben, konzipieren «Energie» als privates Gut. Die Diskussion ist von rein finanzieller und markttechnischer Natur. Ihr meist entgegengesetzt ist die ökologische Dimension von «Energie». Aus diesem Gesichtspunkt hat die Produktion, die Verteilung und der Konsum von Energie Folgen auf die Umwelt als auch auf Menschen, welche nicht direkt die Kosten derselben tragen und von der wirtschaftlichen Diskussion ausgeschlossen werden (beispielsweise Anwohner von Kohlekraftwerken, Zugvögel oder zukünftige Generationen). Unter dem Gesichtspunkt der Klima- und Umweltschäden und der Endbarkeit der Ressourcen werden Werte wie etwa Nachhaltigkeit oder Sparsamkeit hervorgehoben. Stern & Aronson ergänzen die beiden Dimensionen mit «Energie als soziale Notwendigkeit» und «Energie als strategisches Mittel» auf welche hier nicht genauer eingegangen wird (1984).

Infolge der Intensivierung der kollektiven Anstrengungen einer Energiegemeinschaft und die damit verbundene Trittbrettfahrerproblematik haben Hertig & Teufel (2016a) die bestehenden Dimensionen um eine weitere ergänzt: «Energie als Beitrag». Diese Dimension unterstreicht die Notwendigkeit der Koordination von energierelevanten individuellen und kollektiven Anstrengungen. Sie konzipiert «Energie» aus der Sicht von Beiträgern, Trittbrettfahrern und Regulatoren. Die Sichtweise auf «Energie» beschreibt in erster Linie sowohl die Chancen als auch die Problematik der Kollektiven Aktion und der Selbstorganisation zu Energiethemen. So sind die Energiestrategie 2050 oder 2000-Watt Areale die kollektive Bemühung der jeweilig ansässigen Akteure ein gemeinsames energierelevantes Ziel zu erreichen. Somit betont diese Sichtweise das energierelevante Beitragsverhalten als auch die Präferenzen zur Selbstorganisation.

Kooperation & Vertrauen

Energierelevante Beiträge in Energiegemeinschaften sind jeweils mit kurzfristigen individuellen Kosten (Investitionen, Verhaltensveränderungen) verbunden, von welchen aber gleichzeitig langfristig jedes einzelne Mitglied profitieren würde. Als Konsequenz kann Trittbrettfahrerei aufkommen und wiederum langfristig die Bemühungen beitragender Gruppenmitglieder empfindlich stören. Ob sich ein Individuum egoistisch

oder sozial verhält, hängt von unterschiedlichsten evolutionären, situationsbedingten, monetären, regulatorischen und sozialen Faktoren ab.¹⁴

Die Gruppenzusammensetzung kann hier zu erwünschten Verhaltensänderungen bezüglich der energierelevanten Kooperation führen ohne jegliche regulatorischer Eingriffe¹⁵. Energierelevante Kooperation bezeichnet eine Handlung eines Individuums, welche kurzfristig zwar Kosten mit sich bringt, jedoch langfristig dazu dient, die kollektiven energierelevanten Ziele zu erreichen. Solche können einmaliger (Bsp. Investition in eine PV-Anlage) oder wiederkehrender (Bsp. Energiekonsumreduktion) Natur sein.

Im Rahmen der Energiegemeinschaft teilen oder verkaufen Prosumer Energie unter der Kondition der Reziprozität und vertrauen darauf ebenso Energie beziehen zu können, wenn diese benötigt wird. Studien zeigen gemäss Fischbacher et al. (2001) auf, dass 30 % der Handelnden die Veranlagung haben in «Öffentliches Gut»-Experimente egoistisch zu agieren, sprich Trittbrett zu fahren. Für Energiegemeinschaften bedeutet dies, dass einige Mitglieder Energie von einem Mitglied beziehen, jedoch überschüssige Energie nicht den anderen Mitgliedern zur Verfügung stellen würden. Das Prinzip der Reziprozität würde gefährdet und anfänglich kooperative Mitglieder würden weniger Beiträge leisten.¹⁶ Trittbrettfahrerinnen und Trittbrettfahrer gilt es aus diesem Grund zu vermeiden.

Ein hohes Niveau an Vertrauen wird hierfür als Lösung konstatiert. Vertrauen reduziert in zwischenmenschlichen Beziehungen die Komplexität der Umwelt und stellt damit eine Strategie dar, welche die Handlungsfähigkeit des Einzelnen auch dann aufrecht erhält, wenn für sicheres Handeln nicht hinreichend validierte Information vorhanden ist.¹⁷ Vertrauen agiert ebenso als Verstärker der Kooperation und des Funktionierens einer Gemeinschaft und erhöht folglich die Performance der Gruppe.

Für Energiegemeinschaften wird Vertrauen damit folgendermassen definiert:

Vertrauen ist das Empfinden von Gewissheit und Sicherheit, aber auch das Wissen, Energie im Bedarfsfall von der Energiegemeinschaft beziehen zu können.

Vertrauen und Kooperation sind, unter dem Gesichtspunkt «Energie als Beitrag», zentrale Elemente für das Funktionieren von Energiegemeinschaften.

Explorative Resultate

Lokale Energieinitiativen, die auf dem Konzept der Energiegemeinschaft basieren, erlauben es, die Schwächen des derzeitigen Energiesystems zu überwinden. Allerdings gilt auch, dass solche selbstorganisierten «Bottom-to-Bottom»-Modelle nicht in jedem Falle ein Erfolg sein müssen¹⁸. Energiegemeinschaften sind diesbezüglich noch kaum untersucht worden.

Vor diesem Hintergrund wurde am international institute of management in technology der Universität Freiburg/CH eine empirische Studie zur Bestimmung der Gruppengrösse mit höchstem Vertrauensniveau durchgeführt. Hierfür wurde eine angepasste Version des «Ultimatumspiels»¹⁹ (vgl. Abbildung 2) mittels brieflicher Umfrage als angemessenes Instrument eingesetzt. Es wurde ein Quartier in einem Vorort von Freiburg/CH ausgewählt; Nachbarinnen und Nachbarn wurden zu ihrem Vertrauensniveau zu anonymen Fremden, zu den Bewohnerinnen und Bewohnern des Ortes, zu den Menschen in ihrem Quartier und den unmittelbaren Nachbarinnen und Nachbarn mittels Ultimatumspiel analysiert. Die explorative Studie hat keinen Generalisierungsanspruch, sondern diente als Grundlage für weitere Forschungsprojekte.

Im Ultimatumspiel mussten die befragten Personen jeweils erörtern, wie sie einen fiktiven Beitrag von 100 CHF zwischen ihnen und einer anderen Person

teilen würden. Die «andere Person» waren entweder unmittelbare Nachbarn, Menschen aus demselben Quartier, Dorfbewohner oder blieben der befragten Person anonym. Der an die fiktive Person geteilte Betrag würde danach durch einen Mediator verdreifacht werden. Schlussendlich kann die fiktive Person entscheiden, wieviel des finalen Betrages zurück an die befragte Person geht.

Im Zuge des Spiels wurde die Höhe des geteilten Betrages mit dem Level für interpersonellem Vertrauen gleichgesetzt und somit Vertrauen gemessen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine Zunahme der geografischen Nähe zur «anderen Person» mit interpersonellem Vertrauen korreliert.

Ebenfalls wurde ermittelt, dass das Vertrauensausgangsniveau einen Einfluss auf die weitere Entwicklung von Vertrauen hat. Tendenziell leichtgläubige Personen verzeichnen einen flacheren Vertrauensanstieg als eher misstrauende Individuen. Die Abfrage des Vertrauensausgangsniveaus von Prosumern kann dazu dienen, die Akteure zu kategorisieren, um deren Vertrauensniveau individuell aufzubauen, um in weiterer Folge dadurch das Kollektiv zu stärken und auf das Problem von Trittbrettfahrern zu reagieren. Interessanterweise korreliert interpersonelles Vertrauen nicht mit der Wohndauer (Quartier oder Dorf) der befragten Personen.

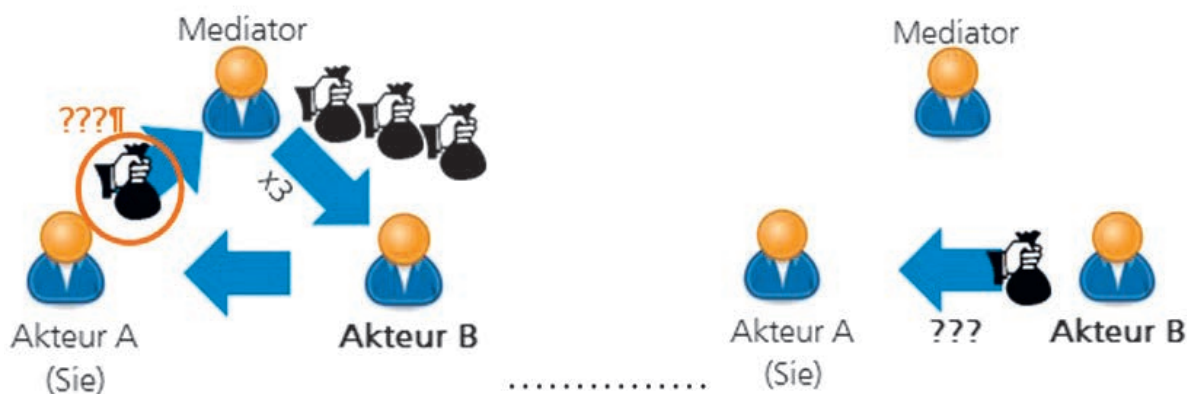


Abbildung 2: Ultimatumspiel, Artaz (2017)

Implikationen

Kollektive Bestrebungen in Form von Energiegemeinschaften besitzen eine wichtige interpersonelle Komponente, welche das Funktionieren derselben fördern oder hemmen kann. Wie in anderen kollektiven Aktionen sind sozialpsychologische Faktoren, wie z. B. Soziale Identifikation, Vertrauen oder Normen, innerhalb der Gruppe zu beachten. Die vorliegenden Resultate (vgl. Abbildung 3) zeigen auf, dass die befragten Bewohner in Rahmen eines Ultimatumspiels ihren direkten Nachbarn am meisten vertrauen. Daraus können folgende Schlussfolgerungen hinsichtlich des Designs und der Organisation von Energiegemeinschaften gezogen werden:

Energiegemeinschaften sollten auf bereits intakten zwischenmenschlichen Beziehungen (z. B. unter Nachbarn) aufbauen, um kollektive Ziele in effizienter Weise zu erreichen. Es ist auch anzunehmen, dass solche Beziehungen nicht unbedingt ortsgebunden sein müssen und Energiegemeinschaften virtueller Natur entstehen können (z. B. unter Freunden, Vereinsmitgliedern, Arbeitskollegen etc.). Intakte Formen kollektiver Bestrebungen sind jedoch meist nur in eher kleineren Gruppen realisierbar. Als Gegenbeispiel kann hier die globale Bestrebung nach Klima- und Umweltschutz hinzugezogen werden, welche wegen grosser Unterschiede zwischen den einzelnen Akteuren Mühe bekundet, das kollektive Gut bereitzustellen.

Um die kollektive Komponente von Energiegemeinschaften zu fördern, sind wiederkehrende Formen, welche das Vertrauen, die Gruppenzugehörigkeit oder die soziale Kohäsion im Allgemeinen fördern, unerlässlich. Workshops, Austauschmöglichkeiten zur Transparenz oder zur Selbstorganisation erhöhen das gegenseitige Vertrauen der Gemeinschaftsmitglieder und reduzieren damit Tendenzen zum Trittbrettfahren. Die emotionale Bindung zwischen den Mitgliedern wird verstärkt, das Näheverhältnis erhöht und somit Vertrauen verbessert. Auch gewöhnliche Nachbarschaftshilfe unterstützt bereits solche Prozesse.

Die sozialen Komponenten von Energiegemeinschaften sind hinsichtlich möglicher Regeldefinitionen nicht zu vernachlässigen. Viele kollektive Bestrebungen kommen ohne jegliches Regelwerk zurecht, da starke sozialpsychologische Faktoren Beiträge zum kollektiven Gut fördern (z. B. Gruppenarbeiten, Recycling oder stille Bibliotheken). Andere Bestrebungen werden von einem Regelwerk flankiert, obwohl bereits sozialpsychologische Faktoren Beiträge fördern (Nachtruhe oder Nicht-Littering). Schlussendlich basieren gewisse kollektive Aktionen ausschliesslich auf einem klar definierten Regelwerk (Landesverteidigung oder Steuerpflicht). Regelwerke und Eingriffe in die individuelle Entscheidungsfindung substituieren oder komplementieren vorherrschende oder fehlende

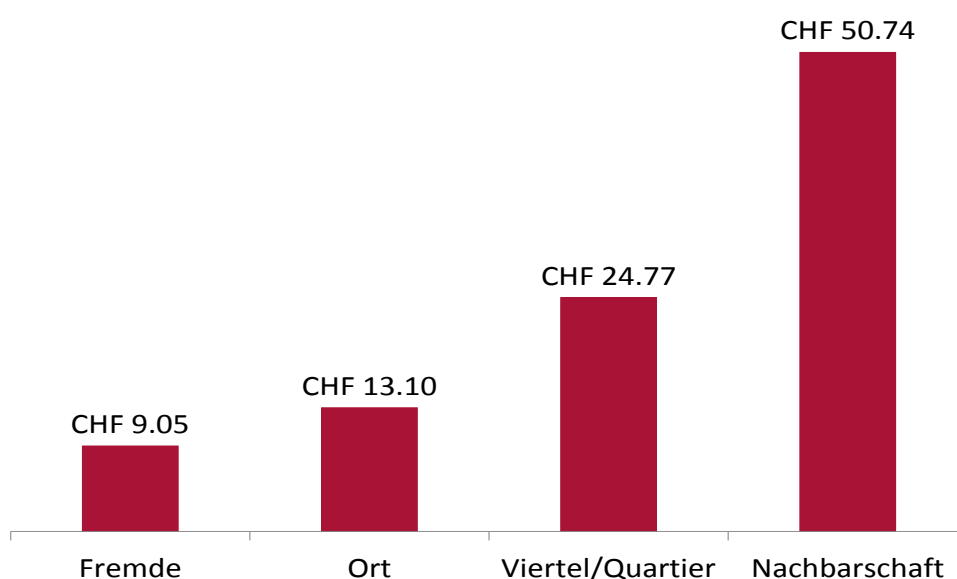


Abbildung 3: Korrelation zwischen interpersonellem Vertrauen und geografischer Nähe

sozialpsychologische Faktoren und bilden somit unterschiedliche Daseinsberechtigungen für allfällige Energiegemeinschaftsdienstleister²⁰. Dieselbe ist im Rahmen der Weiterentwicklung des Energiemarktes und der Etablierung von Energiegemeinschaften von zentraler Bedeutung.

Fussnoten

- ¹ Dieser Aufsatz ist eine Weiterentwicklung der «Master of Arts in Management»-Masterarbeit von Nadine Artaz (2017).
- ² BFE 2018.
- ³ EKZ 2016.
- ⁴ Steinmann, 2015.
- ⁵ EKZ 2016; Michaels & Parag 2016; Olkkonen, Korjonen-Kuusipuro, & Grönberg 2016.
- ⁶ Vgl. Toffler 1980.
- ⁷ Teufel & Teufel 2014.
- ⁸ Teufel & Teufel 2014; Gstrein, Hertig, Teufel & Teufel 2016.
- ⁹ Teufel & Teufel 2015.
- ¹⁰ Hertig & Teufel 2016b.
- ¹¹ Hertig & Teufel 2016a.
- ¹² Weismeier-Sammer & Reiner 2011.
- ¹³ Stern & Aronsons 1984.
- ¹⁴ Parks, Joireman & Van Lang 2013.
- ¹⁵ Vgl. De Cremer & Van Vugt 1999.
- ¹⁶ Vgl. Hardin 1968.
- ¹⁷ Kassebaum 2004.
- ¹⁸ Hertig & Teufel 2018.
- ¹⁹ Güth, Schmittberger & Schwarze 1982.
- ²⁰ Hertig & Teufel 2018.

Literaturverzeichnis

Artaz, N. (2017). *Vertrauen in Nachbarschaften: Eine Studie über den Einfluss der Nachbarschaftsgrösse auf das Vertrauensniveau und die Kooperation und dessen Implikationen für Crowd Energy*, Masterarbeit, Universität Freiburg/CH, iimt, Freiburg/CH.

BFE – Bundesamt für Energie (2018). *Energiestrategie 2050*. (verfügbar unter <http://www.bfe.admin.ch/energiestrategie2050/index.html?lang=de>).

EKZ. (2016). *Smart Grid: Vorbereitung auf die Zukunft*. (verfügbar unter <http://www.ekz.ch/de/ueber-ekz/engagement/smart-grid-labor.html>).

De Cremer, D. & Van Vugt, M. (1999). Social identification effects in social dilemmas: a transformation of motives. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), S. 871-893.

Fischbacher, U., Gächter, S. & Fehr, E. (2001). Are people conditionally cooperative?: Evidence from a public goods experiment. *Economics Letters*, 71(3), S. 397-404.

Gstrein, M., Hertig, Y., Teufel, B. & Teufel, S. (2016). Crowd Energy - das Kooperationskonzept für Smart Cities. In Meier, A. & Portmann, E. (Hrsg.), *Edition HMD. Smart City. Strategie, Governance und Projekte* (S. 277-303), Berlin: Springer.

Güth, W., Schmittberger, R. & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(4), S. 367-388.

Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162, S. 1243-1248.

Hertig, Y., & Teufel, S. (2016a). Prosumer Communities: Electricity as an Interpersonal Construct. *Proceedings 2016 International Conference on Smart Grid and Clean Energy Technologies*, Chengdu: JEST.

Hertig, Y. & Teufel, S. (2016b). Prosumer Involvement in Smart Grids: The Relevance of Energy Prosumer Behavior. *Proceedings 35th International Conference on Organizational Science Development*, Portoroz: University of Maribor Press.

Hertig, Y. & Teufel, S. (2018). The 'Energy Community Management' Framework for Energy Service Providers. *Proceedings 2018 International Conference on Smart Grid and Clean Energy Technologies*, Kuala Lumpur: JEST.

Kassebaum, U. B. (2004). *Interpersonelles Vertrauen. Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*. Dissertation, Universität Hamburg Fachbereich Psychologie, Hamburg (verfügbar unter <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2004/2125/>).

Michaels, L. & Parag, Y. (2016). Motivations and barriers to integrating 'prosuming' services into the future decentralized electricity grid: Findings from Israel. *Energy Research & Social Science*, 21, S. 70-83.

Olkkonen, L., Korjonen-Kuusipuro, K. & Grönberg, I. (2016). Redefining a stakeholder relation: Finnish energy «prosumers» as co-producers. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24, S. 57-66.

Parks, C., Joireman, J. & Van Lang, P. (2013) Cooperation, Trust, and Antagonism: How Public Goods Are Promoted. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(3), S. 119-165.

Steinmann, W. (2015). Die Energiebranche ist im Wandel. *Swiss Engineering*, 2015(5), S. 10-12.

Stern, P. & Aronson, E. (1984). *Energy Use: The Human Dimension*. Washington, D.C.: National Academies Press, 1984

Teufel, S. & Teufel, B. (2014). *The Crowd Energy Concept*. *Journal of Electronic Science and Technology*, 12(3), S. 263-269.

Teufel, S., & Teufel, B. (2015). *Smart Living – an Innovation and Research Agenda*. Proceedings 2015 World Conference on Innovation, Engineering, and Technology, Kyoto: IET.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*. New York: Bantam Books.

Weismeier-Sammer, D., & Reiner, E. (2011). *Cooperative Solutions for Renewable Energy Production*. Working Papers / RICC, 2011/02. Wien: WU Vienna University of Economics and Business (verfügbar unter: http://epub.wu.ac.at/view/p_series/S23/2011.html).

Das Wichtigste in Kürze

Lokale Energieinitiativen, die auf dem Konzept der Energiegemeinschaft basieren, erlauben es, die Schwächen des derzeitigen Energiesystems zu überwinden. Allerdings gilt auch, dass solche selbstorganisierten «Bottom-to-Bottom»-Modelle nicht in jedem Falle ein Erfolg sein müssen. Energiegemeinschaften sind diesbezüglich noch kaum untersucht worden.

Vor diesem Hintergrund wurde am international institute of management in technology der Universität Freiburg/CH eine empirische Studie zur Bestimmung der Gruppengrösse mit höchstem Vertrauensniveau durchgeführt. Die Resultate zeigen auf, dass die befragten Bewohner in Rahmen eines Ultimatumspiels ihren direkten Nachbarn am meisten vertrauen. Um die kollektive Komponente von Energiegemeinschaften zu fördern, sind wiederkehrende Formen, welche das Vertrauen, die Gruppenzugehörigkeit oder die soziale Kohäsion im Allgemeinen fördern, unerlässlich. Workshops, Austauschmöglichkeiten zur Transparenz, Selbstorganisation erhöhen das gegenseitige Vertrauen der Gemeinschaftsmitglieder und reduzieren damit Tendenzen zum Trittbrettfahren. Die emotionale Bindung zwischen den Mitgliedern wird verstärkt, das Näheverhältnis erhöht und somit Vertrauen verbessert. Auch gewöhnliche Nachbarschaftshilfe unterstützt bereits solche Prozesse.

Die Autoren



Yves Hertig / yves.hertig@unifr.ch

Yves Hertig, Master of Arts in Economics, ist Doktorand am international institute of management in technology (iimt) an der Universität Freiburg/CH. Seine Forschung befasst sich mit unterschiedlichen Verhaltenstreibern in Energiegemeinschaften und der Rolle von Energiedienstleister in solchen und sie basiert auf der Anwendung sozialpsychologischer und ökonomischer Modelle im dezentralen Energiemarkt.



Nadine Artaz / nadine.artaz@live.at

Nahe Wien aufgewachsen, hat Nadine Artaz 2014 ihren Bachelor in Wirtschaftsberatung mit den Spezialisierungen Immobilienmanagement und Marketing & Vertrieb an der Fachhochschule Wiener Neustadt abgeschlossen. 2017 hat sie ihren Master, Master of Arts in Management, an der Universität Freiburg/CH erlangt. Im Rahmen ihrer Masterarbeit hat sie sich mit dem Thema von Vertrauen und Kooperation in Prosumergemeinschaften auseinandergesetzt.

La chronique

La contribution au bien-être collectif

Nicolas Gachet

Les entreprises du tiers-secteur se distinguent, a priori, des entreprises à but purement de lucre par des « bénéfiques » s'exprimant autrement que sous forme monétaire. Mais « mesurer » cette contribution au bien-être collectif reste à ce jour un défi de taille, aucune unité de mesure ne permettant de comparer l'ensemble des entreprises sur une base commune. Or, en évaluant les entreprises à partir de critères non-monétaires, c'est notre regard sur le monde qui changerait.

L'évaluation de la contribution au bien-être collectif est un enjeu contemporain essentiel non seulement pour les entreprises du tiers-secteur, mais aussi pour l'ensemble de la société. Au niveau de l'organisation et de sa branche d'activité, le besoin de pouvoir mesurer et de rendre des comptes se justifie de deux façons. Premièrement, à l'interne les organisations doivent pouvoir disposer d'outils de pilotage de leurs actions et identifier leurs marges de progression dans une perspective d'amélioration continue. Deuxièmement, l'évaluation est un moyen de communiquer avec l'externe en légitimant son action et les demandes auprès de tiers. Dans ce dernier cas, l'évaluation devient en quelque sorte un outil de régulation permettant aux commanditaires et financeurs – privés ou publics – de déterminer la meilleure allocation de leurs ressources. C'est ainsi l'orientation de l'action publique et philanthropique qui s'en retrouve impactée.

Cette dernière considération laisse entendre que cette évaluation a des effets allant au-delà du tiers-secteur. Disposer de critères non-financiers pour évaluer les organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non-lucratif, et s'interroger sur le bien-être collectif créé est de nature à modifier fondamentalement le regard porté sur notre société. Si les critères de performances financières ont le mérite de permettre des comparaisons entre les organisations sur des bases communes, il n'en demeure pas moins que ceux-ci

sont partiels, laissant de côté des aspects essentiels de l'impact – positif ou négatif – des organisations sur la société. Proposer des critères d'évaluation du bien-être collectif sur une base non-monétaire revient au final à remettre en cause la notion de richesse telle que définie aujourd'hui, notamment au travers du PIB.

Mais établir de tels critères est un défi de taille. A ce jour, les critères d'évaluation non-monétaires sont essentiellement qualitatifs et n'autorisent généralement pas les comparaisons entre entreprises œuvrant dans des secteurs distincts ou poursuivant d'autres finalités. En outre, évaluer cette contribution, dans un sens qualitatif, implique nécessairement un jugement de valeur sur le désirable. De fait, toute évaluation, même celle sur une base purement monétaire, se fonde sur un consensus – explicite ou implicite – des valeurs promues par la collectivité.

Prémisses pour un autre regard sur les entreprises

Ces dernières années, plusieurs travaux, en France notamment, sont venus alimenter les réflexions autour de l'évaluation de l'utilité sociale, de l'impact social ou encore de la plus-value sociale pour ne retenir que ces termes. Le tiers-secteur en Suisse romande ne s'est en revanche encore que peu intéressé à ces questions, la non-lucrativité étant souvent brandie comme preuve de son utilité pour la collectivité. Mais si la lucrativité ne peut être reconnue comme un critère pertinent pour évaluer la contribution au bien-être collectif, il en est de même pour la non-lucrativité. Afin d'améliorer leur pilotage et surtout renforcer leur légitimité, les entreprises du tiers-secteur se doivent de proposer des alternatives aux seuls indicateurs financiers. Faute de cela, elles encourent le risque de graduellement se détourner des raisons qui ont conduit à leur création, comme ce fut le cas avec certaines institutions de micro-finance qui ont fini par ne prêter attention qu'à leur rentabilité, oubliant leur mission de départ de lutte contre la pauvreté.

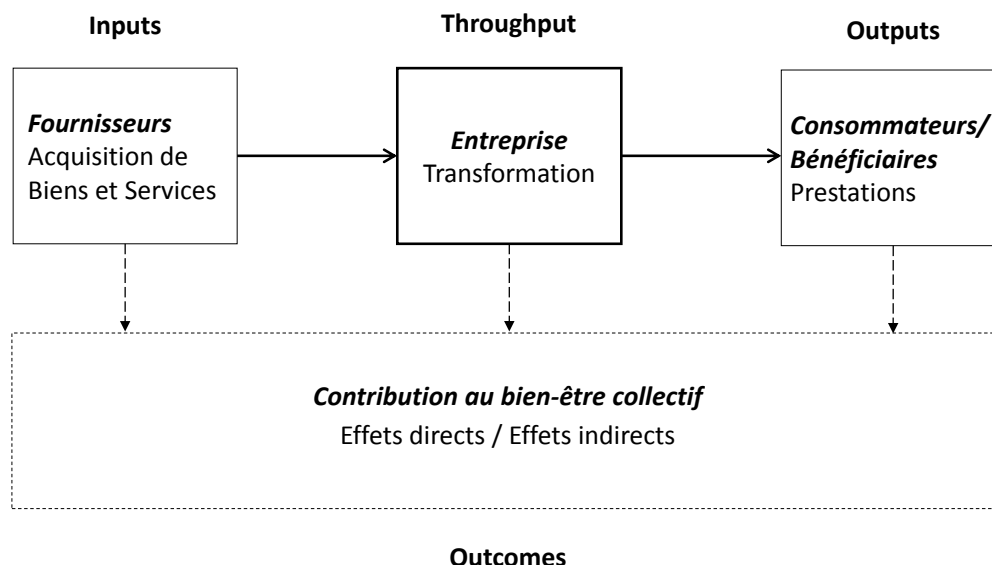


Figure 1 : Séquence de production de bien-être collectif

Pour jeter les bases d'un débat en Suisse romande sur cette contribution au bien-être collectif, l'université de Lausanne a questionné celle-ci sur la base d'une conceptualisation s'inspirant d'une représentation systémique (cf. figure 1). L'entreprise peut ici produire du bien-être lors de trois étapes :

1. l'acquisition de tous les biens et services requis pour son fonctionnement (input) ;
2. la transformation de ces ressources pour produire leurs biens et services (throughput) ;
3. l'offre de biens et services (output).

Ce découpage fait ressortir que ce n'est pas seulement le type de biens et services produits (output) qui détermine la contribution au bien-être collectif, mais également la manière de les produire (input et throughput). A chacune de ces étapes, l'entreprise peut choisir sur un continuum entre une maximisation de son efficacité financière ou de sa contribution au bien-être collectif. Ces choix concourent à produire des effets positifs ou négatifs directement sur les parties prenantes concernées ou indirectement sur la collectivité (outcomes). Sur la base de ces trois moments, il est possible de concevoir une typologie des contributions au bien-être collectif en trois groupes.

1. **RSE** : Certaines entreprises du tiers-secteur ne se distinguent pas du secteur privé à but lucratif par le bien et service offert, mais par la manière de les produire (input et throughput). Cette contributi-

on peut être qualifiée de responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

Quant aux entreprises qui produisent des biens et services généralement non couverts par le marché, leur contribution peut être subdivisée en deux groupes.

2. **Finalité réactive** : Les premières offrent des biens et services visant à répondre à un problème social. L'entreprise se positionne dans une logique de réparation des méfaits produits par le fonctionnement de notre société. C'est par exemple le cas des entreprises d'insertion par l'économie. Cette contribution est qualifiée de contribution sociale réactive.
3. **Finalité proactive** : Les deuxièmes produisent des biens et services dans une logique d'amélioration continue du bien-être déjà existant, comme les maisons de quartier. Si ces dernières peuvent certes contribuer à résoudre certains problèmes, comme l'isolement, leur vocation première est avant tout de développer la convivialité entre habitants d'un même quartier. On parle alors de contribution sociale proactive.

La distinction faite ici entre réactif et proactif n'est pas nécessairement liée au type de bien ou service offert, mais relève d'une construction normative fondée sur un jugement porté sur une situation initiale – considérée comme problématique ou comme « normale ».

Quelle contribution du tiers-secteur ?

Faute d'indicateurs de mesure partagés, il n'est guère possible d'évaluer l'effectivité des contributions au bien-être collectif des entreprises du tiers-secteur. En revanche, il est possible d'interroger leur intentionnalité, autrement dit, le sens donné à leurs actions. C'est ce que l'université de Lausanne a cherché à connaître en s'appuyant sur ce référentiel. La manière de produire et les finalités – premières (manifestes) ou secondaires (latentes) – poursuivies par plus de 300 entreprises rattachées au tiers-secteur vaudois ont été passées à la loupe. Quelques leçons intéressantes ont pu être tirées de cette enquête (cf. figure 2).

Tout d'abord, les biens et services acquis et les activités de transformation (RSE) sont des aspects souvent négligés par les entreprises du tiers-secteur. Pour nombre d'entre elles, l'impact sur les parties prenantes autres que les bénéficiaires ciblés par leur action ne semble pas être une préoccupation majeure. Pourtant, s'intéresser à la RSE permettrait au tiers-secteur d'être bien plus en phase avec les valeurs qu'il promeut et les finalités poursuivies au sens large.

Ensuite, en se penchant sur les intentions derrière la production de ces entreprises on trouve que plus de 80% d'entre elles visent à faire la différence en concou-

rant au changement social, à la réduction des inégalités, à la lutte contre l'isolement, à la protection de l'environnement (finalités sociales réactives) et plus de 70% à renforcer la participation démocratique et les liens sociaux (finalités sociales proactives). En regardant dans les détails, on observe que les trois contributions énoncées ne sont pas mutuellement exclusives, la grande majorité des entreprises estimant contribuer au bien-être collectif sur au moins deux d'entre elles. La finalité première de l'entreprise n'est ainsi pas leur seul point d'attention. Ces préoccupations pour des aspects ne relevant pas de leur finalité première pourraient bien constituer une spécificité des entreprises du tiers-secteur. En effet, dans une économie de marché hautement concurrentielle, les entreprises rencontreront des difficultés à se préoccuper sérieusement d'autres aspects que celui de leur rentabilité financière, surtout si ceux-ci ne peuvent être mis en valeur.

Finalement, pour une organisation, le fait d'être à but-non lucratif n'apparaît pas comme étant une condition suffisante pour contribuer au bien-être collectif, du moins en se fondant sur ce référentiel. En effet, un peu plus de 10% des entreprises interrogées ne visent une contribution sur aucune de ces trois dimensions. Ce dernier constat montre que le statut juridique ne

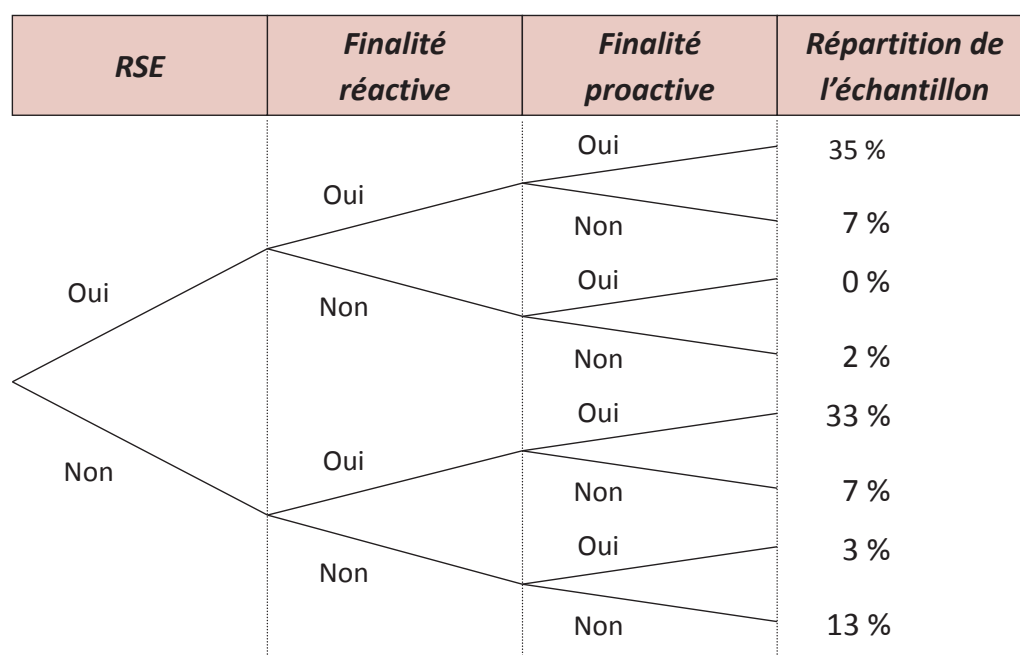


Figure 2 : Contributions au bien-être collectif du tiers-secteur dans le canton de Vaud

renseigne en rien sur le type et le niveau de contribution au bien-être collectif, et devrait conduire les entreprises du tiers-secteur à se demander en quoi elles se différencient des entreprises à but de lucre et ce qu'elles apportent de plus. A cet égard, il serait intéressant de mener l'exercice inverse, soit de passer en revue les contributions des entreprises à but de lucre, et d'interroger le lien entre rentabilité financière et contribution au bien-être collectif.

Nous sommes encore loin de pouvoir disposer de solides outils pour évaluer la contribution au bien-être des entreprises. Mais si les outils d'évaluation financière peuvent paraître aujourd'hui comme relevant de l'évidence, ceux-ci ont toutefois fait l'objet de long et intenses travaux de développement avant de s'imposer. Il n'y a dès lors aucune raison pour qu'il en aille autrement pour la conception d'outils d'évaluation de la contribution du bien-être collectif.

Das Wichtigste in Kürze

Der Beitrag zum Gemeinwohl ist eine wichtige Frage sowohl bei Firmen (Stichwort CSR) als auch bei Non-profit Organisationen (Stichwort Gemeinnützigkeit). Wie kann aber dieser Beitrag gemessen und eventuell verglichen werden? Dies ist nicht nur eine technische, sondern auch eine tiefgreifende soziopolitische Frage. Denn um Entscheidungen zu treffen stützt sich die Gesellschaft auf verfügbare Daten – und Daten, die fehlen, werden oft einfach ignoriert.

Der Artikel plädiert für weitere Forschung zu diesen Beiträgen und schlägt eine Typologie vor. Laut einer Studie in der Westschweiz verfolgen Organisationen drei sich nicht ausschliessenden Beitragstypen:

- **CSR-Beiträge:** Beiträge, die bei der Beschaffungskette und den internen Prozessen geleistet werden;
- **Reaktiver Zweck:** Beiträge, die durch die Hauptaktivitäten der Organisation erstrebt werden, um spezifische Probleme der Gesellschaft zu lösen;
- **Proaktiver Zweck:** Beiträge, die darauf abzielen, die Gesellschaft zu verbessern, nicht aber ein spezifisches Problem ansprechen.

Bemerkenswert ist, dass viele Organisationen mehrere Beitragstypen leisten möchten, während eine Minderheit der untersuchten Drittsektor- und Sozialwirtschafts-Akteure gar keinen dieser Beiträge erstrebt.

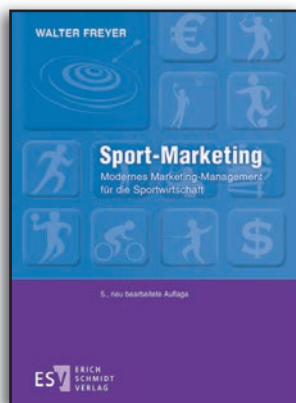
Der Autor



Nicolas Gachet

Ehemaliger Forschungsleiter an der Universität Lausanne im Bereich Sozial- und Sozialwirtschaft, leitet zurzeit die Abteilung für soziale und strategische Überwachung am Hospice général des Kantons Genf. Seine Überlegungen stützen sich auf zahlreiche Erfahrungen in verschiedenen Bereichen wie Mikrofinanz, berufliche Integration und Entwicklungszusammenarbeit. Er ist auch Gründungsmitglied von *Social Business Models*, einem Verein, der Sozialunternehmen unterstützt und berät.

Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft



Walter Freyer, Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft. Berlin: Erich Schmid Verlag, 2018, 709 Seiten.

I ☆☆☆☆

Sportmanager, Vereinsmitarbeiter und Sponsoren brauchen ein fundiertes Grundlagenwissen, um die zunehmende Bedeutung im Sport-Marketing verstehen und zielgerichtet nutzen zu können. Denn der Sport und die damit verbundenen Erfolge werden auf allen Ebenen immer professioneller vermarktet. Dies reicht von Mega-Events wie der Fussballweltmeisterschaft und Profi-Ligen des Spitzensports über Fitness-Studios bis zu lokalen Veranstaltungen im Breiten- und Freizeitsport.

Univ.-Prof. Dr. Walter Freyer legt in der bereits 5. Auflage ein umfangreiches Grundlagenwerk vor, das auf allen Ebenen überzeugt: Der Aufbau ist stringent, der Inhalt ist von einer sinnvollen Breite und Tiefe und richtet sich an Wissenschaftler sowie Praktiker. Zudem liest sich der Text leicht und ist mit zahlreichen

Tabellen und Grafiken flankiert, was auflockernde Wirkung erzielt.

Der *Aufbau* des Buches gliedert sich in fünf Teile: Der erste Teil des Buchs gibt einen Überblick zu Marketing in Wirtschaft und Sport. Nach einer allgemeinen Einführung zu Marketing, werden die Besonderheiten des Sportmarketing erklärt. Der letzte Teil wagt einen Ausblick auf das Sportmarketing der Zukunft. Die Teile 2 bis 4 widmen sich der Erklärung einer Management-Methode, die zum Ziel hat, ein Marketing-Konzept für Sportorganisationen entwickeln zu können.

Der *Inhalt* ist folglich dieser Methode gewidmet. Um ein Marketing-Konzept zu entwickeln, sollte in der ersten Phase, der Informations- und Analysephase, eine Umfeld-, eine Markt- und eine Organisationsanalyse vorgenommen werden. In der zweiten Phase, der Konzeptionsphase, werden strategische Ziele definiert und darauf aufbauend Strategien fürs Sport-Marketing entwickelt. In der dritten Phase, der Gestaltungsphase, wird die Produkt-, Preis-, Vertriebs- sowie Kommunikationspolitik so definiert, dass die vorgängig festgesetzten strategischen Vorgaben bestmöglich erfüllt werden. Schliesslich geht es in der letzten Phase, der Implementierungsphase darum, die Vorgaben zu realisieren und die Ergebnisse zu kontrollieren.

Diese Methode weist hohe *Praxisrelevanz* auf und liefert für Sportmanager, Marketingleiter oder auch ehrenamtliche Vereinsmitglieder eine klar strukturierte Methode, die hohes Erfolgspotenzial aufweist. Diverse Tabellen, Checklisten und Abbildungen unterstützen den Prozess der Erstellung eines Marketing-Konzeptes. Die hohe *Lesbarkeit*, sprich die präzise und flüssige Sprache wirkt dabei zusätzlich motivierend.

Philipp Erpf

Bewertung

V = Verbände
G = Genossenschaften
S = Stiftungen
N = NPO allgemein
I = Spezielle Interessen

☆☆☆☆ = ausgezeichnet
☆☆☆ = empfehlenswert
☆☆ = lesenswert
☆ = nicht zu empfehlen

Aktuelles aus dem VMI

Hans Lichtsteiner

Vorträge

Am 7. April referierte Hans Lichtsteiner an der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Floristenverbands in Freiburg/CH zum Thema **«Qualitätsmanagement in Verbänden»**.

In Kirchdorf am Inn moderierte er am 9. und 10. April eine Veranstaltung des Bayerischen Roten Kreuzes zum Thema **«Der gesellschaftliche Wertewandel verändert unsere Arbeitswelt – wie lässt sich dieser Wandel aktiv gestalten?»** Am Anlass nahmen über 30 VertreterInnen des Roten und Weissen Kreuzes aus Deutschland, Österreich und dem Südtirol teil.

Anlässlich der Frühlingsversammlung von Inso Zürich referierte er am 31. Mai in Uster zum Thema **«Kooperation versus Konkurrenz - Sind Kooperationen eine Notwendigkeit für eine erfolgreiche Zukunft?»**

Am 7. und 8. Juni hielt er am Weltkongress Deutscher Auslandschulen in Berlin mehrere Vorträge, so zu den Themen **«Marketing, Fundraising und Kommunikation»**.

Vom 25. bis 29. Juni leitete er beim Arbeiter Samariterbund in Köln eine Schulung zum Thema **«Management von Notfallorganisationen»**.

Markus Gmür

Vorträge

Im Rahmen der 22. Jahrestagung der Spitzenverbände der bayrischen Wirtschaft zum Thema **«Was macht Verbände erfolgreich?»** hielt er am 6. Juli einen Vortrag unter dem Titel **«Verbände als hybride Organisationen managen»**.

An der wissenschaftlichen Konferenz der International Society for Third Sector Research (ISTR) in Amsterdam hielt er am 10. Juli einen Vortrag über **«Karriereanker verschiedener Mitarbeitergruppen in internationalen Hilfswerken»**.

Philipp Erpf

Vorträge

Er hielt drei Vorträge am **13. Internationalen NPO-Forschungsscolloquium** vom 19.-20. April an der Universität Freiburg/CH:

Zusammen mit Michaël Gonin zum Thema **«Hybride Strukturen und Netzwerke: Sinnstiftung statt Sektordenken»**, mit Luisa Wagenhöfer zum Thema **«Corporate Philanthropy und sozialer Druck»** und mit Uwe Störlein zum Thema **«Social Innovation 4.0 – Digitalisierung als Katalysator»**.

An der Hochschule für Wirtschaft Fribourg hielt er am 7. Juni eine Gastvorlesung mit dem Titel **«Unternehmerische Orientierung – der Schlüssel zum Erfolg? Oder: Statistik verstehen und anwenden»**.

Anlässlich des Weltkongresses Deutscher Auslandschulen in Berlin führte Philipp Erpf am 9. Juni zwei Workshops unter dem Titel **«Management gemeinnütziger Organisationen: Strategien und Methoden zur Optimierung der Zusammenarbeit von Vorstand, Schulleitung und Verwaltungsleitung»** durch.

An der 13. Internationalen Konferenz der International Society for Third Sector Research (ISTR) vom 10.-13. Juli in Amsterdam moderierte er die Paper Session **«Impact and Methods of Social Innovation»**. Zudem hielt er einen Vortrag zusammen mit Egle Butkeviciene der Kaunas University of Technology mit dem Titel **«Enabling Hybridity of Social Entrepreneurship in Pursuit of Environmental Outcomes: Exploring Cases in Lithuania, Switzerland, and United States»** sowie einen Vortrag zum Thema **«Social Innovation 4.0 – Digitalization as a Catalyst of New Forms to Satisfy Unmet Needs»**.

Luisa Wagenhöfer

Vortrag

Am 19. April hielt sie anlässlich des Internationalen NPO-Colloquiums zusammen mit Philipp Erpf einen Vortrag zum Thema **«Corporate Philanthropy und sozialer Druck»**.

Neuigkeiten aus dem VMI



Ueli Löffel ergänzt seit Juli vorläufig für sieben Monate das VMI-Team als Forschungsmitarbeiter. Er betreut die Studie «Aktuelle Managementtherausforderungen im Genossenschaftssektor» und wird ferner die Spendenstatistik fortführen. An der Universität Bern

studierte er Volkswirtschaft und erstellte in seiner Masterarbeit eine Übersicht zu den fiskalischen Stabilisierungs- und Umverteilungsmechanismen in der Schweiz.

Nach einem längeren Zivildiensteinsatz im Asylbereich arbeitete Ueli Löffel als Hochschulpraktikant sowie als wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Staatssekretariat für Wirtschaft. Wir begrüßen ihn herzlich im Team und wünschen ihm viel Erfolg!



Dr. Michaël Gonin, bereits bekannt aus seiner VM-Kolumne «La Chronique» ist neu auch als assoziierter Forscher am VMI tätig. Er forscht zu den Schwerpunkten «Sinnhaftigkeit in der Erwerbsarbeit», «Social Entrepreneurship» und «Wirtschaftsethik» und hält

die Vorlesungen «Business Ethics and CSR» und «Introduction à la gestion des organisations à but non-lucratif et à l'entrepreneuriat social» auf Masterstufe an der Universität Freiburg/CH. Wir heissen ihn herzlich willkommen und freuen uns auf die Zusammenarbeit.

Wir heissen zwei neue Mitglieder im Institutsrat willkommen!



Yvonne Ribi ist seit Juli 2012 Geschäftsführerin des Schweizer Berufsverbands der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK-ASI). Mit seinen rund 25 000 Mitgliedern ist er einer der grössten Berufsverbände im Schweizer Gesundheitswesen. Nach ihrer Ausbildung zur

Dipl. Pflegefachfrau HF und einer mehrjährigen Tätigkeit im Universitätsspital Zürich engagierte sie sich zunehmend im Verband, erst in der Geschäftsstelle der ostschweizerischen Sektion und danach im gesamtschweizerischen Verband. Von 2007 bis 2011 absolvierte sie am VMI erst den Diplomlehrgang Verbandsmanagement/NPO-Management und gleich danach den Executive MBA in NPO-Management, den sie als Jahrgangsbeste mit einer Master Thesis über Mitgliederbindung im Verband abschloss. Wir freuen uns, mit ihr eine bereits langjährig verbundene Kooperationspartnerin als Vertreterin der Weiterbildungsteilnehmerinnen für unser Aufsichtsgremium gewonnen zu haben.



Dr. Georg Petek-Smolnig ist seit 1995 Leiter der Abteilung Personal und Organisationsentwicklung in der Wirtschaftskammer Österreich. Davor war in verschiedenen Funktionen für die Kärntner Volkspartei, den Österreichischen Wirtschaftsbund, die Handelskammer Nieder-

österreich und für das Präsidium der Wirtschaftskammer Österreich tätig. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Graz mit einer Promotion zum Dr. jur. und anschliessend noch Politikwissenschaften an der Universität Freiburg/D. 1992/93 absolvierte er den Diplomlehrgang mit einer Abschlussarbeit zum Thema «Personalentwicklung in der WKÖ». Sein Einsatz im Institutsrat dokumentiert die langjährige und enge Verbundenheit des VMI mit den österreichischen Wirtschaftskammern.

Direktionswechsel in der Wirtschaftskammer Oberösterreich



Direktor **Walter Bremberger** (l.), Absolvent des DLG V, geht nach insgesamt 36 Arbeitsjahren in der Wirtschaftskammer in den Ruhestand. 18 Jahre lang war er im Direktorium tätig, vier Jahre als Direktor. Seine Nachfolge tritt bisherige Direktor-Stellvertreter

Hermann Pühringer (r.) an. Auch er hat den DLG absolviert. Wir danken Walter Bremberger für die langjährige, stets sehr gute Zusammenarbeit und wünschen Hermann Pühringer in seiner neuen Funktion alles Gute und weiterhin viel Erfolg.



Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

Elternbildung CH

CH-8032 Zürich

Entlastungsdienst Schweiz – Kanton Bern

CH-3007 Bern

Werden Sie Förderer des VMI unter:
www.vmi.ch/foerderer_werden

Das FMM auf Englisch als Gratis-PDF

Da bei vielen NPO in Entwicklungsländern das Geld knapp ist, konnten wir mit dem Paul Haupt Verlag in Bern aushandeln, dass wir ihnen die englischsprachige Version des Modells als PDF gratis zur Verfügung stellen dürfen. An dieser Stelle möchten wir unserem langjährigen Partner und Verleger, Matthias Haupt, für dieses Entgegenkommen noch einmal ganz herzlich danken. Das entsprechende PDF finden Sie auf unserer Homepage in der Rubrik «Neuigkeiten und Medien». Wir hoffen, mit diesem Angebot zur weiteren Professionalisierung des NPO-Management auch ausserhalb des deutschsprachigen Raums beitragen zu können.



Förderer werden








Kompetent in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH

Konferenz

Brauchen wir noch einen Dritten Sektor?

Das 13. Internationale NPO-Forschungss colloquium an der Universität Freiburg

Am 19. und 20. April organisierte das VMI an der Universität Freiburg das 13. NPO-Colloquium mit 40 Vorträgen von Forschenden und Praxisvertretern aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Das Colloquium hat sich seit seiner ersten Durchführung im Jahr 1994 als wichtigste Plattform für die deutschsprachige Forschung und Praxis, für den Austausch über disziplinäre und Ländergrenzen hinweg etabliert. Betriebswirtschaftliche, sozial- und politikwissenschaftliche sowie juristische Perspektiven um das diesjährige Leitthema mit einer bewusst provokanten Fragestellung. Das erste Colloquium vor 24 Jahren stellte sich die Aufgabe, eine international vergleichende Bestandsaufnahme zur «Dritten Kraft zwischen Markt und Staat» vorzunehmen. Die NPO-Managementlehre war damals erst noch im Entstehen und orientierte sich an den bereits weiter entwickelten sozial- und politikwissenschaftlichen Forschungsarbeiten. Damals wie heute wurde darüber diskutiert, wie sinnvoll das eher volkswirtschaftlich motivierte Konstrukt des Dritten Sektors als Referenzobjekt überhaupt ist. Kritisiert wird, dass es dazu führe, vor allem die grösseren, produktionsorientierten und bereits institutionalisierten Organisationsformen in den Mittelpunkt zu rücken und die fluiden Formen zivilgesellschaftlicher Aktivität zu übersehen, die doch in sozialstruktureller oder wilensbildender Hinsicht viel bemerkenswerter seien. Somit konnte man die Ausgangsfragestellung in mehrerlei Hinsicht stellen, und dementsprechend vielfältig waren die Vorträge und Diskussionsbeiträge.

Im ersten Hauptvortrag führte Georg von Schnurbein (CEPS, Universität Basel) aus, inwiefern die dominierende Herangehensweise der NPO-Forschung, die den Dritten Sektor als Ergebnis von Staats- und Marktversagen erfasst, zu kurz greift. Die Forschung sollte sich zukünftig verstärkt sozialen Innovationen und ökonomischen Wachstumsimpulsen, den Beiträgen zu sozialer Teilhabe und gesellschaftlichem Zusammenhalt sowie internationalen Verbindungen, wie sie von Organisationen des Dritten Sektors initiiert



und nachhaltig gefestigt werden können, zuwenden. Wie das Organisationen insbesondere in den Bereichen der sozialen Wohlfahrt und der Gesundheit tun und mit welchen Herausforderungen sie derzeit konfrontiert sind, zeigte eine ganze Reihe der nachfolgenden Vorträge. Dabei nahmen insbesondere der weiter wachsende Erwartungsdruck von Seiten staatlicher Stellen, die Chancen und Risiken der fortschreitenden Digitalisierung und das Sozialunternehmertum grossen Raum ein.

Traditionell schliesst das NPO-Colloquium auch Genossenschaften und Organisationen der Solidarökonomie mit ein. Vorträge und Diskussionsbeiträge zu Sozialgenossenschaften und Komplementärwährungssystemen zeigten Parallelen und Besonderheiten der Genossenschaftswelt in Bezug zum Dritten Sektor

auf. Elisabeth Voss (Berlin) lud im zweiten Hauptvortrag der Tagung zu einer Entdeckungsreise in die verschiedenen Zweige der Solidarökonomie ein und zeigte mit zahlreichen Beispielen aus dem deutschsprachigen und lateinamerikanischen Raum Wurzeln, Entwicklungslinien und Perspektiven dieses Wirtschaftssektors mit seinen ausgeprägten zivilgesellschaftlichen Bezügen auf.

Der dritte Hauptvortrag von Bernd Helmig (Universität Mannheim) widmete sich den Entwicklungen der internationalen NPO-Managementforschung mit einer bibliographischen Analyse. Er zeigt, wie sich die führenden englischsprachigen Zeitschriften mit einem NPO-Fokus neben den allgemeinen Managementzeitschriften etablieren konnten. Er machte auch deutlich, dass die Präsenz der NPO-Forschung stark davon abhängt, wie gut es den Forschenden in diesem Feld gelingt zu zeigen, dass ihre Erkenntnisse über den engen Kreis der Organisationen des Dritten Sektors hinaus Relevanz haben und neue bereichernde Perspektiven für die allgemeine Managementlehre bieten.

Dass der Dritte Sektor als Kristallisation zivilgesellschaftlicher Aktivität nicht nur als Dienstleister zwischen Staat und Markt, sondern auch mit seinen

ureigenen Funktionen nach wie vor seinen Platz hat, stand am Ende der Tagung wohl immer noch ausser Frage. Die Forschung an Universitäten und Fachhochschulen breitet sich weiter aus, und zahlreiche Kooperationen und Projekte der Auftragsforschung lassen auch auf ein anhaltendes Interesse der Praxis schließen, sich dem kritischen Forscherblick zu stellen. Ob damit auch für eine nachhaltige Legitimationsbasis für den Sektor gesorgt ist, bleibt abzuwarten. Die Vielfalt an Erscheinungsformen und Bestrebungen, die hier bereits heute anzutreffen ist und im Colloquium wachgerufen wurde, böte zumindest genügend Ideen und Potenziale, wenn man denn wagt, auch einmal wieder unbehauene Wege einzuschlagen.

Die Beiträge dieses Colloquiums werden in einem Tagungsband zusammengefasst, der Ende 2018 erscheinen und über das VMI auch erhältlich sein wird. Stellvertretend für die Veranstalter bedanke ich mich an dieser Stelle auch für die finanzielle Unterstützung des Colloquiums bei den Forschungsfonds der Universität Freiburg bzw. ihrer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät sowie bei der Stiftung der Alumni der Fakultät.

Markus Gmür



16. bis 21. September 2018	Zertifikats-Lehrgang (CAS) Fundraising (Modul 1); Lehrgangsleitung: Guido Frey
23. bis 28. September 2018	Intensiv-Lehrgang (IL) Rechnungswesen und Controlling in NPO; Lehrgangsleitung: Prof. Dr. René Andeßner
12. Oktober 2018 bis 1. Februar 2019	Blended-Learning-Lehrgang SOMIT; Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
18. bis 23. November 2018	Diplomlehrgang (DAS) Verbands- / NPO-Management (Modul 1); Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
27. bis 30. Januar 2019	Internationales Verbändeforum in St. Moritz/CH
31. März bis 5. April 2019	Intensiv-Lehrgang (IL) Marketing in NPO I; Lehrgangsleitung: Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner
7. April bis 12. Oktober 2019	Zertifikats-Lehrgang (CAS) Sportmanagement (3 Module); Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
27. bis 28. Mai 2019	Intensiv-Lehrgang (IL) Wege zu Management Excellence; Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf

DIPLOM-LEHRGANG VERBANDS-/NPO-MANAGEMENT (DAS)



INHALT:

Der Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management eignet sich für einen systematischen und umfassenden Einstieg in das Management von Nonprofit-Organisationen. In vier einwöchigen Modulen, einer Diplomarbeit und einer Diplomprüfung ...

- ... erhalten Sie einen Gesamtüberblick über das moderne NPO-Management und verstehen eine NPO als Gesamtsystem;
- ... lernen Sie die wesentlichen Instrumente und Techniken des NPO-Managements nach dem Freiburger Management-Modell (FMM) kennen und können Ihr Wissen in konkreten Problemlösungsfällen anwenden;
- ... werden Sie die Besonderheiten der Struktur, der Leistungen, der Entscheidungsabläufe und der angepassten Führungsmethoden kennenlernen.

DIE ZIELGRUPPE:

Der Lehrgang eignet sich für Direktoren, (Haupt-)Geschäftsführer, Zentralsekretäre sowie Aufsichtsräte von NPO, Dienst-, Abteilungs- und Referatsleiter, Assistenten sowie zur Beförderung vorgesehene Mitarbeitende, Führungskräfte aus nicht gewinnorientierten Organisationen des privaten und öffentlichen Sektors.

START MODUL 1:

18. bis 23. November 2018 in Saanenmöser/CH

WEITERE INFORMATIONEN:

www.vmi.ch | info@vmi.ch | +41(0)26 300 84 00



Kompetent in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH



nonprofit goes digital

management | **beratung** | treuhand | kommunikation |

wamag ist seit 30 Jahren der führende Outsourcing-Partner für Schweizer Nonprofit-Organisationen.

Die Digitalisierung verändert die Strategie und Positionierung einer Organisation radikal und eröffnet unbegrenzte, neue Möglichkeiten in der Kommunikation – auch für Nonprofit-Organisationen. Wir beraten und unterstützen Sie auf diesem Weg – fundiert, praxisnah und lösungsorientiert. Durch unsere massgeschneiderte Strategieberatung sind wir in der Lage, Ihre on- und offline Kommunikationsmassnahmen so zu verknüpfen, dass Ihre Organisation sich auf dem Markt stärker positioniert.

Unser Beratungsangebot «Cross-Channel»

- Analyse, Strategie, Positionierung und kommunikativer Handlungsbedarf
- Konzeptionierung und Umsetzung von off- und online Kommunikationsmassnahmen
- Optimierung Ihrer Website für eine optimale Auffindbarkeit im Web (SEO)
- Wirkungsvolles E-Mail Marketing
- Redaktion und Produktion von Texten
- Entwicklung von Layoutkonzepten
- Themenplanung, Beratung und Koordination von Redaktionen
- Professionelles Verlagswesen

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

wamag.ch | office@wamag.ch | 041 926 07 70

