



# DIGITALISIERUNG IN VEREINEN UND INITIATIVEN

Ein Einstieg in einen bewusst gestalteten Prozess

## **DIGITALISIERUNG IN VEREINEN UND INITIATIVEN**

Ein Einstieg in einen bewusst gestalteten Prozess

# INHALT

<b>EINLEITUNG</b>	6
<b>DEN ANFANG BEWUSST GESTALTEN: EINE GEMEINSAME DIGITALISIERUNGSKULTUR ENTWICKELN</b>	9
Eine neue Perspektive einnehmen: Gestalten statt erleiden	
Ein bewusster Prozess braucht Ressourcen	
Digitalisierung beeinflusst das Miteinander	
Eine gemeinsame Sprache finden	
Bedenken und Schwierigkeiten offen äußern	
Konflikte als Chancen verstehen	
<b>SCHRITTWEISE VORGEHEN – BEISPIEL FÜR EINEN DIGITALISIERUNGSPROZESS</b>	15
1. Schritt: Wirkung formulieren – wofür digitalisieren?	
2. Schritt: Einen Backlog einrichten – Anforderungen formulieren	
3. Schritt: Wirkungen priorisieren – mit welcher Wirkung wollen wir anfangen?	
4. Schritt: Akzeptanzkriterien benennen	
5. Schritt: Prototypen testen und Entscheidungen treffen	
6. und 7. Schritt: Implementierung der Lösung und Rückschau auf den Prozess	
<b>AUSPROBIEREN, TUN, TESTEN – LEITSÄTZE FÜR DEN PROZESS</b>	21
<b>IMMER WIEDER AUFS NEUE BEGINNEN: DEN PROZESS BEGLEITEN UND GUTE STRUKTUREN SCHAFFEN</b>	24
Die wichtige Rolle der:des Digitalisierungsbeauftragten	
Das Prototypenteam	
Neue Meetingstrukturen schaffen	
<b>WAS SIND STOLPERSTEINE?</b>	26
<b>ERSTE KLEINE SCHRITTE – WIE KÖNNEN WIR BEGINNEN?</b>	28
<b>RESSOURCENSAMMLUNG</b>	31

## EINLEITUNG

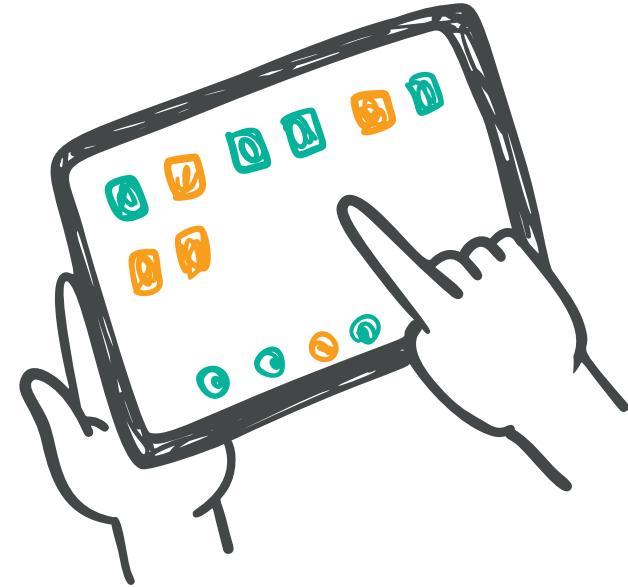
Was bedeutet Digitalisierung? Und wie können wir sie für unsere Vereine und Initiativen nutzbar machen? Oftmals herrscht – bewusst oder unbewusst – die Vorstellung, dass wir nur noch „einmal“ ein neues Programm, eine neue Software, eine neue digitale Lösung kaufen müssen, nur allen Mitgliedern unseres Vereins Bescheid geben müssen, dass dieses Programm gekauft wurde, und dass ab diesem Moment alle Menschen das Programm nutzen und alle Probleme auf wundersame Weise gelöst sind. Leider ist das nur sehr selten so.

Digitalisierung ist ein Lernprozess. Noch weitreichender: Digitalisierung ist ein Lernprozess, der nicht mehr aufhören wird. Er beinhaltet unter anderem falsche Entscheidungen, Verzögerungen, Verwirrung, Missmut, Unverständnis, Widerwillen, Unklarheiten, Sich-Weigern. Warum sollten wir uns dann überhaupt mit Fragen der Digitalisierung beschäftigen, wenn sie uns so viel Mühe bereiten? Weil wir eben auch mit mithilfe von neuen Abläufen und Programmen unsere Kommunikation erleichtern, die Zusammenarbeit verbessern, den Umgang mit bürokratischen Vorgaben reibungsloser

gestalten, Freude über die neuen Möglichkeiten wecken, neue Arbeitsweisen entwickeln, einen besseren Überblick erhalten, mehr Informationen erheben, verwalten und auswerten oder umfangreiche Partizipation gestalten können. Digitalisierung bedeutet, Menschen mitzunehmen, sich ihrer Sorgen anzunehmen, ihre Bedürfnisse zu verstehen, passende Lösungen auszuprobieren und wieder zu verwerfen, neue Lösungen zu finden, immer wieder nachzuhaken, das Funktionieren von Programmen oder neuen Abläufen aufs Neue zu vermitteln und zu reflektieren und Geduld zu haben. Digitalisierung reicht also weit über die einmalige Anschaffung eines oder mehrerer Programme hinaus. Womit also anfangen? Was sind die ersten Schritte?



**Das Ziel: Die Digitalisierung als Chance zu erleben, welche die Zusammenarbeit erleichtert, die Kommunikation unterstützt und neue Ideen möglich macht.**



Genau hier setzt diese Broschüre an: Sie möchte Vereinen und ehrenamtlichen Initiativen Möglichkeiten aufzeigen, wie sie Gruppen-, Arbeits- und Entscheidungsprozesse rund um das Thema Digitalisierung gemeinsam bewusst gestalten können.

Die Broschüre ist keine Bedienungsanleitung, der es 1:1 zu folgen gilt – weil es eine solche Bedienungsanleitung nicht geben kann. Jede Organisation, jeder Verein, jede Initiative muss ihre eigene digitale Arbeitsweise finden. Dabei soll diese Broschüre helfen. Sie beinhaltet Tipps, Aha-Momente und Vorgehen, die wir Mitarbeitende im „Landesnetzwerk für Bürgerschaftliches

Engagement Bayern e.V.“ (LBE) nach vier Jahren Praxis für hilfreich befunden haben – einstweilen.

Wir hoffen, dass wir mit dieser Broschüre motivieren, begeistern und zum Ausprobieren anregen können. Um den Lesefluss zu erleichtern, wechseln sich generelle Beschreibungen und „Info-Kästen“ ab. Die Info-Kästen bieten Einblicke in die konkreten Erfahrungen des LBE beim Einführen und Erproben des Entwicklungsprozesses in den letzten Jahren.

Wir wünschen viel Freude beim Angenommen von Herausforderungen und dem Ausprobieren von Neuem.



### Praxisbeispiel LBE

## BEWEGGRÜNDE FÜR DIE DIGITALISIERUNG

Für das LBE gibt es innere und äußere Beweggründe, sich mit dem Thema Digitalisierung zu beschäftigen.

Die inneren Beweggründe entstehen aus den Arbeitsabläufen des LBE. Die Abläufe finden an verschiedenen Orten gleichzeitig statt, sie sollen möglichst viele Mitarbeitende miteinbeziehen und es müssen verschiedene Zielgruppen angesprochen sowie unterschiedliche Fördermittellogiken zusammengebracht werden.

Die äußeren Anstoßpunkte generieren sich daraus, dass das LBE als bayernweiter Ansprechpartner zum Thema Ehrenamt und Bürgerschaftliches Engagement sich motiviert fühlt, mit dem Thema Digitalisierung eigene Erfahrungen zu sammeln, um passende Unterstützungen für die Vereine im Land anzubieten.

Obwohl den Mitarbeitenden des LBE die Notwendigkeiten und Chancen der Digitalisierung durchaus bewusst sind, erlaubt der dichte Arbeitsalltag kaum eine gezielte Beschäftigung mit einem digitalen Organisationsentwicklungsprozess.

Unsere ersten Schritte:

- Kontaktaufnahme mit einem Unternehmen, das digitale Lernumgebungen für Schulen und Museen gestaltet.
- Mit diesem führten die LBE-Teammitglieder einen ersten Workshop durch.
- Danach wurden eine Förderung für einen Digitalisierungsprozess und die Begleitung durch eine externe Organisationsentwicklungs-Agentur gesucht.

## DEN ANFANG BEWUSST GESTALTEN: EINE GEMEINSAME DIGITALISIERUNGSKULTUR ENTWICKELN

Am Anfang eines bewusst gestalteten Digitalisierungsprozesses steht ein gemeinsamer Startpunkt für alle relevanten Mitglieder des Teams, des Vorstands oder der Initiative. Ein hilfreicher Schritt für den bewusst gestalteten Anfang kann beispielsweise ein Workshop sein: eine gemeinsame Arbeitszeit, für die sich alle gezielt außer der Reihe Zeit nehmen, sodass die Beteiligten spüren können, dass hier etwas Neues beginnt (siehe Abb. 1 auf Seite 9). Denn es geht darum, alle relevanten Menschen mitzunehmen – egal ob sie skeptisch oder motiviert sind.

Und Menschen müssen immer wieder von Neuem mitgenommen werden. Ein bewusst gestalteter Digitalisierungsprozess ist ein Kreislauf („iterativ“): Er lässt das Team immer besser verstehen, warum es Zeit für den Prozess bereitstellt und welche Chancen sich dadurch bieten. Es geht also darum, Stück für Stück eine gemeinsame Kultur und eine geteilte Haltung zu schaffen und zu stärken.

### Methodischer Aufbau eines Auftaktworkshops

#### Warm-up

Mit einem kleinen digitalen Spiel wie „Wiki-Race“.

#### Impuls I

Ein motivierender Impuls – Fokus auf Chancen und neue Haltungen.

#### Das Gute würdigen

Anknüpfen an dem, was bereits gut funktioniert: Wo schaffen digitale Werkzeuge bereits neue Möglichkeiten – in der Organisation oder im Privaten? Beispielsweise mit der Methode „Wertschätzende Erkundung“.

#### Bedenken äußern

Mithilfe der 6-Hüte-Methode von De Bono.

#### Impuls II

Ein Impuls mit Beispielen des Gelingens.

#### Wirkungen sammeln

Abbildung 1: Beispiel für den methodischen Aufbau eines Auftaktworkshops

## Eine neue Perspektive einnehmen: Gestalten statt erleiden

Für die Etablierung einer gemeinsamen Kultur oder Haltung ist es hilfreich, das Team zu Anfang mit Perspektiven zu motivieren, die das Gestalterische, das Konstruktive und Erfinderische in den Vordergrund rücken.

Folgende Überlegungen zur Digitalisierung können motivieren:

- Neue Abläufe und Programme können Kommunikation erleichtern, die Zusammenarbeit verbessern, den Umgang mit bürokratischen Vorgaben reibungsloser gestalten, Freude über die neuen Möglichkeiten wecken, einen besseren Überblick verschaffen, mehr Informationen erfassen, verwalten und auswerten und die eigene Arbeit viel partizipativer gestalten.
- Die Digitalisierung wird nicht wieder verschwinden. Sie ist keine neue Technologie. Sie ist Ausdruck einer gesellschaftlichen Revolution. Sie betrifft alle Lebensbereiche. Ob wir wollen oder nicht, wir müssen uns mit ihr beschäftigen.
- Durch das Auseinandersetzen mit der Digitalisierung entstehen Reibungen – z. B. wenn sich widersprechende Werte und Ansichten gegenüberstehen wie Freiheit und Sicherheit oder Neues zu tun und Altes zu bewahren. Das ist nichts Schlechtes. Genau diese Reibungen braucht es, damit neue Bereitschaften, Überzeugungen, Haltungen entstehen können und Veränderung möglich wird. Reibung bedeutet also Entwicklung und Entfaltung.
- Veränderung kostet immer etwas: Kraft, Zeit, Geld, Ruhe, Sicherheit, Standpunkte, Weltbilder.
- (Digitale) Abläufe und Werkzeuge sind kein Selbstzweck, sie müssen dazu dienen, die Wirkung und Arbeit der Organisation zu unterstützen. Es sollen und müssen nicht mehr Neuerungen etabliert werden als notwendig.
- Die Welt verändert sich. Es geht darum, diesen Wandel selbstbestimmt zu gestalten und nicht davon getrieben zu sein.

## Ein bewusster Prozess braucht Ressourcen

Was allen Beteiligten zum Beginn des Prozesses klar sein sollte, ist, dass Entwicklungsprozesse Ressourcen brauchen. Dabei geht es nicht nur um finanzielle Ressourcen. Geld ermöglicht erste Impulse oder Schritte, aber keinen kontinuierlichen Prozess. Eine Organisation mithilfe von neuen (digitalen) Arbeitsweisen weiterzuentwickeln, ist ein Umstrukturierungsprozess, der im besten Fall von außen und innen begleitet wird. Ohne die kontinuierliche Investition von Arbeitszeit von Einzelnen (sowie des ganzen Teams) entstehen keine passenden digitalen und/oder

sozialen Lösungen, die von allen angenommen und angewendet werden. Wobei es nicht nur um Zeit, sondern auch um die Investition von Aufmerksamkeit (Kraft, Energie, Konzentration) von Teammitgliedern geht. Einfach ein neues Programm zu kaufen, reicht also nicht aus. Es braucht eine Art Ressourcenplanung, um neue Abläufe zu starten.

## Digitalisierung beeinflusst das Miteinander

Neben einer motivierenden Perspektive braucht eine entschlossene Digitalisierungskultur auch ein Bewusstsein für Veränderungen. Denn neue Programme und Abläufe beeinflussen das Miteinander in einem Team. Wenn beispielsweise bestimmte Gespräche nicht mehr per E-Mail oder physisch zwischen Tür und Angel stattfinden, sondern im digitalen Chat-Tool, dann ist das nicht für alle im Team leicht. Das ist nicht bloß eine Frage des Alters, sondern auch der Erfahrung mit digitalen Werkzeugen, aber auch der individuellen Belastung einzelner Teammitglieder. Diese unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Möglichkeiten gilt es, sich in einem Prozess immer wieder bewusst zu machen und aufs Neue zusammenzubringen. Es braucht Empathie und Mitgefühl für die, die nicht gleich „können“ und „tun“, genauso wie für die, die gerne „schnell vorankommen wollen“.

## Eine gemeinsame Sprache finden

Damit sich alle Menschen mitgenommen fühlen, braucht es oft eine Übersetzung von Fachbegriffen. Ein Großteil der Organisationsentwicklungs-Sprache geht mit vielen neuen Begriffen einher: zum Beispiel „agile ranking“, „product owner“, „canvas“ oder „prototyping“. Was mit diesen Konzepten gemeint ist, kann nicht als bekannt vorausgesetzt werden. Daher sollte beim Besprechen von neuen Abläufen darauf geachtet werden, dass alle Menschen die verwendeten Wörter und Konzepte verstehen. Denn ein Wort kann schon den Prozess unterbrechen, weil eine Person sich abgeschreckt oder unwissend fühlt und daher nicht mehr mitkommt.

Dafür kann es hilfreich sein, wenn ein Mensch, der beide Welten kennt – die eigene Organisation sowie die neuen Konzepte –, die neuen Begriffe für die eigene Organisation übersetzt. Zusammen mit den anderen Teammitgliedern muss dann erprobt werden, welche Wörter hilfreich und welche Konzepte passend sind.

## Bedenken und Schwierigkeiten offen äußern

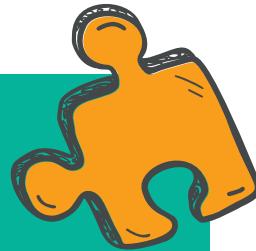
Von den Chancen der Digitalisierung zu sprechen, heißt jedoch nicht, dass Bedenken und Sorgen einfach unter den Tisch gekehrt werden sollen. Es ist wichtig, dass kritische Gedanken, Sorgen oder auch Schwierigkeiten offen geäußert werden können. Dafür braucht es Raum und Zeit. Eine gute Methode dafür ist beispielswei-

se die „6-Hüte-Methode“ nach De Bono. Das offene Nennen von Sorgen oder sogar das Äußern von hinderlichen Emotionen, wie Frustration, Wut und Angst, ermöglicht es Teilnehmenden eines Teams, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, ohne dabei die rationalen Aspekte einer Frage aus dem Blick zu verlieren. Denn wenn die eigenen Bedenken geteilt und gehört wurden, ist es leichter, sich auf den Prozess einzulassen, die Sorgen loszulassen und gemeinsam neue Lösungen zu finden, die für alle besser passen.

### Konflikte als Chancen verstehen

Beim Äußern von Bedenken und dem Wunsch, etwas Neues zu etablieren, kann es schnell zu Konflikten kommen. Konflikte sollten nicht vermieden, sondern bewusst gestaltet werden. Denn Konflikte sind immer Anzeichen dafür, dass wir etwas vergessen haben zu regeln, zu kommunizieren oder dass etwas nicht (mehr) funktioniert. Oft haben Konflikte nicht die Ursache, dass Menschen etwas falsch gemacht haben. Konflikte entstehen auch dann, wenn sich Rahmenbedingungen verändern. Und durch neue Abläufe und Programme ändern sich schnell viele Rahmenbedingungen. Bei Konflikten geht es darum, dass die gegenseitigen Bedürfnisse gehört werden. Auch dies ist eine Haltungs- oder Kulturfrage: Konflikte als Chancen zu verstehen.

## RELEVANTE FRAGEN FÜR DIE VERÄNDERUNG EINER (DIGITALEN) ARBEITSKULTUR



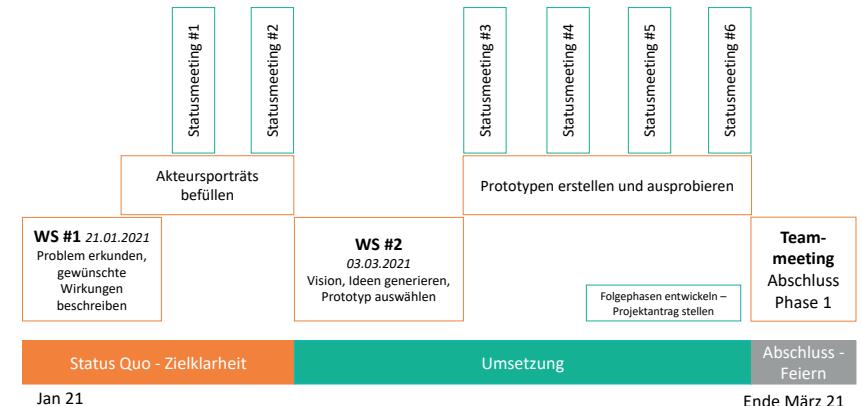
- Sensibilisieren, dass es eine gemeinsame Haltung braucht. Welche Grundhaltung zur Digitalisierung können wir finden, bei der alle mitkönnen?
- Bereitschaft zur Veränderung ist immer Arbeit. Dafür braucht es Ressourcen. Wie viele Ressourcen stehen derzeit für einen Veränderungsprozess zur Verfügung?
- Welche Sprache (Konzepte/Wörter) werden verstanden? Welche Wörter/ Konzepte müssen für die Organisation übersetzt werden?
- Wie verändern neue Programme/Abläufe unser Miteinander?
  - Wollen wir das?
    - Wenn ja, warum?
    - Wenn nein, warum nicht?



## Praxisbeispiel LBE PROTOTYPISCHER VERLAUF EINES PROZESSES

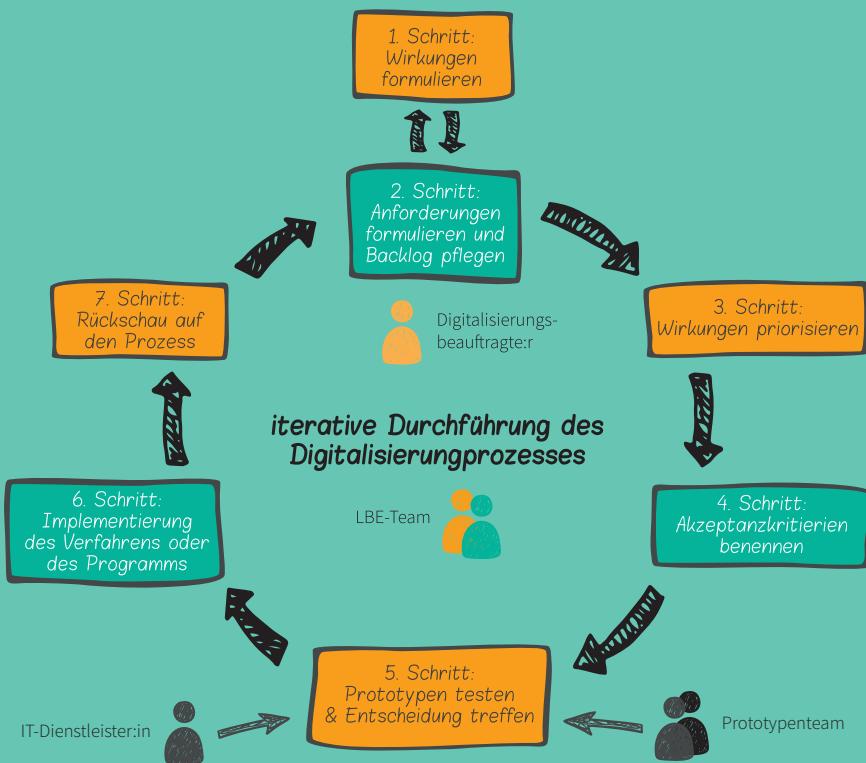
Mithilfe des externen Dienstleisters wurden zwei weitere Workshops sowie dazwischenliegende Status-Meetings möglich. Nach dem ersten Workshop war das Team aufgefordert, Zielgruppen für den Prozess zu benennen („Akteursporträts befüllen“), um im zweiten Workshop auf dieser Basis weiterzuarbeiten. Ziel dieses Ablaufs war es, einen ersten prototypischen Verlauf eines Digitalisierungsprozesses durchzuführen.

### Zeitlicher Ablauf





? Warum soll gehandelt werden?  
 Wer oder was muss mitbedacht werden?  
 ! Wie wollen wir handeln?



## SCHRITTWEISE VORGEHEN – EIN BEISPIEL FÜR EINEN DIGITALISIERUNGSPROZESS

Der Vorstand oder der gesamte Verein wurde durch eine positive Perspektive auf Digitalisierungsprozesse gestärkt und alle Beteiligten sind für den gemeinsamen Veränderungsprozess sensibilisiert. Was nun? Jetzt geht es darum, ein strukturiertes Verfahren zu etablieren, das dabei hilft, bewusste Entscheidungen zu treffen. Oder: Welches Problem gehen wir als Erstes an, warum, wen brauchen wir dafür und was brauchen alle Betroffenen für eine passende Lösung?

Denn die Einführung eines neuen Programmes kann eine Möglichkeit neben vielen sein. Vielleicht ist es in dem Moment effektiver, sich auf gemeinsame Regeln für die Nutzung einer App festzulegen oder sich ein Verfahren für die Standardisierung von Aktivitäten zu überlegen. Das kann auch ganz analog, zum Beispiel auf einem Whiteboard festgehalten werden. Es braucht nicht immer ein digitales Tool.

Zusammengefasst lautet die Formel:

- Warum soll gehandelt werden?
- Wen oder was müssen wir alles mitbedenken?
- Wie wollen wir handeln?

Die Abbildung 2 auf Seite 14 zeigt den schematischen Ablauf des Digitalisierungsprozesses. Es ist nicht immer möglich, diesen Ablauf strikt einzuhalten (siehe Kap. „Stolpersteine“ auf Seite 26). Jedoch bildet dieser Ablauf den Orientierungsrahmen. Durch die Einhaltung wird ermöglicht, dass Ressourcen gebündelt und zielgerichtet eingesetzt und alle Stimmen gehört werden. Ohne vereinbarten Ablauf drohen nur die Anliegen der lauten oder einflussreichen Stimmen bearbeitet zu werden. Der Prozess startet damit, dass gemeinsam die gewünschten Wirkungen gesammelt werden.

### 1. Schritt: Wirkung formulieren – wofür digitalisieren?

Oftmals liegen die drängendsten Probleme schon auf der Hand: Es braucht eine neue Website, einen neuen Social-Media-Auftritt oder ein neues Finanzverwaltungsprogramm. Streng genommen sind dies aber bereits Lösungen. Vielleicht liegen die Probleme eigentlich ganz woanders: Denn vielleicht geht es gar nicht um den Social-Media-Auftritt als solchen, sondern der Verein wünscht sich neue engagierte

Abbildung 2, linke Seite: Schematische Darstellung des Digitalisierungsprozesses

Vereinsmitglieder und hofft, dass sie sich mithilfe von Social-Media-Plattformen erreichen lassen. Leider ist es nicht immer so, dass ein neuer Social-Media-Auftritt auch zu mehr Eintrittszahlen von jungen Menschen führt. Vielleicht gibt es dafür eine passendere Lösung.

Daher steht am Anfang die Frage: Welche Wirkung(en) wollen wir erreichen? Damit ist einerseits gemeint, herauszuarbeiten, warum gehandelt werden muss. Was ist ganz genau das Problem? Sehen das alle gleich? Und andererseits: Was soll sich hinterher verändert haben? Bei den Wirkungen zu beginnen, fühlt sich zunächst ungewohnt oder etwas abstrakt an, aber es gibt allen Aufschluss darüber, was erreicht werden soll. Und wir können mit der Bearbeitung einer Wirkung vielleicht sogar unterschiedlichen Herausforderungen auf einmal begegnen.

Aber wie kommt man zu diesen Wirkungen? Dafür kann es hilfreich sein, herauszuarbeiten, aus wem der Verein oder das Team besteht und mit wem man in Kontakt steht. Dieser Schritt wird auch „Netzwerkanalyse“ oder „Ökosystemanalyse“ genannt. Wichtige Akteure könnten zum Beispiel sein:

- Teammitglieder, Projektleitung, Administration
- Projektpartner:innen, Fördermittelgeber:innen, Kooperationspartner:innen
- Teilnehmer:innen der Angebote, Multiplikator:innen, potenzielle Vernetzungspartner:innen

Eine Vereinfachung für diese Netzwerkanalyse kann darin bestehen, sich die folgenden Kategorien auf große Karten zu schreiben und dann darunter zu sammeln, welche Akteure dazu gehören:

- Datenablage & Wissensmanagement,
- Verwaltung,
- Interaktion,
- Kollaboration und
- Kommunikation.

Nachdem diese Übersicht erstellt wurde, können für die jeweiligen Akteur:innen die einzelnen Wirkungen gesammelt werden. Die Netzwerkanalyse kann einerseits dabei helfen aufzuzeigen, welche Akteur:innen berücksichtigt werden müssen, und andererseits offenzulegen, was für wen besser werden soll und welche Wirkung(en) welche Akteur:innen betreffen.

Bei einfachen Vereinsstrukturen kann die Netzwerkanalyse weggelassen werden und es können direkt Wirkungen für die einzelnen Kategorien gesammelt werden:

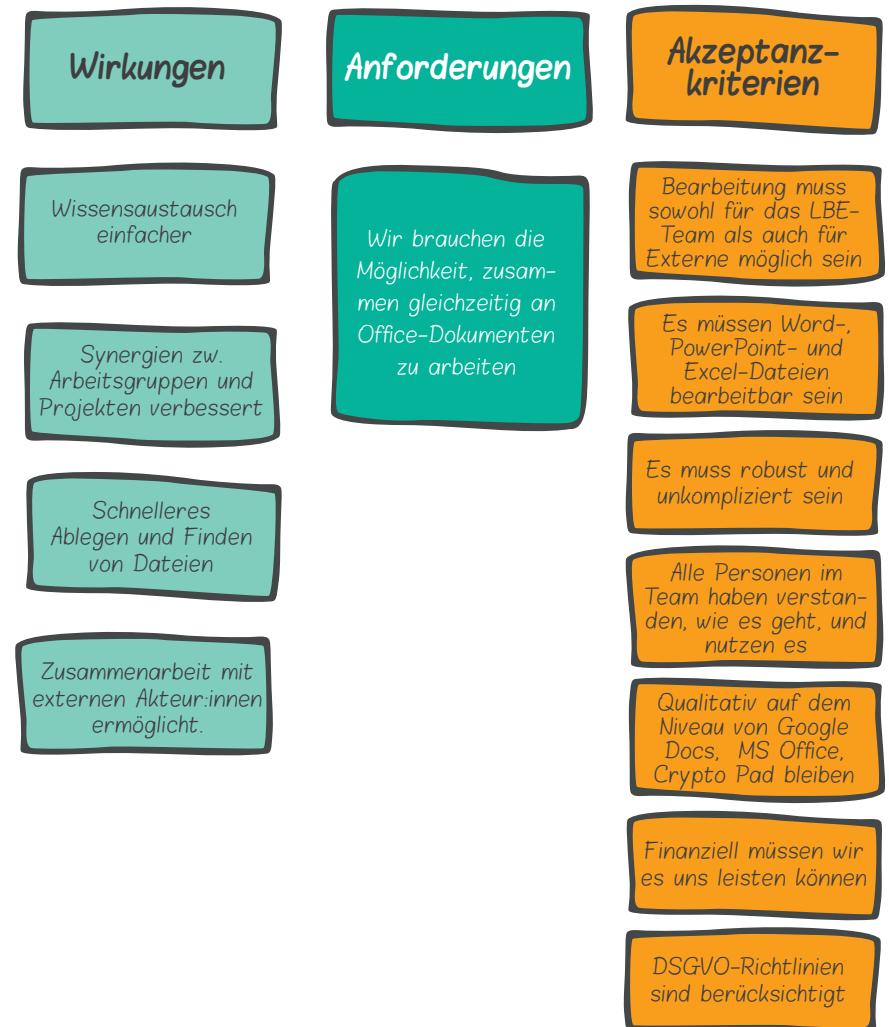


Abbildung 3: Beispiel für einen Backlog mit Wirkungen, Anforderungen und Akzeptanzkriterien



## Praxisbeispiel LBE WIRKUNGEN

Ziemlich am Anfang des angeleiteten Digitalisierungsprozesses beim LBE stand die Formulierung von Wirkungen, die für alle Mitarbeitenden hilfreich sind. Sie sind so formuliert, dass sie zeigen, was am Ende der Prozess-Schleife anders sein soll. Zum Beispiel:

- Gute Ablagestruktur geschaffen, in der wir die Dateien schnell und logisch wiederfinden.
- Schnelle Kollaboration in Echtzeit ermöglicht, sodass Menschen an verschiedenen Orten gleichzeitig zusammenarbeiten können.
- Selbstbewusstsein für Digitalisierung wurde geschaffen, ein positives Gefühl wurde erzeugt.
- Ein gemeinsamer Digitalisierungskodex ist vorhanden.

### 2. Schritt: Einen Backlog einrichten – Anforderungen formulieren

Daraufhin werden alle Wirkungen in den sogenannten „Backlog“ eingetragen. Der Backlog ist eine Excelliste oder Whiteboard. Er ist das Rückgrat des gesamten Digitalisierungsprozesses (siehe Abbildung 3 auf Seite 17). Er gibt einen Überblick über alle wichtigen Informationen und macht transparent, um welche Aufgabe sich als nächstes gekümmert werden sollte.

Sind alle Wirkungen in den Backlog eingetragen, werden die dazugehörigen Anforderungen formuliert. Anforderungen machen die Wirkungen einen Schritt konkreter. Sie beschreiben, was eine Lösung können beziehungsweise haben muss, damit die erhoffte Wirkung möglich wird.

Falls es mehrere Wirkungen gibt und noch nicht klar ist, welche Wirkung als Erstes angepackt werden soll, dann werden für alle Wirkungen Anforderungen formuliert. Durch das Sammeln von Wirkungen und das Formulieren von Anforderungen wird vermieden, dass lediglich auf die am lautesten vorgetragene Bedürfnisse reagiert wird. Es entsteht eine gemeinsam getragene Auswahl der erwünschten Wirkungen (siehe Abbildung 3 auf Seite 17).

### 3. Schritt: Wirkungen priorisieren – mit welcher Wirkung wollen wir anfangen?

Wirkungen zu priorisieren meint, dass das Team für alle Wirkungen eine Reihenfolge festlegt. Das kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass alle Teammitglieder insgesamt drei Stimmen haben und diese auf die unterschiedlichen Wirkungen verteilen. Das Ergebnis ist die wichtigste Wirkung, von der das Team sich zum aktuellen Moment den größten Mehrwert verspricht. Wie bei Schritt 2 beschrieben, gehören zu jeder Wirkung verschiedene Anforderungen (siehe Abbildung 3 auf Seite 17).

### 4. Schritt: Akzeptanzkriterien benennen

Sobald klar ist, mit welcher Wirkung als Erstes begonnen werden soll, werden für die dazugehörigen Anforderungen „Akzeptanzkriterien“ erstellt. Diese helfen dabei, klare Kriterien zu kennen, die anzeigen, wann der Prozess erfolgreich abgeschlossen ist. Sie beantworten Fragen wie „Welche Aspekte müssen wir berücksichtigen?“, „Was muss gegeben sein, dass die Anforderung erfüllt ist?“.

### 5. Schritt: Prototypen testen und Entscheidungen treffen

Als Nächstes folgt die Benennung eines „Prototypenteams“. Dieses sollte aus Menschen bestehen, für die die gewünschte Wirkung maßgeblich relevant ist. Denn manche Lösungen sind nicht gleichermaßen für das gesamte Team bedeutsam. Selbst wenn die Lösung das gesamte Team betrifft, ist es hilfreich, wenn ein kleiner Kreis konkrete Vorarbeit leistet. Dieses Prototypenteam wählt, ggf. mithilfe einer Beratung einer:ines Expert:in, gängige Lösungen für die erhoffte Wirkung aus und prüft diese. Danach sucht das Team eine Auswahl von Möglichkeiten aus und testet diese ggf. unter Einbeziehung des gesamten Teams.

Wenn es beispielsweise tatsächlich um die Einführung eines neuen digitalen Tools gehen sollte, dann kann das Prototypenteam Vor- und Nachteile für das Team aufbereiten, lädt zu einem Testtermin für die verschiedenen Programme ein und stellt möglicherweise Arbeitsblätter zusammen, mit denen das Team die Programme auf ihre Nutzbarkeit prüfen kann. Diese Tests wertet das Prototypenteam aus und erarbeitet einen Entscheidungsvorschlag. Über diesen kann dann zum Beispiel mithilfe des „Konsentverfahrens“ abgestimmt werden (siehe unten). Der Prozess wird durch eine „Retrospektive“ (Retro) abgeschlossen. Diese fragt nach den Aspekten:

- **Starten:** Was hat noch gefehlt und sollte dazukommen?
- **Stoppen:** Was war zu viel, nicht gut, nicht passend? Womit sollten wir aufhören?
- **Weitermachen:** Was war gut, wichtig, passend? Was sollten wir beibehalten?

## 6. und 7. Schritt: Implementierung der Lösung und Rückschau auf den Prozess

Danach folgt die Einführung der neuen (digitalen) Lösung mit allen dazugehörigen Schritten. Wenn diese zu einem ersten zufriedenstellenden Ende gekommen ist, folgt eine Rückschau auf den gesamten Prozess. Damit ist eine erste Runde, eine Iteration, im Digitalisierungsprozess abgeschlossen. Wenn wieder genügend Kapazitäten bereitstehen, kann die nächste Iteration begonnen werden.

Der Prozess lautet also zusammengefasst wie folgt: Der/die Digitalisierungsbeauftragte (siehe Kapitel „Immer wieder aufs Neue beginnen“) pflegt den Backlog, in dem alle Wirkungen, Anforderungen und Akzeptanzkriterien gesammelt werden. In einem Teamworkshop werden diese ggf. ergänzt, präzisiert und priorisiert. Sobald sich das Team mit der/dem Digitalisierungsbeauftragten auf eine neue Wirkung geeinigt hat, werden Prototypen ausgewählt und getestet. Danach wird sich mit dem betreffenden Teil des Teams auf die Implementierung eines bestimmten Programms beziehungsweise einer Methode geeinigt. Sobald diese eingeführt ist, findet eine Retrospektive des gesamten Prozesses statt.



### Praxisbeispiel LBE ERSTER PROTOTYP

Das Team das LBE stand vor der Anforderung „Wir brauchen die Möglichkeit, zusammen gleichzeitig an Office-Dokumenten zu arbeiten.“ Dafür wurden nach Beratung mit einem Experten die beiden Programme „MS Teams“ und „Nextcloud“ zum Test ausgewählt. Es wurde ermöglicht, dass beide Programme eingehend vom Team ausprobiert werden konnten, sodass alle Beteiligten selbst Erfahrungen mit den neuen Möglichkeiten sammeln konnten. Am Ende dieser Testphase stand der Vorschlag, MS Teams einzuführen. Dieser Vorschlag wurde mit einer Liste von konkreten Maßnahmen zur Entscheidung gebracht. Dazu gehörten zum Beispiel die technische Klärung der Einführung, die Installation der Software durch einen Dienstleister und Einführungsworkshops für alle Mitarbeitenden. Nach einer Info- und einer Meinungsrunde entschied sich das Team mit geringen Anpassungen für die Einführung. Eine wichtige Anpassung war beispielsweise: „Wir erarbeiten Prinzipien und Regeln für die Nutzung von MS Teams“ (siehe unten „Exkurs zu alternativen Entscheidungsverfahren“, Seite 22).

## AUSPROBIEREN, TUN, TESTEN – LEITSÄTZE FÜR DEN PROZESS

(Digitale) Lösungen haben oft nur eine kurze Halbwertszeit. Programme veralten, unbekannte Herausforderungen entstehen, neue Teammitglieder kommen dazu, die Leitung wechselt. Wenn sich die Organisation zum Ziel gesetzt hat, sich stetig weiterzuentwickeln und bewusst zu digitalisieren, ist es daher hilfreich, sich ein paar Leitsätze zu eigen zu machen. Ein zentraler Grundsatz für das schnelle Antworten auf drängende Herausforderungen ist der Folgende:



**„Gut genug für den Moment, sicher genug, um es jetzt auszuprobieren.“<sup>1</sup>**

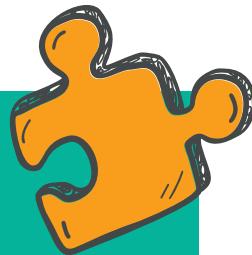
Dieser Grundsatz geht davon aus, dass neue Ideen ausprobiert werden müssen, um einer passenden Lösung näherzukommen. Denn es können nicht alle Bedingungen erörtert oder alle möglichen Veränderungs-Szenarien im Vorhinein vorgedacht werden. Dies allein zu versuchen, kostet zu viel Kraft. Anstelle dessen erinnert uns dieser Leitsatz daran, dass wir uns gegenseitig Vertrauen schenken wollen, dass jede Person die bestmögliche Lösung anstrebt. Langwierige Diskussionen im großen Kreis sollen vermieden werden. Es sollte nur so weit diskutiert werden, bis jedes Teammitglied sich sicher genug fühlt, eine neue Lösung auszuprobieren.

Weitere Prinzipien, die bei einem (digitalen) Veränderungsprozess unterstützen können, lauten:

- Auf die Kompetenz der Anderen vertrauen
- Auf Neues einlassen
- Realitätsprüfung – welches Problem ist wirklich gerade zu lösen?
- Schritt für Schritt – realistisches Tempo
- Klare Aufgaben, klare Verantwortlichkeiten
- Die Frage: Was brauchst du, damit du dich sicher genug fühlst, es jetzt auszuprobieren?
- Ich sage Bescheid, wenn ich etwas brauche
- Experimente sind erlaubt
- Regelmäßige Rückschau und Innehalten

<sup>1</sup> Der Leitsatz stammt aus der „Soziokratie 3.0“ und lautet im englischen Original: „Good enough to try, safe enough to try.“

Dabei ist es wichtig, dass Prinzipien nicht nur als schriftliches Regelwerk festgehalten werden. Es geht darum, die Organisation zu ermutigen, diese Prinzipien lebendig werden zu lassen. Dies kann beispielsweise in Reflexionsrunden geschehen oder Teammitglieder erinnern sich in geeigneten Momenten gegenseitig daran, dass gerade ein bestimmtes Prinzip zum Tragen kommt.



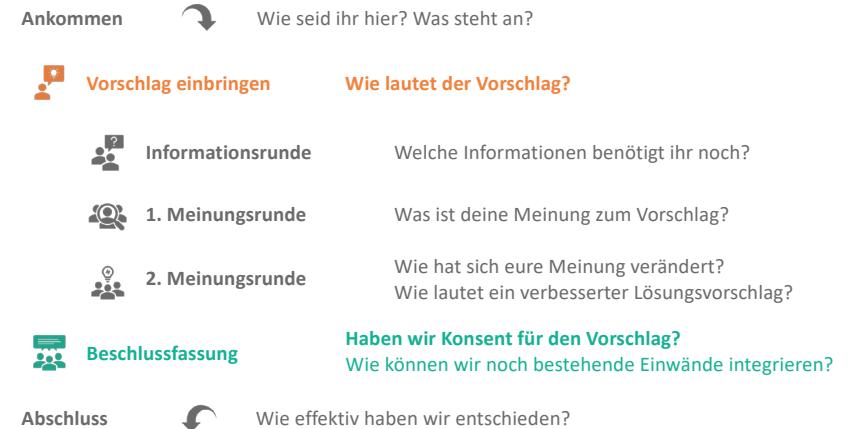
## EXKURS UNTERSTÜTZUNG DURCH ALTERNATIVE ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN

Entscheidungsfindung kann als ein Kontinuum gedacht werden. Auf der einen Seite der Skala steht eine hierarchische Entscheidungsfindung: Ein Vorstandsvorsitzender bzw. ein Vorstand entscheidet für den gesamten Verein. Das Problem kann hierbei sein, dass betroffene Menschen in die Entscheidungsfindung nicht eingebunden sind und daher die Entscheidung ablehnen oder boykottieren, weil sie die Lösung als wenig zielführend bewerten. Auf der anderen Seite der Skala steht das basisdemokratische Entscheiden. Durch diese Form der Entscheidungsfindung werden alle Menschen gehört. Jedoch ist es möglich, dass einzelne Personen durch ihr kontinuierliches Veto eine praktikable Lösung dauerhaft blockieren oder Lösungen sehr klein und wenig wirksam werden. Selbst der Mehrheitsentscheid (einfache oder qualifizierte Mehrheit), der mehr in der Mitte des Kontinuums liegt, hat seine Schwierigkeiten, da knappe Entscheidungen (z.B. 55 % zu 45 %) eine unzufriedene Minderheit zurücklassen, welche die Umsetzung einer Entscheidung verlangsamen oder sogar verhindern kann.

Auf dem Weg zu neuen (digitalen) Lösungen können daher alternative Entscheidungsverfahren helfen. Zwei dieser Entscheidungsverfahren heißen „Konsent-Methode“ und „Systemisches Konsensieren“. Beide Methoden versuchen dabei, die Bedenken und Sorgen der Teammitglieder in die Lösungsfindung zu integrieren und die Entscheidung zu treffen, die am wenigsten Widerstände hervorruft.

Detaillierte Beschreibungen zum Ablauf der beiden Entscheidungsverfahren finden sich in der Ressourcensammlung am Ende.

## Mit der Konsentmoderation SCHRITT FÜR SCHRITT zur Gemeinsamen Lösung.



## IMMER WIEDER AUFS NEUE BEGINNEN: DEN PROZESS BEGLEITEN UND GUTE STRUKTUREN SCHAFFEN

Damit der Digitalisierungsprozess im eigenen Verein nicht versandet und immer wieder aufs Neue angestoßen werden kann, braucht es eine Person, die die Verantwortung dafür übernimmt: den:die Digitalisierungsbeauftragte:n.

### Die wichtige Rolle der:des Digitalisierungsbeauftragten

Diese Person ist der Motor des Prozesses. Zu ihren Aufgaben gehören u.a.:

- Vermittlung zwischen Gesamtteam, Prototypenteam und – falls vorhanden – externen Dienstleister:innen oder Expert:innen.
- Übersetzung zwischen der „Tech-Welt“ und der Sprache und Logik des Teams.
- Organisation interner Team-Workshops und Einführungsworkshops für eine Methode oder ein Programm.
- Übersicht über den aktuellen Stand und Fortschritt der Iteration.
- Begleitet das Team kontinuierlich und fordert das Team zum Handeln auf.
- Ansprechpartner:in für Fragen zu den neu eingeführten (digitalen) Lösungen.
- Aktualisierung und Sortierung des Backlogs.
- Fragen stellen, damit die Anforderungen so konkret wie möglich formuliert und Akzeptanzkriterien entwickelt werden können.
- Formuliert ggf. schon einmal Vorschläge für die Anforderungen und Akzeptanzkriterien.

Im Idealfall hat die Person schon einen guten Überblick über die Abläufe innerhalb des Teams, ein Grundverständnis über die verschiedenen Zielsetzungen der unterschiedlichen Projekte und spricht die Sprache der Organisation. Die Person braucht kein abgeschlossenes IT-Studium. Sie sollte jedoch ein gutes Verständnis von Technologien haben oder sich aneignen wollen, Freude am Umgang mit neuen Programmen und Abläufen haben und gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen. Es sollte ihr leichtfallen, sich in andere Menschen hineinzusetzen und deren Bedürfnisse zu verstehen. Diese Person kann auch innerhalb der Organisation ausgebildet werden. Zudem ist es hilfreich, wenn der:die Beauftragte eine:n Sparringspartner:in hat – eine Person, mit der er:sie sich immer wieder absprechen und neue Ideen entwickeln kann. Es kann mühsam werden, das Team alleine zu motivieren und im Prozess zu halten.



### Praxisbeispiel LBE NEUE MEETINGSTRUKTUREN

Das Team des LBE versucht, seine Team-Treffen immer wieder zu überdenken und neue Ideen auszuprobieren. Im Laufe der letzten Jahre sind daraus zwei Formate entstanden, die alle zwei Wochen im Wechsel stattfinden. Einfachheitshalber werden sie hier „Team A“ und „Team B“ genannt.

#### Wichtige Eigenheiten von „Team A“

Für einen guten Überblick über alle Projekte startet dieses Teamtreffen mit einer Synergierunde, in der von allen Projekten möglichst nur geteilt wird, was für andere Teammitglieder relevant ist. In dieser Runde ist auch immer für die beiden Themen „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Digitalisierung“ Platz. Danach werden Sachverhalte beraten. Wobei allen Teammitgliedern bewusst ist, dass Themen gut vorbereitet sein sollten, dass vorher schon klar ist, was durch den Tagesordnungspunkt erreicht werden soll und dass Lösungsvorschläge bereits im Vorfeld erarbeitet werden und diese die Grundlage für die Diskussion bilden sollten.

#### Wichtige Eigenheiten von „Team B“

Dieses Format zielt auf Austausch ab. Es beginnt mit Zweier- oder Kleingruppenaustauschrunden, z. B. Speed-Dating, eine Runde à 10 Minuten, davon zwei bis drei Runden. Für den Austausch werden Reflexionsfragen aus dem agilen Arbeiten genutzt: Was läuft gut? Was läuft gerade nicht so gut? Wo brauche ich Hilfe? Was habe ich gelernt? Welche neuen Ideen sind mir in der letzten Zeit gekommen? Die zweite Hälfte dieses Teammeetings bietet Zeit zum gemeinsamen Arbeiten, z. B. in AGs, Themen mit allen oder an einzelnen Prozessen (bspw. Teambuilding, Digitalisierung, Strategie).

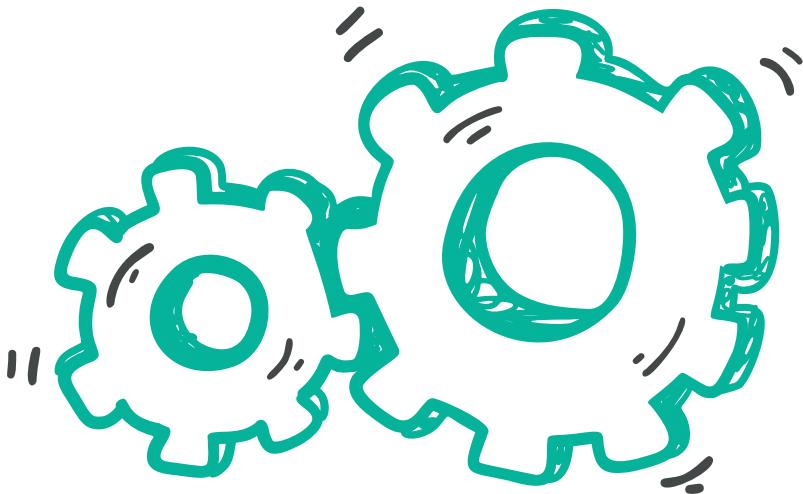
### Das Prototypenteam

Das Prototypenteam besteht aus verschiedenen Menschen: der Person, die das Problem am drängendsten betrifft, der Digitalisierungsbeauftragten (DB) und jeweils einer Person, welche die Bedarfe der „angrenzenden Bereiche“ vertritt. Ein Beispiel könnte die Einführung eines Veranstaltungsanmeldungsprogramms sein. Dann

wären im Prototypenteam z.B. die DB, die Person, welche die Veranstaltungsanmeldung koordiniert, sowie Personen aus jedem Projekt, in denen Veranstaltungen durchgeführt werden. Zusammen erproben sie mehrere Programme beziehungsweise kümmern sich um passende Abläufe.

### Neue Meetingstrukturen schaffen

Neben dem Benennen einer verantwortlichen Person ist es notwendig, den Digitalisierungsprozess in die normalen Teamtreffen zu integrieren. Falls es beispielsweise alle zwei Wochen ein Teammeeting gibt, dann könnte „Digitalisierung“ jedes Mal auf der Tagesordnung stehen. Es braucht sowohl Zeit zum Informieren des Teams, zum Erklären von neuen Abläufen oder Programmen als auch zur Umsetzung des Prozesses.



### WAS SIND STOLPERSTEINE?

Es ist nicht immer leicht, eine Gruppe mit einem neuen Verfahren vertraut zu machen, in dieses die Bedürfnisse und Eigenheiten der Gruppe zu integrieren und Menschen für strukturierte Vorgehensweisen zu begeistern. Das muss kein böser Wille sein. Die Gründe können auch darin liegen, dass Menschen schlicht den Ablauf vergessen.

Weitere Herausforderungen für die Einführung und Durchführung eines neuen Verfahrens können Folgende sein:

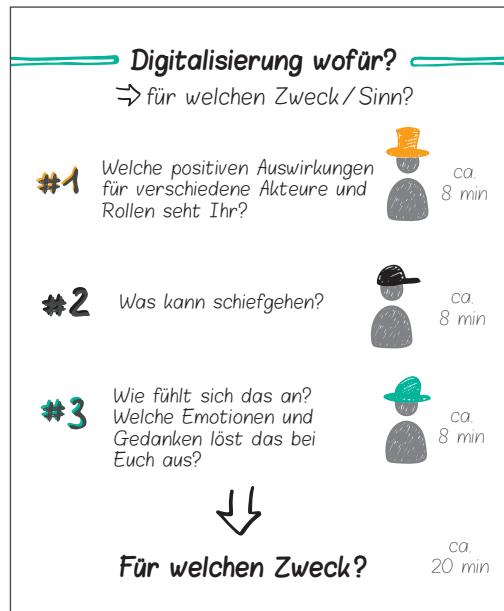
- Es gibt keine:n konkrete:n Verantwortliche:n für den Prozess im Team. Oder wenn es eine:n gibt, dann ist nicht klar, was das konkrete Ziel ist und wie weit die Befugnisse reichen.
- Die verantwortliche Person hat zu viele andere Aufgaben, sodass sie sich nicht mehr um die Betreuung des Prozesses kümmern kann.
- Beteiligte, die sich in einem strukturierten Prozess unwohl fühlen, können oder wollen ihre Schwierigkeiten nicht artikulieren. Sie bleiben alleine mit dem Gefühl, dass sie eingeeignet oder die Räume für Spontanität oder Kreativität weggenommen werden oder Entscheidungen länger brauchen. Im schlimmsten Fall behindern sie – z.T. unbewusst – den Prozess.
- Die Zeit oder Aufmerksamkeit der Menschen in der Organisation reicht nicht aus, um konstruktiv neue (digitale) Lösungen in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.
- Es gibt nur ein unklares Zielbild für den Gesamtprozess beziehungsweise für die Tiefe des Veränderungsprozesses. Menschen wünschen sich zum Beispiel die schnelle Einführung von Programmen und übersehen die Konsequenzen der daraus resultierenden Veränderungen beziehungsweise die Zeit, die es braucht, um alle mit einer neuen Lösung vertraut zu machen oder Folgekosten.
- Es gibt zu viele Herausforderungen auf einmal. Dadurch droht der aktuelle Prozess in Vergessenheit zu geraten und das Team verfällt in alte Muster à la „Wer am lautesten schreit, ist zuerst dran“. Und es braucht hier Flexibilität: Manchmal muss verschiedenen Herausforderungen gleichzeitig begegnet werden, auch wenn der Prozess vorsieht, eine Herausforderung nach der anderen anzugehen.
- Beim Einführen und Begleiten des Prozesses selbst wird zu intensiv mit digitalen Kollaborationstools wie Miro oder Conceptboard gearbeitet, die für manche Teammitglieder unübersichtlich oder unbequem zu handhaben sind.
- Es wird bei einer externen Begleitung nur nach einer:inem IT-Expert:in gesucht. Dabei ist unabdingbar, dass es eine Prozessbegleitung durch Organisationsentwickler:innen gibt, welche die Logiken und Eigenheiten von zivilgesellschaftlichen Akteuren verstehen. Ein reines technisches Verständnis ist oft unzureichend.

## ERSTE KLEINE SCHRITTE – WIE KÖNNEN WIR BEGINNEN?

Zivilgesellschaftliche Initiativen agieren mehrheitlich in einem Kontext, in dem oft nur geringe Ressourcen zur Verfügung stehen. Was können also erste kleine Schritte sein, falls ein umfassender Digitalisierungsprozess zurzeit nicht möglich ist?

Ohne allzu viele Ressourcen kann innerhalb einer Gruppe ein gemeinsames Bewusstsein dafür geschaffen werden, was das aktive Beschäftigen mit neuen (digitalen) Lösungen ermöglicht, und somit eine gemeinsame Grundhaltung gefördert werden. Hierfür eignet sich auch, den eigenen „Status quo“ zu ermitteln. Dazu gehört, nach den guten und schlechten Erfahrungen mit (digitalen) Veränderungsprozessen zu fragen und die bereits gängigen (digitalen) Wege für Zusammenarbeit zu sammeln. Dabei geht es darum, Gutes zu würdigen, Sorgen äußern zu können und sich von Beispielen inspirieren zu lassen. Hilfreiche Fragen hierfür können die Folgenden sein:

- Erzähl mir von einer Geschichte, in der du positive Aspekte von Digitalisierung und/oder digitaler Zusammenarbeit erlebt hast?
- Welche Sorgen und Ängste gibt es, wenn du das Wort „Digitalisierung“ hörst?
- Die Methoden „Wertschätzende Erkundung“ oder „6-Denküte-Methode“ von De Bono können gute Möglichkeiten eröffnen, die verschiedenen Perspektiven auf „Digitalisierung“ sichtbar zu machen.



Für einen ersten Überblick kann es hilfreich sein, die bisherigen (digitalen) Werkzeuge zu sammeln. Eine erste Einteilung könnte beispielsweise anhand folgender Kategorien erfolgen:

- (1) **Kommunikation:** Slack, Zoom, Skype ...
- (2) **Kollaboration:** Google Docs, MS 365, iOS ...
- (3) **Datenablage und Wissensmanagement:** Server, Cloud
- (4) **Prozesssteuerung:** Kanban (Trello), Gantt-Charts (Agantty), Kombi (Asana)
- (5) **Verwaltung:** Lexware, CRM-Programme

So entsteht ein erstes Verständnis, welche Erfahrungen es in Bezug auf Digitalisierung im Team gibt, welche Tools genutzt werden und wie diese funktionieren.

Der nächstgrößere Schritt könnte sein, eine verantwortliche Person im Team zu benennen, die sich um das Beantragen von zusätzlichen Geldern kümmert. Falls die notwendigen Ressourcen bereits bestehen, dann könnte eine Person im Team als Digitalisierungsbeauftragte:r fungieren und einen passenden Prozess zusammen mit dem Team und für das Team entwickeln und einführen. Die umfangreichste Lösung wäre das Einstellen oder Benennen einer verantwortlichen Person innerhalb der Organisation sowie das Beauftragen einer Begleitung durch Externe zur Einführung eines geeigneten Prozesses.



**Losgehen, ausprobieren, kleine Schritte machen.**

**In einer sich verändernden Welt gilt es auch immer wieder die Prozesse und damit auch die digitalen Lösungen anzupassen.**

Letztendlich aber kommt es darauf an, loszugehen und auszuprobieren. Auch kleine Schritte können einen nötigen Prozess anstoßen und am Laufen halten. Egal, wie schnell der Prozess gute Ergebnisse liefert – immer gibt es dabei Spannendes zu lernen. In einer sich verändernden Welt kommen wir um das Thema Digitalisierung nicht herum. Besser also, wenn wir Veränderungen bewusst gestalten und dadurch ihre Chancen nutzen, statt nur ihre Herausforderungen zu erleiden. Das Team des LBE wünscht allen Experimentierfreudigen viel Durchhaltevermögen und gute Ideen für diesen Weg.



## Praxisbeispiel LBE ERSTE ERFOLGE

Bisher konnten im LBE drei große Erfolgserlebnisse mithilfe des Prozesses ermöglicht werden:

### Einführung eines „Cloud-First-Ansatzes“

Dadurch wurde das Arbeiten von verschiedenen Orten für das gesamte Team sehr viel einfacher. Neben dem kollaborativen Bearbeiten von Office-Dateien kann in Echtzeit über Kurznachrichten miteinander kommuniziert werden und es gibt eine automatische Synchronisierung von lokalen und zentral gespeicherten Dateien.

Die Wirkung betrifft nicht nur alleine das Einführen eines neuen Sets an digitalen Programmen, sondern auch die gemeinsame Bereitschaft und den Einsatz, mit dem „MS Teams“ eingeführt wurde. Es gibt eine große Akzeptanz, die neuen Programme auszuprobieren und zu nutzen.

### Aushandlung verbindlicher Grundsätze

Zum Umgang mit den Programmen: Dies beinhaltet beispielsweise definierte Vorlagen für Ordnerstrukturen und Datei-/Ordnernamen sowie die Vermeidung von Datei-Redundanzen.

### Einführung eines ressourcenschonenden Veranstaltungsmanagements

Anmeldungen werden mithilfe des neuen Online-Tools „Eveeno“ verwaltet.

## RESSOURCENSAMMLUNG



Umfangreicher Leitfaden mit vielen hilfreichen Tipps und Hinweisen

[www.ziviz.de/leitfaden-digitalisierung](http://www.ziviz.de/leitfaden-digitalisierung)

Ergänzend zum Leitfaden eine „Toolbox“

[www.die-verantwortlichen-digital.de/Arbeiten/mediabase/pdf/Leitfaden\\_Toolbox\\_1311.pdf](http://www.die-verantwortlichen-digital.de/Arbeiten/mediabase/pdf/Leitfaden_Toolbox_1311.pdf)



Der Digital-Report 2020, die aktuell größte Studie zum Thema Digitalisierung bei Non-Profits in Deutschland, gibt umfassende Antworten

[www.hausdesstiftens.org/wp-content/uploads/Digital-Report-2020.pdf](http://www.hausdesstiftens.org/wp-content/uploads/Digital-Report-2020.pdf)



Studie untersucht das Bewusstsein für den Veränderungsbedarf sowie die Fähigkeit zur Veränderung im Non-Profit-Sektor mit Hinblick auf die Digitalisierung

[storage.googleapis.com/lab-website-2019-assets/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf](https://storage.googleapis.com/lab-website-2019-assets/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf)



Das E-Book hilft gemeinnützigen Organisationen dabei, digitale Ansätze umzusetzen und die Debatte um den digitalen Wandel mitzugestalten

[www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-05/E-Book-Digitalisierung\\_Vom%20Buzz%20Word%20zur%20zivilgesellschaftlichen%20Praxis.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-05/E-Book-Digitalisierung_Vom%20Buzz%20Word%20zur%20zivilgesellschaftlichen%20Praxis.pdf)



Der Report bietet eine Übersicht, wie die Zivilgesellschaft in Deutschland in Sachen Digitalisierung aufgestellt ist

[www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft/)

Kleine Methodensammlung zu hilfreichen Methoden für Vereine

[newsletter.lbe-bayern.de/newsletter/2023-06/broschuere-coaching-online-230809.pdf](https://newsletter.lbe-bayern.de/newsletter/2023-06/broschuere-coaching-online-230809.pdf)

Methoden, die in der Broschüre vorgeschlagen werden:

- „Wiki-Race“
- *Wertschätzende Erkundung*
- *6-Hüte-Methode* von De Bono
- *Agile Retrospektiven*: [www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/](http://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/)
- *Konsent (grundlegend)*: [newworkglossar.de/wie-funktionieren-entscheidungen-nach-dem-konsent-prinzip/](http://newworkglossar.de/wie-funktionieren-entscheidungen-nach-dem-konsent-prinzip/)
- *Konsent (umfangreich)*: [www.fritz.tips/konsent-durch-integrative-entscheidungsfindung/](http://www.fritz.tips/konsent-durch-integrative-entscheidungsfindung/)
- *Systemisches Konsensieren*: [sk-prinzip.eu/methode/](http://sk-prinzip.eu/methode/)



### Der Themenbereich „Digitalisierung“ im LBE

Das LBE ist immer auf der Suche nach Möglichkeiten, wie es das Engagement in Bayern stärken kann. Falls Sie Impulse dazu haben, welche Formate für Vereine und Initiativen im Bereich Digitalisierung besonders hilfreich wären, freuen wir uns über Ihre Nachricht:

[info@lbe-bayern.de](mailto:info@lbe-bayern.de)

## DANKE

Das LBE dankt *Tim Weinert (nowwork)*, *Sven Latzel (Vitale Arbeitskultur)* und *Johannes Grapentin (Institut für digitales Lernen)* für ihre kluge Beratung und tatkräftige Unterstützung sowie *Katrin Poese* für ihr präzises Lektorat.

Danke für die Unterstützung durch das Projekt „Mensch in Bewegung“ der KU Eichstätt-Ingolstadt und der TH Ingolstadt.

## IMPRESSUM

**Herausgeber:** LBE Bayern e.V.

**Redaktion:** Erik Bertram

**Lektorat:** Katrin Poese

**Gestaltung:** eskade design

**Druck:** Nova Druck

**Abbildungen:**

Titel, S. 7, S. 26 und S. 34 – © teploleta – stock.adobe.com

S. 13 und S. 23 – © nowwork





**LBE** LANDESNETZWERK  
BÜRGERSCHAFTLICHES  
ENGAGEMENT BAYERN

Landesnetzwerk Bürgerschaftliches  
Engagement Bayern e.V.

Sandstraße 1  
90443 Nürnberg  
tel 0911 810129 - 0  
info@lbe-bayern.de  
www.lbe-bayern.de

Mit Unterstützung von



Bayerisches Staatsministerium für  
Familie, Arbeit und Soziales

