

**DIE VER  
ANTWORT  
LICHEN  
#DIGITAL**

# Veränderungsprozesse: in 5 Schritten den digitalen Wandel gestalten

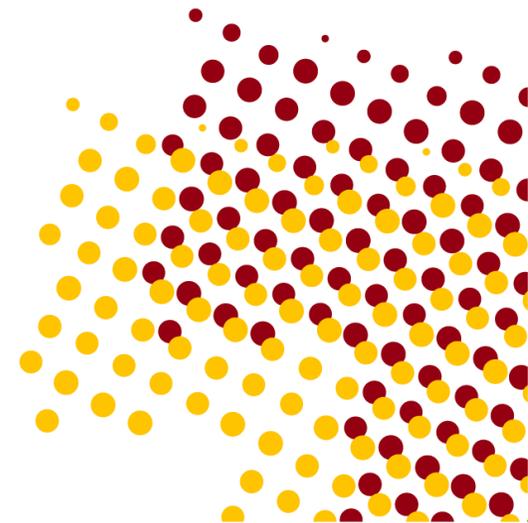
Susanne Saliger – Akademie für Ehrenamtlichkeit

Fachtag „Engagement den Rücken stärken“ am 26.04.2022

# Gliederung



- i. Leitfaden und Toolbox
- ii. Veränderungsfelder im digitalen Wandel:  
Schnell-Analyse
- iii. Frag immer erst: Warum?
- iv. Fünf Schritte
- v. Zehn Gelingenskriterien
- vi. Serviceteil | Praxishilfen



# DV#d

ÜBER DAS FÖRDERPROGRAMM DER AKADEMIE FÜR EHRENAMTLICHKEIT

<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>

- 2 Förderrunden: Beratung Strategieentwicklung digitaler Wandel und Umsetzung (2019-22)
- Je Runde 28 Verantwortliche aus 14 Organisationen aus versch. Engagementbereichen
- Beratung, Umsetzungs- und Weiterbildungsbudget, P2P-Treffen
- Verbreitungsaktivitäten
- Wissenschaftliche Begleitung: ZiviZ





Leitfaden

Printversion  
Kostenfreie  
Bestellung:  
[hier](#)

Download



Toolbox

Digitalversion

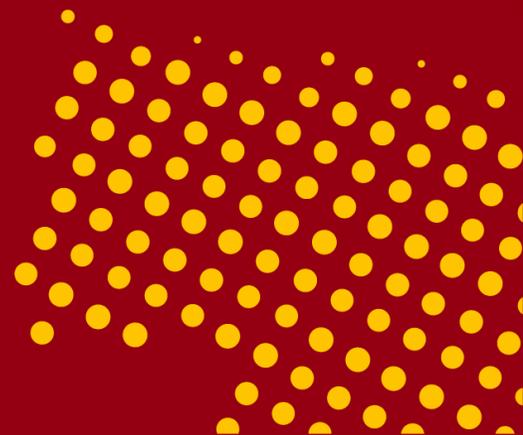


Download

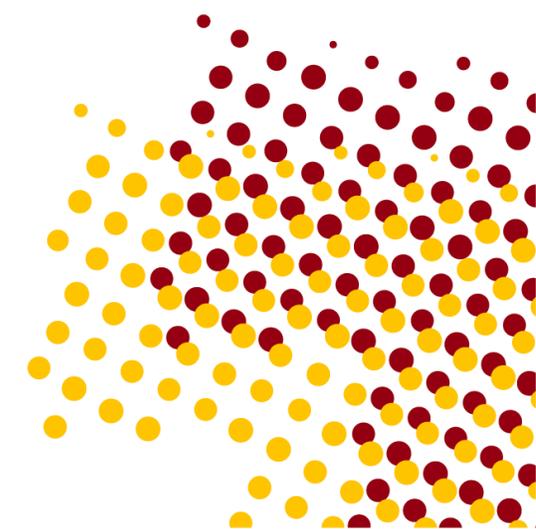




# Veränderungsfelder im digitalen Wandel



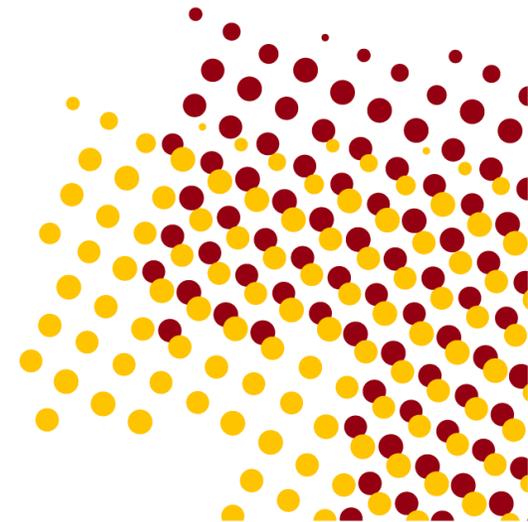
# Veränderungsfelder



# Veränderungsfelder



- Mithilfe der Spinnennetz-Methode Digitalisierungsfortschritts analysieren
- Schwachstellen identifizieren
- Ansatzpunkte für konkrete Veränderungsmaßnahmen priorisieren
- Kann auch mit dem Team oder ehrenamtlichen Gremien durchgeführt werden



# Veränderungsfelder

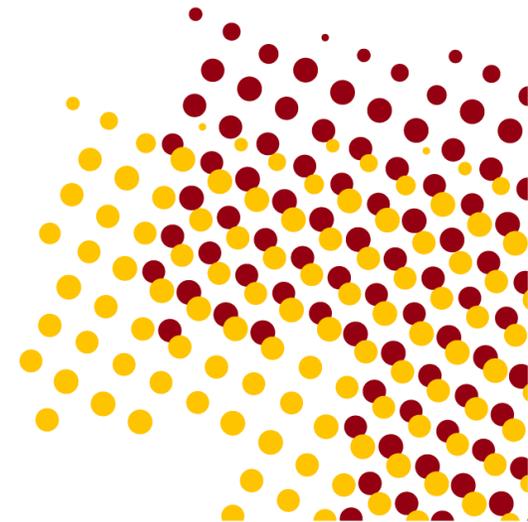


Analyse des eigenen Digitalisierungsfortschritts

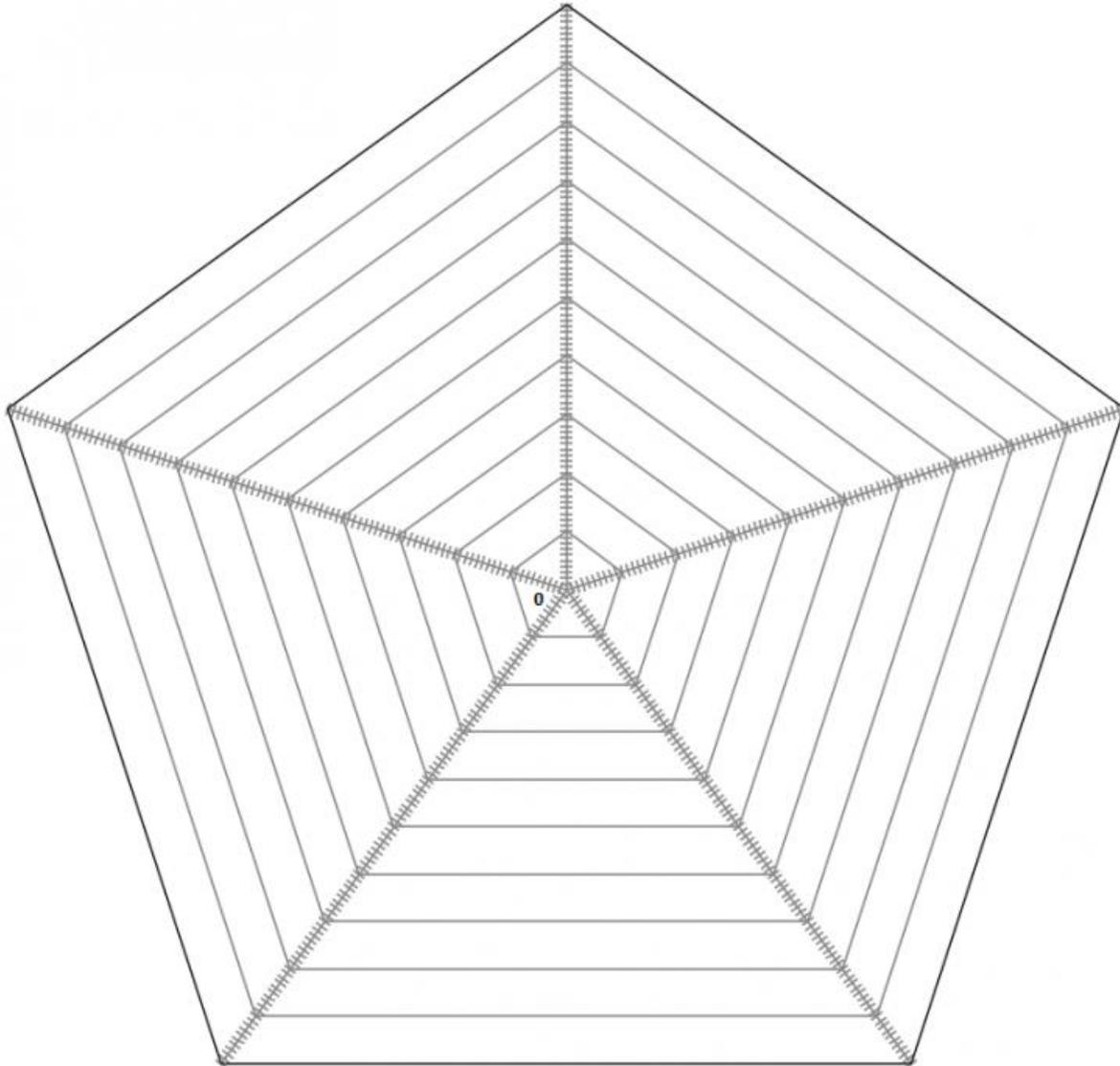
0 = schwach.....10 = stark entwickelt

Mit verschiedenen Farben arbeiten:

- aktueller Stand
- angestrebte Veränderung (z.B. bis Jahresende)



# Veränderungsfelder





# Verständnis von Digitalisierung in zivilgesellschaftlichen Organisationen...

...fängt bei der persönlichen

Einstellung und der Organisationskultur an

...hat eine technische

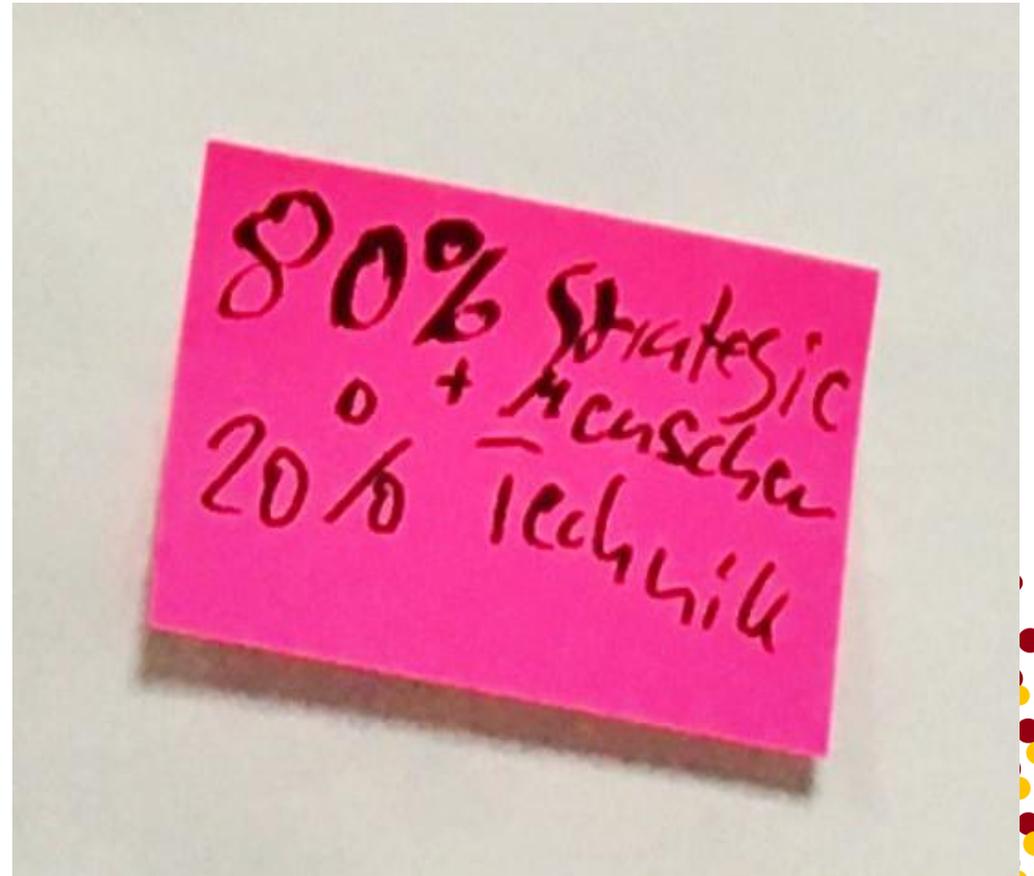
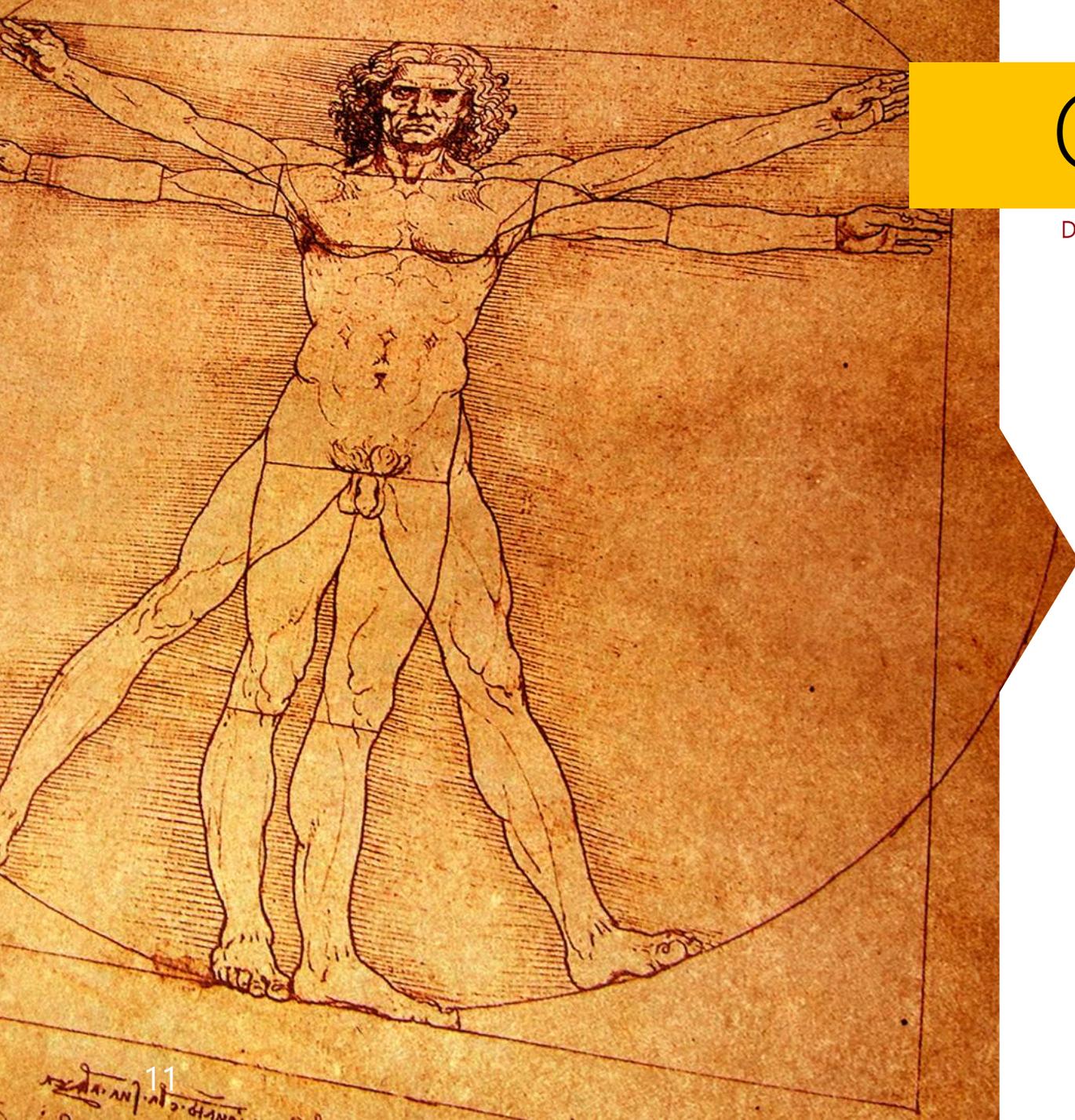
Komponente

...ist ein Lernprozess, der

nicht mit einem Pilotprojekt abgeschlossen ist

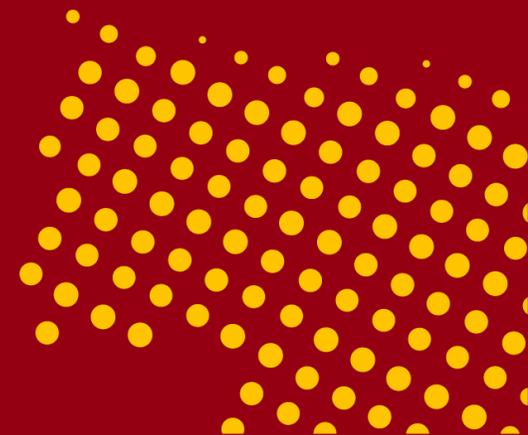
# Change Prozesse

DIGITALER WANDEL BEDEUTET VERÄNDERUNG

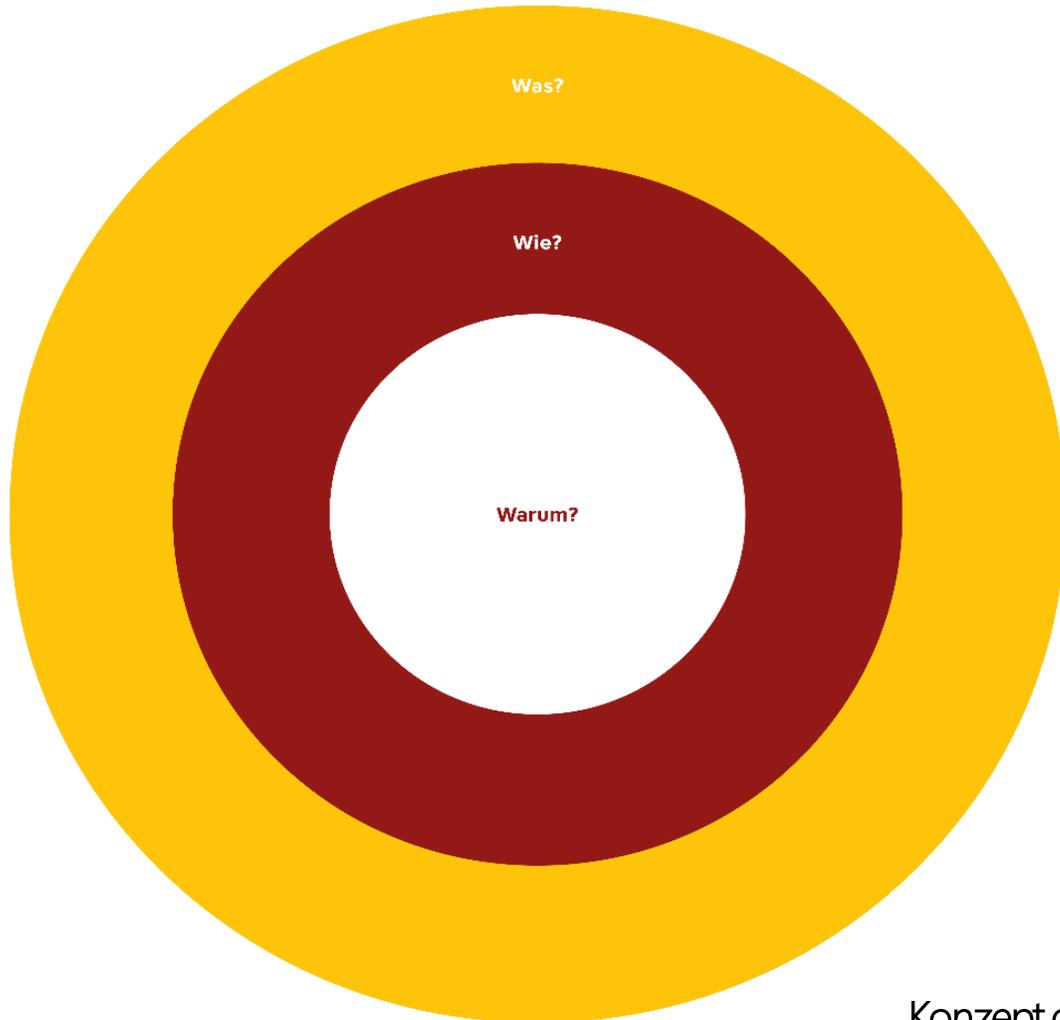




Frag immer erst: Warum?



# Frag immer erst: Warum?



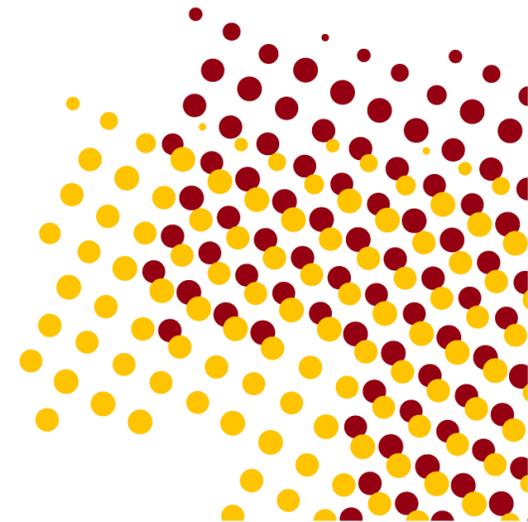
**Warum:** Das *Warum* gibt Aufschluss über Ihre Beweggründe.

**Wie:** Das *Wie* schildert, wie Sie Digitalisierung nutzen können, um Zielen, Mission oder Vision näherzukommen.

**Was:** Das *Was* erklärt, welche Leistungen Sie wem anbieten.

Konzept des Goldenen Kreises

Quelle: Bork/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten“, S. 15, 2021



# Beispiel

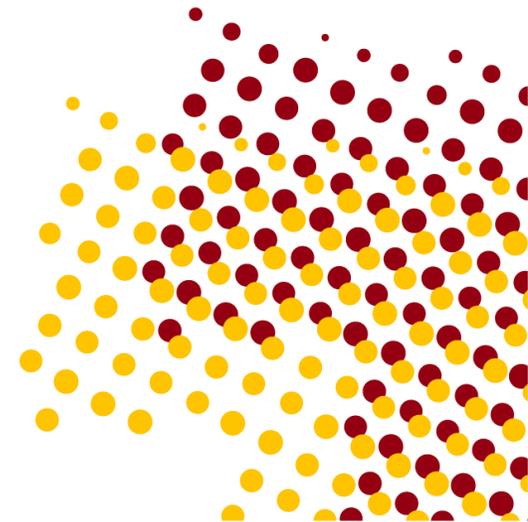


**Das Frauenzentrum** möchte seine Zielgruppen besser erreichen.

**Warum:** »Weil wir mit Hilfe digitaler Möglichkeiten unserem Ziel näherkommen, möglichst viele Frauen in unterschiedlichen Bereichen zu ermächtigen, eigenständig handlungsfähig zu werden.«

**Wie:** »Aktuell entstehen in unserem Umfeld viele Apps. Wir sollten prüfen, ob eine App, die eine Chatfunktion beinhaltet, eine gute Alternative für uns ist oder ob dafür auch unsere Website genutzt werden kann. Außerdem sollten wir darüber nachdenken, eine Recherche zu möglichen Anbietern von Videokonferenzsystemen durchzuführen sowie weitere Optionen zu prüfen.«

**Was:** »Wir beraten Frauen (auch) online. Ein mögliches neues Beratungsthema: Umgang mit Gewalterfahrungen im digitalen Raum.«



# Murmelgrüppchen

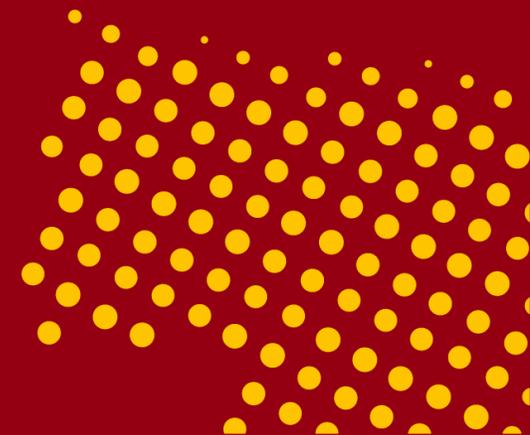
FRAG IMMER ERST: WARUM?



Tauschen Sie sich darüber aus, warum Sie Digitalisierung in Ihrer Organisation/Einrichtung nutzen wollen (oder warum in bestimmten Bereichen nicht).

zu zweit oder dritt, 8 Minuten Zeit

# 5 Schritte in (digitalen) Veränderungsprozessen



# Leitfrage

A black frame representing a tablet, containing the main text. The frame has a small white Windows logo on the right side.

INWIEFERN KANN  
**DIGITALISIERUNG** DIE  
ERREICHUNG UNSERER  
ORGANISATIONSZIELE  
UNTERSTÜTZEN?

# 5 Schritte des Transformationsprozesses





in jedem Schritt zu finden:

Leitfaden

Impuls-  
fragen

Leitfaden

Checkliste

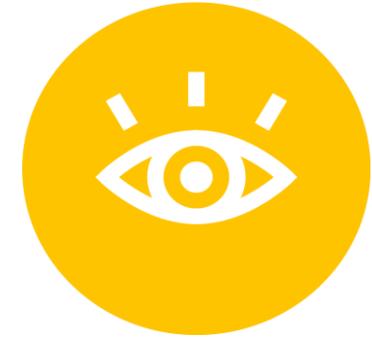
Leitfaden

Praxis-  
beispiele

Toolbox

Methoden

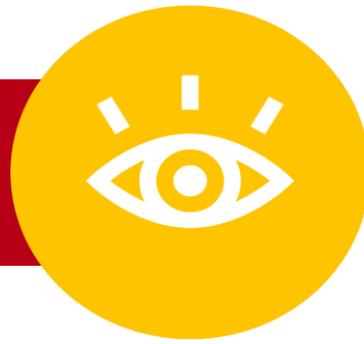
# 1 - Initialisieren



- Welche Vision der eigenen Zukunft liegt dem Vorgehen zugrunde?
- Was sind sinnvolle Handlungsfelder?
- Welche Organisationskultur herrscht vor?
- Wer befürwortet den digitalen Veränderungsprozesses?
- Wie sind Prozesse in der Organisation ausgestaltet?
- Welche technische Infrastruktur ist vorhanden?
- Welche Spannungsfelder oder Widerstände könnte es geben?
- Wer muss mitentscheiden/mitgenommen werden?

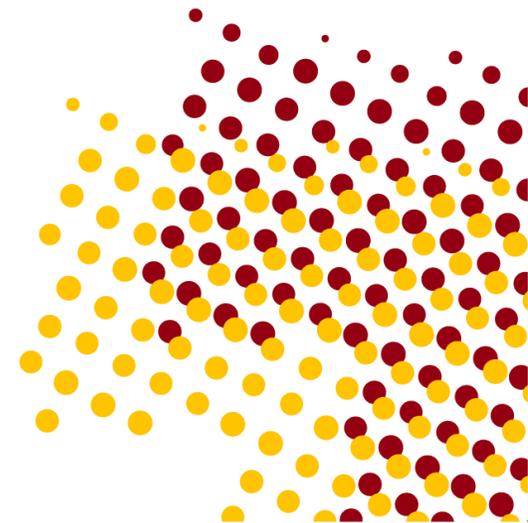
Den Veränderungsbedarf erfassen und eine Bestandsaufnahme machen.

# 1 - Initialisieren

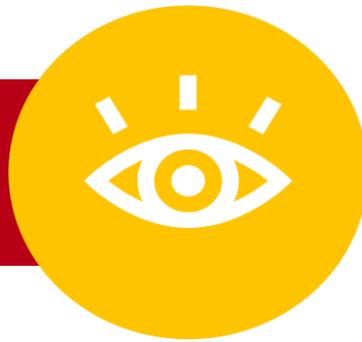


## CHECKLISTE

- Relevante Stakeholder identifizieren
- Bewusstsein für notwendige Veränderungen bei relevanten Stakeholdern schaffen
- Unterstützung relevanter Stakeholder einholen
- Wandlungsbündnis bilden
- Veränderungsbedarf festlegen und priorisieren (Auswahl treffen, Themen setzen)
- Chancen und Risiken des Transformationsprozesses analysieren
- Lösungsansätze für Widerstände entwickeln
- Spannungsfelder und potenzielle Konflikte erkennen



# 1 - Initialisieren



## Methoden

### Initialisieren

#### SWOT

Die Position der Organisation strategisch bestimmen

**PDF herunterladen | 122.8 KB**



#### Denkhüte

Die Perspektiven erweitern

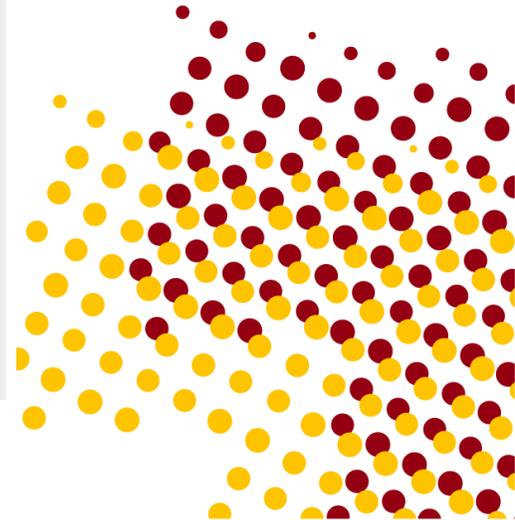
**PDF herunterladen | 121.95 KB**



#### Beteiligtenkreise

Relevanz von anderen Beteiligten für das Projekt erkennen

**PDF herunterladen | 123.55 KB**



## 2 - Konzipieren



- Welche Ziele sollen mit dem Prozess der Digitalisierung verfolgt werden?
- Welche Maßnahmen müssen getroffen werden?
- Welche Zielgruppen müssen mitgedacht werden?
- Welche technischen Mittel werden konkret benötigt?
- Welche Folgekosten entstehen?
- Wird es Schulungsbedarf geben?
- Wer soll die Digitalisierung umsetzen und vorantreiben?
- Wie sieht ein realistischer Zeitrahmen aus?

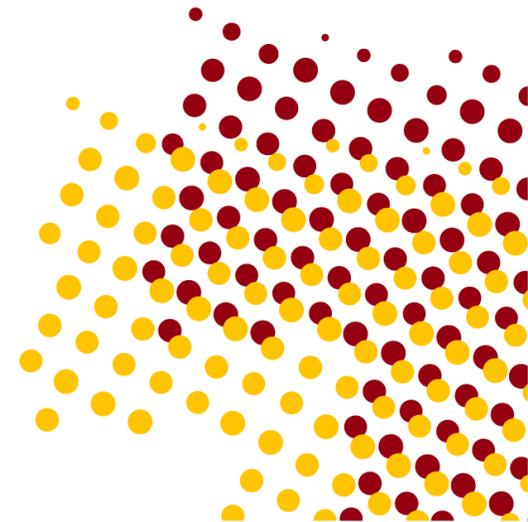
Ziele definieren und schriftlich festhalten.

# 2 – Konzipieren



## CHECKLISTE

- (realistische) Ziele formulieren und ggf. Teilziele ableiten
- Rahmenbedingungen beachten
- In den Austausch mit anderen Organisationen gehen (das Rad nicht neu erfinden)
- Kongruenz von Organisationswerten und digitalen Produkten überprüfen
- Maßnahmen abwägen
- Qualifizierungsbedarfe identifizieren
- Kosten abschätzen
- Prioritäten bestimmen
- Konzept der Maßnahmenumsetzung entwickeln (Wer, Was, Wann, Wie?)



# 2 – Konzipieren



## Methoden

### Konzipieren

#### Smart Pure Clear

Das richtige Ziel verfolgen

**PDF herunterladen | 130.94 KB**



#### Punktlandung

Digitalisierungsvorhabenb erfolgreich in Worte fassen

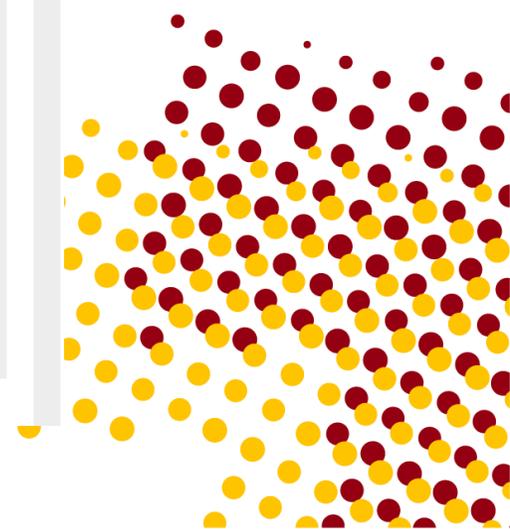
**PDF herunterladen | 123.27 KB**



#### Kopfstand- Brainstorming

Durch Umkehren von Gedanken auf neue Ideen kommen

**PDF herunterladen | 117.37 KB**



## 3 - Mobilisieren



- Wie können die Organisationsangehörigen vom Nutzen der Änderungen überzeugt werden?
- Welche Anreize zur Veränderung können geschaffen werden?

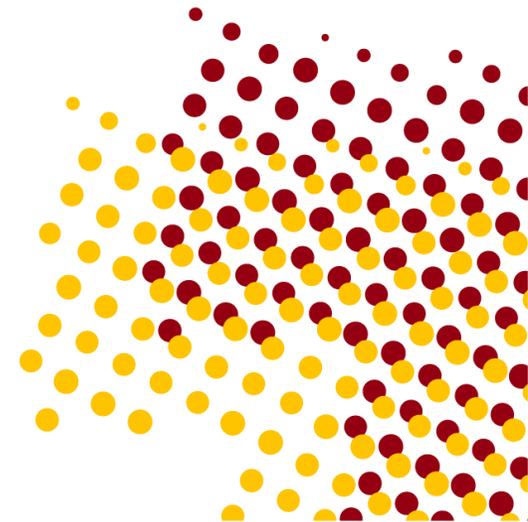
Zielgruppen einbinden und Befürworter\*innen in Konzeptionsphase einbeziehen.

# 3 – Mobilisieren



## CHECKLISTE

- Verantwortliche für Kommunikation des Veränderungsprozesses festlegen
- Inhalte und Form der Kommunikation festlegen
- Zeitpunkte und Reihenfolge der Informationen festlegen
- Schulungs- und Trainingsmaßnahmen/-bedarfe identifizieren
- Anreize für Projektbeteiligte schaffen
- Dokumentation der Projektergebnisse



# 3 – Mobilisieren



## Methoden

### Mobilisieren

#### Maslow Zylinder

Von der Selbstverwirklichung zur Teamkultur gelangen

**PDF herunterladen | 122.75 KB**



#### Charakterrollen

Mehrwert von unterschiedlichen Teamrollen erkennen

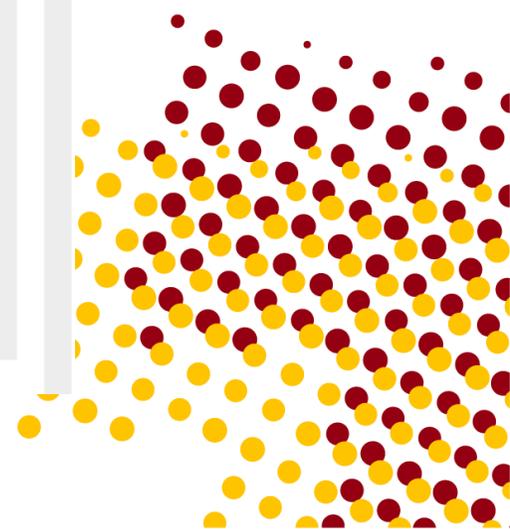
**PDF herunterladen | 122.87 KB**



#### Bedürfnisbatterien

Erkennen welche Bedürfnisse mehr und welche weniger erfüllt sind

**PDF herunterladen | 143.69 KB**



## 4 - Umsetzen



- Welche prioritären Aufgaben werden angegangen?
- Wie wird der Programmablauf überwacht und der Fortschritt kontrolliert?

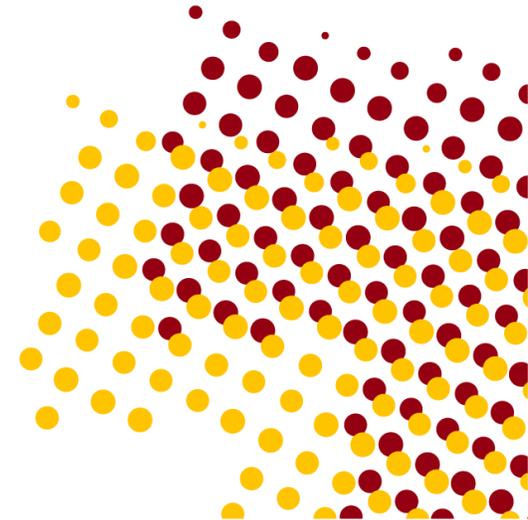
Veränderungen, die zuvor geplant wurden, realisieren und den Zielen und Maßnahmen eine Priorität zuordnen.

# 4 – Umsetzen



## CHECKLISTE

- Geplante Veränderungen entsprechend ihren Prioritäten umsetzen
- Umsetzung überwachen und ggf. nachsteuern
- Ergebnisse reflektieren und Zielerreichung überprüfen
- Erste Erfolge kommunizieren
- Konsequenzen für die Zukunft ableiten
- Klären, wann das Vorhaben als Beendet gelten kann



# 4 – Umsetzen



## Methoden

### Umsetzen

#### Gummlbandmodell

Sich zwischen alternativen entscheiden

**PDF herunterladen | 114.42 KB**



#### Feedback Modell

Umgang mit Komplimenten und Kritik von anderen

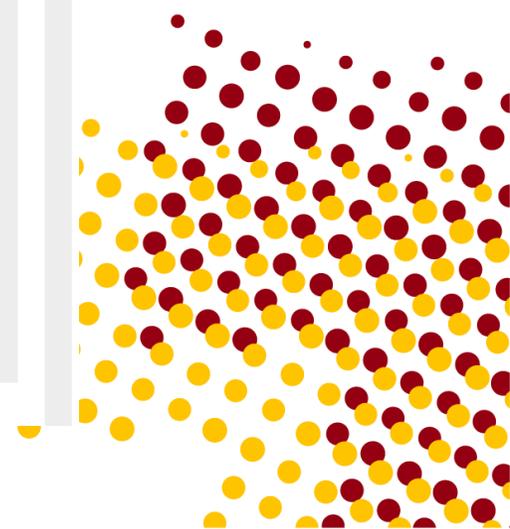
**PDF herunterladen | 119.02 KB**



#### Effizienter Arbeiten

Wichtiges von Dringendem unterscheiden

**PDF herunterladen | 116.01 KB**



## 5 - Verstetigen



- Wie werden Ergebnisse überprüft?
- Wie kann man Wandlungsbereitschaft und -kompetenz sichern?

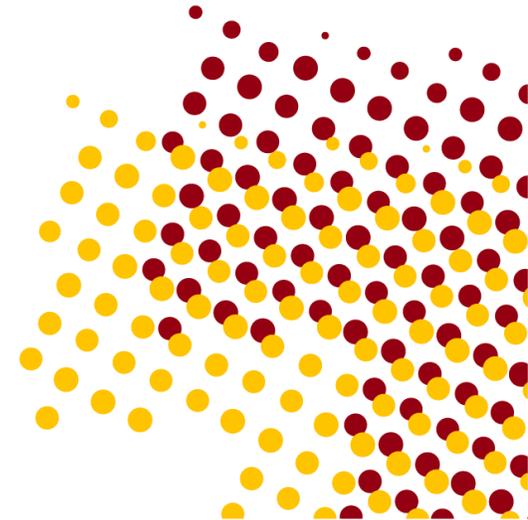
Die herbeigeführten Veränderungen erfolgreich festigen und die neuen Instrumente zu einem festen Bestandteil der Arbeitsprozesse machen.

# 5 – Verstetigen



## CHECKLISTE

- Erreichte Verbesserung weiter ausbauen
- Veränderungsprozess mit neuen Themen, Projekten und Impulsen in Gang halten



# 5 – Verstetigen



## Methoden

### Verstetigen

#### Johari-Fenster

Von anderen mehr über sich selbst erfahren

**PDF herunterladen | 119.55 KB**



#### Projektzwischenbetrachtung

Anpassungsmöglichkeiten in laufenden Projekten erkennen

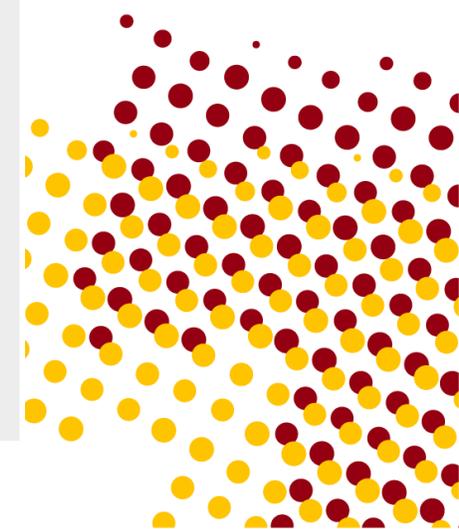
**PDF herunterladen | 121.11 KB**



#### Zukunftsfundament

Zukunft durch Vergangenheitsbetrachtung einschätzen

**PDF herunterladen | 115.11 KB**



# Methoden – für alle Phasen

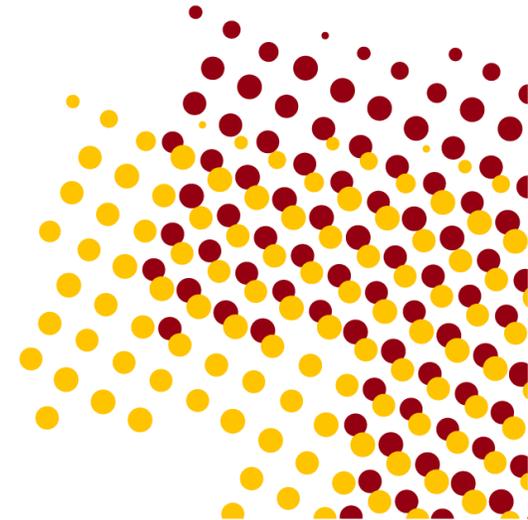


**ÜBERGREIFEND**

KANBAN

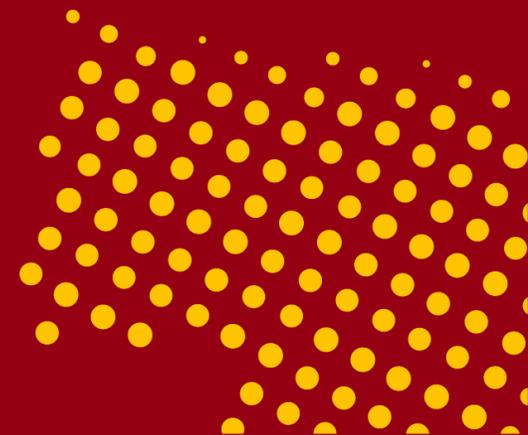
CHECK IN &  
CHECK OUT

RETRO





# 10 Gelingenskriterien



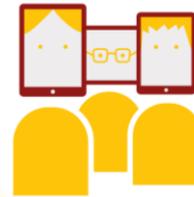
# 10 Gelingenskriterien digitaler Veränderungsprozesse



Austausch



Bestehende  
Erfahrungen



Digitales Team



Fehler machen



Informierte  
Entscheidungen

# 10 Gelingenskriterien



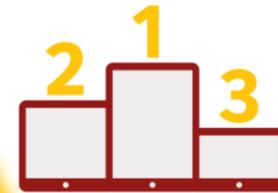
Inspiration



Neugier &  
Offenheit



Personen  
beteiligen



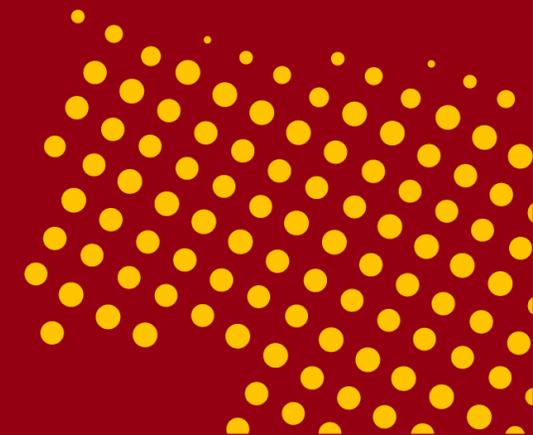
Prioritäten  
setzen



Prozess des  
Handelns



# Serviceeteil | Praxishilfen

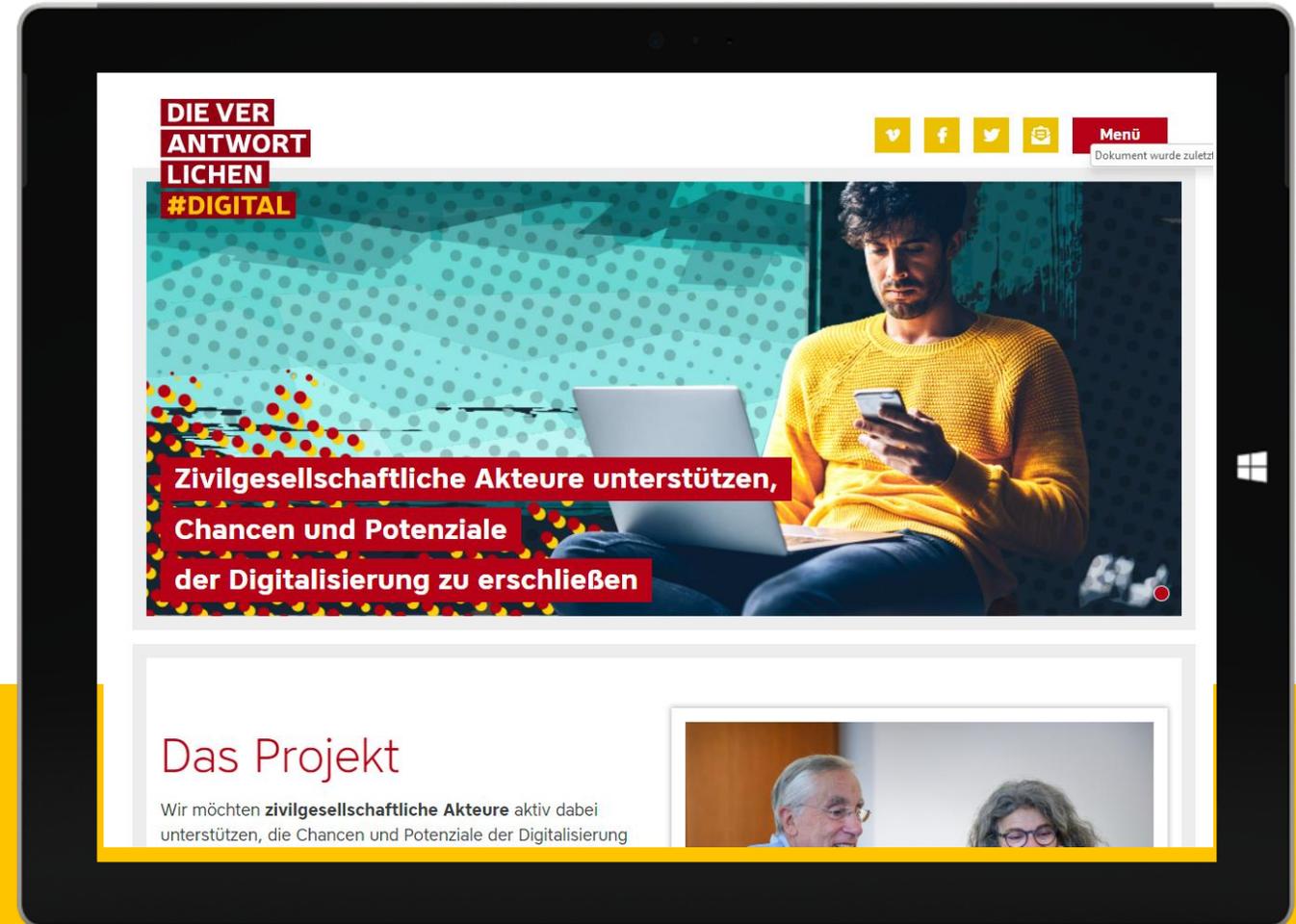


# Webinare und Sprechstunden



		WEBINAR	SPRECHSTUNDE
1	Resilienz - Was Helfende für sich selbst tun können.	29.04./06.05. 09-10 Uhr	
2	Umgang mit Widerständen – Haltung, Fähigkeiten und Werkzeuge	03.06.2022 13 – 14 Uhr	10.06.2022 13 – 15 Uhr
3	Flexibilität und Veränderungen - Wie agile Prinzipien eine Organisation unterstützen kann	24.06.2022 13 – 14 Uhr	01.07.2022 13 – 15 Uhr
4	Veränderungen systematisch und strukturiert angehen. Was für Fragen müssen gestellt werden und welche Rolle spielt das Zielbild?	02.09.2022 13 – 14 Uhr	09.09.2022 13 – 15 Uhr
5	Tools für Projektmanagement: New ways of working und die neue Ausgangslage	30.09.2022 13 – 14 Uhr	07.10.2022 13 – 15 Uhr
6	CRM: Was es ist und wie es uns helfen kann	14.10.2022 13 – 14 Uhr	21.10.2022 13 – 15 Uhr

# Service | Angebote



Wissens- und Praxisplattform:



# Praxishilfen



Download:  
[Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Ein Leitfaden](#)

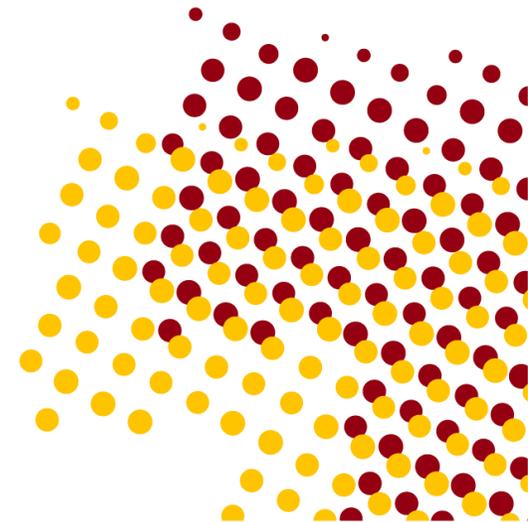


# Code of Good Practice



Digitalisierungsberatung/-coaching für  
gemeinwohlorientierte Organisationen

<https://gut-beraten.digital/>



# Quellen



BMFSFJ (Hrsg.) „Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter“, 2020

Bork/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Ein Leitfaden“, 2021

Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative „Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen“, 2019

Dufft/Kreutter/Peters/Olfe „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel.“, 2017

Haus des Stiftens (Hrsg.) „Digital-Report 2020“, <https://www.digital-report.org/report> (15.02.2021)

Hoff/Kuhn/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Toolbox“, [https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Praxistipps/355\\_Tooluebersicht.htm](https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Praxistipps/355_Tooluebersicht.htm) (29.03.2022)

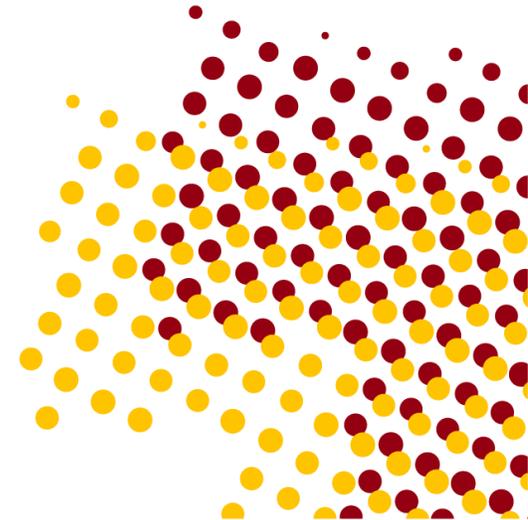
Stiftung Bürgernut (Hrsg.) „Digitalisierung – vom Buzzword zur zivilgesellschaftlichen Praxis“, 2019

Stiftung Neue Verantwortung, PHINEO, Bertelsmann Stiftung, Robert Bosch Stiftung „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Summary“, 2019

Wagner/Käfer „PQM-Prozessorientiertes Qualitätsmanagement“, 2010

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591> (30.08.2021)

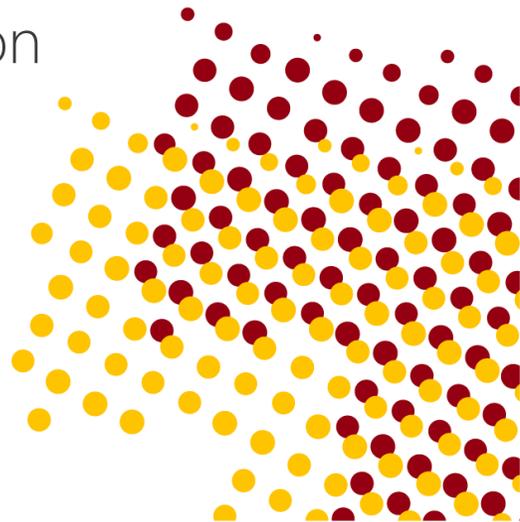
ZiviZ gGmbH (Hrsg.) „Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft. Ein Mutmacherpapier“, 2018



# Akademie für Ehrenamtlichkeit



- Träger des Programms „Die Verantwortlichen #digital“ (gefördert durch Robert Bosch Stiftung und BMI)
- seit über 25 Jahren bundesweit tätiges Kompetenzzentrum für Engagementförderung
- setzen uns für attraktive Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement ein
- Qualifizierung, Beratung und Prozessbegleitung von gemeinnützigen Einrichtungen und Kommunen
- Träger mehrerer Projekte



# DIE VER ANTWORT LICHEN #DIGITAL

Die in diesen Unterlagen enthaltenen Informationen sind vertraulich und können von rechtlicher Bedeutung sein. Diese Unterlagen sind ausschließlich für den Adressaten bestimmt und jeglicher Zugriff durch andere Personen ist nicht zulässig. Falls Sie nicht der beabsichtigte Empfänger sind, ist jegliche Veröffentlichung, Vervielfältigung, Verteilung oder sonstige in diesem Zusammenhang stehende Handlung untersagt und unter Umständen ungesetzlich. Alle von uns an unsere Kunden gerichteten Meinungen oder Empfehlungen in diesen Unterlagen stehen als Beratungsleistung im Zusammenhang mit den Geschäftsbedingungen aus unseren Klientenverträgen oder -vereinbarungen. Falls Sie diese Unterlagen irrtümlich erhalten haben, leiten Sie es bitte weiter an: [info@die-verantwortlichen-digital.de](mailto:info@die-verantwortlichen-digital.de)