

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Klimakrise: Wie können Stiftungen
Teil einer globalen Lösung sein?

Rote Seiten: Selbstdarstellung, Reflektion und Information

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de



Praxisbeispiel: Digitalisierung mit Augenmaß

Digitalisierung in Stiftungen kooperativ gestalten

von Insa Heinemann (Braunschweig), Friedemann Schnur (Braunschweig), Julia Röhrich (Berlin) und Eva Schneider (Berlin)

Der Erfolgsfaktor Kooperationen ist im Stiftungswesen allgegenwärtig – auch wenn es um das Buzzword Digitalisierung geht. Ein Kooperationsprojekt lebt und profitiert von den unterschiedlichen Perspektiven der Projektpartner. Die Braunschweigische Stiftung und die Beratungsorganisation Wider Sense schildern ihre Sicht auf die gemeinsame Zusammenarbeit in ihrem Projekt „Digitale Strategie“ und werfen einen Blick in die nahe Projektzukunft.

„Perspektive Stiftungspraxis – Auf dem Weg zur digitalen Strategie“

Als die Braunschweigische Stiftung Mitte 2016 ihre digitale Strategie startete, war klar, dass diese strategisch und ganzheitlich verfolgt werden sollte. Um der operativ und fördernd tätigen Stiftung nicht zu viel zuzumuten, beschränkten wir uns anfangs auf die Kommunikation der Stiftung. Kommunizieren wir unsere Projekte zielgruppengerecht? Hat der Jahresbericht eine Entsprechung im Digitalen? Ersetzt das Online-Banner die Plakatwerbung?

Diese und ähnliche Fragen sollten uns beschäftigen. Zudem setzten wir eine Strategie für digitale Kommunikation in den sozialen Medien auf und behandelten: Themenschwerpunkte, Zielgruppen, Kanäle und Kommunikationsinstrumente.

Im April 2018 veröffentlichten wir ein E-Paper, das unseren Weg zur digitalen Strategie im Bereich Kommunikation schilderte. Wir teilten unsere Gedanken und Motive, berichteten offen über Kapazitäten, finanzielle Ressourcen und die praktische Vorgehensweise. Es war spannend, die eigene Arbeit so schonungslos und transparent nach außen auf den Prüfstand zu stellen. Durch den überaus positiven Zuspruch wurden wir jedoch bestärkt. Unsere Strategie und das E-Paper waren wunderbarer Anlass, um in den Austausch zu kommen.

Es wurde sehr bald klar, dass dem ‚Ganzheitlich‘ mehr Bedeutung zukam als wir anfangs glaubten. Wenn man nach außen direkt und digital kommuniziert, kann man nach innen nicht den Rechenschieber bedienen und sich wundern, warum einige Prozesse so lange dauern.

Vor dem nächsten Schritt, die Strategie auf die gesamte Organisation zu übertragen, hatten wir gehörigen Respekt. Wo fängt man an, wenn man sich die Prozesse einer gesamten Stiftung anschaut? Welche Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn man das große Ganze ändern, sich aber nicht im Kleinen verstricken will? Organisationsentwicklung, Psychologie und Veränderungsresistenzen – hier brauchten wir Unterstützung.

Auf dem Stiftungstag 2018 in Nürnberg kamen wir mit Julia Röhrich von Wider Sense über unser E-Paper ins Gespräch. Der Vortrag, den sie mit James Law von der ka-

nadischen Organisation Grantbook hielt, brachte gemeinsame Vorstellungen und Überlegungen zusammen. Wider Sense betrachtete unsere Herausforderungen aus einer anderen Perspektive und verstand die Bedürfnisse einer gemeinnützigen Stiftung. Auf der einen Seite waren die Erfahrungen von Wider Sense in der Beratung von Stiftungen in Fragen der Organisationsentwicklung für uns sehr hilfreich. Auf der anderen Seite wollte Wider Sense die konsequente Weiterentwicklung des Stiftungssektors im Bereich der Digitalisierung an einem Beispiel exerzieren und dem kanadischen Vorbild Grantbook in der deutschsprachigen Stiftungsbranche nacheifern. Die anschließenden vertiefenden Gespräche bestätigten den ersten Eindruck. Hier haben zwei unterschiedliche Partner dasselbe Ziel vor Augen: die digitale Weiterentwicklung einer gemeinnützigen Organisation.

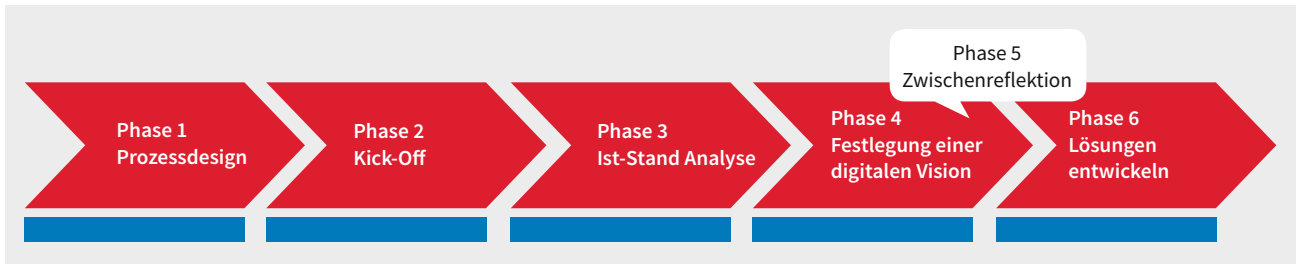
„Perspektive Stiftungsberatung – Digitale Strategie als Organisationsentwicklungsprozess gestalten“

Die regional tätige Braunschweigische Stiftung hat uns von Wider Sense sofort für sich eingenommen. Die transparente Aufbereitung des Prozesses zur Digitalisierung der Stiftungskommunikation in einem E-Paper und der persönliche Austausch zeigte uns: Diese Stiftung trägt enormes Veränderungspotential in sich und hat den Mut, innovative Wege zu gehen. Gerade bei dem breiten und überfrachteten Thema „Digitalisierung“ erschien es uns sehr wichtig, mit einem Kooperationspartner praktische Erfahrungen zu sammeln.

Gemeinsam machten wir uns auf den Weg, um zu erforschen, welche Dimensionen das Buzzword „Digitalisierung“ in der Stiftungspraxis hat und was das konkret für die Entwicklung einer digitalen Strategie bedeutet. Wir von Wider Sense verstanden und verstehen uns dabei als Prozessbegleiter. Wir hören intensiv zu, bringen eine externe Perspektive ein und integrieren das wertvolle bestehende Wissen der Organisation in den Veränderungsprozess.

Zu Beginn unserer Kooperation stand die gemeinsame Entwicklung eines Prozessdesigns. Wir planten zunächst konkret für einen Zeithorizont von einem Jahr, um uns nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig vorzunehmen. Folgende Aspekte waren für uns dabei zentral:

- **Nachhaltige Veränderung:** Wie schaffen wir es, eine Stiftung nachhaltig auf einen erfolgreichen digitalen Weg zu bringen? (Strategie, Kultur, Technologie müssen beachtet werden, siehe die Artikel der Reihe „Digitalisierung leicht gemacht“ in S&S 6/18, 3/19 und 4/19)
- **Ganzheitlicher Ansatz:** Wie verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der sowohl die Gremien und Mitarbeitenden als auch andere relevante Stakeholder in die Umsetzung einbindet und so für breite Akzeptanz sorgt?



Prozessdesign „Digitale Strategie“ und aktueller Projektstatus, Stand Dezember 2019

- *Individuelle Passung:* Wie gestalten wir den digitalen Veränderungsprozess so, dass dieser zu den Besonderheiten, Wünschen und verfügbaren zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie Zielen der Organisation passt?

Der entwickelte Prozess umfasste insgesamt sechs Phasen, die sich über ein Jahr erstrecken und die individuellen Bedürfnisse der Braunschweigischen Stiftung berücksichtigen:

Nach dem Kick-Off, bei dem wir das ganze Team mit dem Prozess vertraut machten, nahmen wir uns gemeinsam viel Zeit für die Analyse des Ist-Standes. Denn: Nachhaltige Veränderung einer Organisation beginnt mit dem Verstehen des Status Quo. Auf Basis dieser Bestandsaufnahme können alle weiteren Schritte, Ziele und Erwartungen in Bezug auf die digitale Strategie erarbeitet werden. Im Rahmen der Ist-Stand-Analyse wurde zum Beispiel eine Inventarisierung der bereits genutzten digitalen Anwendungen vorgenommen und persönliche

Interviews mit allen Mitarbeitenden und Führungspersonen der Braunschweigischen Stiftung geführt. Ziel war nicht nur, die Arbeitsbereiche der Stiftung besser zu verstehen, sondern auch die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste der Mitarbeitenden und der Geschäftsführung zum Thema „Digitalisierung“ zu hören.

Resultat dieser Arbeit ist die Priorisierung von digitalen Handlungsfeldern durch die Braunschweigische Stiftung – abgestimmt auf die Bedürfnisse der Organisation und identifiziert durch die Mitarbeitenden selbst. Basierend auf der Analyse des Ist-Standes gelingt ein integrierter Blick in die Zukunft und die Formulierung einer digitalen Vision: Was wünschen wir uns für unsere Organisation in 5–10 Jahren? Wie möchten wir digital aufgestellt sein? Welche Werte sind uns dabei wichtig? Erst danach wird konkret an dem Design neuer Lösungen und der Sichtung von Tools gearbeitet. Denn nur mit einer fundierten „kulturellen Verankerung“ innerhalb der Organisation kann die Einführung neuer Tools und Technologien nachhaltig gelingen.

Interview mit Christine Schultz, Stiftungsmanagerin

Frau Schultz, Sie sind von den 11 Mitarbeitern neben dem geschäftsführenden Vorstand am längsten bei der Braunschweigischen Stiftung tätig, nämlich seit 2006 – wie erleben Sie den Weg in die Digitalisierung der Stiftung?



© Andreas Greiner-Napp

Mit dem Geburtsjahrgang 1967 kann ich mich sicher nicht als „digital native“ bezeichnen, nutze aber selbstverständlich die modernen Kommunikationsmedien.

Ich finde den Weg, den wir gewählt haben, um die Braunschweigische Stiftung in einzelnen Schritten „digital zu machen“ einen sehr guten: wohl durchdacht, sorgfältig geplant und mit Beratung und Unterstützung von Experten und – mit ausreichend Zeit. Nichts wird über's Knie gebrochen, Kollegen aller Sachgebiete werden in allen Prozessstadien eingebunden, informiert und geschult.

Waren Sie vorab skeptisch?

Selbstverständlich kenne ich auch das Gefühl von Veränderungsresistenzen, spüre Bequemlichkeit, sehe wie viel Arbeit und Zeit allein für die Prozessbeschreibung der

aktuellen Situation, für die Frage „Was wollen/brauchen wir eigentlich?“, für Recherche nach geeigneten Tools, für unzählige Besprechungen erforderlich ist. Und stelle mir dann die Frage: Muss das alles sein? Läuft doch!

Wie ist Ihre persönliche Antwort auf diese Frage?

Ja, doch, das muss sein! Ich will die Digitalisierung! Und zwar bis in die letzte Konsequenz! Ich freue mich auf die perfekte Datenbank, verknüpft mit der Projektverwaltungssoftware, mit dem Rechnungswesen, mit dem Bereich Administration. Und ich freue mich auf eine optimale, übersichtliche digitale Ordnerstruktur, die alle Kollegen nutzen, um einfach und sicher auf die aktuellste Fassung von Dokumenten zugreifen zu können. Und ich freue mich darauf, viel weniger Papier zu verschwenden.

Hört sich gut an! Was sind die nächsten Projektschritte?

Wir haben noch viel vor! Aber durch die professionelle Begleitung der verantwortlichen Kollegen und der Projektpartner von Wider Sense wird auch dieser Weg ein spannender, ein gut zu gehender Weg, der uns Schritt für Schritt mit Freude über „Quick Wins“ bis zum Erreichen der „Long Stories“ an unser Ziel führen wird. Ich bin dabei!

Quelle: Die Braunschweigische Stiftung

Kurz & knapp

Digitalisierung vom Buzzword in ein konkretes Umsetzungsprojekt zu überführen und daraus zu lernen war und ist das Ziel der Kooperation zwischen der Braunschweigischen Stiftung und Wider Sense. Die für den Transformationsprozess wichtigen Säulen 1) Digitale Strategie 2) Organisationskultur und 3) Technologie nehmen dabei gleichwertig viel Raum ein und definieren den Prozess. ■

Zum Thema

im Internet

Grantbook „Insights on Grantmaking and Technology“, www.grantbook.org/blog

in Stiftung&Sponsoring

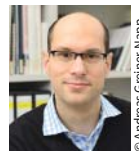
Law, James/Röhrich, Julia/Höfken, Tilman: Schritt 1: Return on Mission (ROM), S&S 6/2018, S. 20–21 www.susdigital.de/SuS.06.2018.022

Law, James/Röhrich, Julia/Höfken, Tilman: Schritt 2: Die passende Lösung finden, S&S 3/2019, S. 24–25 www.susdigital.de/SuS.03.2019.024

Law, James/Röhrich, Julia/Höfken, Tilman: Schritt 3: Digitaler Kulturwandel / Mindset und Digitalisierung, S&S 4/2019, S. 26–27 www.susdigital.de/SuS.04.2019.026



© Florian Koch



© Andreas Greiner-Napp

Insa Heinemann und **Friedemann Schnur** von Die Braunschweigische Stiftung:

Die Braunschweigische Stiftung ist eine regional fördernde und operativ tätige Stiftung mit Sitz in Braunschweig. Insa

Heinemann und Friedemann Schnur verantworten den digitalen Wandel der Braunschweigischen Stiftung und liefern mit der digitalen Strategie ein praktisches Beispiel für Digitalisierung in gemeinnützigen Organisationen. www.die-braunschweigische.de



Julia Röhrich und **Eva Schneider** von Wider Sense:

Wider Sense unterstützt Stiftungen und Unternehmen weltweit in ihrem gesellschaftlichen Engagement. Julia Röhrich (Senior Consultant) und Eva Schneider

(Analyst) bauen die Expertise von Wider Sense in der digitalen Transformation zivilgesellschaftlicher Organisationen aus. www.widersense.org

Lesen Sie Stiftung&Sponsoring jetzt gratis zur Probe!

Bestellschein

Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Kostenloses Probe-Abonnement

Sparen Sie digital
Versandkosten



- 2 Hefte kostenlos frei Haus, inkl. 4 Wochen Testzugang zum eJournal**

Bitte E-Mail-Adresse angeben.

Wenn ich **Stiftung&Sponsoring** danach weiterlesen möchte, muss ich nichts weiter tun und erhalte im Kombi-Jahresabonnement 6 Ausgaben für € (D) 136,80, inkl. 7 % USt. für die Printausgabe (zzgl. Versandkosten) und 19 % USt. für das eJournal.

- Ich beziehe **Stiftung&Sponsoring** nach Ablauf des Testzeitraumes nur als Printausgabe im Jahresabonnement für € (D) 114,-, inkl. 7 % USt. zzgl. Versandkosten, ISSN 1438-0617

Falls ich **Stiftung&Sponsoring** nicht weiter beziehen möchte, teile ich Ihnen dies spätestens zwei Wochen nach Ablauf des Testzeitraumes schriftlich mit.

- 4 Wochen Testzugang zum eJournal**
Bitte E-Mail-Adresse angeben.

Wenn ich danach weiterlesen möchte, muss ich nichts weiter tun und erhalte **Stiftung&Sponsoring** im Jahresabonnement für netto € (D) 8,-/Monat als Jahresrechnung von € (D) 114,24, inkl. 19 % USt., ISSN 2366-2913

Falls ich **Stiftung&Sponsoring** nicht weiter beziehen möchte, teile ich Ihnen dies spätestens zwei Wochen nach Ablauf des Testzugangs schriftlich mit.

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder an den Erich Schmidt Verlag

Fax (030) 25 00 85-275

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Straße 30 G
10785 Berlin

Widerrufsrecht: Ihre Bestellung können Sie innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt der Ware bei Ihrer Buchhandlung oder beim Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Fax (030) 25 00 85-275, E-Mail: Vertrieb@ESVmedien.de widerrufen, Muster-Widerrufsformular auf AGB.ESV.info (rechtzeitige Absendung genügt).

Wir erheben und verarbeiten Ihre Daten zur Durchführung des Vertrages, zur Pflege der laufenden Kundenbeziehung und um Sie über Fachinformationen aus dem Verlagsprogramm zu unterrichten. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke jederzeit widersprechen. Bitte senden Sie uns dazu Ihren schriftlichen Widerspruch per Post, Fax oder mit einer E-Mail an Service@ESVmedien.de.

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Rechtsform: Kommanditgesellschaft, Sitz Berlin · Amtsgericht Charlottenburg HR A 21375 · Persönlich haftende Gesellschafterin: ESV Verlagsführung GmbH, Sitz Berlin · Amtsgericht Charlottenburg HR B 27197 · Geschäftsführer: Dr. Joachim Schmidt

Firma / Institution

Name / Kd.-Nr.

Funktion

Straße / Postfach

PLZ / Ort

E-Mail

Der Erich Schmidt Verlag darf mich zu Werbezwecken per E-Mail über Angebote informieren: ja nein

Datum / Unterschrift