



Reifegradmodell für die digitale Transformation in Nonprofit-Organisationen

Christina Schlegel · Philipp Erpf 

Eingegangen: 28. November 2024 / Angenommen: 11. Februar 2025
© The Author(s) 2025

Zusammenfassung Der Stand der digitalen Transformation in einer Organisation kann mit digitalen Reifegradmodellen gemessen werden. Davon gibt es viele, spezifische für Nonprofit-Organisationen fehlen oder sind entweder weniger wissenschaftlich oder kaum praxistauglich. In diesem Artikel wird ein Reifegradmodell für die digitale Transformation in Nonprofit-Organisationen vorgestellt, methodisch unterlegt und seine Anwendung in der Praxis als Tool im Sinne des IT Business Alignment diskutiert. Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in Nonprofit-Organisationen macht das Thema greifbar, strukturiert es und hilft, Stärken, Schwächen sowie Prioritäten zu identifizieren. Es erleichtert den Austausch innerhalb der Organisation und fördert ein gemeinsames Verständnis der digitalen Transformation. Die Reifegradanalyse kann auf verschiedenen Ebenen eingesetzt werden – zwischen Organisationseinheiten, innerhalb der Leitung oder mit operativen Mitarbeitenden – um Strategien zu entwickeln und den Fortschritt zu messen. Durch den Vergleich unterschiedlicher Perspektiven unterstützt das Modell fundierte Entscheidungen und eine gezielte Weiterentwicklung der digitalen Transformation.

Schlüsselwörter Nonprofit-Organisationen · Digitale Transformation · Digitalisierung · Digitaler Reifegrad · Reifegradmodell · Standortbestimmung · IT Business Alignment

✉ Christina Schlegel · Philipp Erpf
Verbandsmanagement Institut (VMI), Universität Freiburg/CH, Boulevard de
Pérolles 90, 1700 Freiburg, Schweiz
E-Mail: christina.schlegel@unifr.ch

Philipp Erpf
E-Mail: philipp.erpf@unifr.ch

Maturity Model for Digital Transformation in Nonprofit Organizations

Abstract The state of digital transformation in an organization can be measured using digital maturity models. While many such models exist, specific ones for nonprofit organizations are either lacking, less scientifically grounded, or not very practical. This article presents a maturity model for digital transformation in nonprofit organizations, provides a methodological foundation, and discusses its practical application as a tool within IT Business Alignment. The maturity model makes digital transformation more tangible, structures the topic, and helps identify strengths, weaknesses, and priorities. It facilitates internal exchange and fosters a shared understanding of digital transformation. The maturity model can be used at various levels—between organizational units, within leadership, or with operational staff—to develop strategies and measure progress. By comparing different perspectives, the model supports informed decision-making and the targeted advancement of digital transformation.

Keywords Nonprofit organizations · Digital transformation · Digitalization · Digital maturity · Maturity model · Status assessment · IT Business Alignment

1 Einleitung

Die Digitalisierung hat längst auch den Nonprofit-Sektor und seine Verbände, Vereine, Stiftungen und Genossenschaften erreicht. Nebst der meist einheitlichen Wahrnehmung über Sinnhaftigkeit oder aber Dringlichkeit hängt über der konkreten Umsetzung ein grosses Fragezeichen: Wie können wir die digitale Transformation prozessual, strukturell und kulturell fass- und umsetzbar machen?

Der vorliegende Beitrag setzt genau bei diesen Fragen an. Erst werden bestehende digitale Reifegradmodelle exemplarisch zusammengetragen. Da sich diese nur marginal auf die Organisationslogik von Nonprofit-Organisationen (NPO) übertragen lassen, wird in der Folge ein NPO-spezifisches Modell entwickelt: *Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO*.

Dies vor dem Hintergrund, dass es zentrale Unterschiede zwischen rein gewinnwirtschaftlichen Organisationen und NPO gibt und damit verbunden andere Herausforderungen wichtig werden: In NPO dominieren Zweck und Mission und sind wichtiger als Gewinnziel, Eigenkapitalrentabilität und Shareholder Value. Damit verbunden ist die Erfolgs- und Impactmessung anspruchsvoller. NPO bestehen oft basisdemokratisch aus Mitgliedern, die verschiedene Rollen einnehmen und auch diverse Erwartungen einbringen. Oft führt die dezentrale, föderalistische Struktur auch zu komplexen Entscheidungsfindungen. Die strategische Leitung in NPO ist ehrenamtlich, was spezifische Führungsherausforderungen mit sich bringt. Manche NPO arbeiten mit freiwillig Engagierten zusammen, und diese gilt es gezielt zu managen und wertzuschätzen. Das Marketing ist anspruchsvoll, weil NPO vielfältige und heterogene Austauschbeziehungen zu einer Vielzahl von Zielgruppen aufrechterhalten. So sind beispielsweise die Zahlenden (Spender:innen) nicht auch die Empfangenden der Leistung (z. B. Kinder in einem Kriegsgebiet). NPO bieten stellvertretend für

Markt und Staat Kollektivgüter an und stehen dem Trittbrettfahrer:innen-Problem gegenüber. So können Personen von den Leistungen der NPO profitieren, ohne dass sie Mitglied der NPO sind und somit einen Beitrag an ihrer Finanzierung leisten (z.B. Gewerkschaften). Und schließlich ist der Finanzierungsmix komplex, denn die Einnahmen kommen aus verschiedenen Quellen wie Mitgliederbeiträgen, Spenden, Sponsoring oder dem Absatz von Dienstleistungen und Produkten (Gmür et al. 2023).

Im Hinblick auf die digitale Transformation ist es für NPO zunächst wichtig einzuschätzen, wo sie stehen. Dies gibt auch Aufschluss darüber, wie gut ihre IT (Informationstechnologie) auf die Fachbereiche ausgerichtet ist. NPO und ihre Vertreter:innen können die Reifegradanalyse durchführen und so den Organisationsentwicklungsprozess strukturieren und die nötige Fokussierung bei begrenzten Ressourcenmöglichkeiten vornehmen. Sie ist ein Instrument zur Einschätzung des digitalen Reifegrads einer Organisation und zeigt zusätzlich die diesbezügliche Prioritätseinschätzung der NPO. Dies immer unter der Prämisse, dass Digitalisierung nicht um der „Digitalisierung willen“ umgesetzt wird, sondern dass dadurch die Missionserreichung und Existenzsicherung der NPO unterstützt und verbessert wird. IT Business Alignment wird erreicht, wenn IT so eingesetzt wird, dass sie die Erreichung der Ziele von NPO unterstützt (Azevedo et al. 2024; Reinheimer und Robra-Bissantz 2017). Folglich leistet das Reifegradmodell einen Beitrag zum IT Business Alignment in NPO.

Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO kann im Sinne des IT-Business-Partner-Management verwendet werden. Es schafft eine verständliche Sprache für die Schnittstelle zwischen den NPO-Vertreter:innen, die das Transformationsprojekt verantworten, und den Mitarbeitenden, die es für den Wandel zu begeistern gilt, und erleichtert zudem die Zusammenarbeit mit ICT- (Informations- und Kommunikationstechnologien) und Software-Partner:innen. Es leistet Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen, zum Teil spannungsbeladenen, Organisationslogiken und Arbeitsweisen. Zudem kann eine solche Reifegradanalyse helfen, die IT der NPO besser auf die Bedürfnisse und Ziele der Fachbereiche auszurichten. Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO baut dementsprechend eine Brücke zwischen organisationalen Förderer:innen und Hemmer:innen sowie zwischen der NPO- und IT-Welt.

2 Literaturüberblick zu Reifegrad-Modellen der digitalen Transformation

2.1 Digitale Transformation und digitale Reife

Während „Digitalisierung“ in einem engeren Sinn die Umwandlung von analogen in digitale Daten mittels Informationstechnologien meint (Deckert und Langer 2018; Peter et al. 2017), ist die „digitale Transformation“ deutlich weiter gefasst. Die digitale Transformation einer Organisation beschreibt den umfassenden Veränderungsprozess der Organisation durch den gezielten Einsatz von ICT. Im Spezifischen ist das Ziel für Organisationen, ihre Mission noch effizienter und effektiver zu erreichen

und das langfristige Fortbestehen der Organisation zu sichern. Solche Veränderungen zeigen sich in verschiedensten Aspekten: von neuen Dienstleistungen und deren kommunikativen Massnahmen, über angepasste Strategien und Controlling, bis hin zu veränderten Arbeitsweisen (Dufft et al. 2017; Peter et al. 2017; Westerman et al. 2011). Die digitale Transformation ist weit mehr als eine reine IT-Thematik und wirkt sich auf verschiedene betriebswirtschaftliche Ebenen wie Geschäftsmodelle, Wertschöpfung und Organisationssteuerung aus (Bürki und Stuhlmann 2017; Horak und Baumüller 2018; Kieninger et al. 2015). Deshalb ist sie als umfassender Change-Prozess zu betrachten (Maring et al. 2022). Eine digitale Transformation erfordert in der Organisation eine enge Zusammenarbeit zwischen ihren Fachbereichen und der IT. Es reicht nicht mehr aus, lediglich IT-Lösungen zu beschaffen und zu verwalten. Vielmehr muss sichergestellt werden, dass IT-Lösungen den spezifischen Anforderungen der Organisation entsprechen und beispielsweise durch Effizienzgewinne zur finanziellen und sachlichen Zielerreichung beitragen (Reinheimer und Robra-Bissantz 2017).

Möchte eine Organisation bezüglich der digitalen Transformation wissen, wo sie steht, wird oft von der „digitalen Reife“ oder dem „digitalen Reifegrad“ gesprochen. In der Wirtschaftsinformatik versteht man unter „Reife“ die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen oder den Vollkommenheitsgrad (de Bruin et al. 2005). Digitale Reife kann entweder in Bezug auf das engere Verständnis von Digitalisierung stärker technologieorientiert oder in Bezug auf den umfassenderen Begriff der digitalen Transformation ausgeprägt managementorientiert definiert werden (Chanas und Hess 2016). Die hier vorliegende Studie orientiert sich am breiter gefassten managementorientierten Verständnis der digitalen Reife. Die digitale Reife bildet demzufolge den aktuellen Stand der digitalen Transformation in einer Organisation ab und zeigt den aktuellen Status des Vorhandenseins von Grundvoraussetzungen und -fähigkeiten, die eine Organisation benötigt, um im Wandel zu bestehen und diesen für sich als Chance zu nutzen. Sie kann auch als „digitaler Reifegrad“ oder „Digitalisierungsgrad“ bezeichnet werden.

2.2 Reifegradmodelle und konzeptionelle Grundlagen für das NPO-Reifegradmodell

Um die digitale Reife einer Organisation zu messen, bieten sich sogenannte Reifegradmodelle an (Berghaus und Back 2016; Remane et al. 2017). Sie strukturieren das breite Spektrum der digitalen Transformation in verschiedene thematische Dimensionen und geben den Reifegrad in Form von Stufen (z.B. von 1 bis 5) oder Mustertypen an. Der Reifegrad kann entweder durch die Interpretation von semi-strukturierten Interviews qualitativ bestimmt werden oder er wird quantitativ auf Basis eines strukturierten Fragebogens mit (Likert-)Skalen als Score berechnet. Die Scoreberechnungen können einfach bis sehr komplex sein und auch Gewichtungen beinhalten (Chanas und Hess 2016). Zusätzlich zur Messung der digitalen Reife helfen Reifegradmodelle ein gemeinsames Verständnis in der Organisation zu schaffen, sodass beispielsweise Fachbereiche und IT besser aufeinander abgestimmt werden können. Dies ist wichtig, um das IT Business Alignment zu fördern (Luftman et al. 2017).

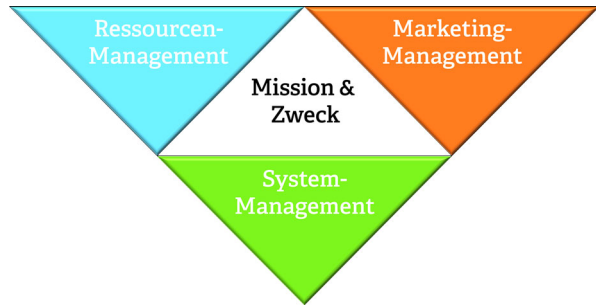
Grundlage dieses Beitrags ist die systematische Recherche und Analyse von 120 Reifegradmodellen einer früheren Arbeit bzw. Artikels (Schlegel 2019; Schlegel und Lichtsteiner 2020). Im Detail wurden 19 Modelle geprüft, die zugänglich und ausreichend dokumentiert waren. Sie wurden analysiert nach ihren generellen Eigenschaften, den abgedeckten Themen und inwiefern sie die acht wissenschaftstheoretischen Kriterien für die Entwicklung von Reifegradmodellen nach Becker et al. (2009) erfüllen. Eine Erkenntnis aus dieser Analyse ist, dass die meisten untersuchten Modelle das Kriterium der wissenschaftlichen Dokumentation nicht ausreichend erfüllten. Das bedeutet, dass der Entwicklungsprozess mit seinen Einzelschritten, beteiligten Personen und Unternehmen, angewendeten Methoden sowie Ergebnissen nicht oder nicht ausführlich genug dokumentiert war. Dadurch konnten gewisse andere Kriterien, wie beispielsweise, ob ein Vergleich mit existierenden Reifegradmodellen stattgefunden hat, bei der Entwicklung iterativ vorgegangen wurde oder das Modell evaluiert wurde, gar nicht erst beurteilt werden. Ein (Positiv-)Beispiel mit guter wissenschaftlicher Fundierung und Dokumentation ist das „Digital Maturity Model“ (Berghaus und Back 2016). Eine weitere zentrale Erkenntnis ist, dass spezielle Charakteristiken von NPO, so wie sie in der Einleitung beschrieben werden, kaum in den Modellen abgedeckt sind. Eine der Ausnahmen bildet das „Digital Maturity Framework“ (Digital Leadership Ltd o.J.). Es weist auf NPO-Spezifika hin, entstammt jedoch primär der Beratungspraxis und ist daher weniger wissenschaftlich fundiert und abgestützt. Ein weiteres Reifegradmodell aus einer zweiten Rechercheschleife, welches Nonprofit-Spezifika aufgreift, ist das „Digital Nonprofit Ability Assessment“ (The Center for the Digital Nonprofit 2018). Alle drei Modelle dienen dem hier vorliegenden als Inspiration.

Die Motivation dieses Beitrags entspringt der Erkenntnis, das spezifische NPO-Reifegradmodelle untervertreten sind. Für die Recherche und die Entwicklung des Reifegradmodells zur digitalen Transformation von NPO wird auf Basis-Arbeiten zurückgegriffen. Einerseits auf systematische Literaturüberblicke und Modellvergleiche (Etter 2024; Schlegel 2019). Andererseits auf verschiedene konzeptionelle Beiträge (Erpf und Funk 2020; Erpf und Maring 2018; Maring et al. 2022; Maring und Erpf 2022; Schlegel und Lichtsteiner 2020). Ein Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO soll zwingend die Charakteristika von NPO umfassend berücksichtigen. Entsprechend ist das vorliegende Reifegradmodell nach dem Freiburger Management-Modell für NPO (FMM) aufgebaut (Gmür et al. 2023). Aus der Wirtschaftsinformatik fließen insbesondere die Vorgehensweise für die Entwicklung des Reifegradmodells (Becker et al. 2009; Egeli 2016; Neff et al. 2014) und ein inhaltlicher Abgleich der Themen aus dem „Digital Maturity Model“ (Berghaus und Back 2016) ein.

3 Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen als konzeptionelle Grundlage

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen dient als Orientierungshilfe für die Führung und Steuerung von Verbänden, Vereinen, Stiftungen und Genossenschaften. Es fokussiert folglich auf Organisationen, bei denen die Er-

Abb. 1 Das Freiburger Management-Modell im Überblick.
(Quelle: Gmür et al. 2023)



füllung eines gesellschaftlichen Auftrags und einer gemeinnützigen Mission Vorrang vor finanziellen Gewinnzielen haben. Das FMM bietet einen strukturierten und systematischen Ansatz, um zentrale Managementthemen für NPO zu analysieren und in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen. Gegliedert ist es in drei Hauptbereiche: Das *System-Management* behandelt alle übergreifenden Management-Aufgaben, die die NPO als Gesamtsystem betreffen, wie beispielsweise Planung, Controlling, Organisation oder Führung. Das *Marketing-Management* fokussiert auf die aktive Gestaltung und Pflege der für die NPO relevanten Beziehungen zu den Austauschpartner:innen. Es inkludiert unter anderem Marketing-Konzept und -planung, Kommunikation und diverse Einsatzbereiche wie Fundraising oder Social Media. Im *Ressourcen-Management* stehen die erforderlichen Potenziale und Mittel im Fokus, welche für die Leistungserbringung und Aufgabenerfüllung notwendig sind. Dies sind die Menschen (in NPO: Haupt- und Ehrenamtliche, Mitglieder sowie freiwillig Engagierte), das Wissen, die Finanzen oder auch Ressourcenaufbau durch Kooperationen. Das FMM ist wissenschaftlich fundiert, liegt seit 2023 in der 10., neu bearbeiteten Version vor und wurde speziell als Praxisleitfaden für das NPO-Management entwickelt. Es verbindet grundlegende Prinzipien und bewährte Methoden der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Managementlehre mit den besonderen Anforderungen von NPO. Sein Anwendungsradius ist die Wissenschaft, die Lehre und Erwachsenenbildung sowie die Beratungspraxis (Gmür et al. 2023). Abb. 1 zeigt die drei Hauptbereiche des FMM.

4 Methode zur Entwicklung des Reifegradmodells für die digitale Transformation in NPO

Becker et al. (2009) und de Bruin et al. (2005) haben Kriterien und Vorgehensweisen zur Entwicklung von Reifegradmodellen aufgestellt. Zur Vereinfachung wurden diese von Neff et al. (2014) in die vier Phasen „Problemidentifizierung“, „Vergleich existierender Reifegradmodelle“, „Iterative Modellentwicklung“ und „Modellevaluation“ zusammengefasst. Die Methode zur Entwicklung des Reifegradmodells für die digitale Transformation in NPO orientiert sich an diesen vier Phasen (siehe Abb. 2).

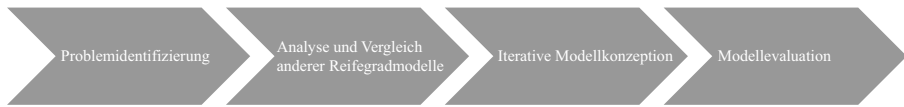


Abb. 2 Vorgehen zur Entwicklung des Reifegradmodells für die digitale Transformation in NPO. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker et al. 2009; Egeli 2016; Neff et al. 2014; Schlegel 2019)

4.1 Problemidentifizierung

Zunächst wurden das Problem und seine Relevanz konkretisiert sowie das methodische Vorgehen zur Entwicklung des Modells definiert. Mit dem FMM wurde der strukturierende Bezugsrahmen festgelegt, der eine Fokussierung und Berücksichtigung der NPO-Charakteristiken sicherstellt. Dies ist in Abschn. 2.2 des vorliegenden Beitrages beschrieben.

4.2 Analyse und Vergleich anderer Reifegradmodelle

Hier konnte auf Basis-Arbeiten zurückgegriffen werden: Die Erkenntnisse aus den systematischen Literaturüberblicken und Modellvergleichen sowie die genannten konzeptionellen Beiträge, die in Abschn. 2.2 beschrieben sind.

4.3 Iterative Modellkonzeption

Vor der eigentlichen Entwicklung des Modells wurde die Entwicklungsstrategie festgelegt. Es wurde eine Neuentwicklung mit einzelnen Elementen aus anderen Reifegradmodellen (siehe dazu Abschn. 2.2) angestrebt. Anschliessend wurde das Modell in fünf Iterationen konzipiert. In der ersten Iteration wurden die grundlegenden Eigenschaften wie Reifegradstufen (1 bis 5 bzw. 0 bis 100 %), Berechnung des Reifegrades (Durchschnitt der Items) und Art und Weise der Relevanzeinschätzung festgelegt (kategoriale Bewertung der Reifekriterien). In der zweiten Iteration wurden die Dimensionen (z.B. Transformationsmanagement), in der dritten Iteration die Reifekriterien (z.B. Prozessdigitalisierung) und in der vierten Iteration die Items erarbeitet. Schliesslich wurden die Filterfragen zu Organisationsmerkmalen definiert, damit das Modell auf verschiedene NPO-Typen angepasst werden kann (z.B. „Sammelt die NPO Spenden?“).

4.4 Modellevaluation

Das entwickelte Modell wurde in zwei Runden umfassend evaluiert. In der ersten Runde wurde das Modell von zwei NPO-Vertreter:innen, die in ihrer Organisation verantwortlich für die digitale Transformation sind, geprüft. Damit konnte sichergestellt werden, dass sowohl die „NPO“-Sicht wie auch die „IT“-Sicht in einem gewissen Alignment ins Modell einfließt. Zudem wurden drei institutsinterne Reviews durchgeführt. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse wurde das Modell angepasst und in einer zweiten Runde in unterschiedlichen Praxisworkshops mit NPO evaluiert. Unter anderem wurde dafür das Modell so in einer Software abgebildet,

dass nach Ausfüllen des Fragebogens direkt die erzielten Resultate angezeigt werden konnten. In dieser Form wurde das Modell in drei Workshops mit NPO sowie drei NPO-Weiterbildungskursen eingesetzt. Auf Basis der Rückmeldungen wurde das Modell einerseits aus sprachlicher Sicht geprüft und andererseits einzelne Reifekriterien nochmals einem schriftlichen Review unterzogen mit denselben beiden erwähnten NPO-Vertreter:innen.

5 Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO

Durch das FMM als Grundlage sind sowohl allgemeine betriebswirtschaftliche Management-Themen als auch NPO-Charakteristiken wie Missionsorientierung, Leistungsbereitstellung für Mitglieder der Organisation oder Dritte, das Vorhandensein unterschiedlicher Austauschbeziehungen, der Finanzierungsmix, mitgliedschaftliche Strukturen und die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und freiwillig Engagierten im Modell berücksichtigt. Dank dem inhaltlichen Abgleich mit dem „Digital Maturity Model“ (Berghaus und Back 2016) wird sichergestellt, dass Themen aus der Wirtschaftsinformatik, wie beispielsweise die zentrale Sammlung und automatisierte Auswertung von Daten aus verschiedensten IT-Systemen oder Software zur Kollaboration- und Kommunikation, im Modell vertreten sind. Damit wird ein Alignment beider „Welten“ ermöglicht.

Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO ist modular aufgebaut, so dass es auf verschiedene NPO-Typen angewendet werden kann: Spendensammelnde Organisationen nehmen das Reifekriterium *Spenden* mit auf, arbeitet die NPO nicht mit freiwillig Engagierten wird das Reifekriterium *Freiwillige* weggelassen (mit einem * im Reifegradmodell vermerkt). Dieses Reifegradmodell wurde in einem Beitrag auch spezifisch auf Sportverbände erstmalig beschrieben (Schlegel 2024). Dieser Text diene als Grundlage für den vorliegenden Artikel.

5.1 Aufbau des Reifegradmodells

Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO ist nach den drei Management-Bereichen des FMM für NPO aufgebaut. Die drei Management-Bereiche beinhalten wiederum zwei bzw. drei Dimensionen (Themen), auf welche sich die digitale Transformation hauptsächlich auswirkt. Siehe dazu Abb. 3.

Pro Dimension sind drei bis vier Reifekriterien definiert. Reifekriterien umfassen einerseits Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung einen Mehrwert und neue Möglichkeiten schaffen können. Andererseits beinhalten sie Grundvoraussetzungen und Fähigkeiten in der Organisation, um den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern (Berghaus und Back 2016). Die Reifekriterien werden mit zwei bis vier Indikatoren (Items) auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen (1 = trifft überhaupt nicht zu, 5 = trifft voll und ganz zu). Für jedes Reifekriterium, jede Dimension und über alle Dimensionen in der Gesamtschau kann so der digitale Reifegrad in absoluten Zahlen (1–5) oder in Prozent (0–100 %) als Durchschnitt der Indikatoren bestimmt werden. Dieser Wert ist immer eine Momentaufnahme, kann sich mit der Zeit verändern und lässt sich folglich entwickeln (Chanias und Hess 2016).

System-Management «Existenz sichern»	Marketing-Management «Wirkung erzielen»	Ressourcen-Management «Potenziale aufbauen»
Transformationsmanagement <ul style="list-style-type: none"> – Strategisches Leitungsorgan – Operatives Leitungsorgan – *Mitgliedsorganisationen – Planung und Controlling 	Leistungsempfänger:innen <ul style="list-style-type: none"> – Leistungsbezug – Leistungsdatenverwaltung – Leistungsmessung – Leistungsentwicklung 	Personelle Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> – *Mitglieder – *Freiwillige – Ehrenamtliche – Mitarbeiter:innen
Leistungserbringung <ul style="list-style-type: none"> – Prozessdigitalisierung – IT-Anpassungsfähigkeit – Informationssicherheit und Datenschutz – Innovationsfähigkeit und Agilität 	Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> – Digitales Leistungsmarketing – Digitale Kommunikationskanäle – Interaktion mit Leistungsempfänger:innen 	Sach- und Finanzmittel <ul style="list-style-type: none"> – Hard- und Software – Finanzmittel – *Spenden
		Nicht-materielle Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> – Daten – Wissen und Lernen – Reputation – Kooperationen

– Digitalisierungsgrad: Gesamtheit, pro FMM-Managementbereich, pro Thema und pro Kriterium. Score von 0% bis 100%.

*Zukünftige Relevanz: Pro Kriterium. Kategorien: existenziell wichtig, wichtig, nice to have, irrelevant.

*Modalität: Je nach NPO vorhanden/nicht vorhanden

Abb. 3 Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO. (Quelle: Eigene Darstellung)

Nebst dem digitalen Reifegrad wird zusätzlich die zukünftige Wichtigkeit abgefragt. Dafür werden die einzelnen Reifekriterien dahingehend beurteilt, ob sie in den nächsten drei bis fünf Jahren „existenziell wichtig“, „wichtig“, „nice to have“ oder „irrelevant“ für die Organisation sind. Erst mit dieser zukunftsgerichteten Relevanzeinschätzung ist eine eigentliche Wertung des digitalen Reifegrades möglich. Je höher der digitale Reifegrad, desto „digitalisierter“ ist die Organisation in einem bestimmten Reifekriterium, einer bestimmten Dimension oder gesamthaft. Ob das nun „gut zu werten“ oder „kritisch einzuschätzen“ ist, kommt auf die organisationale und künftige Relevanzeinschätzung der NPO an. Es ist „gut zu werten“, wenn die NPO einen hohen digitalen Reifegrad in einem Reifekriterium hat, das für sie zukünftig „existenziell wichtig“ oder „wichtig“ ist. Es ist „kritisch einzuschätzen“, wenn die NPO einen tiefen digitalen Reifegrad in einem Reifekriterium hat, das für sie zukünftig „existenziell wichtig“ oder „wichtig“ ist.

5.2 System-Management: Existenz sichern

Im System-Management ist das Ziel, die NPO so durch die digitale Transformation zu steuern, dass sie die Leistungen zur Erfüllung ihrer Mission erbringen und ihre Existenz langfristig sichern kann. In der digitalen Transformation kommt der IT eine prägende Rolle zu. Deshalb ist es notwendig, dass die Nutzung von IT auf die Ziele der NPO ausgerichtet ist. Ist dies der Fall, spricht man von einem Alignment. Ein gutes IT Business Alignment kann zur Zielerreichung beitragen (Azevedo et al. 2024; Reinheimer und Robra-Bissantz 2017). Zentrale Aspekte aus dem IT Business Alignment wie beispielsweise Strategie, Prozesse, IT-Anpassungsfähigkeit oder Agilität (Luftman et al. 2017) sind im vorliegenden Reifegradmodell im System-Management angesiedelt.

5.2.1 Transformationsmanagement

Transformationsmanagement bedeutet das Steuern der digitalen Transformation. Für ein effektives Transformationsmanagement sind klare Digitalisierungsziele, konkrete Massnahmen und ein Controlling der Fortschritte erforderlich. Ziele sollten strategiekonform formuliert, Massnahmen etwa in Roadmaps festgehalten und deren Umsetzung regelmässig überprüft werden, um die digitale Transformation gezielt zu steuern.

Es beinhaltet weiter die Rollenklärung des strategischen und des operativen Leitungsorgans. Dabei ist es wichtig, dass die beiden Leitungsorgane kooperativ miteinander zusammenarbeiten und die Geschäftsleitung für die Nutzung digitaler Technologien ein Risikomanagement mit dem Vorstand, Stiftungsrat oder der Verwaltung erarbeitet. Um die digitale Transformation konkret voranzubringen, ist es essenziell, dass die Geschäftsleitung digitale Projekte vorantreibt und die benötigten Ressourcen (z. B. Personal, Finanzmittel, Sachmittel, Kooperationen) dazu bereitstellt. Für eine breite Akzeptanz und gutes Gelingen ist es ausschlaggebend, dass alle Führungskräfte eingebunden sind und Mitverantwortung übernehmen.

Ist die NPO „föderalistisch“ aufgebaut (dezentrale und zentrale Organisationseinheiten), ist es wichtig, dass diese Einheiten zusammenarbeiten und Synergien nutzen. Dies beginnt damit, dass es in der Gesamtorganisation Zusammenarbeitsgefässe für die Entwicklung und den Betrieb von gemeinsamen digitalen Lösungen gibt. Damit die Zusammenarbeit reibungslos verläuft, bietet sich die Nutzung derselben IT-Systeme oder das Verbinden der IT-Systeme über Schnittstellen an. Schliesslich empfiehlt sich ein Zusammenschluss, wenn Investitionen in Hard- und Software getätigt werden. Dies wiederum im Hinblick darauf, dass die IT so eingesetzt wird, dass sie möglichst gut zur Zielerreichung der NPO beiträgt (Azevedo et al. 2024).

5.2.2 Leistungserbringung

Für die Erfüllung der Mission und die Existenzsicherung der NPO muss die Leistungserbringung sichergestellt werden. Dafür braucht es digitalisierte Prozesse, eine hohe Anpassungsfähigkeit der IT, die konsequente Umsetzung von Informationssicherheit und Datenschutz sowie die Fähigkeit, die Leistungen rasch zu verbessern und neue digitale Angebote zu entwickeln.

Es ist zentral, Medienbrüche (der Wechsel von digitalen zu analogen Daten) weitgehend zu vermeiden und durch digitalisierte Prozesse „mühsame“ Routinearbeiten zu reduzieren. Deshalb empfiehlt es sich, ein ERP(Enterprise Resource Planning)-System zu nutzen oder die IT-Systeme mit Schnittstellen zu verbinden.

Eine hohe Anpassungsfähigkeit der IT zeigt sich darin, dass digitale Angebote skalierbar sind, kurzfristig und ohne Leistungseinbussen der IT-Systeme ausgebaut werden können und dass die NPO in nützlicher Frist neue Technologien (z. B. Künstliche Intelligenz) zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit integrieren kann. Entsprechend empfiehlt es sich bei der Beschaffung neuer IT-Systeme/-Tools darauf zu achten, dass diese mit neuen Technologien kompatibel sind. Die Bedeutung eines IT Business Alignment wird hier wiederum erkenntlich: Indem die NPO technolo-

gisch gesehen am Puls der Zeit agieren kann, sichert sie ihr Fortbestehen und die Sachzielerreichung.

Informationssicherheit umfasst das Schützen der IT-Systeme und Klarheit darüber, was bei einem Cyber-Angriff zu tun ist. Es ist zentral, dass die Organisation auch den Datenschutz konsequent umsetzt und eine öffentliche Datenschutzerklärung sowie ein Datenschutzreglement besitzt.

Um die eigenen Leistungen zu verbessern und neue Angebote zu entwickeln, kann die NPO intern Verbesserungsvorschläge bezüglich Digitalisierung aufnehmen. Dabei ist die Geschwindigkeit ein wichtiger Faktor, so dass die Organisation schnell z. B. Online-Beratungen und -Schulungen oder eine App entwickeln kann. Agile Methoden wie Scrum können eine rasche Projektabwicklung begünstigen.

5.3 Marketing-Management: Wirkung erzielen

Eine NPO steht mit vielen verschiedenen Anspruchsgruppen im Austausch (Gmür et al. 2023). Der Fokus im Marketing-Management liegt hier bewusst auf den Leistungsempfänger:innen, da primär bei ihnen die Wirkung erzielt werden soll. Spendende und Freiwillige, die fürs Marketing ebenfalls wichtige Austauschgruppen sind, sind im Reifegradmodell im Bereich Ressourcen-Management abgedeckt.

5.3.1 Leistungsempfänger:innen

Diese Dimension stellt die Leistungsempfänger:innen der NPO ins Zentrum. Sie umfasst den Bezug der Leistungen, die Verwaltung der Daten der Leistungsempfänger:innen sowie die Messung und die Entwicklung der Leistungen.

Beim Leistungsbezug geht es darum, dass die Leistungen online über die Webseite oder eine App buchbar sind. Dies setzt voraus, dass die NPO die digitalen Bedürfnisse ihrer Leistungsempfänger:innen kennt und ihre Dienstleistungen darauf ausrichtet.

Es ist empfehlenswert, dass die NPO sämtliche Daten ihrer Leistungsempfänger:innen in Datenbank- oder Customer-Relationship-Management-Systemen (CRM) pflegt. Dabei ist es wichtig, dass alle IT-Systeme dieselbe Datenbasis haben oder über Schnittstellen miteinander verbunden sind (z. B. CRM/Mitgliederverwaltung verknüpft mit Buchhaltung, Terminsoftware, Webseite).

Eine systematische Leistungsmessung funktioniert wie folgt: Zunächst muss die Organisation definieren, welche Kennzahlen und Daten sie benötigt, um ihre Leistungen zu messen. Danach ist es für eine Weiterverarbeitung wichtig, dass die Erhebung der Daten über die Leistungsnutzung (bspw. Daten aus Online-Umfragen, CRM, Webseite, Apps oder Sensoren) standardmässig digital erfolgt. Die Datenbereinigung und das Erstellen der Reportings kann durch digitale Tools automatisiert werden.

Eine konsequente Orientierung an den Leistungsempfänger:innen beinhaltet auch deren Einbezug in das Verbessern und Entwickeln von Leistungen. Über digitale Kanäle kann die NPO Möglichkeiten für Verbesserungsvorschläge bieten. Somit unterstützt IT wesentlich die Erreichung der Marketing-Ziele, was wiederum zur Sachzielerreichung der NPO beiträgt.

5.3.2 Kommunikation

Die Kommunikation bezieht sich ebenfalls auf die Leistungsempfänger:innen. Um ihre Leistungsempfänger:innen gezielt anzusprechen, ist es wichtig, dass die Organisation ihr digitales Leistungsmarketing umfassend mit Zielen, Zielgruppen, Massnahmen, Terminen und Finanzierung plant. Zusätzlich ist das Überprüfen der Massnahmen des digitalen Leistungsmarketings anhand definierter Key-Performance-Indicators (KPI) zentral.

Digitale Kommunikationskanäle umfassen die Webseite, E-Mail und soziale Medien. Es ist bei der Gestaltung der Webseite bedeutsam, auf eine hohe Benutzerfreundlichkeit zu achten. Weiter ist es wichtig, regelmässig Beiträge auf denjenigen sozialen Medien zu posten, die für die Leistungsempfänger:innen relevant sind. Schliesslich hilft personalisiertes E-Mail-Marketing dabei, Leistungsempfänger:innen zu halten oder zu gewinnen.

Die Organisation kann standardmässig digital mit ihren Leistungsempfänger:innen kommunizieren, beispielsweise beim Versand von Rechnungen per E-Mail/E-Bill oder digitalen Magazinen. Für einen Effizienzgewinn und die Entlastung personeller Ressourcen ist es bedeutend, dass die Webseite so automatisiert ist, dass die Leistungsempfänger:innen oft gestellte Fragen und Anliegen, wie beispielsweise Adressmutationen direkt selbst mittels FAQs, Formularen, Chatbots oder Login-geschützten Portalen, klären oder erledigen können. Zusätzlich zum Posten von Beiträgen auf relevanten sozialen Medien ist es wichtig, dass die Organisation darauf auch aktiv mit ihren Leistungsempfänger:innen interagiert, um sie stärker an sich zu binden. Dabei wird deutlich, dass solche digitalisierten Interaktionsmöglichkeiten eine Bindung zu den Leistungsempfänger:innen herstellen und es entsprechend relevant ist, dass die IT dies unterstützt.

5.4 Ressourcen-Management: Potenziale aufbauen

Ziel des Ressourcen-Managements ist es, die benötigten personellen, materiellen und nicht-materiellen Ressourcen bereit zu stellen. Sind die Potenziale vorhanden, gilt es diese effizient zu nutzen. Sind sie nicht vorhanden, müssen sie aufgebaut werden.

5.4.1 Personelle Ressourcen

Die personellen Ressourcen umfassen ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeitende und je nach NPO-Typ auch Mitglieder und Freiwillige.

Bei Mitarbeitenden sind die erforderlichen digitalen Kompetenzen und ein digitales Mindset wichtig, welches in Aus- und Weiterbildungen aufgebaut und gefördert wird. Um die Bindung zu ihnen zu pflegen, sind digitale Kanäle und Plattformen, wie beispielsweise Microsoft 365, Google Workspace oder das Intranet, zentral. Damit der digitale Wandel breit getragen wird, ist es essenziell, die Mitarbeitenden aktiv in diesen Veränderungsprozess miteinzubeziehen. So werden die Betroffenen zu Beteiligten.

Digitale Technologien ermöglichen zudem neue Wege für die Mitgliedergewinnung über digitale Kanäle und Plattformen. Um die Bindung zu den Mitgliedern zu pflegen, sind Apps, Webseiten, das Intranet oder soziale Medien bedeutsam. Auch Freiwillige und Ehrenamtliche können gezielt über digitale Kanäle und Plattformen rekrutiert, informiert und koordiniert werden. Bei Letzteren ist ausserdem zentral, dass sie für ihre Rolle/Funktion über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügen.

5.4.2 Sach- und Finanzmittel

Für die digitale Transformation selbst braucht es ausreichend Sach- und Finanzmittel. Gleiches gilt für die Erneuerung der Hard- und Software.

Digitale Kollaborationsplattformen und Cloud-Services spielen eine zentrale Rolle für die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch innerhalb der Organisation. Es ist massgeblich, dass die Hardware- und Software-Ausstattung den Mitarbeitenden ortsunabhängiges Arbeiten bei vollem Datenzugriff ermöglicht. Um ihre Arbeiten zu beschleunigen, kann es sinnvoll sein, dass die Mitarbeitenden standardmässig künstliche Intelligenz, beispielsweise in Form von GPT Chatbots oder integrierten KI-Features in IT-Systemen, nutzen.

Für spendensammelnde Organisationen sind digitale Kanäle wie Webseiten, Social Media, E-Mail-Marketing, Plattformen und Crowdfunding zentral, um finanzielle Mittel zu beschaffen. Wichtig ist, dass Spenden digital mit Kreditkarten, PostFinance, Twint, PayPal, Apple/Google Pay bezahlt werden können. Zudem kann das digitale (und analoge) Fundraising optimiert werden, indem das Spendenverhalten mit digitalen Tools analysiert wird.

5.4.3 Nicht-materielle Ressourcen

Nicht-materielle Ressourcen beinhalten den Umgang und die Nutzung von Daten, Wissensmanagement, die Reputation im Internet sowie Kooperationen mit externen Partner:innen.

Grundlage einer effektiven und effizienten Datennutzung ist die Festlegung, wie Daten verwaltet und verwendet werden, z. B. anhand eines Datenmanagement-Konzepts. Für Reports und Analysen ist es essenziell, zentral aufbereitete Daten aus den IT-Systemen zu nutzen sowie die Datenerhebung und -bereinigung und das Erstellen der Standard-Reportings weitgehend mit digitalen Tools zu automatisieren.

Wissen und Lernen sind insbesondere für den digitalen Wandel unabdingbar. So ist es wichtig zu wissen, welche Kompetenzen im Bereich Digitalisierung künftig entscheidend für den Erfolg sein werden. Um organisationsrelevantes Wissen bereitzustellen und auszutauschen, sind Cloud-Services und digitale Kollaborationsplattformen empfehlenswert. Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeitenden das für sie relevante Wissen auf digitalem Weg aneignen können (mittels Online-Kursen oder -Tutorials).

Die Reputation einer Organisation soll auch online gepflegt werden. Hierbei ist es wertvoll, dass sich die Organisation fortlaufend um eine hohe Sichtbarkeit und positive Darstellung im Internet, beispielsweise auf der Webseite oder auf sozialen

Medien, bemüht. Mittels Webanalyse kann dies regelmässig geprüft werden. Dabei kann ebenfalls untersucht werden, wie attraktiv die Organisation auf sozialen Medien oder Arbeitgebendenbewertungsportalen als Arbeitgeberin wahrgenommen wird.

Kooperationen können für die digitale Transformation wesentlich sein. So ist es wichtig, dass die Organisation bei internen Kompetenz- und Ressourcenlücken im Umgang mit Hard- und Software externe Partner:innen einbezieht. Weiter kann die Organisation bei Investitionen in Hard- und Software Geld sparen, indem sie, wenn immer möglich vergünstigte Angebote für NPO nutzt oder mit anderen Organisationen zusammenspannt.

6 Praxisorientierte Anwendungsbereiche

Dieser Beitrag folgt der Grundannahme, dass die Digitalisierung als Chance zu verstehen ist. Diese Perspektive darf und soll kritisch hinterfragt werden. Die Digitalisierung bringt Nachhaltigkeitsbedenken mit sich, insbesondere durch den hohen Energieverbrauch digitaler Technologien, die zunehmende Menge an Elektroschrott und den intensiven Ressourcenverbrauch bei der Herstellung elektronischer Geräte (siehe z. B. Gupta et al. 2020). Zudem wirft die Digitalisierung auch ethische Bedenken auf, insbesondere in Bezug auf Datenschutz, Überwachung und die mögliche Diskriminierung durch algorithmische Entscheidungen. Zudem kann sie soziale Ungleichheiten durch die digitale Kluft verstärken, Arbeitsplätze gefährden oder die Verbreitung von Desinformation begünstigen (siehe z. B. Russo 2018).

Erachtet man diese Bedenken und die Schwächen des Reifegradmodells für die digitale Transformation in NPO (wie z. B. die subjektive Komponente der Einschätzung oder der nicht-qualitative Ansatz mittels Interviews) als fass- sowie lösbar, so kann das Modell in einer Vielzahl von Anwendungsbereichen eingesetzt werden.

Das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO macht das Thema der digitalen Transformation in und für NPO fassbar und strukturiert es. Es zeigt Stärken und Schwächen einer NPO auf und beinhaltet auch eine Priorisierung verschiedener Aspekte. Weiter kann es dafür eingesetzt werden, um zwischen verschiedenen Personengruppen innerhalb der NPO Diskussionen zum Thema anzuregen oder ein gemeinsames Verständnis und gemeinsame Begrifflichkeiten zur digitalen Transformation in der Organisation zu schaffen.

Im konkreten Arbeitsalltag kann das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO, wie in der Einleitung beschrieben, (1) die Bedürfnisse der NPO bezüglich digitaler Transformation greifbar machen. Dies erleichtert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen (IT-)Akteur:innen und liefert eine mögliche Grundlage für die Vergabe und Strukturierung von Digitalisierungsprojekten. (2) In NPO mit einem zentralen Dach und regionalen Einheiten kann der Fragebogen zur Reifegradanalyse gesondert ausgefüllt werden. Dies kann eine wertvolle Basis oder Referenz für die Zusammenarbeit unter diesen Organisationseinheiten legen. (3) Innerorganisatorisch kann beispielsweise die strategische und die operative Leitung der NPO den Fragebogen zur Reifegradanalyse ausfüllen. Der Abgleich kann als Anstoss für strategische Diskussionen und die gemeinsame Festlegung der Stossrichtung dienen. So kann die Reifegradanalyse eine Basis für die Entwicklung einer Strategie zur digitalen

Transformation legen oder als Fortschrittscontrolling zur Überprüfung des digitalen Reifegrades und der Prioritätensetzung verwendet werden. (4) Der Fragebogen zur Reifegradanalyse kann auch von operativ tätigen Mitarbeitenden ausgefüllt werden. Der anschließende Vergleich mit den Resultaten der Geschäftsleitung kann wertvolle Hinweise auf unterschiedliche Ansichten und Zielvorstellungen liefern.

Ausblickend gilt es das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO in vielen verschiedenen NPO weiter zu testen und im Sinne des iterativen Prozesses stets zu verbessern. Dies gilt auch vor dem Hintergrund, dass sich die digitale Transformation kontinuierlich weiterentwickelt und durch technologische Fortschritte in Automatisierung und Künstlicher Intelligenz geprägt wird. Aktuelle Entwicklungen umfassen Hyperautomation (maximale Automatisierung von Geschäftsprozessen), immersive Technologien wie virtuelle oder erweiterte Realität (z. B. das Metaverse) für neue Interaktionsmöglichkeiten sowie eine nachhaltige Digitalisierung zur Ressourcenschonung (siehe z. B. Omol 2024).

Abschliessend ist zu hoffen, dass das Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO eine fortwährende Anwendung in vielen NPO findet und so seinem Ursprungsgedanken zur Professionalisierung des NPO-Sektors gerecht wird. Da dem Modell die Annahme zugrunde liegt, dass die IT zur Sachzielerreichung beitragen muss, kann das Modell zudem einen Beitrag zum IT Business Alignment in NPO leisten. Alle wollen oder müssen digital werden – mit dem vorliegenden Reifegradmodell gelingt dies hoffentlich zielführend, effizient und für alle Beteiligten und Betroffenen sinnvoll.

Danksagung Das Autor:innen-Duo dankt allen Kolleg:innen herzlichst für unzähligen und wiederkehrenden Diskussionen in der Modellkonzeption. Ihr habt dem Reifegradmodell für die digitale Transformation in NPO Leben eingehaucht.

Funding Open access funding provided by University of Fribourg

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Azevedo L, Lee R, Shi W (2024) Strategic IT alignment and organizational agility in nonprofits during crisis. *Adm Sci* 14(7)
- Becker J, Knackstedt R, Pöppelbuß J (2009) Developing maturity models for IT management – A procedure model and its application. *Bus Inf Syst Eng* 1:213–222. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>
- Berghaus S, Back A (2016) Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Unternehmung* 70:98–123. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2016-2-98>

- de Bruin T, Freeze RD, Kulkarni U, Rosemann M (2005) Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. 16th Australasian Conference on Information Systems (ACIS), Sydney, 29 Nov–2 Dec 2005
- Bürki A, Stuhlmann K (2017) NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen. *Verband Manag* 43:6–12
- Chaniyas S, Hess T (2016) How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. *Management Report* 2/2016. Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich School of Management, Institute for Information Systems and New Media, Munich
- Deckert R, Langer A (2018) Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen. In: Grunwald K, Langer A (Hrsg) *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis*, S 872–889
- Digital Leadership Ltd (o.J.) Digital maturity framework. <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>. Zugegriffen: 23. Nov. 2024
- Dufft N, Kreutter P, Peters S, Olfe F (2017) Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. *Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Stiftung WHU, Capgemini, Haniel Stiftung, betterplace lab, WHU, Otto Beisheim School of Management, CXP Group, fibonacci & friends
- Egeli M (2016) Erfolgsfaktoren von Mobile Business; Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT. Springer, Wiesbaden
- Erpf P, Funk L (2020) Digitalisierung in Berufsverbänden; Potenziale und Handlungsfelder. *Verbändereport*, S 34–39
- Erpf P, Maring NC (2018) Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen. *Verband Manag* 44:6–13
- Etter S (2024) Digitale Reifegradanalyse von Nonprofit-Organisationen. Universität Freiburg (Masterarbeit)
- Gmür M, Lichtsteiner H, Stuhlmann K, Erpf P, Andessner R (2023) Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Haupt, Bern
- Gupta S, Motlagh M, Rhyner J (2020) The digitalization sustainability matrix: a participatory research tool for investigating digitainability. *Sustainability* 2(21):9283
- Horak C, Baumüller J (2018) Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis. *Verband Manag* 44:14–19
- Kieninger M, Mehanna W, Michel U (2015) Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmenssteuerung. In: Horváth P, Michel U (Hrsg) *Controlling im digitalen Zeitalter*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Luftman J, Lyytinen K, Zvi TB (2017) Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *J Inf Technol* 32(1):26–46
- Maring NC, Erpf P (2022) Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden. In: Stumpf M (Hrsg) *Verbandsmanagement. Strukturen, Prozesse und wirtschaftliche Anforderungen professionell managen*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 449–478
- Maring NC, Erpf P, Stuhlmann K (2022) Digitaler Wandel in NPO als umfassender Change-Prozess. *Verband Manag* 48:6–15
- Neff AA, Hamel F, Herz TP, Uebernickel F, Brenner W, vom Brocke J (2014) Developing a maturity model for service systems in heavy equipment manufacturing enterprises. *Inf and Manag* 51:895–911. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.05.001>
- Omol EJ (2024) Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digit Transform Soc* 3(3):240–256
- Peter MK, Kraft C, Schwaferts D (2017) Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. Hochschule für Wirtschaft FHNW
- Reinheimer S, Robra-Bissantz S (2017) Business-IT-Alignment – Kernaufgabe der Wirtschaftsinformatik. *Business-IT-Alignment: Gemeinsam zum Unternehmenserfolg*, S 7–29
- Remane G, Hanelt A, Wiesboeck F, Kolbe LM (2017) Digital maturity in traditional industries—an exploratory analysis. 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal
- Russo F (2018) Digital technologies, ethical questions, and the need of an informational framework. *Philos Technol* 31(4):655–667
- Schlegel C (2019) Digitaler Reifegrad von Nonprofit-Organisationen. Universität Freiburg (Masterarbeit)
- Schlegel C (2024) Digitalisierungs-Standortbestimmung für Sportverbände. *Verband Manag* 50:37–42
- Schlegel C, Lichtsteiner H (2020) Digitale Transformation – Ein Modell zur Standortbestimmung für NPO. *Verband Manag* 46:42–53
- The Center for the Digital Nonprofit (2018) Digital nonprofit ability assessment. NetHope
- Westerman G, Calmécane C, Bonnet D, Ferraris P, McAfee A (2011) *Digital Transformation A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business, Capgemini Consulting, Cambridge Paris

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.