

Digitalisierung

Wie ZukunftsTransformation gelingt.



Gesellschaft für Zukunftsgestaltung
WERTEWISSENWANDEL

Ausgabe #02 / 10.2024

Gestaltungsfelder der digitalen Transformation in Non-Profit-Organisationen

01 Strategie _____ Seite 4 + 6

02 Kommunikation _____ Seite 16 + 18

03 Technologie und Daten _____ Seite 14

04 Organisation und Prozesse _____ Seite 12 + 20

05 Kultur und Arbeitsweise _____ Seite 8 + 10

Inhalt

Veränderung statt Stillstand / Vorwort _____ Seite 3

Gestaltungsfelder für den digitalen Kulturwandel _____ Seite 4

Digitalisierung mit Konzept _____ Seite 6

Digitale Resilienz _____ Seite 8

New Work = new world? _____ Seite 10

Agilität als Methode _____ Seite 12

Digitale Tools für flexible Workflows _____ Seite 14

Tipps für gute Kommunikation
im Digital-Zeitalter _____ Seite 16

Netiquette im Netz _____ Seite 18

Kooperation und gemeinschaftliches Handeln
für mehr Wirkung _____ Seite 20

Und jetzt? / Schlusswort _____ Seite 22

Veränderung statt Stillstand: Gemeinsam Schritt für Schritt in Richtung Digitalisierung

Liebe Leser:innen,

in einer Welt, die sich immer schneller dreht, ist Stillstand keine Option – und Bewegung (in ganz unterschiedliche Richtungen) eine große Chance. Die Digitalisierung ist kein vorübergehender Trend, sondern eine grundlegende Veränderung, die alle Bereiche unseres Lebens und Arbeitens erfasst, und von der deshalb auch Vereine und Organisationen profitieren können. Sie bietet enorme Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen, die professionell angegangen werden sollten.

In diesem Leitfaden möchten wir aufzeigen, wie Sie mit Ihrem Verein oder Ihrer gemeinnützigen Organisation Schritt für Schritt in Richtung Digitalisierung gehen können – ohne sich dabei zu verlaufen!



Dabei geht es nicht darum, alles sofort und radikal zu ändern, sondern vielmehr darum, die richtigen Schritte zur richtigen Zeit zu wagen. Transformation gestalten heißt, bewährte Prozesse zu hinterfragen, neue Technologien einzuführen und eingefleischte Denkweisen an die Anforderungen der Zukunft anzupassen. Diesen Weg gilt es gemeinsam zu beschreiten – mit Mut, Offenheit und einem klaren Ziel vor Augen: eine zukunftsfähige Organisation, die in einer digitalisierten Welt bestehen kann.



Werte



Wissen



Wandel

Herzlichst Ihre
Anja Lothschütz
Geschäftsführerin
WerteWissenWandel – Gesellschaft für Zukunftsgestaltung

Gestaltungsfelder für den digitalen Kulturwandel: Weil Digitalisierung mehr ist als nur ein Mausklick



Beginnen wir mit der Pointe: Die Digitalisierung ist mehr als nur ein Mausklick. Sie ist ein großes, all unsere Lebensbereiche umfassendes Konstrukt, welches auf einem starken Fundament fußt und durch unzählige Stockwerke, Treppen, Fenster und Türme zu einem beeindruckenden Gebäude des modernen, globalen Miteinanders wird. Oder einfacher ausgedrückt: Die Digitalisierung ist ein Prozess des Lernens und der Weiterentwicklung. Aus diesem Grund braucht es für den digitalen Kulturwandel, der mit der Digitalisierung einhergeht, vielseitige Gestaltungsfelder, die es uns ermöglichen, die digitale Transformation mit Methoden, Tools und Techniken in verschiedensten Lebensbereichen anzuwenden. Wie insbesondere Non-Profit-Organisationen dabei strategisch und nachhaltig vorgehen können, erläutern wir im Folgenden anhand des Zusammenspiels von fünf elementaren Gestaltungsfeldern.

Gestaltungsfelder der digitalen Transformation in Non-Profit-Organisationen

Die Digitalisierung als Kulturwandel beginnt im Kleinen: Die persönliche Einstellung und die Bereitschaft der gesamten Organisation, sich technisch, aber auch auf konzeptioneller und kultureller Ebene mit dem digitalen Veränderungsprozess auseinanderzusetzen, ist die Basis einer erfolgreichen und ganzheitlichen Transformation.

01 Gestaltungsfeld 01: Strategie

Die eigene Strategie zu überdenken, neu zu denken und wohlmöglich sogar grundsätzlich umzudenken, ist ein guter Einstieg in den digitalen Transformationsprozess. Wichtige Fragen, die es in diesem Zusammenhang zu klären gilt, sind:

- » Warum wollen wir einzelne Prozesse in unserer Organisation digitalisieren?
- » Was wollen wir mit der Einführung von digitalen Prozessen und Tools erreichen? Worauf sollen diese einzahlen?
- » Welche Wirkung wollen wir erzielen, wie wollen wir uns online aufstellen und wahrgenommen werden?
- » Wie können wir unsere Verwaltung digitalisieren?
- » Wie können wir unsere Förderstrategie oder unser Projektmanagement digitalisieren?

02 Gestaltungsfeld 02: Kommunikation



Stehen die Grundpfeiler der Digitalstrategie Ihrer Organisation fest, sollten diese kommuniziert werden. Zum einen intern, zum anderen aber auch extern. Wichtig ist, sowohl Ihre Mitglieder, ehrenamtlich Engagierte sowie Förderer „abzuholen“, als auch Interessierten und potentiellen

Mitgliedern sowie Partner:innen Ihren digitalen Veränderungsprozess aufzuzeigen.

Neben einer professionellen Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit sind deshalb auch die Interaktion und die Meinungsbildung mit und von Ihrem Umfeld Teil Ihrer digitalen Transformation. Durch die stetige (digitale) Vernetzung und einer offenen und ehrlichen Kommunikation entsteht Transparenz und Authentizität – zwei überaus wichtige Faktoren, wenn es darum geht, sich digital glaubhaft und sichtbar aufzustellen.

03 Gestaltungsfeld 03: Technologie und Daten



Die Digitalisierung fußt auf einer funktionierenden Infrastruktur. Mit Hilfe von Methoden, Techniken und Tools, die zu Ihrer Organisation und Arbeitskultur passen, sowie mit einem gut aufgestellten Datenschutz-Management und praktischen Analysetools gelingt es Ihnen, eine gute technische Grundlage zu schaffen.

Die Zauberformel lautet hier jedoch nicht Quantität, sondern Qualität. Denn statt einer Vielzahl an Tools zu implementieren, reicht bereits eine bedarfsorientierte kleine Auswahl aus. In einem zweiten Schritt sind Sie gefragt: Nun gilt es, die von Ihnen ausgewählten Tools zu verstehen, anzuwenden und die Mitglieder Ihrer Organisation einzuarbeiten. Denn wie bereits erwähnt: Nicht die Anzahl an digitalen Tools, sondern die versierte und sichere Anwendung macht Sie und Ihre Organisation fit für die digitale Transformation.

04 Gestaltungsfeld 04: Organisation und Prozesse

Nachdem Sie sich dazu entschlossen haben, den digitalen Kulturwandel in Ihrer Organisation einzuläuten, geht es im wahrsten Sinne des Wortes ans „Eingemachte“. Denn ein Transformationsprozess kann bekanntlich nur dann funktionieren, wenn bestehende Strukturen in Frage gestellt und wohlmöglich neu gedacht werden.

Werfen Sie dabei einmal einen genaueren Blick auf folgende Bereiche:

- » Die Gesamtstruktur Ihrer Organisation
- » Interne Prozesse
- » Strukturen Ihrer Verwaltung und Administration
- » Die interne Projektsteuerung
- » Die Zusammenarbeit mit Partner:innen, ehrenamtlich Aktiven und Mitgliedern

Wo sehen Sie in Bezug auf die Einführung digitaler Tools und Arbeitsweisen Engpässe? Welche Strukturen sind veraltet und sollten überdacht, welche Strukturen sind neu etabliert und müssten nur angepasst werden?

05 Gestaltungsfeld 05: Kultur und Arbeitsweise



Neben der technischen Komponente, die die Digitalisierung zu einem Großteil ausmacht, bedarf es eines unmissverständlichen Bewusstseins innerhalb Ihrer Organisation, dass digitale Strukturen, hier kommen wir auf die vorgegriffene Pointe des Beitrags zurück, mehr sind als nur ein Mausklick. Viel mehr spielt hier ein weiterer, wichtiger Faktor eine große Rolle: Haltung. Die Digitalisierung geht mit einer Handlungsfrage einher: In welchem Maße sind Sie und Ihre Organisation bereit, digital zu denken, zu handeln und zu kommunizieren?

Bereiche wie Veränderungsfähigkeit, Agilität, Entscheidungsfindung und Flexibilität spielen hier eine ebenso große Rolle wie dezentrale Formen der Zusammenarbeit und digitale „Gemeinschaftsräume“, in denen Planung, Austausch und Weiterentwicklung stattfinden.

Unser Tipp: Ein Workshop, indem eine gemeinsame Basis definiert wird, was Sie als Gemeinschaft unter der Digitalisierung verstehen und wie sie diese in Ihren Organisationsalltag einbinden wollen (oder wohlmöglich sogar sollten), schafft Vertrauen und letztendlich auch Akzeptanz. Denn oftmals sind es nicht die digitalen Tools und Prozesse selbst, die Misstrauen oder Ablehnung hervorrufen, sondern fehlendes Know-how sowie fehlende Erfahrung.

Der Schlüssel zum Erfolg: Befähigung. Denn wer die richtige Technik beherrscht und diese stetig trainieren und weiterentwickeln kann, verliert die Scheu vor Sprüngen vom 3-Meter-Turm, vorm Autofahren – oder eben vor der Digitalisierung.

01: STRATEGIE

Digitalisierung mit Konzept: Das „Warum, Wie und Was“ einer guten Digitalisierungsstrategie



Die Digitalisierung ist komplex, schnelllebig und doch notwendig, um in unserer global vernetzten Weltgemeinschaft bestehen zu können und sichtbar zu bleiben. Das gilt auch für Vereine und gemeinnützige Organisationen. Dabei ist ein Aspekt oftmals Herausforderung und Chance zugleich: die Komplexität digitaler Möglichkeiten und Angebote. Herausforderung aufgrund eines scheinbaren Überangebotes – Chance, weil sich der dichte „Digital-Dschungel“ mit der richtigen Strategie schnell in ein freundliches Birken-Wäldchen verwandeln kann. Wir zeigen, was hinter dem „Warum, Wie und Was“ einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie für Vereine und gemeinnützige Organisationen steckt.

Warum: Schöpfen Sie dank passender Strategie Ihren persönlichen Digital-Mehrwert aus

Wir beginnen mit dem großen „Warum“. Warum benötigen Ihr Verein oder Ihre Organisation und Sie eine gute Digitalisierungsstrategie? Hier kommt ein guter Grund: Um den Transformati-

onsprozess und zugleich den Kulturwandel, den die Digitalisierung zweifelsohne mit sich bringt, möglichst ganzheitlich, stabil und bestenfalls mit Freude an der Sache zu meistern.

Ganz nach dem Konzept des Goldenen Kreises bildet das „Warum“ den Überbau, das „Drumherum“ Ihrer Digitalisierungsstrategie. Definieren Sie Ihre Beweggründe und machen Sie sich bewusst, wen Sie mit Ihrer Digitaloffensive erreichen möchten – und wieso. Statt dem Blick für das (ganz) große Ganze („Alle anderen machen gerade auch irgendetwas mit Digitalisierung, da müssen wir mitziehen.“), lohnt sich an diesem Punkt die ehrliche Bestandsaufnahme in den eigenen Reihen: Warum ist es notwendig, digitale Strukturen in bestimmten Bereichen Ihres Vereins oder Ihrer Organisation aufzubauen – welcher Mehrwert bietet sich Ihnen und wie schöpfen Sie diesen bestmöglich aus?

Wie? Befähigen Sie sich und Ihr Team für einen routinierten Umgang mit vermeintlich Komplexem



Nach dem großen „Warum“ geht es in einem zweiten Schritt um das nicht minder große „Wie“. Die Digitalisierung ist nämlich eigentlich gar kein riesiges Schreckgespenst, welches sich langsam, aber sicher in gefestigte Strukturen und Prozesse schleicht. Sehen Sie digitale Tools und Methoden viel mehr als smarte Abkürzung auf dem Weg zu Ihren Zielen an, so verliert das große Unbekannte sofort etwas von seiner Komplexität.

Unser Tipp: In diesem Fall dürfen Sie ruhig erst einmal klein denken: Wie können Sie die Digitalisierung nutzen, damit Sie Ihre individuellen Ziele erreichen und Ihre Mission erfüllen können?

Konkret bedeutet das: Passen Sie Ihren Verein oder Ihre Organisation nicht der Digitalisierung an, sondern nutzen Sie diese als Schablone, die Sie auf Ihre Prozesse sowie Strukturen legen und einen Abgleich durchführen. Welche digitalen Angebote gibt es, die genau zu Ihrem Leitbild, Ihrem Angebot und – besonders wichtig – zu Ihrem Team passen?

Geht es um einen digitalen Transformationsprozess, geht es immer auch darum, Ihre Kolleg:innen, Partner:innen und Mitglieder ihren Bedürfnissen und Vorkenntnissen entsprechend an digitale Strukturen heranzuführen. Denn die Digitalisierung ist immer auch ein Kulturwandel, der meist dann erfolgreich gelingt und anschließend wachsen kann, wenn Sie und Ihr Team an einem Strang ziehen.

Was? Entdecken Sie neue digitale Handlungsfelder



Wir haben uns erfolgreich bis ins Innerste unseres „Goldenen Kreises“ vorgearbeitet und beantworten nun das große „Was“. Nachdem Sie geklärt haben, warum und wie Sie die Digitalisierung in Ihre Vereins- und Organisations-Prozesse einbinden, sollten Sie in einem letzten Schritt definieren, welche Ihrer Angebote und Leistungen wie von Ihrer neu gewonnenen Digitalexpertise profitieren – und auch, ob sich wohlmöglich sogar neue Handlungsfelder oder Leistungen ergeben.

Ein Beispiel: Ihre Organisation ist im Bereich Umweltschutz tätig und eines Ihrer Projekte ist der Schutz der Bienen. Ein wichtiges Thema, über das viel zu wenig Menschen Bescheid wissen. Das Internet bietet sich in diesem Fall als hervorragender Multiplikator von Wissen an. Mit Hilfe eines Blogs können Sie relevante The-

men aufarbeiten und Ihrer Zielgruppe verpackt als Fach- und Expertenwissen zur Verfügung stellen und damit auch in den sozialen Medien auf sich und Ihre Arbeit aufmerksam machen. Gleichzeitig können Sie Events oder Veranstaltungen ankündigen und neue Mitglieder werben.

Ein Beispiel, welches sich für ganz unterschiedliche Vereine und Organisationen ganz individuell auslegen lässt. Der Vorteil einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie ist deshalb vor allem einer: Die vorausschauende Planung digitaler Maßnahmen unter Berücksichtigung der eigenen Strukturen. Kurzum: Drehen Sie den Spieß doch einfach einmal um und nutzen Sie die vielen Möglichkeiten der Digitalisierung gezielt für Ihre Zwecke, statt sich dem digitalen Mainstream zu unterwerfen.

Digitale Resilienz: Den digitalen Wandel gesund meistern

Zwar wird die Digitalisierung oftmals als Pflichtprogramm dargestellt – aus unserer Sicht weitaus sinnvoller ist es jedoch, sie als notwendige Ergänzung individuell in den persönlichen Lebens- und Arbeitskontext einzubinden. Denn die ständige Nutzung von digitalen Technologien, Medien, Tools und Angeboten kann, umgangssprachlich ausgedrückt, Fluch und Segen zugleich sein. Ganz einfach deshalb, weil sie Kompetenzen von uns erfordert, die, anders als im persönlichen Austausch, oftmals nicht intuitiv angewendet werden können, sondern erst erlernt werden müssen. An diesem Punkt dürfen sich deshalb sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche fragen: Welche digitalen Kompetenzen sollten wir erlernen, weil sie für die gemeinsame Arbeit hilfreich sind – und welche Tools, Anwendungen und Prozesse dürfen wir zwar kennen, müssen sie aber nicht anwenden können? Ein Denkmuster, welches einen erstaunlichen Outcome hat: Die Stärkung der eigenen digitalen Resilienz – und zwar auf persönlicher, aber auch auf institutioneller Ebene.

Schließlich sehen wir uns ständig neuen Anforderungen gegenübergestellt, die, stellen wir fest, dass wir diesen noch nicht gewachsen sind, Stress auslösen. Um den digitalen Wandel also robust und gesund zu meistern, erfordert es digitale Resilienz: Ein Konzept, das darauf abzielt, die gesellschaftlichen Herausforderungen der Digitalisierung zu analysieren und Kompetenzen bewusst zu fördern, die einen selbstbestimmten



und reflektierenden Umgang mit den richtigen digitalen Tools erleichtern. Zu diesen Kompetenzen zählen neben einer starken Werteorientierung auch ein achtsamer Umgang mit den eigenen Grenzen, das Vorantreiben von Agilität sowie eine unmissverständliche, klare und respektvolle Kommunikation.

Wenn Sie Ihre digitale Resilienz stärken, profitieren davon Ihre Organisation oder Ihr Verein

Um die digitale Resilienz in den eigenen Reihen zu stärken, ist es in einem ersten Schritt wichtig, die Digitalisierung in der eigenen Organisation oder dem eigenen Verein aktiv voranzutreiben.

Dies geht über die Anschaffung digitaler Tools und die Etablierung digitaler Prozesse hinaus. Viel mehr steckt die tatsächliche Arbeit in der Vermittlung und Anwendung digitaler Kompetenzen.

Der Erwerb und die sichere Anwendung dieser Kompetenzen kommen in einem zweiten Schritt nicht nur Ehrenämtlern und Freiwilligen selbst, sondern auch Organisationen und Vereinen zugute.



Die digitale Resilienz hilft demnach nicht nur einzelnen Individuen, sondern auch ganzen Gruppen bis hin zu Organisationen und Vereinen dabei, die digitale Transformation zum einen robust sowie gesund, zum anderen aber auch als geschlossene Einheit zu meistern.

Digitale Resilienz stärken: unsere Tipps-to-go



Der Bereich der digitalen Resilienz geht weit über einen Text wie diesen hinaus – er erfordert eine eingehende, individuelle Analyse und die Ausarbeitung und Anwendung entsprechender Maßnahmen. Einige Impulse geben wir Ihnen allerdings auch „auf die Schnelle“ gerne an die Hand:

» 1. Tool-Anzahl begrenzen:

Informieren Sie sich, welche digitalen Tools für Ihre Bedarfe, beispielsweise für die Kommunikation oder Ihre Organisation, sinnvoll sind und setzen Sie sich intensiv mit der Anwendung und den Funktionen dieser Tools auseinander, bevor Sie sie implementieren.

» 2. Kommunikationsregeln festlegen:

Ob beruflich oder privat – der stetige Druck, sofort auf Chatnachrichten oder E-Mails antworten zu müssen, führt zu Unbehagen bis hin zu Ruhelosigkeit. Vermitteln Sie Ihren Mitmenschen, wie Sie den digitalen Austausch mit ihnen gestalten möchten und legen Sie dabei für sich selbst klare Regeln fest: Was kann ich leisten und gewährleisten, was löst Stress bei mir aus, wo liegen meine persönlichen Grenzen?

» 3. Zeitfenster für Auszeiten einplanen:

Digitale Auszeiten schaffen Raum, um bewusst wahrzunehmen, bewusst nachzudenken und bewusster Entscheidungen zu treffen. Ziehen Sie sich deshalb ruhig auch einmal bewusst aus Chat- und E-Mail-Programmen heraus, verbannen Sie Ihr Handy in den Stumm-Modus oder deponieren Sie Ihre technischen Geräte am Wochenende in einer Schublade. Klingt erst



einmal nach Selbstüberwindung, kann aber schnell zu effektivem Selbstschutz beitragen.

Die eigene digitale Resilienz zu stärken, lohnt sich. Denn im Zuge der Digitalisierung verändert sich auch das Modell „(Zusammen)Arbeit“. In einer Gesellschaft, die auch über räumliche Grenzen hinweg dauerhaft miteinander vernetzt ist, bedeutet Kooperation, bedeutet „miteinander“ bestenfalls immer auch, den digitalen Raum zu nutzen. Doch damit dies gelingt, sind neue (Arbeits)Modelle nötig. Homeoffice, mobiles Arbeiten, dezentrale Zusammenarbeit – traditionelle Arbeitsmuster werden von flexiblen Möglichkeiten, produktiv zu agieren, ergänzt. Eine Entwicklung, die die Grenze des Großraumbüros längst schon überschritten hat, und sich ohne Weiteres auch auf den gemeinnützigen Bereich und die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen ausweiten lässt.

New Work = new world? Flexible Arbeitsmodelle im Kontext von gemeinnütziger Arbeit

New Work – new world? Der Megatrend „New Work“ ist längst kein innovatives Phänomen mehr. Stattdessen ergänzt (und ersetzt) das etablierte Konzept traditionelle Arbeitsmuster und gilt als die Antwort auf Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung.

Aber noch einmal von vorn: Was genau steckt hinter „New Work“? Ganz einfach: Ein neues Verständnis von Arbeit. Dieses schließt Führung, den zunehmend digitalisierten Arbeitsalltag und neue, flexible Arbeitsformen ein. Ganz allgemein ist „New Work“ somit die Bezeichnung für sämtliche Entwicklungen, die Arbeiten im 21. Jahrhundert verändern, beeinflussen, prägen und formen. Dazu zählen:

- » Sich neu bildende Arbeitsformen und Berufe
- » Flexible und flache Hierarchien
- » Die Fokussierung auf Human Resources: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Haupt- und Ehrenamtliche als Erfolgsfaktoren
- » Ein fließender Übergang von Privat- in Arbeitsleben (work-life-integration)
- » Der Einfluss der Digitalisierung auf Prozesse und Strukturen

Der Megatrend zeichnet sich außerdem durch mehr Raum für Selbstverwirklichung, intrinsische Motivation aus Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmern, Haupt-, Ehrenamtlichen und Unternehmen oder Organisationen heraus sowie ein neues Verständnis von Mitarbeiter- und Unternehmensführung aus.

„New Work“ kann also die Antwort auf viele Fragen rund um innovatives und modernes Arbeiten sein – auch in gemeinnützigen Organisationen und Vereinen. Wieso der Megatrend im gemeinnützigen Sektor ebenfalls ein echter Erfolgsmotor ist, erläutern wir im kommenden Absatz.





New Work in gemeinnützigen Organisationen: flexibel und voller Möglichkeiten

Kann sich das neue Verständnis von Arbeit auch in gemeinnützigen Organisationen etablieren? Und ob! Wir erklären, wie:

New Work basiert auf einem starken Wertefundament. Neben Erfolg ist es vor allem eine gemeinsame Überzeugung, die dazu antreibt, Bestleistungen zu erbringen. Es geht also immer öfter darum, welchen Sinn die eigene Arbeit oder eben das eigene Engagement hat. Folglich rücken auch Themen wie Diversität, flexible Arbeitsmodelle, Konzepte wie Vertrauen statt Kontrolle, Agilität und Wertschätzung mehr in den Fokus. Der Shift hin zu mehr Sinn statt nur Leistung wirkt sich auch auf gemeinnützige Organisationen aus und verschafft ihnen eine bessere Position auf dem Arbeitsmarkt. Schaffen die Vereins- und Organisationsverantwortlichen es, interne Strukturen auf den Megatrend auszurichten, profitieren sowohl die eigenen Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter sowie Freiwillige als auch die gesamte Organisation, die durch moderne Führung auch für motivierte Bewerberinnen und Bewerber interessanter wird.

Ein zweiter, wichtiger Aspekt sind die internen Strukturen von Vereinen und Organisationen – so zum Beispiel auch das Projekt- und Freiwilligenmanagement. Um diese Strukturen nachhaltig auf den Megatrend auszurichten, bedarf es unter anderem dieser fünf Impulse:

- » Eine gemeinsame Ausrichtung definieren („Purpose“)
- » Change-Prozesse zulassen
- » Lern- und Feedbackstrukturen neu etablieren (kürzer, regelmäßiger, effektiver)
- » Hierarchien lockern und Rollen verteilen

» Transparente Kommunikation in alle Richtungen

Meist besonders effektiv und erfolgreich umsetzen lassen sich diese fünf Impulse mit Hilfe agiler Workflows. Was dahinter steckt, schauen wir uns im folgenden Absatz genauer an.

Den agilen Wandel meistern: Neue Strukturen etablieren und Ziele schneller erreichen

Wer New Work (ernst) meint, muss auch Agilität können? In den vorherigen Absätzen haben wir Ihnen das Arbeitsmodell New Work vorgestellt und erklärt, wie es auch in Vereinen und NPOs funktionieren kann. Im Folgenden widmen wir uns nun der Agilität als Ziel des New-Work-Ansatzes. Kleiner Spoiler: Auch hier legen wir unseren Fokus natürlich besonders auf den gemeinnützigen Sektor. Worum geht es genau? Agilität als Ziel von New Work meint die Fähigkeit, sich möglichst schnell an Veränderungen anzupassen und neue Kompetenzen zu entwickeln, um auf die Veränderungen reagieren zu können. Im Kontext von gemeinnützigen Organisationen verstehen wir darunter: Agilität beschreibt die Fähigkeit, eine Kultur zu etablieren, die es Verantwortlichen, Engagierten, Freiwilligen und Helfenden ermöglicht, schnell und eigenständig(er) Entscheidungen zu treffen, die dem Gemeinwohl zugutekommen.

In der Praxis könnte dies in etwa so aussehen: Möchte ein Verein agiler agieren, bietet sich die Etablierung von Arbeitsgruppen an. Arbeitsgruppe 1 hat beispielsweise das Ziel, eine neue Strategie für die Nachwuchsförderung auszuarbeiten. Dafür hat sie vier Wochen Zeit. In diesen vier Wochen kommen die Mitglieder der Arbeitsgruppe mehrmals während sogenannter „Sprints“ zusammen, erarbeiten Inhalte, tauschen sich aus, erstellen ein Finanzierungsmodell, besprechen nächste Schritte. Nach den vier Wochen stellen sie ihre Strategie in größerer Runde vor. Die Entscheidungswege sind nun wesentlich kürzer: Der Vorstand erarbeitet nicht (nur), sondern entscheidet. Wird die Strategie verabschiedet, bildet sich eine neue Arbeitsgruppe, die erste Schritte der Strategie umsetzt. Es entsteht somit ein effektiver Workflow, der durch Zwischenziele und „Etappen“ strukturiert, aber dennoch fließend und flexibel gehalten wird.

Agilität als Methode: Vereine und gemeinnützige Organisationen agil aufstellen

Wer agil arbeitet, ist flexibel, proaktiv und handelt auf Basis von Intuition und Partizipation. So die Theorie. In der Praxis haben viele Unternehmen, Organisationen und Teams allerdings erst einmal Schwierigkeiten, agile Strukturen anzunehmen und agile Methoden umzusetzen. Dabei ist die Agilität als Wesensmerkmal des Megatrends New Work eine hervorragende Möglichkeit, prozess- und projektorientierter zu agieren und effizienter zu arbeiten – und das auch in Vereinen und gemeinnützigen Organisationen. Diese profitieren auf Grund ihrer flachen Hierarchien im Bereich der Mitglieder und Ehrenamtler:innen meist sowieso von eher kurzen Kommunikations- und Dienstwegen. Aber wie sieht es in der Führungsetage aus? Eine gute Gelegenheit, den Vorstand ins Visier zu nehmen und auch diesen agil aufzustellen.

Welche Vorteile die innovative (Neu)Aufstellung mit sich bringt, haben wir kurz und übersichtlich zusammengefasst.

Der Vorstand als agiles Team – das sind die Vorteile



Agile Strukturen zielen darauf ab, nicht nach „Lehrbuch-Methoden“ vorzugehen, sondern sich konkret und immer wieder aufs Neue an dem jeweiligen Problem, der entsprechenden Situation und aktuellen Entwicklungen zu orientieren. Agilität bedeutet somit immer auch, sich anzupassen – und das in einem bestimmten, meist

eher kleinen Zeitrahmen. Einer der vielen Vorteile eines agil aufgestellten Vorstands, ist deshalb die schnellere Problemerkennung und der Wille zur kontinuierlichen Verbesserung beziehungsweise Lösung bestehender Prozesse und Probleme. Handelt der Vereins- oder Organisationsvorstand flexibel und schnell, kann auch auf operativer Ebene flexibel und schnell reagiert und agiert werden. Die Folge? Eine bessere Struktur der gesamten Vereinsorganisation – initiiert von der Führungsetage.

Einer der wesentlichen Kernpunkte einer agilen Arbeitsweise ist somit also die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit. Und wer sich anpassen kann, hält mit oder geht sogar voraus. Dabei geht es allerdings nicht darum, sich dem Mainstream anzupassen und „mit dem Strom zu schwimmen“. Vielmehr gilt es, die drei Dimensionen einer agilen Organisationsstruktur, nämlich die Teammitglieder als innere Umwelt, das gesamte Team als System und Organisationseinheit sowie die Organisation oder den Verein und das spezifische Umfeld als äußere Umwelt, möglichst geschickt und effizient miteinander zu verzahnen, um somit die Möglichkeit für Weiterentwicklung über alle Ebenen hinweg zu schaffen.

Wir statt Ich: Agilität beginnt beim gemeinsamen Mindset

Eine agile Zusammenarbeit erfordert als Voraussetzung immer erst einmal den Aufbau eines agilen Mindsets. Denn wie so oft gilt: Nur wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Um also den Vorstand, später aber auch den gesamten Verein und die gesamte Organisation agil aufstellen zu können, sollte jedes Vorstandsmitglied, jedes Vereinsmitglied und jeder ehrenamtlich Engagierte über agiles Wissen verfügen, Agilität verstehen und die Bereitschaft aufweisen, agil zu arbeiten und zu handeln. Die gemeinsame Ausrichtung ist somit die Basis für neue, agile Strukturmodelle. Geeignete Reflexionsfragen für den Aufbau eines gemeinsamen Mindsets können sein:

- » Was treibt uns als Organisation an – was machen wir hier?
- » Was benötigt jedes Teammitglied, um gute Arbeit leisten zu können und zufrieden zu sein?
- » Welche Voraussetzungen und Bedingungen ergeben sich für den Gesamtkontext daraus?
- » Welche Kompetenzen sind im Vorstand, im Team und schließlich in der gesamten Organisation vorhanden – und welche Kompetenzen fehlen noch?
- » Welche Werte umfasst das gemeinsame Leitbild – auf welchen Werten soll die Vereins- und Organisationsarbeit generell basieren?

Ausgehend von den erarbeiteten Antworten und Resultaten können in einem nächsten Schritt Regeln für die Zusammenarbeit festgelegt und dabei ganz gezielt auf die Bedürfnisse und Anforderungen aller beteiligten Akteur:innen eingegangen werden.



Agilität bedeutet Teamarbeit – Schwarmintelligenz nutzen neu gedacht

Schwarmintelligenz klingt zunächst einmal nach viel ungeordnetem Wissen aus unterschiedlichen Richtungen – kann allerdings geordnet und strukturiert ein echter Erfolgsmotor für eine agile Zusammenarbeit sein. Denn bringen alle Teammitglieder ihre individuelle Expertise gezielt ein, agieren sie als wichtige Multiplikatoren, die gemeinsam ein stimmiges, authentisches und erfolgreiches Produkt kreieren können. Ob auf Vorstands- oder Projektebene – die Bildung von Ressorts und Projektgruppen hilft dabei, Aufgabengebiete zu sammeln, Aufgaben zu priorisieren und Expertise gezielt dort einzusetzen, wo sie benötigt wird.

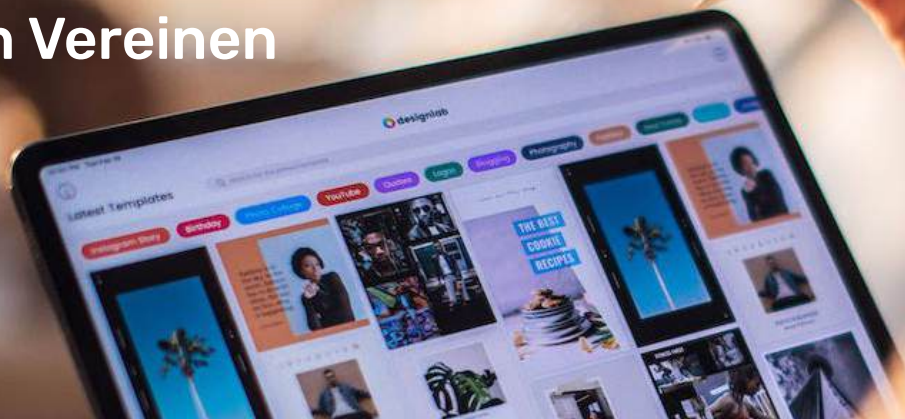
Unser Tipp: Genau wie bei einer komplizierten Rechnung hilft es auch bei der agilen Projektarbeit, Zwischenschritte sowie Zwischenergebnisse festzuhalten. Welche Kompetenzen braucht es für welche Projektphase? Wann ergeben sich welche Schnittstellen zu anderen Bereichen? Und wie verändern sich die (Teil-)Aufgaben der Teams und Ressorts in den jeweiligen Projektphasen?

Um agile Strukturen zu festigen und anzuwenden, empfehlen wir nützliche Tools und Methoden. Dazu zählen die Arbeit mit einem digitalen Whiteboard, die gemeinsame Visualisierung von Zielen, Prozessen und Visionen, regelmäßige „Dailies“, „Standups“ und „Jour Fixe“-Termine, regelmäßige Retrospektiven (beispielsweise nach jeder abgeschlossenen Projektphase), die Neuaufstellung von Teams je nach Projektphase, die Organisation von kreativen Barcamp-Terminen und die Fokussierung auf feste Regeln für die Zusammenarbeit in der gesamten Organisation, auf Vorstandsebene und in den Projektteams.

Unser Fazit: Agilität ist kein Selbstläufer – viel mehr bedarf es Sprinter, Langstrecken- und Hürdenläufer, Parcours-Profis und Staffel-Experten, die eine gemeinsame Vision teilen: die Ziellinie überqueren – und das ganz ohne Blessuren, Verletzungen oder Verluste.

Um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, sind in Sachen Digitalisierung Hilfsmittel durchaus erlaubt. Konkret haben wir hierbei digitale Tools im Sinn, die, je nach Anforderungen, Bedürfnissen, Visionen und Zielen, eine gute Möglichkeit sind, um digitale Workflows strukturiert und lösungsorientiert aufzubauen und vor allem umzusetzen. Wir stellen einige von ihnen vor.

Digitale Tools für flexible Workflows in Vereinen



Digitale Workflows ermöglichen auch in Vereinen mehr Effizienz, Struktur und Austausch unter Verantwortlichen, Freiwilligen und Mitgliedern. Welches Tool tatsächlich in Frage kommt, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Unser Tipp: Informieren Sie sich oder lassen Sie sich beraten, welche Tools es gibt, was sie können, was Sie damit anfangen können und welchen Mehrwert sie Ihnen bieten. Ein wichtiger Grundsatz im Umgang mit (digitalen) Tools und Hilfsmitteln lautet stets: Sie sollen Ihre Produktivität steigern, statt Sie vor Herausforderungen in Sachen Anwendung zu stellen. Einen kleinen Einstieg in die Welt der vielen digitalen Tools liefern wir Ihnen aber dennoch gerne und stellen Ihnen Trello und Miro vor.

Organisieren mit Trello: digitales Projektmanagement

Mit Trello können Sie online ganz einfach Aufgaben und Projekte verwalten. Auf der Grundlage von Kanban, einer agilen Methode für Workflow-Management, lässt sich ein Trelloboard von verschiedenen Nutzern gestalten, organisieren, verwalten und bearbeiten. Wie Sie ein Trelloboard anlegen, welche Kategorien oder Rubriken Sie als sogenannte Listen einpflegen und wie Sie offene Aufgaben und To dos verwalten, bleibt Ihren persönlichen Vorlieben und individuellen Anforderungen überlassen. Trello ermöglicht es Ihnen, sich flexibel, zugleich aber auch strukturiert zu organisieren. Sie können Mitglieder

zu einzelnen Karten (offene To dos) hinzufügen, farbige Labels anlegen, eine Checkliste und ein Abgabedatum hinzufügen, Anhänge und Bildmaterial einpflegen oder Kommentare hinterlassen. Innerhalb einer Karte findet somit gesammelt die gesamte Kommunikation zu einem Projekt oder einer Aufgabe statt.



Sie haben zudem die Möglichkeit, verschiedene Tasks zwischen einzelnen Listen hin- und herschieben, also beispielsweise einem Projekt den Status „In Planung“, auf „Bearbeitung“ oder „Nachbearbeitung“ zuzuweisen und das Projekt in der jeweiligen Statusliste zu „parken“.

Organisieren mit Miro: digitale Workflows kreieren

Wir bleiben beim Thema „digitale Workflows“ und stellen Ihnen ein weiteres Tool vor, mit dem Sie Projekte, Brainstormings oder Präsentationen in Ihrem Verein oder Ihrer Organisation digital planen und umsetzen können: Miro.

Miro ist ein „digitales Whiteboard“, auf das verschiedene User Zugriff haben, um es einzusehen oder zu bearbeiten. Es gibt viele verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten, die Sie nutzen können, um Ihr jeweiliges Projekt zu strukturieren oder zu visualisieren. Eines von vielen Beispielen: Erstellen Sie kreative Mindmaps, die Ihnen dabei helfen, Ideen an einem Ort zu sammeln, diese zu vertiefen, zu verwerfen oder auszugestalten. Ein Miro Board hat zudem, so gesehen, keine Grenzen. Die riesige weiße Fläche bietet Ihnen unbegrenzten Gestaltungsraum, sodass Sie großflächig Grafiken, Skizzen oder Mindmaps anlegen können. Nutzen Sie dafür am besten die unterschiedlichen Werkzeuge, die das Tool bereithält: von Textflächen und Post-Its über eine Kommentarfunktion bis hin zu Zeichnungen, Links, Pfeilen und vielen mehr ist Miro so vielseitig wie Sie und Ihr Verein oder Ihre Organisation.

Ihre verschiedenen Boards können Sie zudem auf einem Dashboard einsehen und somit den Überblick behalten. Schließlich können auch kreative Pläne, Ideen, Skizzen und Projekte nur dann umgesetzt werden, wenn sie gut organisiert sind.

Unser Fazit: Fast ebenso vielfältig wie die Digitalisierung selbst ist die Anzahl an Tools, die Ihnen dabei helfen können, sich digital zu organisieren und funktionierende Workflows zu kreieren. Neben Miro und Trello können aus diesem Grund auch Mural, Padlet, Stackfield und viele weitere für Sie in Frage kommen. Doch wie erkennen Sie, welches Tool am besten zu Ihnen und Ihrem Projekt passt? Wir haben 3 Tipps parat.

„Mini-Check-Liste“

» 1. Optik:

Wie sollte das Tool aufgebaut sein, damit Sie es als übersichtlich einordnen (als Mood- oder Whiteboard, mit Listen und verschiebbaren Tickets, als Timeline oder Organigramm?)

» 2. Inhalt:

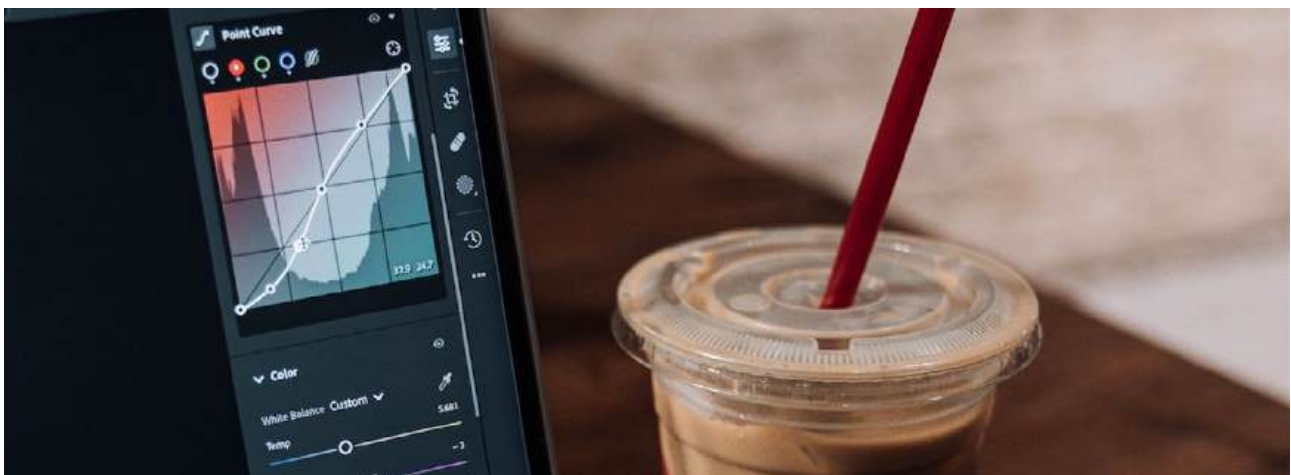
Welche Art von Struktur benötigen Sie damit Ihr Workflow funktioniert? (Platz für Inhalte, Anhänge und Kommentare, Raum für Ideen, Inspiration und Kreativität oder einen festen, digitalen Ort für Daten und Fakten?)

» 3. Handling:

Sollte das Tool simpel und intuitiv funktionieren (ohne viel „Schnickschnack“) oder möchten Sie Gebrauch von digitalen Post-Its, Emojis, Skizzen, aufklappbaren Elementen oder Bild- und Videodateien machen?

Trotz aller Tools und digitalen Workflows funktioniert Agilität jedoch nur dann, wenn Kommunikation die Grundlage des gemeinsamen Handelns bildet. Um von der Methode in die Umsetzung zu kommen, braucht es Austausch und Feedback. Die Kombination aus digitaler und analoger Kommunikation sowie Absprache ist aber oftmals gar nicht so einfach.

Sagen, was Sache ist – wie funktioniert das inmitten des digitalen Wandels eigentlich genau?



Lassen Sie uns reden!

Tipps für gute Kommunikation im Digital-Zeitalter

Schweigen ist Silber, Reden ist Gold. Moment mal, da stimmt doch etwas nicht, oder? Müsste es nicht „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ heißen? Finden wir nicht. Jedenfalls dann, wenn es um gelungene Kommunikation im digitalen Zeitalter geht. Schließlich ist (fast) nichts zeitfressender und anstrengender als ein waschechtes Missverständnis, welches wir durch direkte Kommunikationswege hätten vermeiden können. Aber Achtung! Analoge sowie digitale Kommunikation will gelernt sein – besonders in Konfliktsituationen, Verhandlungen oder in agilen Teams. Wir haben Tipps zusammengestellt, wie Sie mit genau den richtigen Worten genau die richtigen Inhalte transportieren.

Das Eisberg-Modell: Kommunikation mit mehr als nur Worten



Communication is key – heißt es immer so schön. Und doch ist gute Gesprächsführung manchmal so schwierig, wie eine Kreuzfahrt durch die Antarktis. Passend dazu stellen wir Ihnen das Eisbergmodell vor. Es stammt ursprünglich aus der Psychologie und der Pädagogik, lässt sich aber auch ohne Probleme auf die Kommunikationsstrukturen in Institutionen, Vereinen und Organisationen anwenden.

Darum geht's: Das Eisbergmodell besagt, dass die zwischenmenschliche Kommunikation zu 20 % aus rationalen Informationen (Zahlen, Daten, Fakten, eindeutige Aussagen) und zu 80 % aus

Instinkten, Gefühlen, Trieben, Erfahrungen oder Traumata besteht. Die Sachebene macht also einen bedeutend kleineren Teil unserer Kommunikation aus als die Beziehungsebene. Oder anders ausgedrückt: Wir kommunizieren zu 20 % bewusst, zu 80 % unbewusst und nonverbal.

Was bedeutet das für uns? Damit Botschaften so ankommen, wie wir sie meinen, reichen Worte nicht immer aus. Eine eindeutige Körpersprache, Blickkontakt, die Tonlage und die Betonung einzelner Wörter oder Sätze unterstreichen Gesagtes nachhaltiger, als uns manchmal bewusst ist.

Unser Tipp: Einfach mal drauf achten und sich selbst, aber auch Kolleg:innen dafür sensibilisieren, wie sich unsere Worte, Mimik, Gestik und unsere Körpersprache bedingen.

Tipps für effektivere Kommunikation und Austausch in agilen Strukturen

Viel reden hilft viel? Nun ja, zielgerichtet sollte es in Meetings und Austauschformaten schon zugehen. Zeit für einen kurzen Plausch über das gute Wetter, die Wochenend-Aktivitäten oder den letzten Urlaub sollen und dürfen Sie sich selbstverständlich nehmen. Die Betonung liegt hier allerdings auf „kurz“. Denn je strukturierter Sie Meetings führen, desto zielführender und effektiver sind sie. Besonders in agilen Teams, aber auch in konservativen Hierarchiegebilden bieten sich folgende Formate an:

» 1. (Virtuelle) Standups

Analog im Stehen, digital mit Einsicht in ein virtuelles Whiteboard veranstaltet, tauschen Sie sich kurz und knapp über bisherige Ergebnisse oder Arbeitsschritte, eventuelle Schwierigkeiten und Lösungsvorschläge sowie kommende To dos aus. In 15 bis 20 Minuten wird somit das gesamte Team engmaschig „synchronisiert“.

» 2. Retrospektiven

Retrospektiven sind regelmäßige, geschützte Meetings, in denen das Team reflektiert, wie es gearbeitet hat, welche Prozesse sich verbessern lassen und wie die Qualität der Arbeit insgesamt ist. Davon abgeleitet werden „Sofort-Maßnahmen“, die konkrete Fragen thematisieren: Wer? Was? Wann? Der Vorteil: Probleme oder Fehler, die sich in bestimmten Projektphasen einschleichen, können dank einer ehrlichen Retrospektive in der darauffolgenden Phase vermieden oder ausgebessert werden.



Um digitale oder hybride Meetings sowohl für Teilnehmer:innen vor Ort, als auch für virtuell zugeschaltete ertragreich zu gestalten, empfehlen wir:

- » **1. Distanz verringern** durch eine kurze Vorstellungsrunde zu Beginn des Meetings.
- » **2. Briefingunterlagen** im Vorfeld verschicken und zu Beginn des Meetings Verständnisprobleme oder Anmerkungen abfragen.
- » **3. Rollen verteilen und klar kommunizieren** – wer führt durch das Meeting, wer ist für die Technik verantwortlich, wer behält die Zeit im Auge, wer führt Protokoll?
- » **4. Eine Agenda** vereinbaren und längere Redebeiträge im Vorfeld planen.
- » **5. Darum bitten**, während Wortmeldungen die restlichen Mikrofone auszuschalten, um Ablenkung durch Nebengeräusche zu vermeiden.
- » **6. Tools zur Kollaboration und Interaktion** nutzen. Dazu zählen (virtuelle) Flipcharts, digitale Post-Its und Chats, in denen Fragen und Kommentare notiert werden können.

Konflikte mit guter Kommunikation schneller lösen



Ehe wir uns versehen, werden manchmal aus Meinungsverschiedenheiten oder Missverständnissen, die im persönlichen Umgang miteinander oder im digitalen Raum entstehen, Diskussionen, Konflikte oder gar ein handfester Streit. Oftmals überschlagen sich in solchen Situationen die Emotionen. Reaktionen oder Handlungen, die gefühlsgesteuert sind, sind auch völlig normal und menschlich. Besonders innerhalb gefestigter Teamstrukturen halten sie jedoch meist eher auf, als dass sie voranbringen. Mit gezielter Konfliktkommunikation hingegen lassen sich Auseinandersetzungen professionell, schnell(er) und im besten Fall sogar zielführend aus der Welt schaffen:

» 1. Die „Ich-Form“ benutzen

„Du“-Botschaften wirken in aufgeheizten Konfliktmomenten wie ein verbaler Angriff. Nutzen Sie die „Ich-Form“, platzieren Sie Ihre Botschaft, eröffnen aber gleichzeitig Raum für eine konstruktive Diskussion.

» 2. Ausreden lassen

Durchatmen, zuhören, ausreden lassen und Zeit für die eigene Antwort nehmen. Wer das Tempo aus Diskussionen herausnimmt, fährt seltener in eine Sackgasse und geht respektvoll mit seinem Gegenüber um.

» 3. Verständnis aufbringen

Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gesprächspartners und reagieren Sie empathisch und verständnisvoll, machen aber dennoch Ihren Standpunkt klar, nehmen Sie dem Konflikt den Wind aus den Segeln und finden schneller gemeinsam Lösungen.

» 4. Nachfragen

Vergewissern Sie sich, dass Sie das Problem oder die Meinung Ihres Gegenübers genau verstanden haben. Nur so lassen sich Missverständnisse vermeiden und Konflikte verkürzen.

» 5. Die Körpersprache kontrollieren

Ihre Stimme wird lauter, Ihre Hände verkrampfen und Ihre Mimik „friert“ ein. Nonverbale Signale wie diese verschärfen Konflikte meist und sorgen für eine automatische Abwehrhaltung bei Ihren Gesprächspartnern. Versuchen Sie, sich bewusst zu kontrollieren und zu entkrampfen. So stecken Ihnen Diskussionen oder Streits im Nachgang auch nicht so sehr „in den Knochen“.

Analoge sowie digitale Kommunikation ist eine Kunst, die wir oftmals erst erlernen müssen. Dafür ist es hilfreich, unsere eigenen Muster, Vor-

lieben und „Marotten“ zu kennen sowie bewusst zu steuern. Wem das (zurecht) schwerfällt, tut gut daran, Expert:innen zu Rate zu ziehen. Denn besonders im digitalen Raum kann schlechte Kommunikation schnell zu einem Grenzübertritt führen. Gemeint sind hiermit sowohl die persönliche Grenze als auch die Grenze des respektvollen Miteinanders auf Augenhöhe. „Hate speech“ ist in diesem Kontext kein Phänomen, welches sich „nur“ auf Soziale Netzwerke konzentriert. Foren, (Unternehmens)Chats, Blogs und Intranets können ebenfalls digitalen Raum für eine kommunikative Grenzüberschreitung bieten und sind schlichtweg: inakzeptabel. Was dagegen hilft? Klare Richtlinien zum einen – und Aufklärung sowie Sensibilisierung für mögliche Folgen zum anderen.

Netiquette im Netz: gemeinsam gegen kommunikative Grenzüberschreitungen



E-Mails und Chatnachrichten sind schnell verfasst und noch schneller versendet. Nicht selten machen sich die Verfasser:innen dabei allerdings keine Gedanken darüber, wie der Inhalt bei den jeweiligen Empfänger:innen ankommt: Könnten sie sich aufgrund doppeldeutiger Formulierungen angegriffen fühlen? Ist der gewählte „digitale Umgangston“ angemessen? Die digitale Zusammenarbeit zwischen Kolleg:innen, aber auch zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen bedarf stets klarer Richtlinien – besonders in Sachen Kommunikation. Auch, um Grenzüberschreitungen zu vermeiden. In kleiner Form kann dazu bereits eine unglückliche Formulierung gehören – in größerer Form hat das vorliegende Phänomen einen Namen: Hate Speech.

Hassrede sorgt sowohl im Netz als auch in der analogen Welt für Auseinandersetzungen, Konflikte und Anfeindungen, die im schlimmsten Fall langfristige Folgen für Betroffene haben und psychische Erkrankungen nach sich ziehen können. Die Konsequenz liegt auf der Hand: eine Netz-Netiquette stellt die Leitlinie für einen respektvollen Umgang im digitalen Raum dar. Doch was genau sagt diese Netiquette aus – und noch wichtiger, halten sich alle daran?

Respektvoll und fair – die Netiquette im digitalen Raum

In der digitalen Welt ist es leicht, anonym zu bleiben. Dementsprechend ist es auch leicht, anonym eine Beleidigung zu verfassen oder einen boshaften Kommentar zu hinterlassen. Der Empfänger oder die Empfängerin weiß schließlich nicht, wer dahintersteckt und hat oftmals auch keine bis wenig Chancen, zu reagieren. Die sogenannte Hate Speech umfasst dabei auch solche Beleidigungen, Bedrohungen oder Anfeindungen, die in einem Graubereich zwischen strafbaren und nicht strafbaren Aussagen liegen. Eine komplizierte Angelegenheit, die nicht

nur Betroffene, sondern auch deren rechtlichen Beistand immer häufiger vor ein scheinbar unlösbares Rätsel stellt: Wer steckt hinter digitalen Hass-Tiraden und wie können solche Menschen gestoppt oder aus bestimmten digitalen Räumen verbannt werden?

Eine klare Antwort darauf gibt es noch nicht. Immerhin – ein „Gesetz zur Bekämpfung des Rechtsextremismus und der Hasskriminalität“ schließt auch die Hetze im Netz mit ein. Betroffene können sich zudem, wenn sie persönlich konkret beleidigt werden, mit dem Paragraphen 185 ff des Strafgesetzbuches wehren – wenn auch noch nicht ausgereift genug, wenn es nach der Mehrzahl vieler Aktivist:innen geht. Mithilfe einer sogenannten Netiquette können allerdings auch Betreiber:innen von Internetseiten, Social-Media Kanälen oder Beteiligungsplattformen effektiv dazu beitragen, Hate Speech zu bekämpfen und Betroffene zu schützen. Die Verhaltensweisen, die auf ihren Seiten, in Foren oder Chat-Gruppen gelten sollen, legen sie selbst fest und sollten dabei auf einen einfachen Grundsatz setzen: Höflich und fair bleiben. Hält sich jemand nicht daran, sollte er aus Diskussionen und von den Seiten ausgeschlossen oder sein Verhalten gar zur Anzeige gebracht werden. Dies erfordert Zivilcourage – und ist doch ein wichtiges Mittel, um aus einem Gesetz eine funktionierende Maßnahme zu machen.

Hate Speech in den Sozialen Medien, Chats, Messengern, Whats-App Gruppen und Foren

Gibt es einen Unterschied zwischen Hassrede in verschiedenen digitalen Räumen? Durchaus. Während in Foren diskutiert oder sich ausgetauscht wird, geht es in den Sozialen Medien um das Vernetzen miteinander, aber vor allem um das Mitteilen von persönlichen Angelegenheiten – oder zumindest von persönlichen Inhalten aus dem Vereinsleben oder dem eigenen Engagement. Unterscheidet sich hier auch der Fokus, bleibt eines gleich: Anonyme Beleidigungen oder Anfeindungen sind schnell verfasst und mit einem Klick noch schneller abgeschickt. Wie Betroffene auf unterschiedliche Arten von digitaler Hassrede reagieren können, ist übersichtlich und kompakt auf Seiten wie ins-netz-gehen.de oder schau-hin.info aufgeführt.



Der erste Tipp auf vielen Ratgeberseiten lautet allerdings: Ruhig bleiben und durchatmen. Statt aufgebracht zurückzufeuern und sich möglicherweise auf das (sehr niedrige) Niveau von digitalen Hassredner:innen einzulassen, ist es ratsamer, die sich bietenden Möglichkeiten durchzudenken. Handelt es sich um einen unfreundlichen Kommentar, sollte dieser gekonnt ignoriert werden. Eine schwerwiegende Beleidigung oder gar eine rassistische Äußerung wiederum sollten Folgen für den Verfasser oder die Verfasserin haben. Verschiedene Initiativen können Betroffenen dabei helfen, weitere Schritte einzuleiten und ein Zeichen gegen Hate Speech im Netz zu setzen. Auf klicksafe.de haben wir eine gut sortierte und empfehlenswerte Übersicht gefunden, die zeigt: Gemeinsam erreicht man mehr – auch im Kampf gegen anonyme und damit oftmals feige Hassredner:innen in der digitalen Welt.

Die Digitalisierung stellt mit eine der größten Herausforderungen unseres Zeitalters dar. Aber auch eine der größten Chancen. Für viele Organisationen und Vereine im gemeinnützigen Bereich ist sie aber auch immer ein besonderer Auftrag, welcher den Haupt- und Ehrenamtlichen Zeit, Einsatz, Bereitschaft und manchmal Überwindung abverlangt. In diesem Kontext ist es wichtig, nicht das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren: Etwas zum Gemeinwohl beizutragen. Digitale Tools und Arbeitsmodelle können dabei helfen, sollen aber nicht gänzlich das ersetzen, was gemeinnützige Arbeit auszeichnet: Das echte, das persönliche, das authentische Miteinander von verschiedenen Menschen. Wie Kooperation auf digitaler und analoger Ebene gefördert, aber auch ausgewertet und optimiert werden kann, erklären wir abschließend am Modell der sogenannten Wirkungstreppe.

Kooperation und gemeinschaftliches Handeln für mehr Wirkung

Gemeinnützigkeit und ehrenamtliches Engagement haben ein großes Ziel – Verantwortliche und Beteiligte wollen das Gemeinwohl fördern, den Demokratied Gedanken stärken und Raum sowie Platz für Austausch, Entwicklung und gemeinsamen Erfolg bieten. Sie wollen also etwas bewirken und einen gesellschaftlichen Impact erzielen. Ein Ziel, welches sich gemeinsam nicht nur schneller, sondern auch besser erreichen lässt. Das Stichwort: Kooperation. Wir werfen heute einen Blick auf das Prinzip der sogenannten „Wirkungstreppe“ und erklären, auf welcher Stufe welche Synergien entstehen können, wenn sich einzelne Akteur:innen, aber auch Vereine oder gemeinnützige Organisationen zusammenschließen.

Die Wirkungstreppe – Stufe für Stufe in Richtung Ziel



Um den Erfolg ihrer Arbeit nachzuweisen oder zu messen, sollten Vereine und gemeinnützige Organisationen in regelmäßigen Abständen ihre

soziale Wirkung überprüfen. Instrumente dafür sind Umfragen oder Wirkungsanalysen, wobei einer solchen eine entsprechende Umfrage meist vorausgeht. Die Ergebnisse liefern nicht nur wichtige Informationen für die Organisationen, ihre Stakeholder und Förderer, sondern bilden auch die Grundlage für die Planung und Umsetzung von zukünftigen Maßnahmen.

Im Rahmen einer solchen Wirkungsanalyse werden folglich Aktivitäten, Projekte oder Aktionen genutzt, um den entsprechenden Outcome auf gesellschaftlicher Ebene zu definieren. Bei diesem handelt es sich um den sogenannten Impact. Der Weg hin zu einem solchen Impact wird als Wirkungstreppe bezeichnet. Ebenso wie eine herkömmliche Treppe wird auch diese Schritt für Schritt erklommen:

- » **1. Stufe:** Die Vereine oder Organisationen setzen Aktivitäten, Aktionen oder Projekte um.
- » **2. Stufe:** Die entsprechende Zielgruppe erfährt von den Angeboten.
- » **3. Stufe:** Die Zielgruppe nimmt die Angebote an.
- » **4. Stufe:** Die Zielgruppe wird für den gesellschaftlichen Nutzen sensibilisiert.
- » **5. Stufe:** Die Zielgruppe beginnt, ihr Handeln und ihr Bewusstsein anzupassen.
- » **6. Stufe:** Die Zielgruppe beginnt, auch ihre allgemeine Lebenslage zu verändern.
- » **7. Stufe:** Der soziale Impact und damit ein gesamtgesellschaftlicher Veränderungsprozess beginnt.

Die ersten drei Stufen der Wirkungstreppe bilden die Grundlage für das Einsetzen einer ersten Wirkung ab Stufe 4, die mit jeder folgenden Stufe eine neue Dimension erreicht. Hier wird zudem zwischen den Inputs, also den zur Verfügung stehenden Ressourcen, und den Outputs, also den entstehenden Angeboten oder Leistungen, unterschieden. Stufe 7 bildet schließlich das Ende der Treppe und den Übergang in eine neue Etage, auf der ein übergreifender sozialer Impact erreicht ist.



Kooperation statt Konkurrenz – Gemeinwohl bedeutet auch Zu- sammenarbeit

Um eine soziale Wirkung zu erreichen, die sich über eine einzelne Zielgruppe hinaus in die Gesellschaft hineinzieht, braucht es neben Aktion auch Interaktion und letztendlich vor allem Kooperation.

Diese Kooperation kann zwischen einzelnen Vereinen und Organisationen, zwischen Verbänden verschiedener (Bundes)Länder oder aber zwischen einem Verbund von Expert:innen stattfinden und hat einen entscheidenden Vorteil: die Multiplikation von Expertise. Denn um Stufe 7, also den gesellschaftlichen Impact, zu erreichen, bedarf es zum einen jede Menge Ressource und zum anderen viel Sichtbarkeit.

Unsere Einschätzung: Finden sinnvolle Kooperationen bereits auf Stufe 1, also der Umsetzung von Aktivitäten, Projekten oder Aktionen statt, kommt der angestrebte Veränderungs- und Wirkungsprozess schneller und effektiver ins Rollen. Solche Kooperationen können unterschiedlich aussehen: Vereine oder Organisationen schließen sich zu einem Netzwerk zusammen, tauschen Know-how aus oder setzen sogar gemeinsam Kampagnen um. Eine weitere Möglichkeit, die der aktiven Vereinsarbeit vorgelagert ist: die Vernetzung von Expert:innen, die sich auf unterschiedliche Bereiche spezialisiert haben. Ein solches Expert:innen-Netzwerk kann auf Anfrage aktiviert werden und arbeitet folglich sehr zielgerichtet.

Das Credo lautet: Kräfte einteilen und Ressourcen sinnvoll nutzen

Damit aus Kooperationen sinnvolle Synergien entstehen können, bedarf es neben der grundlegenden Bereitschaft zur Zusammenarbeit allerdings auch Ressourcen wie Zeit und Men- sowie Womenpower. Kooperationen bedeuten außerdem vor allem Kommunikation und Organisation. Wird beides beispielsweise durch ein übergreifendes Komitee strukturiert und geleitet, kann sich die angestrebte Wirkung zielgerichtet entfalten. Oder um noch einmal zu unserem Bild der Wirkungstreppe zurückzukehren: Erklimmen Vereine und Organisationen die ersten, steilen Treppenstufen gemeinsam, bleibt ihnen für den restlichen Weg bis zum oberen Treppenabsatz mehr Kraft und sie können mehr Energie und Einsatz aufwenden sowie investieren, um einen nachhaltigen sozialen Impact zu erzielen.



Und jetzt? Gehen Sie mit uns online!

Die Digitalisierung ist aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken und entwickelt sich in rasantem Tempo weiter.

Für Vereine und Organisationen, die zukunftsfähig bleiben wollen, ist es daher unerlässlich, sich intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Doch statt blindlings in digitale Projekte zu starten, ist es entscheidend, Zeit und Energie in die sorgfältige Planung und strategische Überlegungen zu investieren.

Durch eine ressourcensparende und zielgruppenorientierte Herangehensweise kann die Digitalisierung nicht nur effizient, sondern auch nachhaltig gestaltet werden. Nur so lassen sich die Chancen der digitalen Transformation voll ausschöpfen und langfristig Erfolge sichern.

Rundum digital: Unser Angebot für Ihren digitalen Changeprozess

Menschen befähigen – das ist das Herzstück eines jeden Changeprozesses. Doch Digitalisierung bedeutet mehr, als nur lernbereite und engagierte Mitarbeitende zu fördern: sie umfasst die gesamte Organisationsstruktur. Deshalb braucht es für den digitalen Wandel ganzheitliche Konzepte und Lösungen.

Es gilt, die digitalen Kompetenzen intern zu stärken und gleichzeitig die digitale Interaktion mit Mitgliedern, Förderern und weiteren Partner:innen spannend und interaktiv zu gestalten.

Mit Hilfe digitaler Plattformen, Tools, Methoden und Anwendungen unterstützen wir Vereine und Organisationen dabei, sich sicher, gezielt und professionell im digitalen Raum zu bewegen. Wir begleiten Changeprozesse und die Einführung

digitaler Innovationen passgenau und zielgruppengerecht, sodass wir vor allem eines schaffen: Verständnis. Verständnis für digitale Prozesse und für die individuellen Stärken und Schwächen jeder Organisation und jeder sowie jedes Einzelnen, die und der sich der Herausforderung



stellt, digitale Transformation als Chance statt als Risiko zu sehen.

Denn Chancen sollte man ergreifen, wenn sie sich bieten – und der digitale Wandel bietet sie genau JETZT.

Gesellschaft für Zukunftsgestaltung
WERTEWISSENWANDEL

WerteWissenWandel
Gesellschaft für Zukunftsgestaltung gGmbH

Hauptstrasse 128
69469 Weinheim

T: +49 (0) 62 01 / 49 47 484

E: info@wertewissenwandel.com



www.wertewissenwandel.com

www.vereindreinull.de

www.herz-und-kompass.de

 facebook.com/wertewissenwandel

 linkedin.com/company/wertewissenwandel-ggmbh/