

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



## VM 2/18

Philipp Erpf und Nathalie C. Maring

### **Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen**

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 2 (2018), S. 6-13.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Digitalisierung»: istockphoto.com  
ISBN: 3-909437-52-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

# Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen

Philipp Erpf und Nathalie C. Maring

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

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

## Ebene 1: Organisationsinterne Veränderungen (Mikroebene)

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

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

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

(Prosumer) und damit verbunden besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse

- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Aktivitätsfeld (Markt)

## Ebene 3: Organisationale Veränderungen (Makroebene)

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

Es stellt sich nun die Frage: *Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf Nonprofit-Organisationen* (in der Folge durch NPO abgekürzt)? Um eine Antwort darauf zu finden, werden erst typische Eigenheiten und Charakteristika von NPO nach dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen<sup>2</sup> beschrieben und anschliessend reflektiert, welchen Einfluss die Digitalisierung auf diese ausüben kann. Die nachfolgenden Überlegungen sind als konzeptueller Beitrag zu verstehen und sollen zum Nachdenken anregen. Die Tabelle der übernächsten Seite fasst die wichtigsten Punkte zusammen.

## Handhabung der vielfältigen Austauschbeziehungen

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

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

### Effizienzsteigerung in der Sachzielerreichung

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

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

### Neue Wege in der Erstellung von Kollektivgütern

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

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

Tabelle: Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen

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

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

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

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

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

### Stärkung der mitgliedschaftlichen Struktur

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

In diesem Umfeld gewinnt das Mitgliedermarketing an Relevanz. Sowohl für die Gewinnung als auch für die Bindung von Mitgliedern liefern digitale Kommunikationskanäle, insbesondere Social Media, die Grundlagen. Im Jahr 2017 nutzten 85,5 % der Schweizerinnen und Schweizer regelmässig das Internet<sup>11</sup>, 4,4 Millionen waren Anfang 2018 auf sozialen Medien unterwegs<sup>12</sup>. Diese Plattformen bieten eine Chance, sich mit geringen finanziellen Mitteln einem grösseren und geografisch dispersen Publikum zu präsentieren, was

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

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

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

## Finden und Binden von mehr freiwilligen Helfern

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

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

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

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

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

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

### Ausbalancieren des komplexen Finanzierungsmixes

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

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

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

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

## Schlusswort

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

## Fussnoten

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

## Literatur

- Bisa, P. (2015). Digitale Politikvermittlung – Chancen und Risiken interaktiver Medien für Verbände. In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). *Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien* (2. korr. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 451-461.
- Burkhardt, M. (2015). *Digitale Datenbanken. Eine Medientheorie im Zeitalter von Big Data*. Bielefeld: transcript.
- Bundesamt für Statistik (2018). *Internetnutzung*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/haushalte-bevoelkerung/internetnutzung.html> zuletzt abgerufen am 16.06.2018.
- Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R. (2016). *Social Web* (UTB 3065; 3., überarb. Auflage). Konstanz: UVK.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018). *Digitalisierung*. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247> zuletzt abgerufen am 16.06.2018.
- Gmür, M. & Lichtsteiner, H. (2010). Ausblick: 10 Thesen zur Entwicklung der Organisationen im Dritten Sektor der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 239-250.
- Freitag, M.; Manatschal, A.; Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016 (Freiwilligkeit)*. Zürich: Seismo.
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C. & Bächtold, S. (2010). Statistik des Dritten Sektors in der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 173-205.
- Hengevoss, A. & Berger, O. (2018). *Konjunkturbarometer. Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors (CEPS Forschung & Praxis – Band 18)*. Basel: CEPS.
- Hensel, A. & Klecha, S. (2013). Zwischen Stammtisch und Etherpad. Beteiligung und Mitwirkung in der Piratenpartei. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 26(2), S. 62-71.
- KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (2018). *Konjunktur und Forschung. Digitalisierung (2/2): Effizienzsteigerung als oberstes Ziel*. URL: [https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/KOF\\_Bulletin/2018/kof\\_bulletin\\_2018\\_03\\_de.pdf](https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/kof-dam/documents/KOF_Bulletin/2018/kof_bulletin_2018_03_de.pdf) zuletzt abgerufen am 20.06.2018.
- Lampe, B. (2015a). Spenderpyramide und Loyalitätszyklus. Wie man aus Interessenten engagierte Unterstützer macht. In: Lampe, B., Ziemann, K. & Ullrich, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Online-Fundraising. Wie man im Internet und mit Social Media erfolgreich Spenden sammelt*. Bielefeld: transcript, S. 9-12.
- Lampe, B. (2015b). Formen des Online-Fundraisings. Spendenformular, Aufrunden, Painless Giving und Co. In: Lampe, B., Ziemann, K. & Ullrich, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Online-Fundraising. Wie man im Internet und mit Social Media erfolgreich Spenden sammelt*. Bielefeld: transcript, S. 20-24.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Die Autoren



### Philipp Erpf / [philipp.erpf@vmi.ch](mailto:philipp.erpf@vmi.ch)

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



### Nathalie C. Maring / [nathalie.maring@vmi.ch](mailto:nathalie.maring@vmi.ch)

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