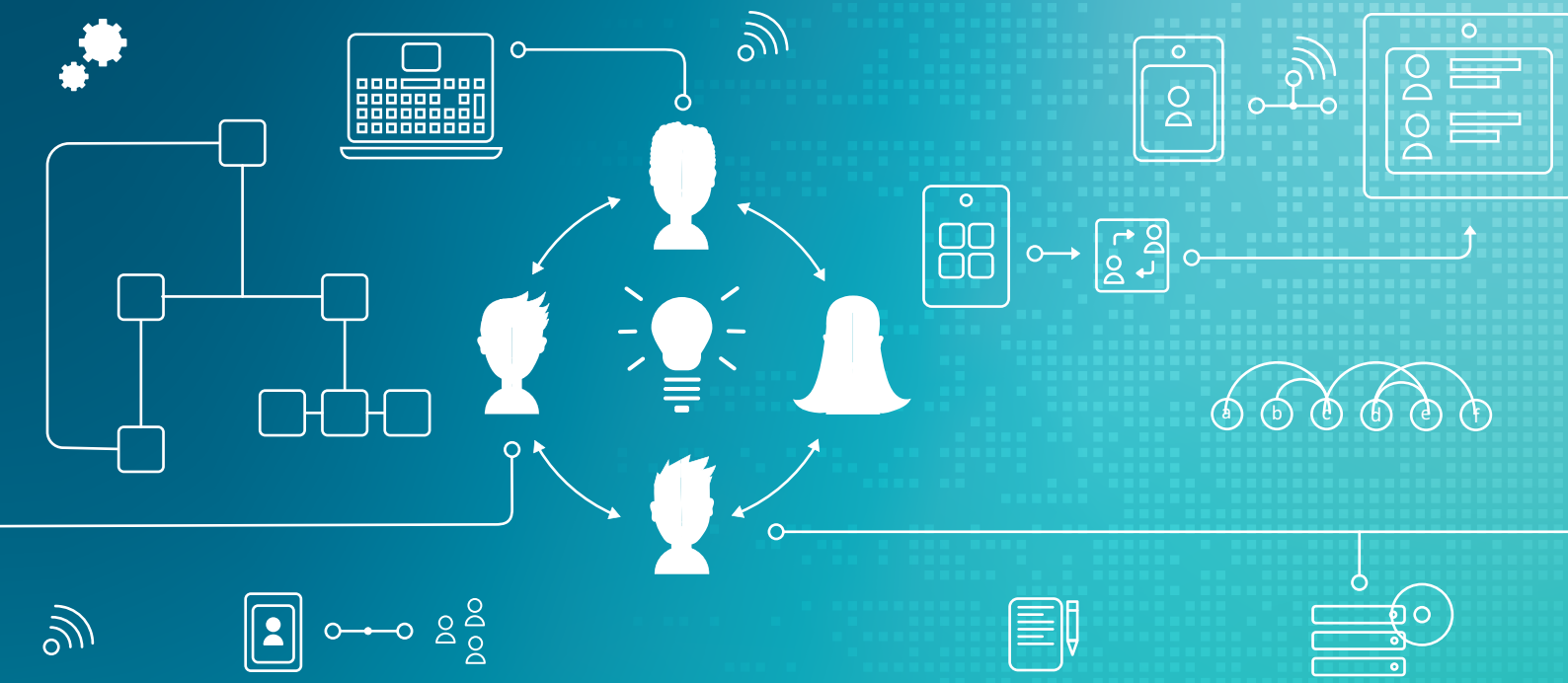
Fraunhofer IAO

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO



Digitale Transformation von Non-Profit-Organisationen

Status quo und Handlungsbedarfe

Hrsg.: Mike Freitag

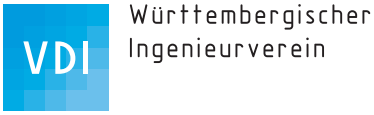
GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

DIGILAB NPO-DIGITAL LABOR

INPUT
consulting

ver.di


VDI
Württembergischer
Ingenieurverein

Fraunhofer
IAO

Universität Stuttgart

Evangelische
Altenheimat

DIGILAB
NPO-DIGITAL LABOR

Digitale Transformation von Non-Profit-Organisationen

Status quo und Handlungsbedarfe

Mike Freitag und Gabriele Korge
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

Oliver Hämmerle und Helmut Zaiser
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart

Mario Daum und Claus Zanker
INPUT Consulting gGmbH, Stuttgart

Nadine Müller und Stefanie Schiffer
ver.di – vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin

Oliver Gutmann und Paul Martin Schäfer
VDI Württembergischer Ingenieurverein e.V., Stuttgart

Michael Flex
Stiftung Evangelische Altenheimat, Stuttgart

Inhalt

1. EINLEITUNG – STATUS QUO DER DIGITALEN TRANSFORMATION 4

Mike Freitag

2. DIGITALE TRANSFORMATION BEI GEWERKSCHAFTEN 7

Mario Daum, Claus Zanker, Nadine Müller, Stefanie Schiffer

3. AUF DEM WEG IN EINE DIGITALE ZUKUNFT – ERFAHRUNGEN DES VDI WÜRTTEMBERGISCHER INGENIEURVEREIN E.V. 17

Oliver Gutmann, Paul Martin Schäfer

4. ERHEBUNGEN DES BEDARFS AN DIGITALEM LERNEN – DIE BEFRAGUNG VON EHRENAMTLICH MITARBEITENDEN DER EVANGELISCHEN ALTENHEIMAT 27

Gabriele Korge, Helmut Zaiser, Michael Flex

5. ZUSAMMENFASSUNG 42

Mike Freitag, Oliver Hämmerle

LITERATURVERZEICHNIS 44

1. Einleitung – Status quo der digitalen Transformation

Mike Freitag

Die digitale Transformation hat weitreichende Auswirkungen auf die Arbeits- und Organisationsprozesse der Zukunft. Davon sind nicht nur klassische Produktions- und Dienstleistungsunternehmen betroffen, sondern auch Non-Profit-Organisationen (NPO) – also beispielsweise Vereine, Stiftungen und Gewerkschaften. Die Anzahl dieser liegt in Deutschland bei ca. 635.000 (Priemer et al. 2017). Eine Studie der IW Consult (2018), in der mehr als 250 Vertreter aus Non-Profit-Organisationen befragt wurden, verdeutlicht diesen hohen Stellenwert der Digitalisierung für Non-Profit-Organisationen. 80 Prozent halten sie für sehr wichtig oder eher wichtig. Gleichzeitig fühlen sich jedoch nur etwas mehr als ein Viertel der befragten Organisationen gut darauf vorbereitet, die digitale Transformation für sich zu nutzen (Dufft et al. 2017; Peters et al. 2017).

Diese Studien von Dufft et al. (2017) und IW-Consulting (2018) zu Stand und Entwicklung der Digitalisierung von Non-Profit-Organisationen beschreiben in allgemeiner Art den empirisch erhobenen Status der Nutzung digitaler Technologien und den erkannten Veränderungsbedarf im Hinblick auf die digitale Transformation. Es fehlt jedoch an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, welchen Beitrag digitale Tools und digitale Medien leisten können, um das Organisationshandeln von Non-Profit-Organisationen zur Erreichung ihrer Organisationsziele – und ihren wichtigen gesellschaftlichen und politischen Aufgaben unter veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – zu unterstützen.

Projekt »DigiLab NPO«
Hier knüpft das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt »DigiLab NPO« an. An diesem sind vier Anwendungspartner (NPO) und drei wissenschaftliche Partner beteiligt. Die Anwendungspartner sind:

- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Berlin,
- VDI Württembergischer Ingenieurverein e.V. (VDI WIV), Stuttgart,
- Stiftung Evangelische Altenheimat (Altenheimat), Stuttgart und
- ver.di Bildung + Beratung Gemeinnützige GmbH (ver.di b+b), Düsseldorf.

Bei den wissenschaftlichen Partnern handelt es sich um:

- Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart,
- Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart und
- INPUT Consulting gGmbH (INPUT).

Drei Forschungsschwerpunkte stehen dabei im Fokus:

- Methoden und Instrumente für die Arbeit an und mit Menschen im digitalen Wandel,
- die Gestaltung und prozessbegleitende Analyse von neuen Formen der interaktiven Arbeit bzw. des digitalen Lernens sowie
- die Entwicklung neuer Formen der Organisation innerbetrieblicher Zusammenarbeit.

Weitere Informationen können der Projektwebsite unter www.digilab.site entnommen werden.

Um die Non-Profit-Organisationen bestmöglich zu unterstützen, werden zunächst der Digitalisierungsgrad der Praxispartner, deren Unterstützungsbedarfe sowie die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen für die Non-Profit-Organisationen ermittelt. In dieser Publikation werden die Ergebnisse aus dieser Anforderungsanalyse beschrieben, die sich an den drei Applikationsfeldern orientiert, die nachfolgend beschrieben sind.

Aufbauend auf dem beschriebenen Status quo der Digitalisierung von Non-Profit-Organisationen wurden folgende drei Applikationsfelder zur Nutzung digitaler Technologien für den Wandel zu einer Non-Profit-Organisation 4.0 identifiziert:

- »Virtuelles Ehrenamt«,
- »Digitales Organisationshandeln« und
- »Digitales Lernen«.

Abbildung 1 skizziert die Vorgehensweise im Projekt »DigiLab NPO«.

Abbildung 1: Vorgehensweise im Projekt »DigiLab NPO«

Nachfolgend werden die einzelnen Applikationsfelder »Virtuelles Ehrenamt«, »Digitales Organisationshandeln« und »Digitales Lernen« kurz beschrieben.

Virtuelles Ehrenamt
Im ersten Applikationsfeld »Virtuelles Ehrenamt« steht die Generierung von neuen digitalen Angeboten und das Schnittstellenmanagement zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen im Vordergrund. Ziel dieses Applikationsfeldes ist es, die partizipative Einbeziehung des Ehrenamts bei der digitalen Transformation sicherzustellen.

Digitales Organisationshandeln

Das Applikationsfeld »Digitales Organisationshandeln« umfasst die Digitalisierung von zielgerichteten Aktivitäten und Prozessen, die für die Interaktion und Kommunikation nach innen und außen notwendig sind. Der Fokus liegt dabei auf der Frage, wie sich Non-Profit-Organisationen so digital transformieren können, dass sie ihre Organisationsziele unter Nutzung digitaler Technologien effektiver und effizienter erreichen können.

Digitales Lernen

Das Applikationsfeld »Digitales Lernen« befasst sich mit neuen Lernthemen und Lernbedarfen, die sich aus der Digitalisierung ergeben sowie mit Ansätzen zur weitergehenden Digitalisierung des Lernens. Über die Pilotierung von digitalen Lernangeboten bei ausgewählten Zielgruppen in Non-Profit-Organisationen soll herausgearbeitet werden, an welchen Stellen und mit welchen Methoden die digitale Anreicherung in diesem spezifischen Umfeld Sinn macht und welche Inhalte aufgrund der Digitalisierung relevant sind.

Den Startpunkt des Projekts »DigiLab NPO« bilden IST-Analysen in allen drei Applikationsfeldern durch die jeweils daran beteiligten Verbundprojektpartner. In Kapitel 2 werden die ersten Resultate der Projektpartner ver.di und INPUT Consulting in den Applikationsfeldern »Virtuelles Ehrenamt« und »Digitales Organisationshandeln« erläutert. In Kapitel 3 stellt der Projektpartner VDI Württembergischer Ingenieurverein sich und seine Umfrageergebnisse mit dem Schwerpunkt auf dem Applikationsfeld »Virtuelles Ehrenamt« vor. Mit der Befragung von 850 Mitgliedern wurde hier als erster Schritt der Digitalisierungsgrad des VDI erhoben. Nachfolgend beschreiben die Projektpartner Evangelische Altenheimat und IAT Universität Stuttgart in Kapitel 4 ihre Erkenntnisse aus der Befragung im Applikationsfeld »Digitales Lernen«, bevor eine kurze Zusammenfassung in Kapitel 5 den Abschluss dieser Publikation bildet.

2. Digitale Transformation bei Gewerkschaften

Mario Daum, Claus Zanker, Nadine Müller, Stefanie Schiffer

Die digitale Transformation verändert Gesellschaften und wirkt sich dadurch auch auf Non-Profit-Organisationen wie Gewerkschaften aus. Daraus resultieren für Gewerkschaften zwei Aufgaben: Erstens haben sie durch ihre Funktion als Interessenvertretung in modernen Arbeitsgesellschaften die Aufgabe, die sich wandelnde und zunehmend digitalisierte Arbeitswelt mittels kollektivvertraglicher Regulierung im Interesse ihrer Mitglieder mitzugestalten. Und zweitens gilt es für Gewerkschaften, die aus der Digitalisierung erwachsenen Potenziale für die Stärkung ihres Organisationshandelns zu nutzen und auf die veränderten Anforderungen ihrer Mitglieder zu reagieren.

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der Analysephase von INPUT Consulting, ver.di und dem Fraunhofer IAO zu den Applikationsfeldern »Virtuelles Ehrenamt« und »Digitales Organisationshandeln« von Gewerkschaften vorgestellt. Diese umfasste eine Literaturanalyse zu den Grundlagen gewerkschaftlichen Organisationshandelns im Kontext der digitalen Transformation. Daran anschließend wurden empirische Untersuchungen zum Status quo und den Digitalisierungsbedarfen in den beiden Applikationsfeldern »Virtuelles Ehrenamt« und »Digitales Organisationshandeln« in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di durchgeführt.

2.1 Ausgangslage

Gewerkschaften als NPO
Gewerkschaften sind nach der Internationalen Klassifizierung ICNPO Non-Profit-Organisationen. Diese werden definiert als „Organisationen, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden." (Helmig 2018). Sie sind Vereinigungen von und für Arbeitnehmer*innen, die auf freiwilliger Mitgliedschaft basieren. Durch die satzungsmäßig festgelegten Mitgliedsbeiträge sind sie unabhängig und besitzen eine ökonomische Eigenständigkeit (vgl. Rütters und Mielke 2019). Im Gegensatz zu anderen Non-Profit-Organisationen existiert für Gewerkschaften in Deutschland eine rechtliche Grundlage, die sich im Grundgesetz, dem Bürgerlichen Gesetzbuch und Tarifvertragsgesetz findet (Rütters und Mielke 2019). Den Mitgliedern kommt in Gewerkschaften eine besondere Rolle zu, da sie das Organisationshandeln bestimmen und durch ihr ehrenamtliches Engagement mitgestalten.

Gewerkschaftliches Organisationshandeln: Grundlagen und Ziele
Unter dem Organisationshandeln ist generell das Handeln von Organisationen zur Erreichung ihrer Ziele zu verstehen. Das Organisationshandeln von Gewerkschaften ist mit dem Ziel verbunden, die wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten und durchzusetzen. Das organisationale Handeln von Gewerkschaften zur Verbesserung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen ist durch Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes legitimiert und besonders geschützt. Es beinhaltet ein Ordnungsprinzip zur eigenverantwortlichen und kollektivrechtlichen Ausgestaltung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden und dem Schutz vor staatlichen Eingriff in diese Verbands- und Tarifautonomie. Aufgabe von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ist es hierbei, „die gegensätzlichen Interessen von organisierter Arbeitnehmerschaft und Arbeitgeberschaft zu definieren, im antagonistischen Interessenkampf zur Geltung zu bringen und auf diese Weise zum kontradiktorischen Interessenausgleich zu gelangen." (Scholz 2020). Das Organisationshandeln von Gewerkschaften (und Arbeitgeberverbänden) erfolgt zur Wahrung und Durchsetzung der jeweiligen

Mitglieder- und Verbandsinteressen im Grundsatz konfliktorisch – in Tarifauseinandersetzungen auch durch Arbeitskampfmaßnahmen, im politischen Raum durch öffentliche Kundgebungen, Demonstrationen und weitere Maßnahmen öffentlichen Protests. Im Rahmen der Arbeitsverfassung erfolgt der Interessenausgleich der Betriebs- oder Tarifvertragsparteien durch Einigungsstellen im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. durch Verfahren vor den (Arbeits-)Gerichten.

Zur Legitimation ihres Handelns und als Maßnahme zur erforderlichen Beteiligung ihrer Mitglieder an der verbandsinternen Willensbildung sind Gewerkschaften nach demokratischen Grundsätzen organisiert. Diese ergeben sich nicht nur aus dem historischen Selbstverständnis der Gewerkschaften in Deutschland, sondern sind auch eine Notwendigkeit aus ihrem verbandlichen Autonomiestatus gemäß Artikel 9 Absatz 3 Satz 2 Grundgesetz. (Scholz 2020). Bei ver.di sind diese demokratischen Grundsätze in § 20 der Satzung normiert: „ver.di ist nach demokratischen Grundsätzen aufgebaut. Abstimmungen und Wahlen sind nach diesen Grundsätzen durchzuführen. Die Willens- und Entscheidungsbildung erfolgt in den Ebenen und Fachbereichen und grundsätzlich auf der mitgliedsnächsten Organisationsstufe (Subsidiaritätsprinzip).“

Die Ziele des gewerkschaftlichen Organisationshandelns ergeben sich aus § 5 der ver.di-Satzung und sind u.a.

- der Abschluss und die Durchsetzung von Tarifverträgen als eine zentrale kollektive Mitgliederleistung,
- der Ausbau der Mitbestimmung in den Betrieben und Verwaltungen sowie die
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- die Unterstützung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen sowie die Wahrung und Entfaltung der gewerkschaftlichen Handlungsfähigkeit in Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen,
- die Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung, des Arbeits- und Gesundheits- sowie des Umweltschutzes in Betrieben, Unternehmen und Verwaltungen,
- und die Einflussnahme auf die Gesetzgebung und Regierung auch im Zusammenwirken mit dem DGB.

Die Rolle des Ehrenamts

Eine stabile bzw. wachsende Mitgliedschaft und deren ehrenamtliches Engagement stellen für Gewerkschaften wie auch zumeist für andere Non-Profit-Organisationen eine zentrale Voraussetzung dar, damit das Organisationshandeln überhaupt durchsetzungsfähig sein kann. In einer demokratischen Organisation wie einer Gewerkschaft, haben die Ehrenamtlichen neben den Hauptamtlichen (als Beschäftigte der Gewerkschaft) vielfältige Aufgaben und sind zum Teil eng in die Prozesse eingebunden. Zu den Ehrenamtlichen zählen in ver.di grundsätzlich alle Mitglieder, die sich freiwillig und unentgeltlich engagieren, egal ob in offizieller Funktion (z.B. Gewerkschaftsrat, Fachbereichsvorstand, Vertrauensleute etc.) oder außerhalb der Gremienarbeit. Das höchste Entscheidungsorgan von ver.di auf Bundesebene ist der Bundeskongress, der alle vier Jahre zusammentritt und sich aus ehrenamtlichen Delegierten zusammensetzt. In der Zeit dazwischen übernimmt der Gewerkschaftsrat die Funktion als höchstes Organ, der durch den Bundeskongress gewählt wird und ausschließlich aus ehrenamtlichen Mitgliedern besteht. Die ver.di ist in einer sogenannten Matrixstruktur organisiert. Es gibt vier Ebenen (Ortsvereine, Bezirke, Landesbezirke und die Bundesebene), derzeit noch dreizehn Fachbereiche, in denen die fachliche Arbeit geleistet wird und die sich über alle Ebenen erstrecken. Es gibt zudem Vertretungsstrukturen für bestimmte Personengruppen wie Selbständige, Frauen, Jugend, Senior*innen, Migrant*innen, Erwerbslose und Beamt*innen.

2.2 Gewerkschaftliches Organisationshandeln

Der Erfolg gewerkschaftlichen Organisationshandelns und damit die Vertretung der Mitgliederinteressen wird von der gewerkschaftlichen Durchsetzungsmacht bestimmt (Lévesque und Murray 2010; Schmalz und Dörre 2014). Gewerkschaftliche Macht basiert im Wesentlichen auf vier Ressourcen (Schmalz und Dörre 2014).
Abbildung 2 veranschaulicht diesen
Ansatz.

Abbildung 2: Machtressourcenansatz gewerkschaftlicher Organisationsmacht

Die grundlegende *strukturelle Macht* ergibt sich aus einer Primärmacht von abhängig Beschäftigten als Produktionsfaktor im Unternehmen und als Anbieter von Arbeitskraft am Arbeitsmarkt. Diese ist insbesondere in Arbeitsmarktsegmenten hoch, wo Engpässe im Arbeitsangebot existieren und Arbeitnehmer*innen vergleichsweise starke individuelle Verhandlungspositionen bei der Festlegung von Lohn und Arbeitsbedingungen einnehmen können.

Die zweite, als *Organisationsmacht* bezeichnete Machtressource entsteht dort, wo die strukturelle Macht der Lohnabhängigen durch deren kollektiven Zusammenschluss gebündelt und unzureichende Primärmacht einzelner durch den organisationalen Zusammenschluss zu strategiefähigen Kollektivakteuren ersetzt wird. Die grundlegende Voraussetzung für eine ausreichende, zur Durchsetzung der Organisationsziele fähige Machtbasis ist die Anzahl ihrer Mitglieder. Je größer der gewerkschaftliche Organisationsgrad, desto wahrscheinlicher ist es, dass eine Gewerkschaft als »Arbeitsmarktkartell« und politische »Kampforganisation« ausreichend große Durchsetzungsfähigkeit erreicht, um ihre Organisationsziele zu erreichen. Gewerkschaftliche Organisationsmacht hängt zudem stark von den verfügbaren personellen und materiellen Ressourcen ab und erfordert eine effiziente Organisationsstruktur, die ein erfolgreiches kollektives Agieren ermöglicht. Gewerkschaften sind in hohem Maße auf die Beteiligung ihrer Mitglieder an der Verwirklichung der Organisationsziele angewiesen. Gewerkschaftliche Organisationsmacht erfordert deshalb die Fähigkeit zur Mobilisierung ihrer Mitglieder. Diese müssen bereit und in der Lage sein, sich an Aktionen bis hin zum Arbeitskampf zu beteiligen, damit gewerkschaftliche Zielsetzungen gegebenenfalls auch im Konflikt gegenüber Arbeitgeberverbänden und Unternehmen verwirklicht werden können.

Institutionelle Macht, als dritte Machtressource von Gewerkschaften, ist das Resultat von Kämpfen und Aushandlungsprozessen, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen. „Institutionelle Macht wird in tariflichen Normen, Regeln betrieblicher Mitbestimmung, im Arbeitsrecht oder der Sozialgesetzgebung sowie in korporatistischen Dialogverfahren festgeschrieben." (Dörre et al. 2017) Sie gewährt Gewerkschaften weitgehende, verbriefte oder gesellschaftlich allgemein akzeptierte Rechte und Einflussmöglichkeiten, führt aber aufgrund ihrer Einbindung in korporatistische Arrangements mit Politik und Arbeitgebern zur Einschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten. Im Zentrum steht die Institutionalisierung des Interessenkonflikts durch Beteiligungsrechte von Betriebs- und Personalräten auf der betrieblichen Ebene, die autonome Aushandlung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in rechtlich normierten Verfahren von Tarifverhandlungen und den Einflussmöglichkeiten in paritätisch besetzten Gremien der Sozialverwaltung sowie durch informelle Lobbymacht in Bezug auf politische Entscheidungen (Schmalz und Dörre 2014).

Die vierte gewerkschaftliche Machtressource wird als *gesellschaftliche Macht* bezeichnet. Sie entsteht aus der Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Organisationen und Netzwerken sowie aus der Unterstützung gewerkschaftlicher Forderungen durch außerbetriebliche zivilgesellschaftliche Akteure. Gesellschaftliche Macht zeigt sich zudem in der Fähigkeit zur Intervention in öffentliche Debatten, um damit Meinungsführerschaft zu gewerkschaftlich relevanten Themen auszuüben (Schmalz und Dörre 2014).

2.3 Digitalisierung: Ein Weg zur Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung

In den zurückliegenden Jahren wurden die Veränderungen der Machtressourcen von Gewerkschaften in verschiedenen Studien intensiv analysiert. Hierbei wird allgemein eine rückläufige Machtbasis von Gewerkschaften konstatiert (Ioannou 2020). Erstens, hat die strukturelle Macht von Arbeitnehmer*innen durch die Globalisierung der Wertschöpfung, Automatisierung von Arbeitsprozessen und Restrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen abgenommen. Zweitens erschwerte der Rückgang des Organisationsgrades zunehmend die Durchsetzungs- und Mobilisierungsfähigkeit und schwächte die gewerkschaftliche Organisationsmacht. Und drittens litten sowohl die institutionelle als auch gesellschaftliche Macht der Gewerkschaften unter dem seit den 1980er Jahren vorherrschenden Neoliberalismus und dessen Auswirkungen auf institutioneller Ebene für die Tarifbindung, bspw. durch Rückgang und Dezentralisierung, sowie auf gesellschaftlicher Ebene – bspw. durch Individualisierung, Entsolidarisierung, Konsumorientierung und Entpolitisierung (Ioannou 2020).

Angesichts dieser zahlreichen Herausforderungen wurden in den vergangenen Jahren zwei maßgebliche Ansätze zur Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung identifiziert. Einerseits gilt die Stärkung der Organisationsmacht als erfolgsversprechend: „Dies [ist] die einzige Machtressource […], auf die Gewerkschaften unmittelbar Einfluss nehmen können – durch Organisationsreformen, Mitgliederwerbung und partizipatorische Strategien, die den Mitgliedern mehr Einfluss auf das Gewerkschaftshandeln einräumen sollen" (Brinkmann und Nachtwey 2010). Gewerkschaften könnten zudem von »sozialen Bewegungen« lernen und Methoden übernehmen, um beispielsweise die Beteiligung von Mitgliedern an der Politikformulierung zu intensivieren, neue gewerkschaftliche Aktionsformen zu etablieren und sich eine thematisch weit gefasste politische Agenda zu eigen zu machen. Als chancenreiche Strategie zur Erneuerung von Gewerkschaften in Deutschland und anderen Staaten werden Organizing-Konzepte bereits seit den 2000er Jahren angewandt (Dörre 2008). Zielgruppen sind nicht nur Beschäftigte im Bereich hochqualifizierter Arbeit, sondern auch im prekären Sektor (Schmalz und Dörre 2013). Erste empirische Analysen haben gezeigt, dass Organizing-Kampagnen bei ver.di wirksam eingesetzt werden können, um die Organisationsmacht zu stärken, neue Mitglieder zu gewinnen und eine nachhaltige Aktivierung in bislang nicht organisierten Bereichen zu erreichen (Dietrich 2017). Andererseits wird in der Nutzung der gesellschaftlichen Macht ein weiterer vielversprechender Ansatz

zur Erneuerung angesehen. Dabei wird zum einen auf die Schaffung und Stärkung von Bündnisbeziehungen zu anderen NGOs und zivilgesellschaftlichen Bewegungen gezielt, um Allianzen für gemeinsame Ziele zu schmieden und damit den Einfluss auf politische Entscheidungen sowie tarifpolitische Verhandlungen über die öffentliche Meinungsbildung geltend zu machen (Ioannou 2020; Behle und Ball 2022). Zum anderen können Gewerkschaften die Meinungsführerschaft zu gewerkschaftlich relevanten Themen besetzen (Goes et al. 2015). Ein erfolgreiches Beispiel der Vergangenheit ist insbesondere die Mindestlohn-Kampagne (Futh 2018). Abbildung 3 zeigt die Chancen der Erneuerung in Zeiten digitaler Transformation.

Abbildung 3: Chancen der Erneuerung in Zeiten digitaler Transformation

Beide Erneuerungsansätze bzw. die dahinterstehenden Aktionen, Handlungen und Methoden können durch den Einsatz digitaler Technik unterstützt werden. In der internationalen Gewerkschaftsforschung sind vor allem Ansätze prominent vertreten, die insbesondere auf der Nutzung von Social Media für neue Organizing-Konzepte und Kommunikationsstrategien aufbauen.

Carneiro und Costa (2020) haben in ihrer international vergleichenden Fallstudie aufgezeigt, dass digitale Kommunikationstechnik und vor allem soziale Netzwerke wie Facebook neue Chancen zur Stärkung von Gewerkschaften bieten. Soziale Netzwerke bieten Non-Profit-Organisationen die Möglichkeit nicht nur ihre eigenen Mitglieder, sondern auch Nicht-Mitglieder mit Botschaften und Informationen unmittelbar zu erreichen. Hierdurch haben sie zum einen die Chance, Organizing-Kampagnen umzusetzen und so neue Mitglieder zu gewinnen, dadurch den Organisationsgrad und unmittelbar die Organisationsmacht zu stärken. Zum anderen können Gewerkschaften auch auf die öffentliche Meinungsbildung Einfluss nehmen, wodurch ihre gesellschaftliche Macht wächst. Dabei ist es nach Auffassung der Autor*innen wichtig, soziale Netzwerke nicht nur als technische Werkzeuge, sondern als einen Weg zu mehr demokratischer Kommunikation anzusehen.
Dencik und Wilkin (2020) betonen ebenfalls die Notwendigkeit innovativer und alternativer Wege, um Beschäftigte für Gewerkschaften zu gewinnen und insgesamt die Machtbasis zu stärken. Digitale Anwendungen und Angebote von Gewerkschaften können insbesondere für jüngere Menschen oder Menschen, die nicht in tarifgebundenen oder gewerkschaftsnahen Unternehmen beschäftigt sind, den Beitritt ermöglichen. Pasquier et al. (2020) stellen in ihrer Fallstudie zur US-amerikanischen Kampagne »Fight for 15« dar, wie sich die Organisationsformen von Gewerkschaften durch den Einsatz digitaler Anwendungen ändern und in welcher Form durch digitale Kommunikation und die Verbreitung von Botschaften über soziale Medien, gewerkschaftliche Forderungen in die politische

Meinungsbildung Eingang finden. Ioannou (2020) legt in seiner Fallstudie dar, dass neben Organizing-Konzepten und der Erschließung von Personengruppen, die bislang Gewerkschaften nicht nahestanden, in der Nutzung der Kommunikationsmacht gerade durch digitale Anwendungen ein großes Potenzial für Gewerkschaften steckt, um Einfluss auf die politische Meinungsbildung zu nehmen.

2.4 Empirische Analyse der Digitalisierung bei Gewerkschaften

Status quo und Anforderungen
Im Rahmen des Verbundprojekts »DigiLab NPO« erfolgte eine umfassende Analyse zur Erfassung des IST-Standes (Status quo) und der Digitalisierungsbedarfe in den für ver.di maßgeblichen Applikationsfeldern »Digitales Organisationshandeln« und »Virtuelles Ehrenamt«.

Die empirische Analyse erfolgte mit Methoden der qualitativen Sozialforschung. Die Daten wurden maßgeblich durch leitfaden-gestützte Interviews mit hauptamtlichen Vertreter*innen, also Beschäftigten von ver.di, erhoben. Die Interviewpartner*innen wurden so ausgesucht, dass möglichst jeder Fachbereich, wichtige Querschnittsbereiche und jeder Landesbezirk repräsentiert sind. Insgesamt wurden 26 Interviews mit mehr als 30 Gesprächspartner*innen im Zeitraum September 2020 bis Februar 2021 geführt, die aufgezeichnet und transkribiert wurden. Zur Auswertung der Interviews wurde ein Analyseraster erstellt, mittels dessen die relevanten Passagen codiert und den jeweiligen Applikationsfeldern zugeordnet werden konnten.

In einem weiteren Schritt ist im Zeitraum von Mai bis Juli 2021 eine quantitative Onlinebefragung mit ehrenamtlichen Mitgliedern zu ihren Bedarfen digitaler Unterstützung bei der Ausführung ihres Ehrenamts durchgeführt worden. Durch die Befragung der ehrenamtlichen Mitglieder konnten die Ergebnisse der qualitativen Befragung bestätigt werden. Nach einer ausführlichen Auswertung werden die Resultate dieser Onlineumfrage an anderer Stelle veröffentlicht.

Zusammengefasst ergab die Analyse folgende zentrale Ergebnisse:

Erstens sollten nach Meinung der Gesprächspartner*innen vor allem für die Kernbereiche der gewerkschaftlichen Arbeit verstärkt digitale Mittel zur Verfügung gestellt werden. An dieser Stelle sei auf das Kapitel 2.2 verwiesen, in dem auf die Ziele von Gewerkschaftsarbeit eingegangen wird.

Die Möglichkeiten, die durch die digitale Transformation geschaffen werden, sollen zur Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht – u. a. Erhöhung des Organisationsgrades – sowie der gesellschaftlichen Macht eingesetzt werden. Wie die gewerkschaftliche Organisationsmacht gestärkt werden kann, wird in Kapitel 2.3 beschrieben.

Zweitens verweisen nahezu alle Interviewpartner*innen auf die Potenziale und Wissensschätze in Bezug auf die Nutzung digitaler Anwendungen, die bereits innerhalb der Gewerkschaft existieren und angewandt werden. Derzeit kommt es vor, dass an unterschiedlichen Stellen in der Organisation verschiedene digitale Mittel genutzt werden – sogenannte Inselösungen. Die damit gemachten Erfahrungen und das gesammelte Wissen sollten dazu genutzt werden, erprobte und bewährte Anwendungen in der Breite der Organisation zu nutzen. Wünschenswert wäre es, die Kenntnisse aus den Fachbereichen und (Landes-)Bezirken zu Tage zu fördern, einen Wissenstransfer herzustellen, erprobte Anwendungen und Ansätze in die Breite zu transferieren und die Qualifizierung der Haupt- und Ehrenamtlichen noch besser zu organisieren. Allerdings wird auch eingeräumt, dass die Bedürfnisse innerhalb einer Gewerkschaft wie ver.di, die die unterschiedlichsten Dienstleistungsbranchen und Berufsgruppen abdeckt, zuweilen stark divergieren. Deshalb können nicht alle

Anforderungen erfüllt und nicht jede einzelne Anwendung identifiziert, bewertet und in die Breite transferiert werden. Hier gilt es einen Prozess zu implementieren, mithilfe dessen die unterschiedlichen Ansätze und Bedarfe analysiert und bewertet werden können. Diesbezüglich hat ver.di bereits einen wichtigen Schritt mit dem Aufsetzen einer Digitalisierungsstrategie getan.

Und drittens müssen die durchaus sehr heterogenen technischen Ausstattungen und Voraussetzungen sowie Fähigkeiten vor allem der Ehren-, aber auch der Hauptamtlichen berücksichtigt werden. Die Gewerkschaft ver.di vertritt Mitglieder aus allen Branchen und Berufen des Dienstleistungssektors, sodass starke Unterschiede in den Kenntnissen und der technischen Ausstattung auszumachen sind. Hinzu kommt, dass (auch) Gewerkschaften aus datenschutzrechtlichen Gründen bestimmte IT-Anwendungen und -systeme nicht nutzen und zumindest den hauptamtlich Beschäftigten die Anwendung nicht gestatten. Es ist also darauf zu achten, dass gerade Anwendungen im Bereich des Applikationsfeldes »Virtuelles Ehrenamt« keine (zu hohen) technischen Hemmschwellen beinhalten, sondern relativ barrierefrei und einfach im Umgang sind, damit eine breite Nutzung und Akzeptanz garantiert ist.

Virtuelles Ehrenamt: Ist-Stand und Unterstützungsbedarfe

Das ehrenamtliche Engagement bei ver.di zeichnet sich – wie bereits oben beschrieben – durch viele Facetten auf den unterschiedlichen Ebenen aus. Das Ehrenamt reicht von der örtlich-betrieblichen und bezirklichen Ebene bis hin zur Landes- und Bundesebene. Unsere Analyse, die überwiegend Aussagen von Vertreter*innen der Landes- und Bundesebene beinhaltet, hat ergeben, dass die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in den unterschiedlichsten Konstellationen stattfindet.

Gremienarbeit

Die Analysen des Ist-Stands haben ergeben, dass das ehrenamtliche Engagement bei ver.di – insbesondere mit Blick auf die Funktionsweise der Gremien sowie die Einbindung von Ehrenamtlichen – vor der COVID-19-Pandemie durch eine Präsenzkultur gepaart mit digitalen Elementen bei der Kommunikation geprägt war. Sitzungen und Treffen der Gremien wurden vorrangig vor Ort mit entsprechender An- und Abreise durchgeführt. Besprechungen, die nicht in Präsenz abgehalten wurden, erfolgten über Telefonkonferenzen und Telefonate. Infolge der COVID-19-Pandemie wurde die gewohnte Zusammenarbeit in den Gremien vor Ort fortan via Videokonferenztool abgehalten.

Die qualitative Analyse ergab, dass ein Videokonferenzsystem gewünscht wird, das allen Nutzer*innen ermöglicht, dieses möglichst barrierefrei zu verwenden. Vor allem sollte es auch ein System sein, das es Ehrenamtlichen erlaubt, unabhängig vom Beisein Hauptamtlicher, Videokonferenzen durchzuführen. Viele der Interviewten gehen davon aus, dass auch nach der Pandemie ein digitaler oder hybrider Sitzungsalltag Bestand haben wird. Dies kann dazu beitragen, dass räumliche Distanzen weniger Ehrenamtliche davon abhalten werden, an der Gremienarbeit teilzuhaben. Erforderlich wird hierbei auch sein, dass es entsprechende digitale Techniken wie Moderationstools gibt und die Anwender*innen im Umgang damit entsprechend qualifiziert werden.

Kommunikation erfolgt digital – zumeist noch über E-Mail

Der Austausch von Dokumenten und Informationen erfolgt bei ver.di über unterschiedliche Wege. Es kann auf Basis der qualitativen Analyse angenommen werden, dass die E-Mail der am meisten genutzte Kommunikationskanal ist. Hierüber erfolgt der Versand von elektronischen Dateien, Einladungen und weiteren Informationen. Einige Interviewpartner berichteten, dass zum Austausch von Dokumenten dazu übergegangen wird, das ver.di-Mitgliedernetz zu nutzen. Hier können offene und geschlossene Gruppen erstellt, Dokumente abgelegt und Diskussionen geführt werden. Hierauf wird in Kapitel 2.5 nochmals näher eingegangen.

Auch Instant-Messenger sind in der Kommunikation zwischen Ehren- und Hauptamtlichen und untereinander bei ver.di weit verbreitet. Obwohl WhatsApp unter den Instant-Messenger-Nutzer*innen mit 96 Prozent der am weitest verbreitete Messenger-Dienst ist (Bundesnetzagentur 2020), hat ver.di die Nutzung durch ihre Hauptamtlichen untersagt. Hintergrund ist ein Urteil des Amtsgerichts Bad Hersfeld, welches die datenschutzrechtlichen Lücken des Dienstes und die fortlaufende Übermittlung von Daten in Klardaten-Form von allen in dem eigenen Smartphone-Adressbuch eingetragenen Kontaktpersonen kritisiert. Hierdurch werden für die Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen Alternativen genutzt, die unterschiedliche Verbreitung finden. Zwischenzeitlich verwenden einige Fachbereiche die Funktion eines Instant-Messenger-Kanals, um zeitnah Informationen zu beispielsweise Tarifverhandlungen oder Mobilisierungs- und Streikaktionen an möglichst viele Mitglieder, die den Kanal abonniert haben, zu versenden (Behle und Bandosz 2022).

Darüber hinaus gibt es einen Internetauftritt, ein Intranet, eine Mailinglist- sowie eine professionelle Newsletter- bzw. E-Mail-Marketing-Software, das neue Portal »meine ver.di« als Web-App. Diverse Apps von Personengruppen, Landesfachbereichen oder auch Fachgruppen mit verschiedenen Funktionalitäten sind ebenfalls in Anwendung.

Zusammenarbeit: Auf dem Weg zur digitalen Kollaboration

Für die Zusammenarbeit in den ehrenamtlichen Gremien wird das ver.di-Mitgliedernetz als Dateiablage in geschlossenen Gruppen verwendet, um etwa Einladungen, Tagesordnungen und Unterlagen zu den Gremiensitzungen zur Verfügung zu stellen und so den Mailverkehr mit Anlagen zu reduzieren. Aus den Interviews ging auch hervor, dass diese Kommunikation überwiegend noch über den Mailversand bewerkstelligt wird, wie oben beschrieben.
Auch die Erstellung von Kampagnenplänen und der Austausch von Erfahrungen und Wissen ist derzeit bereits über das ver.di-Mitgliedernetz möglich. Die Grundkonzeption des Mitgliedernetzes wird von den Interviewpartner*innen positiv bewertet. Die Funktionalitäten umfassen u.a. Foren, offene und geschlossene Gruppen, die Kontaktaufnahme und das Verfassen und Versenden von Nachrichten sowie zahlreiche Informationen aus den Bereichen der ver.di. Die Interviewpartner*innen wiesen zugleich darauf hin, dass die Benutzerfreundlichkeit und Übersichtlichkeit noch ausbaufähig seien. So ist das Mitgliedernetz nicht für mobile Endgeräte optimiert und nicht intuitiv bedienbar. Dies erschwert Mitgliedern und ehrenamtlich Engagierten den Umgang mit dem ver.di-Mitgliedernetz.

Anhand der qualitativen Analyse konnten einige zentrale Bedarfe für eine verbesserte digitale Kollaboration identifiziert werden, die im weiteren Verlauf des Verbundprojekts näher zu prüfen sind. Durch ein benutzerfreundliches webbasiertes Kollaborationssystem könnten die ehrenamtlichen Mitglieder noch stärker zu Mitgestalter*innen der Gewerkschaftsarbeit werden. Die Bedarfe erstrecken sich von einem Projekt- bzw. Kampagnen- und Planungstool, das bestimmte Standard-Prozesse und Szenarien abbildet, bis hin zum gemeinsamen Bearbeiten und Verwalten von Dokumenten.

Digitales Organisationshandeln: Ist-Stand und Unterstützungsbedarfe

Das Organisationshandeln von Gewerkschaften ist maßgeblich geprägt durch das Erreichen der dargestellten Organisationsziele und die hierfür zur Verfügung stehenden Machtressourcen. Auf Grundlage der Literaturrecherche sowie der qualitativen Analyse wurden drei Handlungsfelder im Applikationsfeld des digitalen Organisationshandelns für ver.di identifiziert.

Aktion & Konflikt
Während in der Vergangenheit die Aktionen und Streiks vonseiten der Gewerkschaften insbesondere vor Ort stattfanden, hat die COVID-19-Pandemie neue Formen von Aktionen und Streikmaßnahmen erfordert, die auch digital waren (Behle und Bandosz 2022). Die Interviewpartner*innen haben ausgeführt, dass es aufgrund der Zunahme dezentraler Arbeitsformen wie Homeoffice sowie den bekannten Einschränkungen infolge der Pandemie von größerer Bedeutung war, digitale Streikformen zu erproben. Es ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft digitale Aktionen zum Repertoire der Aktions- und Streikmaßnahmen gehören. Deshalb braucht es aus Sicht der Interviewpartner*innen eine Sammlung an bewährten Maßnahmen.

Mitglieder wollen zeitnah über Verhandlungsrunden informiert werden. Ehrenamtliche »Tarifbotschafter*innen« haben bereits in vergangenen Tarifrunden verstärkt über digitale Kanäle wie soziale Netzwerke und Instant Messenger Auskunft über Verhandlungsergebnisse gegeben. Durch diese Multiplikator*innen und deren persönliche Netzwerke können über den digitalen Weg in relativ kurzer Zeit viele Menschen erreicht werden. Die Tarifbotschafter*innen können zudem die Funktion der Mobilisierung erfüllen und eine höhere Beteiligung erreichen (ebd.). Eine weitere konkrete Anforderung vonseiten der Interviewpartner*innen war die digitale Erfassung der Streikbeteiligung, die u.a. die Abrechnung der Streikgeldzahlungen erleichtern sollte.

Beteiligung & Aktivierung
Die Interviewpartner*innen haben mehrfach das Potenzial digitaler Technik betont, um die Beteiligung und Aktivierung der Mitglieder zu erhöhen. Durch niedrigschwellige Angebote können auch Mitglieder erreicht und zumindest zeitweise aktiviert werden, die sich bislang noch nicht ehrenamtlich in der Gewerkschaftsbewegung engagieren. Im Zentrum stehen vor allem die Nutzung von Online-Befragungsinstrumenten, um die Interessen und Meinungen der Mitglieder, zum Teil auch der Beschäftigten einer bestimmten Branche oder eines bestimmten Unternehmens, zu erfahren. Umfragen werden bereits in einzelnen Bereichen genutzt. So sind bspw. Umfragen mit dem DGB-Index »Gute Arbeit« online möglich – mehr dazu unter: https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/. Die Anforderung der Interviewpartner*innen ist, dass es ver.di ein Umfragetool zur Verfügung stellt, welches eine einfache Handhabung garantiert und zügig die relevanten Ergebnisse darstellt. Insbesondere im Kontext von Tarifrunden könnte solch ein sogenanntes Tarifforderungs-Tool eingesetzt werden, um beispielsweise auf Betriebs- oder Mitgliederversammlung Meinungsbilder zu erstellen, auf deren Basis im Nachgang die Forderungen beraten und beschlossen werden können. Weitere konkret formulierte Anforderungen in diesem Handlungsfeld sind die flächendeckende Bereitstellung von digitalen Beteiligungsangeboten wie z.B. von Sharepic-Generatoren, also die Möglichkeit, im ver.di-Design Bilder für soziale Netzwerke zu generieren – diese sind teils schon im Einsatz.

Insgesamt besteht das Potenzial, dass Gewerkschaften durch eine noch stärkere Beteiligung an der Forderungs- und Politikformulierung neue Mitglieder gewinnen können, wie in Kapitel 2.3 und 2.4 beschrieben. Dabei werden bereits erste erfolgreiche Ansätze unter dem Schlagwort »Digital Organizing« praktiziert, wie das Beispiel »Aircrew Alliance« im ver.di-Fachbereich Verkehr zeigt.

Kampagne, Mobilisierung & Mitgliedergewinnung
Die Kampagnen- und Mobilisierungsfähigkeit ist eine der Grundlagen zur Erreichung der Organisationsziele. Um diese Fähigkeit zu stärken, kann digitale Technik unterstützend eingesetzt werden. So gibt es die Anforderung, Kampagnen künftig stärker auch digital abzubilden bzw. gemeinsam mit den ehrenamtlichen Mitgliedern zu konzipieren und dazu digitale Anwendungen als Hilfestellung zu nutzen. Digitale Mittel können außerdem zur zielgruppenorientierten Mobilisierung eingesetzt werden. Beispielsweise werden über Push-Nachrichten in Apps, Nachrichten in sozialen Netzwerken oder über Instant

Messenger den betroffenen Personengruppen entsprechende Mitteilungen gesendet, die sie über die Kampagne informiert und sie zu konkreten Aktionen aufrufen. Dabei ist es nach Auffassung der Interviewpartner*innen von Vorteil, von der bereits eingesetzten eindimensionalen Kommunikation über den SMS-Versand bzw. Messenger-Diensten hin zu einer Kommunikation zu kommen, durch die Mitglieder und ehrenamtlich Engagierte auch Rückfragen stellen und Rückmeldungen geben können.

2.5 Fazit

Gewerkschaften werden wie alle Non-Profit-Organisationen durch die digitale Transformation vor neue Herausforderungen gestellt. Allerdings bieten sich den Organisationen durch digitale Technik auch eine Vielzahl an Möglichkeiten, um bestehende Handlungsweisen mittels Einsatzes digitaler Anwendungen zu stärken oder zu ergänzen. Insbesondere vor dem Hintergrund des Wandels der Gewerkschaftsbewegung ergeben sich durch die Digitalisierung neue Ansätze, um Erneuerungsstrategien zu nutzen und um Machtressourcen zur Durchsetzung der Organisationsziele zu stärken.

Zusammenfassend können auf Basis der Analysen zentrale Anforderungen und Handlungsfelder für das Applikationsfeld »Virtuelles Ehrenamt« wie auch »Digitales Organisationshandeln« beim Anwendungspartner ver.di identifiziert werden, von denen einige im weiteren Projektverlauf bearbeitet werden können.

Virtuelles Ehrenamt

- Aktivierung der Ehrenamtlichen durch digitale kollaborative Elemente
- Digitaler Austausch über Ebene und Länder (räumliche Distanzen überwinden)
- Projekt- und Arbeitsplanungstool
- Austausch von und Zusammenarbeit an Dokumenten, Stichwortsuche
- Plattform/Tool für Videokonferenzen
- Digitale Gremiensitzungen mit Moderationsmöglichkeiten (wie Pinnwand)
- Junge Mitglieder/bestimmte Zielgruppen stärker digital ansprechen/einbinden

Digitales Organisationshandeln

- U.a. benötigt die Tarifarbeit digitale Tools und Strategien für die Planung und Umsetzung, um ihre Mitglieder zielgerichtet zu informieren, zu mobilisieren und zu beteiligen (Flugblatt-/Sharepic-Generator; Forderung-Findungs-Tool etc.).
- Zu einer erfolgreichen Gewerkschaftsarbeit gehört eine Kommunikationsstrategie, die digitale und analoge Mittel vereint und somit eine hybride Strategie darstellt, insbesondere über Social Media.
- Die Gewinnung und das Erreichen von (potenziellen) Mitgliedern ist digital möglich und erwünscht (Digital Organizing).
- Eine gezielte Ansprache, d. h. personengruppen-bezogene; niedrigschwellige Ansprache bspw. via Messenger-Kanäle ist zu verstärken.

Im Projekt »DigiLab NPO« dienen die Erkenntnisse als Basis für nun anschließende Lösungsfindungsprozesse (u.a. Design Thinking Prozesse). Inzwischen ist zudem eine Kurzbefragung der Ehrenamtlichen durchgeführt worden, die aktiv im Betrieb unterwegs sind (Aktivenkreise, Vertrauensleute, Betriebsgruppen, Ortsvereine, usw.). Die Digitalisierungsimpulse aus den Interviews und der Kurzbefragung werden in die folgenden Prozesse aufgenommen, gegebenenfalls entstehen weitere Ideen, die priorisiert und konkretisiert werden. Dies dient der Entwicklung digitaler Anwendungen (als Prototypen) in den Applikationsfeldern »Virtuelles Ehrenamt« und »Digitales Organisationshandeln« für eine zukunftsfähige Gewerkschaftsarbeit.

3. Auf dem Weg in eine digitale Zukunft – Erfahrungen des VDI Württembergischer Ingenieurverein e.V.

Oliver Gutmann, Paul Martin Schäfer

Der VDI Württembergischer Ingenieurverein e. V. (WIV) wurde 1877 gegründet und ist mit rund 14.000 Mitgliedern der mitgliederstärkste Bezirksverein des VDI, dem Verein Deutscher Ingenieure e.V. Dem WIV gehören alle persönlichen und fördernden Mitglieder des VDI an, die ihren Wohn- oder Geschäftssitz im Bezirk des WIV haben. Der WIV betreut diese VDI-Mitglieder vor Ort und ist dabei in sechs regionale Bezirksgruppen gegliedert. Über diese und seine zahlreichen Arbeitskreise bietet der WIV den VDI-Mitgliedern und weiteren Interessierten aktuelle Fachvorträge, Diskussionen, Seminare, Exkursionen sowie Reisen an, bei denen Fachinformationen zu technisch-wissenschaftlichen und berufspolitischen Themen vermittelt werden. Zudem fördert der WIV den Erfahrungsaustausch und persönlichen Kontakt der VDI-Mitglieder auf regionaler Ebene. Über die Mitarbeit im WIV, der durch seinen Vorsitzenden im Vorstand des VDI vertreten ist, hat jedes VDI-Mitglied die Möglichkeit, aktiv auf die Gestaltung des größten deutschen Ingenieurvereins einzuwirken. Der Sitz der Geschäftsstelle des WIV ist das VDI-Haus Stuttgart in Stuttgart-Vaihingen.

3.1 Motivation zur Teilnahme am Projekt »DigiLab NPO«

Bislang setzten ehrenamtlich aktive Mitglieder des WIV Digitalisierung überwiegend im privaten und beruflichen Kontext ein. Eine Ausnahme bildete hierbei die Minderheit der jüngeren, ehrenamtlich aktiven Mitglieder. Mit seinen rund 14.000 Mitgliedern innerhalb einer Fläche von ca. 17.700 km² erfolgte die Mitgliederbetreuung durch Kommunikation in postalischer Form. Aufgrund wachsender Anforderungen an den Datenschutz und an die Wahrung der Rechte an persönlichen Daten und Informationen, musste das Management der Kontaktdatensätze verbessert werden. Basierend auf einer Anforderungsanalyse konnte ein Customer-Relationship-Management System (CRM) ausgewählt werden und wurde 2011 in Form von CAS netWorks etabliert. Da die Forderungen nach Zusammenarbeit und Interdisziplinarität stetig zunehmen, bilden sich immer häufiger temporäre Arbeitsgruppen zur Entwicklung neuer Inhalte und Angebote. Somit ergeben sich Handlungsbedarfe bei der Integration bestehender digitaler Kommunikationsmedien, sowie bei der Adaption eines neuen CRM WebClients. Durch das Pilotprojekt »Erprobung von Webinar Formaten« konnten erstmalig Erfahrungen auf diesem Gebiet gesammelt werden. Dabei erfolgte die Organisation, Realisierung und Nachbereitung von Online-Veranstaltungen als Ergänzung zu reinen Präsenzveranstaltungen. Dies zeigte die möglichen Potenziale von neuen Formaten auf. Zugleich wurde jedoch auch klar, dass Erweiterungen von Kompetenzen, Ausstattungen und Kapazitäten notwendig sind. Ein gänzlich neues Konzept zur Verknüpfung von physischer und digitaler Präsenzveranstaltung ist mit der Pilotierung des »VDI Trendforums Baden-Württemberg« geglückt. Durch die enge Kooperation mit vier weiteren Bezirksvereinen in Baden-Württemberg war es möglich, 5 Veranstaltungen sowohl als Präsenzveranstaltung anzubieten als auch im Internet über einen Video-Stream für angemeldete TN bereitzustellen. Mit erheblichem Aufwand, externer Unterstützung und großem Engagement vieler Ehrenamtlicher konnte dieses Format in 2018 und 2019 erfolgreich realisiert werden.

Die Motivation zur Teilnahme am Projekt »DigiLab NPO« ergab sich vor allem aufgrund sinkender Mitgliederzahlen, die aus nicht mehr zeitgemäßen Mitgliederangeboten und der allgemeinen Entwicklung im VDI-Gesamtverein resultiert. Hinzu kommt die sinkende finanzielle Ausstattung, eine begrenzte Kompetenz für Digitalisierungsprojekte sowie die fehlende Kapazität zur Realisierung bekannter und wesentlicher Innovationspotentiale.

Außerdem kommt es zu einem Rückgang von ehrenamtlich engagierten Mitgliedern, die für die Generierung und Bereitstellung des Vereinsanagebots unerlässlich sind. Das Projekt »DigiLab NPO« wird nach erfolgreichem Abschluss die dabei prototypisch entwickelten Lösungen und Werkzeuge in ein funktionierendes Arbeitssystem überführen. Damit wird der Nutzen für alle Mitglieder des WIV zugänglich gemacht. Es besteht das Potenzial über den Transfer in die 44 weiteren Bezirksvereine des VDI eine Nutzung zu verzehnfachen. Für die nachhaltige Umsetzung wird das Projekt in bestehende Strukturen (z.B. Website) eingebunden. Für die Erarbeitung weiterer Synergieeffekte in Projekten zur digitalen Weiterentwicklung wird das bestehende Netzwerk an Kooperations- und Value-Partnern genutzt. Der WIV geht davon aus, dass in Zukunft weitere Projekte zur Digitalisierung mit technisch-wissenschaftlichen Organisationen und Non-Profit-Organisationen stattfinden werden. Damit kann der Vereinszweck deutlich besser und qualitativ hochwertiger erfüllt werden und zugleich eine Modernisierung der Interaktion mit den Mitgliedern erreicht werden. Des Weiteren wird ein erheblich schnellerer Wissenstransfer im Fachnetzwerk erreicht, die VDI-Mitgliedschaft wird deutlich attraktiver und die Unterstützung der Ehrenamtlichen wird bedeutend verbessert.

Die Digitalisierung wird dem Verein ermöglichen Projektergebnisse zeitnah zu präsentieren und allen im Verein zugänglich zu machen. Weiter tragen die Inhalte des Projekts dem Bedürfnis der Mitglieder nach digitaler Vernetzung Rechnung und passen sich damit an die Entwicklung der Möglichkeiten, die im Internet verfügbar sind, an. Für die konkrete Umsetzung können sowohl vorhandene Technik als auch vereinzelt existierende Softwarebausteine genutzt werden.

Value-Partner des Projekts vom WIV sind der VDI-Bezirksverein Karlsruhe, der VDI Dresdner Bezirksverein und der VDI-Bezirksverein München, Ober- und Niederbayern.

3.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das wichtigste Ziel des WIV bei der Teilnahme am Projekt »DigiLab NPO« ist es, eine deutliche Verbesserung der Mitgliederzahlen und der Mitgliederangebote zu erzielen.

Auf Grundlage einer wissenschaftlichen Analyse über die Herausforderungen der Digitalisierung für Non-Profit-Organisationen wurden Gestaltungsfelder zur Nutzung digitaler Technologien für den Wandel zu einer Non-Profit-Organisation 4.0 entwickelt. Diese werden in drei Applikationsfeldern zu den Themen »Virtuelles Ehrenamt«, »Digitale Organisationsformen« und »Digitales Lernen« erprobt und evaluiert. Dabei werden Methoden des Design Thinkings, des Service Engineerings und des digital unterstützten Lernens eingesetzt und für die Applikationsfelder weiterentwickelt.

Mit der Forschungsarbeit versucht der WIV die Digitalisierung wichtiger Prozesse innerhalb der Organisation voranzutreiben und mit Hilfe einer durchgeführten Befragung die Bedürfnisse und Bereitschaften der WIV-Mitglieder und der ehrenamtlich aktiven Mitglieder zu ermitteln. Durch eine GAP-Analyse erfolgte die Erfassung des IST-Stands und der potenziellen Digitalisierungsbedarfe. Wobei näher auf die Frage eingegangen wurde: Wie viel und welche Technik unterstützt den Menschen in der Organisation und fördert somit ein erfolgreiches Organisationshandeln? Ausgehend von Desk Research und Sekundäranalysen wurde ein Untersuchungsdesign entwickelt. Entsprechend der Mensch-Technik-Organisation-Betrachtung wurde dabei der Fokus vor allem auf die Aspekte technischer Anwendungen, in Bezug zum Prozess, mit den jeweiligen Auswirkungen gelegt. Neben dem technisch-organisatorischen IST-Zustand wurden dadurch vor allem auch die zukünftigen Unterstützungsbedarfe aus Mitgliedersicht eruiert.

Innerhalb der Gesamtprojektplanung erfolgte die Aufteilung der verschiedenen Bereiche in sinnvoll gegliederte aufeinander aufbauende Module. Diese wurden unter den

teilnehmenden Organisationen des Projekts »DigiLab NPO« aufgeteilt. Der nachfolgende Bericht und die erzielten Ergebnisse beschäftigen sich mit der Analyse der Unterstützungsbedarfe bei der Digitalisierung.

Bei der IST-Zustand-Analyse wurde ermittelt, inwiefern bisherige Angebote im analogen und digitalen Bereich vorhanden sind. Als Basis für die Erstellung des Fragebogens dienten halbstandardisierte Interviews, die mit Mitarbeitern und Ehrenamtlichen verschiedener Verantwortlichkeiten durchgeführt wurden. Untersucht wurden dabei welche Angebote, Strukturen und Rahmenbedingungen bereits vorhanden sind.

Hierbei wurde vom Zustand und der Situation vor der Corona-Krise ausgegangen. Auf der Grundlage der ermittelten Punkte erfolgte die Erstellung der Umfragen für die Mitglieder und die ehrenamtlich aktiven Mitglieder. Die Umfragen wurden für die jeweiligen Zielgruppen und Absender individualisiert und mit dem Umfragetool »Survey Monkey« erstellt.

Es erfolgte eine quantitative Datenerhebung und Analyse von insgesamt 30 Fragen, die von der erfreulich großen Zahl von insgesamt 919 Personen beantwortet wurden:

- 845 Beantwortungen **Mitglieder WIV**
- 25 Beantwortungen **ehrenamtlich aktive Mitglieder WIV**
- 19 Beantwortungen **Mitglieder Dresdner BV (VDI-Bezirksverein)**
- 8 Beantwortungen **ehrenamtlich aktive Mitglieder Dresdner BV**
- 22 Beantwortungen **ehrenamtlich aktive Mitglieder BV München**

Eine Befragung der Mitglieder und der ehrenamtlich aktiven Mitglieder durch den BV Karlsruhe und der Mitglieder des BV München wurde nicht durchgeführt, da im Befragungszeitraum zeitgleich eigene Kommunikations- und Umfragekampagnen stattfanden.

Die Bereiche der Umfrage lassen sich in folgende Kategorien unterteilen:

- Personengruppe
- Veranstaltungsangebot
- Fachlicher Austausch mit anderen VDI-Mitgliedern
- VDI-App
- Collaboration-Tools und Wiki-Projekte
- Gemeinsame Kreativität
- Dokumentenmanagement

3.3 Ergebnisse

Mit Hilfe der durchgeführten Befragungen konnten Präferenzen der Befragten in den einzelnen Bereichen ermittelt werden. Vorgestellt werden die wichtigsten Erkenntnisse und Ableitungen anhand der Auswertung von Einzelfragen.

Um die Antworten besser einordnen zu können, wurden die Befragten zu Beginn gebeten, sich einer Personengruppe zuzuordnen. Abbildung 4 zeigt diese Zuordnung.

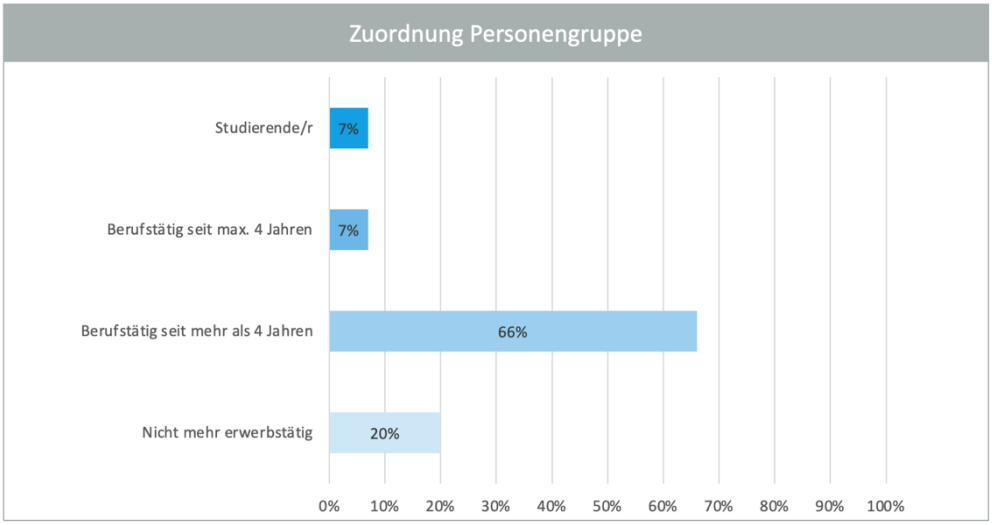


Abbildung 4: Zuordnung Personengruppe

Der VDI veranstaltet Vorträge und Diskussionsveranstaltungen. Diese Veranstaltungen können hybrid, also wahlweise mit Teilnahme in Präsenz oder online über das Internet, bereitgestellt werden. Abbildung 5 zeigt die Umfrageergebnisse zum Nutzen von hybriden Veranstaltungen nach Meinung der Befragten.

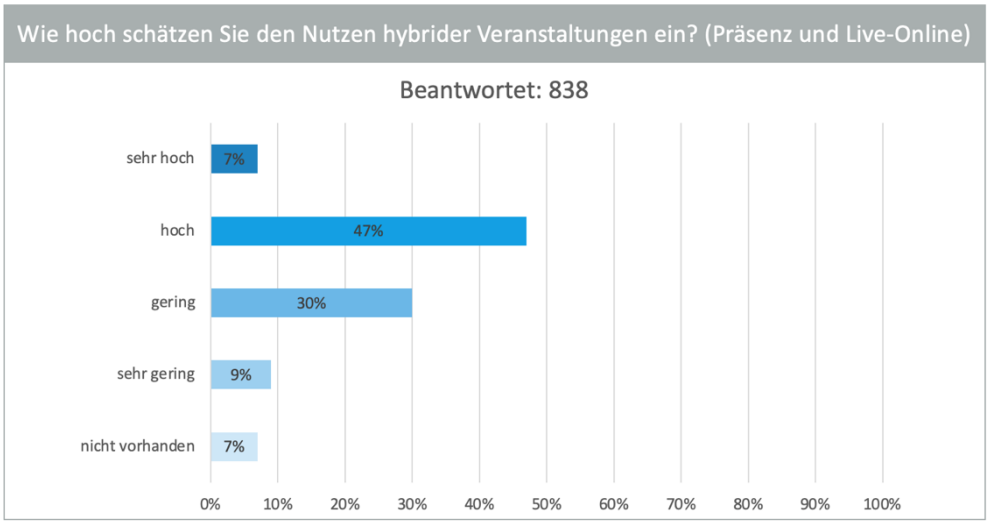


Abbildung 5: Umfrageergebnisse zum Nutzen von hybriden Veranstaltungen (Präsenz und Live-Online)

Im Hinblick auf die ermittelten Werte zeigt sich, dass eine flexible Teilnahmemöglichkeit an Veranstaltungsangeboten durch alle Mitgliedergruppen überwiegend einen hohen bis sehr hohen Nutzenwert erreicht.

Abbildung 6 zeigt die Umfrageergebnisse auf die Frage, in welcher Form die Befragten an VDI-Veranstaltungen zukünftig voraussichtlich (ohne Einfluss von Corona-Einschränkungen) teilnehmen würden?

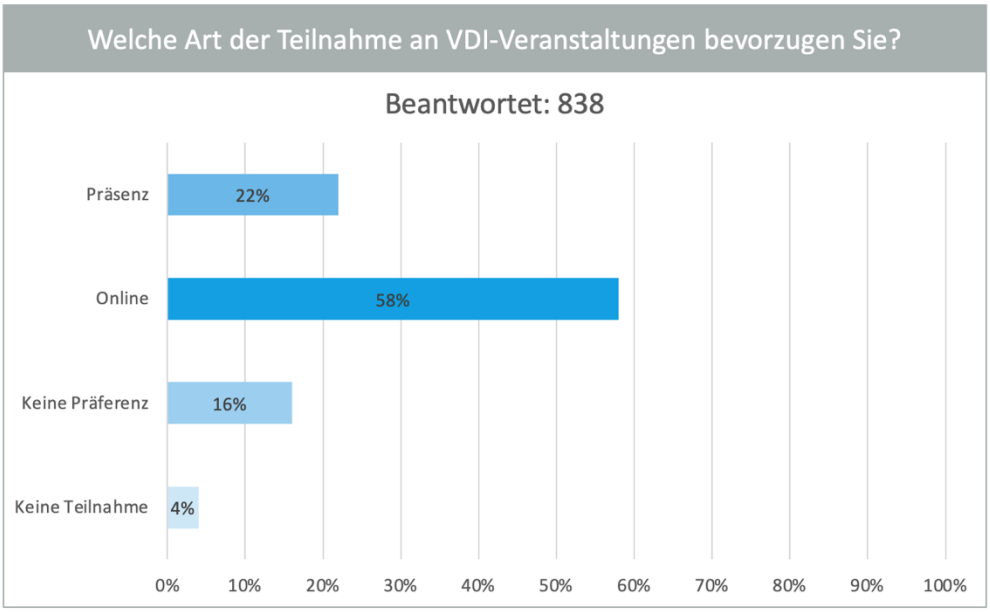


Abbildung 6: Umfrageergebnisse über die bevorzugte Teilnahmeform an VDI-Veranstaltungen

Da 58% der VDI-Mitglieder klar Online-Veranstaltungen präferieren und die bisher dominierenden Präsenzveranstaltungen von 22% der VDI-Mitglieder bevorzugt werden, könnten durch eine Hybridveranstaltung die Teilnahme von 80% der VDI-Mitglieder am Veranstaltungsangebot erreicht werden. An dieser Stelle sollte erwähnt werden, dass nach Angaben der Befragten die Zeitersparnis den Nachteil der erschwerten Kommunikation überwiegt. Dennoch bleibt nach wie vor, der Wunsch nach einem persönlichen Austausch.

Vorträge, die der VDI online oder hybrid durchgeführt hat, sollen zukünftig exklusiv für Mitglieder in einer Mediadatenbank zum Abruf bereitgestellt werden. Wie hoch wäre der Nutzen für die Befragten? Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse auf diese Frage.

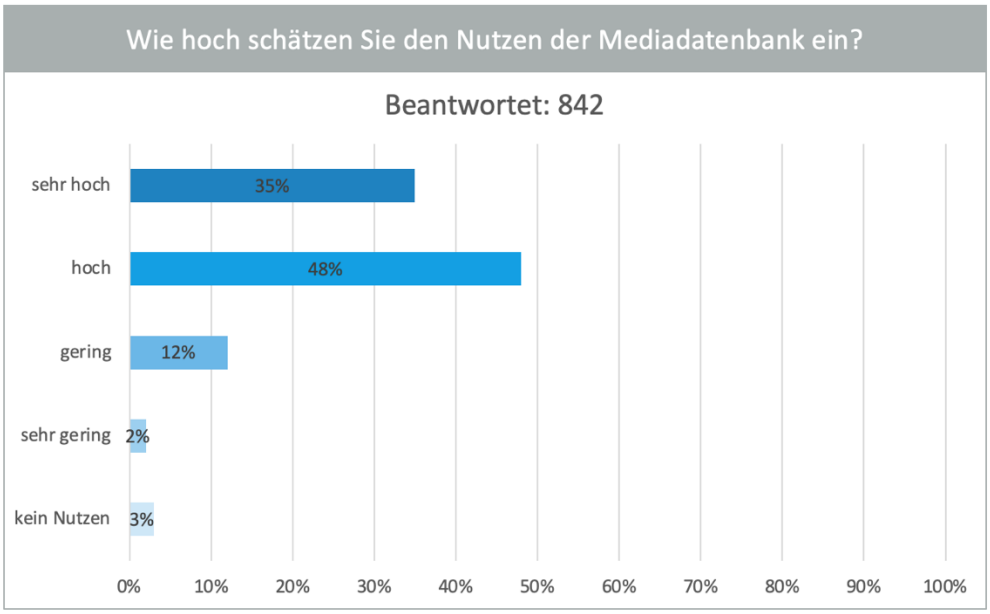


Abbildung 7: Umfrageergebnisse zum Nutzen der Mediadatenbank

Die hier ermittelten Werte lassen darauf schließen, dass der Möglichkeit einer zeitentkoppelten Wahrnehmung von VDI-Veranstaltungsangeboten ein hoher bis sehr hoher Nutzen zugeschrieben wird.

Infos zu Veranstaltungen sollte nach Meinung von 88% der Befragten per E-Mail kommen, 7% würden eine Benachrichtigung per SMS bevorzugen. Abbildung 8 zeigt die Befragungsergebnisse zu den bevorzugten Informationswegen.

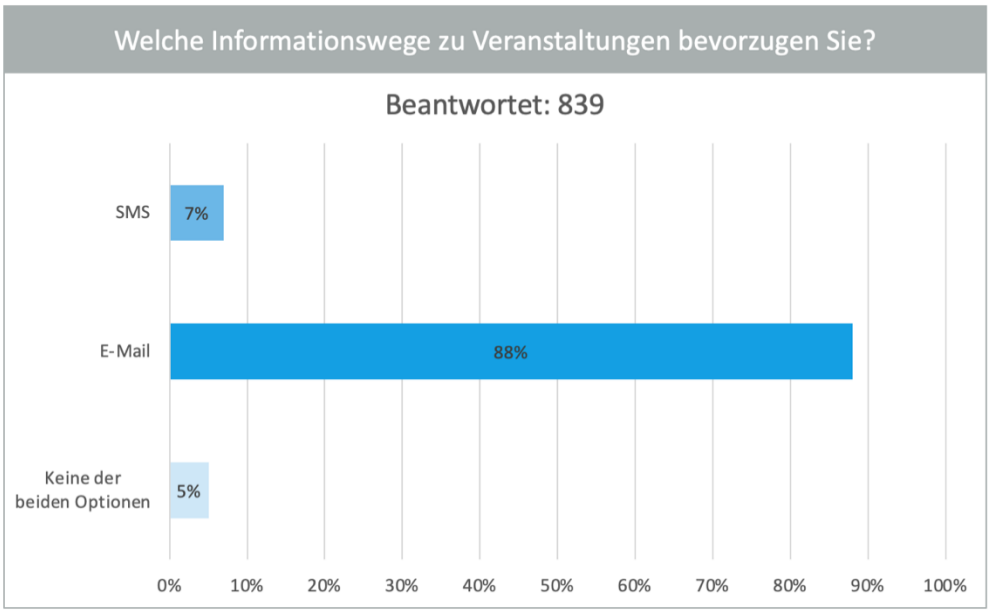


Abbildung 8: Umfrageergebnisse über die Wege der Informationen zu Veranstaltungen

Über die verschiedenen Mitgliedergruppen hinweg gibt es bei dieser Einschätzung keine wesentlichen Unterschiede. Vor allem Studierende (91%) und Berufseinsteiger (98%) würden eine Erinnerung an ihre Teilnahmeabsicht an einer Veranstaltung eine Woche vor der Veranstaltung begrüßen, alternativ über einen elektronischen Terminkalendereintrag.

Eine weitere Möglichkeit zur Vernetzung von VDI-Mitgliedern und für das Abonnieren von Infos wäre die Konfiguration einer App für Smartphones. Damit hätten die VDI-Mitglieder die Möglichkeit, Beiträge anderer VDI-Mitglieder zu lesen und selber Beiträge zu verfassen und zu veröffentlichen. Wie hoch die Befragten den Nutzen einer solchen App einschätzen zeigt Abbildung 9.

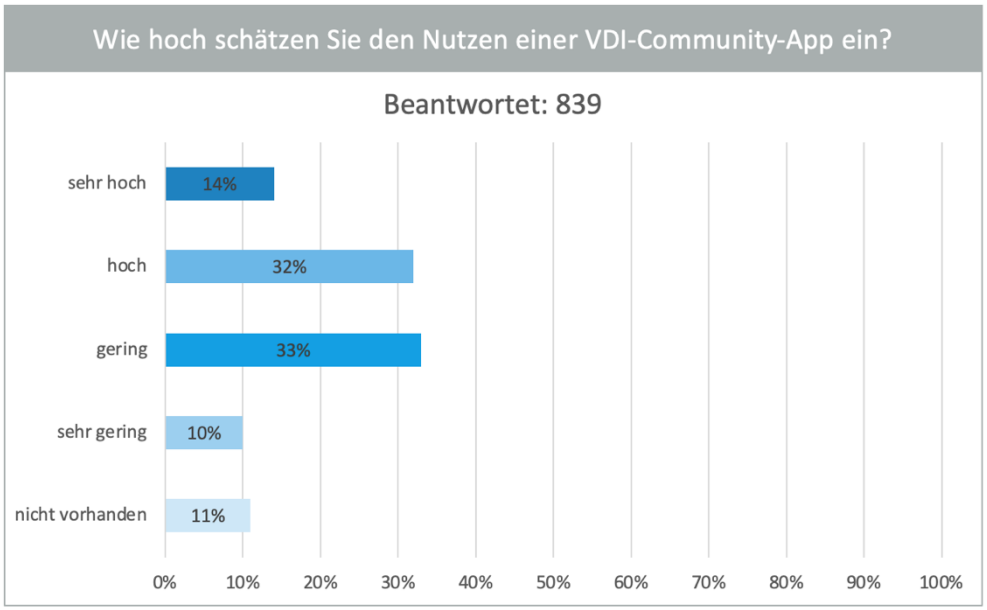


Abbildung 9: Umfrageergebnisse über den Nutzen einer VDI-Community-App

Der Nutzen einer VDI-Community-App wurde vorzugsweise von Studierenden und Berufseinsteigern positiv bewertet. Dabei sollte die App neben aktuell selektierbaren Informationen zu Veranstaltungen auch die Möglichkeit der Vernetzung untereinander enthalten. Zudem sollten Push-Meldungen individuell angepasst werden können. 46% aller befragten VDI-Mitglieder würden den Nutzen einer VDI-Community-App als mit hohem oder sehr hohem Nutzen belegt einschätzen. Bei den Studierenden und Berufseinsteigern ist dieser Anteil mit 64%, davon 44% mit sehr hohem Nutzen bewertet, besonders ausgeprägt.

Das Internet macht gemeinsame Workshops und auch das Management von gemeinsamen Projekten mit weiteren VDI-Mitgliedern möglich. Technische Projekte könnten auf einer digitalen Wiki-Plattform von VDI-Mitgliedern mit verschiedenen Kompetenzen gemeinschaftlich entwickelt werden. Wie hoch wäre für den Befragten der Nutzen einer solchen Möglichkeit? Abbildung 10 zeigt die Ergebnisse dazu.

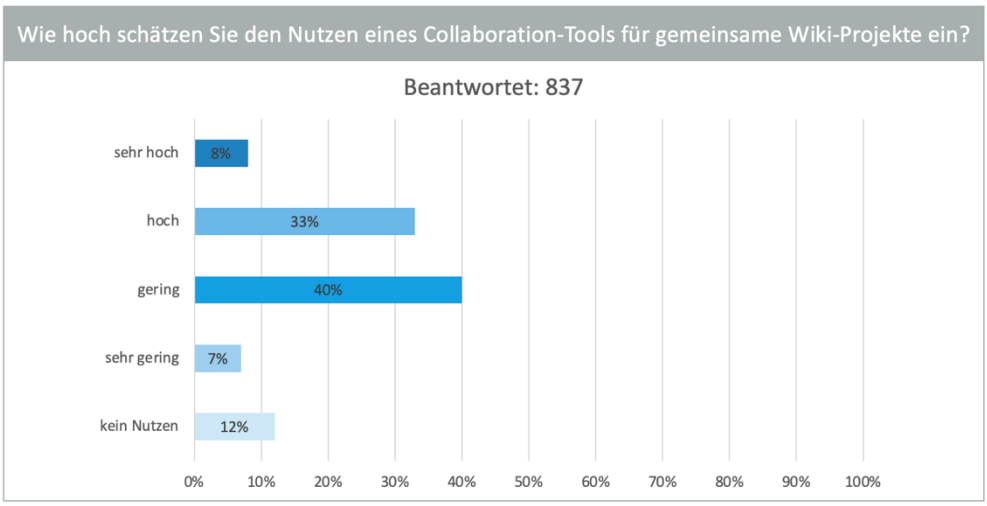


Abbildung 10: Umfrageergebnisse zum Collaboration-Tool für gemeinsame Wiki-Projekte

Gemeinsames Arbeiten über eine VDI-Plattform wird besonders von Studierenden und

Berufseinsteigern mit hohem bis sehr hohem Nutzen eingeschätzt und als eine interessante mit antizipiertem Nutzen versehene Möglichkeit angesehen.

3.4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Befragung einige wichtige Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die von hoher Relevanz für das Projektvorhaben »DigiLab NPO« sind. In den Folgeschritten gilt es nun, die gewonnenen Kenntnisse so zu verwenden, dass diese eine Verbesserung der Digitalen Struktur und damit zugleich der Zufriedenheit eines Großteils der Mitglieder gewährleisten können. Nach erfolgreicher Analyse und Auswertung der erhobenen Daten lassen sich für den Verlauf des Projekts Bedürfnisse und Anforderungen der befragten Mitglieder und ehrenamtlich aktiven Mitglieder im Hinblick auf nutzenstiftende digitale Ergänzungen ableiten. Diese wurden je Zielgruppe in einer Rangliste priorisiert, wie Tabelle 1 zeigt.

Rang	Thema
A	Gestaltung Hybride Gremiensitzungen als Kombination von Präsenz- und Live-Online-Sitzung. Eine Online-Teilnahme sollte in der Qualität von Diskussionsteilnahme und gegenseitiger Wahrnehmung einer reinen Präsenz-Gremiensitzung in nichts nachstehen.
A	Self-Services für Ehrenamtliche in der Veranstaltungsplanung
A	Self-Services für Ehrenamtliche in der Veranstaltungsbewerbung mit Serien-E-Mail und selbst eingebrachte Newsletterbeiträge in einem Redaktionssystem
A	Self-Services für das Teilnehmermanagement
A	Self-Services für Plus-Services: Bereitstellung von Referenten-Unterlagen für die Teilnehmer einer Veranstaltung über ein Dokumentenmanagementsystem (z. B. als exklusiver Mitgliederservice)
A	Möglichkeiten mit Interessenten des Arbeitskreises, des Netzwerkes, der Bezirksgruppe im Rahmen eines Forums oder Blogs kommunizieren zu können.
A	Möglichkeit für Online-Besprechungen zur Organisation von Veranstaltungen.
B	Möglichkeit für digitale Workshops mit Interessierten
B	Gemeinsamer Terminkalender
B	Eine Art „WhatsApp-Tool“ für die direkte Kommunikation

Tabelle 1: Ableitungen Bereich »ehrenamtlich aktive Mitglieder«

Die befragten **ehrenamtlich aktiven VDI-Mitglieder** sehen hybride Gremiensitzungen als Kombination von Präsenz- und Live-Online-Sitzung als vorteilhaft. Dafür sollte allerdings die Qualität der Diskussionsteilnahme und die gegenseitige Wahrnehmung bei einer Online-Teilnahme der einer reinen Präsenz-Gremiensitzung gleichen. Erwünscht sind auch Self-Services für Ehrenamtliche in der Veranstaltungsplanung und Veranstaltungsbewerbung. Bei den Veranstaltungsbewerbungen sollen diese durch Serien-Emails und selbst eingebrachte Newsletter Beiträge in einem Redaktionssystem durchgeführt werden. Ebenfalls sollen Self-Services für das Teilnehmermanagement und den Plus-Service genutzt werden können. In Bezug auf den Plus-Service können so Referentenunterlagen für die Teilnehmer einer Veranstaltung über ein Dokumentenmanagementsystem bereitgestellt werden (z.B. als exklusiver Mitgliederservice). Weiterhin soll die Möglichkeit gegeben werden Online-Besprechungen zur Organisation von Veranstaltungen durchzuführen. Als zweitrangig eingestufte Punkte nannten die Mitarbeiter die Möglichkeit der Durchführung digitaler Workshops mit Interessierten, einen gemeinsamen Terminkalender und eine Art »WhatsApp-Tool« für die direkte Kommunikation.

Tabelle 2 zeigt die Ableitungen für den Bereich »Mitglieder«.

Rang	Thema
A	Unterstützung von hybriden und Online-Veranstaltungen mit einem Online-Diskussionstool
A	Bereitstellungsprozess für individuell mit dem Teilnehmernamen gebrandeten Referentenunterlagen in einem Mitgliederportal.
A	Verfeinerung Mediadatenbank mit Suchfunktion und Gliederung in einem Mitgliederportal
A	Community-/Fachforums-Plattform in einem Mitgliederportal
A	VDI-App zur Vernetzung und Veranstaltungsinformation
A	Interessensegmentierten Veranstaltungsnewsletter an die Mitglieder
B	Erinnerungsfunktion an Teilnahmeabsicht an VDI-Veranstaltung
B	Bereitstellung eines Collaboration-Workspaces mit einer Anzahl von allgemeinen Grundwerkzeugen für Wiki-Projekte
B	Funktion Experten-Voting in einem Fachforum
C	Bereitstellung eines kollaborativen Konstruktionstools

Tabelle 2: Ableitungen Bereich »Mitglieder«

Die befragten **VDI-Mitglieder** sind weiterhin überwiegend an Veranstaltungen interessiert. Unter Nutzung moderner digitaler Unterstützungskonzepte sollen diese aber neben der traditionellen Präsenzveranstaltungsform ortsunabhängig, zeitunabhängig und inhaltlich selektiv unter der Möglichkeit gleichberechtigter Einbindung in die Fachdiskussion wahrgenommen werden können. Auf gleichberechtigte Diskussionsteilnahme bei Hybrid-Veranstaltungen wird Wert gelegt. Speziell jüngere Mitgliedergruppen kommunizieren überdurchschnittlich gerne über das Internet in Form von Blogs und Foren und vernetzen sich gerne. Teilnahmebescheinigungen im Sinne von Fortbildungsnachweisen kommen vor allem bei jüngeren Mitgliedergruppen sehr gut an. Online-Streams in einer strukturierten Mediadatenbank vorzuhalten, wird von vielen VDI-Mitgliedern gewünscht. Vor allem jüngere Mitgliedergruppen würden eine Kommentierungsmöglichkeit dieser Streams schätzen. Auch Teilnahmebescheinigungen würden von diesen Mitgliedergruppen begrüßt werden. Stark gewünscht werden Downloadmöglichkeiten von Referentenunterlagen für VDI-Mitglieder. Die Veranstaltungswerbung sollte für die meisten im Sinne von elektronischer Push-Werbung per monatlichem nach Interessengebieten segmentierten Newsletter oder E-Mail erfolgen. »Print« als Push-Medium schneidet inzwischen extrem schwach ab und kann auch angesichts der hohen damit verbundenen Kosten tatsächlich als analoges Medium berechtigt infrage gestellt werden. Pull-Werbung im Sinne der Litfaß-Säulenfunktion auf Internetseiten hat dagegen eine vergleichsweise kleine Bedeutung. Vor allem jüngere Mitgliedergruppen würden eine Erinnerung an ihre Teilnahmeabsicht an einer Veranstaltung eine Woche vor Veranstaltung begrüßen. Eine Community zur Vernetzung und als Fachforum wird als nützlich bewertet. Hingegen ist ein Expertenranking durch andere Plattformteilnehmer vom Nutzen her nicht so stark gewichtet. Jüngere VDI-Mitglieder wünschen sich eine VDI-Community-App. Diese sollte neben aktuellen, selektierbaren Informationen zu Veranstaltungsangeboten auch die Möglichkeit der Vernetzung untereinander enthalten. Push-Meldungen sollten passgenau einstellbar sein. Digitale Collaboration-Tools werden ebenfalls von jüngeren Mitgliedsgruppen gewünscht. Darüber hinaus wurden noch sehr vielseitig Einzelanregungen zu Digitalfunktionen gegeben, die jedoch keinen bestimmten Trend erkennen lassen.

Auf dem Weg in eine digitale Zukunft – Erfahrungen des VDI Württembergischer Ingenieurverein e.V.

Ausblick

Im **Fortgang** des Projekts erfolgt die Bearbeitung des Applikationsfeldes »Virtuelles Ehrenamt«. Auch dieses wurde unterteilt in einzelne Teilschritte.

Im Teilschritt »*2.1 Kommunikation mit den Stakeholdern*« wird ein Projektmeeting mit den Value-Partnern durchgeführt um die Ergebnisse zu würdigen und zu diskutieren, sowie gegebenenfalls erste Ideen zu diesen zusammenzutragen. Im Rahmen der Sitzung des ehrenamtlichen Vorstands soll eine Präsentation der Kenntnisse erfolgen.

Für den Teilschritt »*2.2 Aufnahme IST-Prozesse und der IT-Landschaft*« sollen die IST-Hauptprozesse dargestellt werden, dabei wird auf Basis der Umfrageergebnisse ausgewählt. Außerdem sollen hier die bestehenden IT-Landschaft mit Bezug auf die Umfrageergebnisse mithilfe eines Digitalcoachs vom Fraunhofer IAO mit aufgenommen werden. Die Umfrageergebnisse sollen in diesem Schritt auf potenzielle Lösungsansätze mit neuen digitalen Tools projiziert werden.

Beim Teilschritt »*2.3 Generierung von neuen Ideen für digitale Dienstleistungen mittels Design-Thinking*« wird der Design-Thinking-Prozess in 6 Stufen durchgeführt. Geplant ist zudem die Entwicklung neuer digitaler Services unter Einbindung der Stakeholder.

Der Schritt 2.4 befasst sich mit der »*Entwicklung und Implementierung von ausgewählten Dienstleistungen mittels Service-Engineering*«. Hierbei erfolgt die Prototypenentwicklung, beginnend mit einfachen Verbesserungen, Quick-Wins und der Vorbereitung von Interfaces. Weiterhing soll die Erprobung und das Testing mit den Stakeholdern stattfinden sowie die Identifikation und Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten. Abschließend werden dann die Erkenntnisse mit einem Digitalcoach aufbereitet.

Die *Qualifizierung der Ehrenamtlichen* wird dem Teilschritt 2.5 zugeteilt. Dieser beinhaltet die Erstellung eines IST-Kompetenzprofils und die Schulung der ehrenamtlich aktiven VDI-Mitglieder.

4. Erhebungen des Bedarfs an digitalem Lernen – die Befragung von ehrenamtlich Mitarbeitenden der Evangelischen Altenheimat

Gabriele Korge, Helmut Zaiser, Michael Flex

4.1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag steht im Kontext der von den Verbundprojektpartnern unternommenen, grundlegenden Arbeiten zum Erreichen der Verbundprojektzielsetzung im Applikationsfeld »Digitales Lernen«. Diese Zielsetzung besteht darin, an die Bedarfe der jeweiligen Non-Profit-Organisation und vor allem der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden angepasste, um digitale Elemente erweiterte bzw. digital gestützte Lernangebote zu entwickeln und zu erproben.

Als Grundlage zum Erreichen dieser Zielsetzung wurde eine Analyse der Bedarfe vor allem der ehrenamtlichen Mitarbeitenden mit Bezug auf das digitale Lernen durchgeführt. Diese umfasste

- eine Literaturrecherche zum Stand des Wissens über das (digitale) Lernen von Non-Profit-Organisationen und vor allem deren ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden (Sekundäranalyse),
- Erhebungen bzw. Befragungen von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden der Anwendungspartner zu deren Bedarfen in Bezug auf das digitale Lernen (Primärerhebungen).

Wie im folgenden Kapitel 4.2 dargestellt, ergab die Literaturrecherche (Sekundäranalyse) eine nach wie vor bestehende erhebliche Wissens- und Forschungslücke in Bezug auf das (digitale) Lernen von Non-Profit-Organisationen und deren ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden. Dieser Befund sowie die Vielfalt an Non-Profit-Organisationen und Gruppen von ehrenamtlich Tätigen – die sich schon an den auf die vier »DigiLab NPO«-Anwendungspartnern bezogenen Ausführungen unter Kapitel 4.3 widerspiegelt – unterstreicht die Notwendigkeit von zielgruppenorientierten Primärerhebungen bzw. Befragungen in der Art, wie sie im Applikationsfeld »Digitales Lernen« des Verbundprojekts durchgeführt und analysiert wurden.

Im Rahmen des Verbundprojekts »DigiLab NPO« wurden von allen vier Anwendungsprojektpartnern Befragungen von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden der eigenen Organisation oder im Tätigkeits- und Wirkungsfeld der Organisation durchgeführt. Dabei wurden die Anwendungspartner von jeweils mindestens einem der wissenschaftlichen Partner und teilweise von anderen Anwendungspartnern unterstützt und wissenschaftlich begleitet.

Die von und mit den Anwendungspartnern Stiftung Evangelische Altenheimat (Altenheimat) und ver.di Bildung und Beratung gGmbH (ver.di b+b) durchgeführten Befragungen bezogen sich speziell auf Fragen nach Bedarfen von ehrenamtlich Tätigen zu digitalem Lernen. Die Quantität und Qualität der Befragungsergebnisse führte zu der Entscheidung, für den Bericht über die von und mit ver.di b+b durchgeführte Befragung und deren Ergebnisse, einen eigenständigen Studienreport zu erstellen und nach Fertigstellung zu veröffentlichen. Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrages stehen die Beschreibung, Ergebnisse und Folgerungen aus der Befragung von ehrenamtlich Mitarbeitenden der Stiftung Evangelische

Altenheimat, die unter Kapitel 4.4. beschrieben werden. Auch diese Beschreibung macht die Notwendigkeit der Zielgruppenorientierung der neu zu entwickelnden und zu gestaltenden digital gestützten Lernangebote deutlich. So spielt die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Zielgruppen für die Auswahl, Entwicklung, Gestaltung und Erprobung von Pilot-Lernangeboten bei und mit den DigiLab-Anwendungspartnern sowie weiteren Non-Profit-Organisationen auch zum Thema »Digitales Lernen« eine entscheidende Rolle. Die Ergebnisse aus der Analyse dienen insgesamt als Basis für die Entwicklung und Implementierung ausgewählter digitalisierter Lernangebote.

4.2 Literaturrecherche zum digitalen Lernen in Non-Profit-Organisationen

Bei der Literaturrecherche zum Stand des Wissens über das digitale Lernen in NPOs und vor allem von ehrenamtlich Tätigen, die in den Organisationen oder in deren Aufgaben- und Wirkungsfeld aktiv sind, handelt es sich um den vom IAT durchgeführten sekundäranalytischen Teil der »Vorbereitung der empirischen Untersuchungen«.

Die Fragestellung der Literaturrecherche lautet: Was lässt sich aus der vorhandenen Literatur zum Stand des Wissens über digitales bzw. IT-gestütztes Lernen in Non-Profit-Organisationen und vor allem von ehrenamtlich Tätigen ableiten?

Gesucht wird Literatur mit hinreichend gesicherten oder plausibel erscheinenden qualitativen Aussagen über:

- Lernziele,
- Lernthemen,
- Didaktik (Formen des Lernens und Lehrens),
- Lernmedien,
- Lernorganisation sowie
- technische Ausstattung.

Dies mit Bezug sowohl auf die Non-Profit-Organisationen (Ebene der Organisation) als auch die haupt- und vor allem ehrenamtlich Tätigen (individuelle Ebene). Damit liegt das Zielfeld der Recherche (wie in Abbildung 11 veranschaulicht) im Schnittfeld der Gegenstandsbereiche:

- Non-Profit-Organisationen (Ebene der Organisation), Haupt- und vor allem Ehrenamt (individuelle Ebene) sowie
- Lernen und
- Digitalisierung.

Abbildung 11: Zielfeld der Literaturrecherche im Projekt »DigiLab NPO«

Um mit dem Gegenstandsbereich Ehrenamt zu beginnen, so wird der Begriff »Ehrenamt« in diesem Beitrag in Anlehnung an Hollstein (2017) gleichbedeutend mit Begriffen wie »Freiwilligenarbeit«, »Freiwilliges Engagement« und »Bürgerschaftliches Engagement« verwendet. Das Thema des Ehrenamtes wurde seit dem Ende der 1990er Jahre verstärkt politisch behandelt, was sich unter anderem in dem bis heute immer wieder als Referenzpublikation zitierten Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages widerspiegelt (Deutscher Bundestag 2002). Das bürgerschaftliche oder ehrenamtliche Engagement hat bis heute einen verstetigten Stellenwert auf der politischen Agenda bewahrt. Dies zeigt sich beispielsweise an den, vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) geförderten, Engagementberichten und Freiwilligensurveys. Bis 2017 wurden zwei Engagementberichte und bis 2016 vier Freiwilligensurveys veröffentlicht. Die Hauptberichte sowohl des dritten Engagementberichts als auch des fünften Freiwilligensurveys werden voraussichtlich noch 2021 veröffentlicht. Wie die früheren Berichte und Surveys, können sie dann auf der Website »Wegweiser Bürgergesellschaft« (2021) heruntergeladen werden.

Mit Bezug auf das Lernen im Ehrenamt kann der Beitrag von Simonson und Romeu Gordo (2017) im vierten Freiwilligensurvey (Simonson et al. 2017) als stellvertretend für die durchaus vorhandenen Literaturtitel erachtet werden, die Aussagen über quantitative Verteilungen – wie zum Beispiel Weiterbildungsbeteiligung, sowie über positive Einschätzungen der Ehrenamtlichen zum Kompetenzerwerb und Nutzen der ehrenamtlichen Tätigkeit für andere Lebensbereiche – enthalten. Es fehlen hingegen Literaturtitel mit direkt auf das digitale Lernen von ehrenamtlich Tätigen und hauptamtlich Mitarbeitenden bezogenen, qualitativen Aussagen über Lernorganisation, Lernmedien, Lernformen und Didaktik – oder kurz: zum qualitativen »Wie« des Lehrens und Lernens. Ebenso scheinen Beiträge, wie z.B. „Das Ehrenamt als Ort lebenslangen Lernens“ (Hofmann 2018), die das Ehrenamt auch konzeptionell als Lernraum thematisieren, aus dessen bewusster Gestaltung gegenseitige Gewinne für die Organisation und die Lernenden gezogen werden können, eher selten.

Interessante Hinweise auf Bedarfe in Richtung des digitalen Lernens von Ehrenamtlichen geben die auf erwachsenenpädagogischen Forschungsprojekten mit Befragungen einer relativ hohen Anzahl von Ehrenamtlichen sowie Expert*innen beruhenden Titel „Digitale Lernangebote gestalten“ (Scharnberg; Unterholzer 2019) und „Qualifizierung - Qualität - Querdenken“ (Speck et al. 2017). Eine der Aussagen beider Titel besteht darin, dass ein wesentlicher Anteil der befragten Ehrenamtlichen eine zeitliche Flexibilisierung der Lernangebote wünscht. Eine Realisierung dieses Bedarfs dürfte mit höheren Anteilen an digitalem Lernen verbunden sein.

Der soeben mitgenannte Titel »Digitale Lernangebote gestalten: Für Ehrenamtliche in der Arbeit mit Geflüchteten« (Scharnberg; Unterholzer 2019) bezieht den Faktor der Digitalisierung in das Lernen von Ehrenamtlichen ausdrücklich mit ein. Es handelt sich um einen »Leitfaden für die Ehrenamtspraxis«, der geclusterte Profile von Ehrenamtlichen und kurz die Ergebnisse der Befragung von Ehrenamtlichen auf folgende Fragen wiedergibt:

- Was wollen Ehrenamtliche lernen?
- Welche Bedeutung haben Qualifizierungen für Ehrenamtliche?
- Wie informieren Ehrenamtliche sich aktuell?
- Wie finden Ehrenamtliche Angebote?
- Wie können wir digitale Formate in unsere Qualifizierung einbauen?

Die Publikation geht hinsichtlich Aussagen über Lernorganisation, Lernmedien, Lernformen und Didaktik ebenfalls nicht in die Tiefe. Sie weist jedoch in ihrer Einleitung auf die Möglichkeit des Transfers von Erkenntnissen der Forschung über das Informelle Lernen auf das (digitale) Lernen von Ehrenamtlichen hin.

Mit Blick auf den Gegenstandsbereich der Non-Profit-Organisationen auf organisatorischer Ebene kann zum Thema der technischen Ausstattung von Non-Profit-Organisationen auf den »Digital-Report 2020 – Non-Profits & IT« (Edinger-Schons 2020) und einen englischsprachigen Zeitschriftenartikel über die Entscheidungsfindung bei der IT-Ausstattung von Non-Profit-Organisationen hingewiesen werden (Gillingham 2018). Verstärkt seit etwa 2017 gibt es eine Reihe von Publikationen, die sich überwiegend mit der Herstellung von Voraussetzungen und mit Handlungsempfehlungen für eine gelingende Digitalisierung von Non-Profit-Organisationen befassen (Dufft et al 2017; Stiehler et al. 2019). Was das (digitale) Lernen von und in den Organisationen angeht, so bezieht sich ein Teil dieser Veröffentlichungen auf Forderungen und Empfehlungen zur Verbesserung der digitalen Kompetenzen und der Verknüpfung des Lernens der Mitarbeitenden und der Organisation (Gilroy et al. 2020; Aldehoff; Moros 2017). Diese Publikationen weisen aber ebenfalls keine Aussagen über Lernorganisation, Lernmedien, Lernformen und Didaktik in der fundierten Form auf, wie sie bei der Recherche gesucht wurden.

Als Fazit ist festzuhalten, dass Literaturtitel mit direkt auf das digitale Lernen von ehrenamtlich Tätigen und hauptamtlichen Mitarbeitenden bezogenen, qualitativen Aussagen über Lernorganisation, Lernmedien, Lernformen und Didaktik, beziehungsweise dem qualitativen »Wie« des Lehrens und Lernens in der aktuellen Recherche nicht gefunden werden konnten. Dies macht oben beschriebene Primärerhebungen bzw. Befragungen in der Art, wie sie im Rahmen des Verbundprojekts durchgeführt und analysiert wurden, noch notwendiger als anzunehmen war.

4.3 Vielfalt von NPOs und ihren Mitarbeitenden – Notwendigkeit von zielgruppenorientierten Lernangeboten

Im Rahmen des Verbundprojekts »DigiLab NPO« wurden von allen vier folgenden Anwendungsprojektpartnern Befragungen von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden der eigenen Organisation oder im Tätigkeits- und Wirkungsfeld der Organisation durchgeführt:

- ver.di Bildung und Beratung gGmbH,
- ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft,
- Stiftung Evangelische Altenheimat und
- VDI Württembergischer Ingenieurverein e. V.

Dabei wurden die Anwendungspartner von jeweils mindestens einem der wissenschaftlichen Partner Fraunhofer IAO, INPUT Consulting und IAT der Universität Stuttgart und teilweise von anderen Anwendungspartnern unterstützt und wissenschaftlich begleitet. Ein Teil der Befragungen bezog sich speziell auf Fragen nach Bedarfen an digitalem Lernen. Im Folgenden stehen die Anwendungspartner Stiftung Evangelische Altenheimat und ver.di b+b im Vordergrund. Beide Anwendungspartner wurden bei ihren Befragungen von ehrenamtlichen Mitarbeitenden durch das IAT der Universität Stuttgart in gemeinsamen Besprechungen und Workshops, bei der Fragebogenentwicklung und Ergebnisanalyse sowie technisch unterstützt und wissenschaftlich begleitet.

Neben der gesellschaftlichen Bedeutung von Non-Profit-Organisationen und des Ehrenamts, wird schon im Zuge der nachfolgenden Beschreibung der Anwendungspartner ver.di b+b und Evangelische Altenheimat – unter vergleichender Bezugnahme auf ver.di und den VDI Württembergischer Ingenieurverein – die Vielfalt an Non-Profit-Organisationen, der ehrenamtlichen Tätigkeiten sowie der Gruppen von ehrenamtlich Tätigen deutlich. Aus dieser Vielfalt ergibt sich die Notwendigkeit einer differenzierten Zielgruppenorientierung der neu zu entwickelnden und zu gestaltenden digital gestützten Lernangebote. Dies zeigt sich bereits daran, dass für die beiden Befragungen nach Lernbedarfen von Ehrenamtlichen

der Stiftung Evangelische Altenheimat und ver.di b+b zwei deutlich unterschiedlich angepasste Fragebogen zu entwickeln waren.

ver.di Bildung + Beratung gemeinnützige GmbH (ver.di b+b) ist Bildungsträger im gewerkschaftlichen Bereich. Neben Beratungsleistungen und Bildungsmaterialien, bietet sie vor allem Seminar- und Qualifizierungsangebote für die ehrenamtlich Tätigen in ihrem Wirkungsfeld. Dies sind gesetzliche Interessenvertretungen (giV), das heißt Betriebsratsmitglieder, Personalratsmitglieder, Jugend- und Auszubildendenvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen und die Referentinnen und Referenten. Pro Jahr finden ca. 2.500 Seminare mit mehr als 30.000 Teilnehmenden an bundesweit über zehn Standorten (Regionalvertretungen) in diversen Tagungsstätten sowie in neun ver.di-Bildungszentren statt.

Das spezifische Ziel von ver.di b+b im Rahmen des Projekts »DigiLab NPO« besteht in der Entwicklung von digitalen Qualifizierungsmaßnahmen und der Ableitung der daraus entstehenden Konsequenzen für den eigenen Bildungsauftrag. Eine der besonderen Herausforderungen besteht darin, alle an den Bildungsangeboten Teilnehmenden in den Lernprozess zu integrieren. Mit Blick auf die anvisierten digitalen Qualifizierungsangebote ist dabei die große Heterogenität der Zielgruppe der giV – in Bezug auf digitale Kompetenzen sowie den technischen Zugang und die Nutzung digitaler Medien – zu berücksichtigen. Hinzu kommen organisatorische Veränderungen, wie zum Beispiel die Einplanung von Kapazitäten für die Erstellung digitaler Lernangebote sowie die Weiterbildung von Referentinnen und Referenten im Umgang mit neuen technologiebasierten Lernformen.

Für die Primär-Erhebung bzw. Befragung der giV entwickelten ver.di b+b und das IAT der Universität Stuttgart einen spezifischen Fragebogen. Die Durchführung der Befragung wurde von ver.di b+b mittels Verteilern zur elektronischen Versendung des Fragebogens und vom Fraunhofer IAO technisch unterstützt. Die Quantität und Qualität der beantworteten Fragebögen führte zu der Entscheidung, für den Bericht über die Befragung und ihre Ergebnisse einen eigenständigen Studienreport zu erstellen und nach Fertigstellung zu veröffentlichen.

Im Vergleich der Anwendungspartner im Projekt »DigiLab NPO« wird die Vielfalt der ehrenamtlichen Tätigkeiten sowie die der Gruppen von ehrenamtlich Tätigen bei ver.di am deutlichsten. Bei ver.di reicht das Spektrum von Mitgliedern, die auf der lokalen Ebene als Vertrauensleute oder zum Beispiel in Landesbezirksgremien tätig und hauptamtlich nicht bei ver.di beschäftigt sind, bis hin zu bei ver.di hauptamtlich Beschäftigten, die in ihrem Ehrenamt am Bundeskongress teilnehmen und dort über das Leitprogramm mitentscheiden. Im Rahmen des Projekts »DigiLab NPO« wurde von ver.di – begleitet und unterstützt von INPUT Consulting und Fraunhofer IAO – eine Befragung der ehrenamtlich aktiven Mitglieder zu Bedarfen nach Unterstützung der Ehrenamtstätigkeit mit digitalen Tools und Applikationen durchgeführt.

Der Anwendungspartner Stiftung Evangelische Altenheimat bietet in 16 Einrichtungen Leistungen der stationären, teilstationären und ambulanten Pflege, der Vorsorgeplanung, des Betreuten Wohnens, aber auch der Jungen Pflege an. In den Häusern der Jungen Pflege leben Menschen, die zwischen 18 und 60 Jahren alt sind und aufgrund eines Unfalls oder einer Erkrankung pflegerische Hilfe und Begleitung benötigen, allerdings in anderen Wohnformen als denen des klassischen Seniorenheims. Die Stiftung Evangelische Altenheimat (im Weiteren EAH) bildet die Holding für drei gemeinnützige Tochtergesellschaften, wobei die Verwaltung zentral organisiert ist. Für die EAH sind rund 1.100 Mitarbeitende hauptamtlich bzw. hauptberuflich und über 500 Mitarbeitende ehrenamtlich tätig, dies bei 1.100 vollstationären Plätzen der Altenhilfe. Hinzu kommen zwei Tagespflegeeinrichtungen, ein ambulanter Dienst sowie eine zentrale Großküche. Die Leistungen des Betreuten Wohnens umfassen rund 400 Angebote. Die EAH geht auf die, von der ehemaligen Dienstbotin

Wilhelmine Metzger und dem Pfarrer Philipp Paulus 1874 gegründete Dienstbotenheimat zurück, die 1928 zur Evangelischen Frauenheimat und 1974 zur EAH wurde. Alle drei Tochtergesellschaften der EAH sind Mitglied im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg (Evangelische Altenheimat 2021).

Zusammen mit den anderen diakonischen Werken der Landeskirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), rund 70 Fachverbänden sowie den diakonischen Einrichtungen von 11 Freikirchen gehört das Diakonische Werk der Evangelischen Landeskirche in Württemberg zu den Mitgliedern der »Diakonie Deutschland – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung«. Die Diakonie Deutschland, die Arbeiterwohlfahrt (AWO), der Deutsche Caritasverband, der Deutsche Paritätische Wohlfahrtsverband, das Deutsche Rote Kreuz und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland sind die sechs sogenannten Wohlfahrtsverbände bzw. Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege: „Wohlfahrtspflege umfasst die planmäßigen – öffentlichen und privaten – Maßnahmen zur Unterstützung Not leidender und sozial gefährdeter Menschen. […] Frei meint in diesem Kontext, dass es sich […] um ein nicht-staatliches Phänomen handelt und […] die Hilfeleistung auf freiwilliger Basis sowohl der Verbände wie deren Mitglieder geschieht“ (Schmid 2020).

Laut der politischen Koordinierungsstelle der Wohlfahrtsverbände, der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), unterhielten die Mitgliedsorganisationen im Jahre 2016 unter anderem ein Drittel der Krankenhäuser sowie mehr als die Hälfte der Pflegeheime. Für diese Mitgliedsorganisationen waren im selben Jahr knapp 2 Millionen Menschen (bzw. 4 % der Erwerbstätigen) hauptberuflich oder hauptamtlich sowie ca. 1,8 Millionen Menschen ehrenamtlich tätig (BAGFW 2018; Schmid 2020).

Mit Blick auf die Vielfalt der Non-Profit-Organisationen und die betreffende Zielgruppe für neue, digital gestützte Lernangebote repräsentiert die Stiftung EAH diejenigen Trägerorganisationen der Freien Wohlfahrtspflege, die vornehmlich Leistungen im Bereich der Pflege und Altenhilfe anbieten, und deren ehrenamtlich Mitarbeitende wohl größtenteils mindestens 60 und ganz überwiegend über 70 Jahre alt sind.

Was Zusammenhänge zwischen dem Alter und Digitalisierung angeht, ist eine differenzierte Betrachtung angebracht. So nutzen die ehrenamtlich Tätigen im Alter von 60 bis 69 Jahren bereits zu 79% das Internet, bei den über 70-Jährigen sind dies unter 50% (Freymuth 2019). Beim Anwendungspartner VDI Württembergischer Ingenieurverein e.V. dürften die ehrenamtlich aktiven Mitglieder in beiden genannten Altersgruppen überdurchschnittlich gute technikbezogene Voraussetzungen für das digitale Lernen mitbringen. Dennoch dürfte auch hier mit Blick auf das Erlernen und die Kompetenzen der jeweils neu hinzukommenden Medien, wie zum Beispiel der neuen Kommunikations- und Kooperations-Applikationen, Aufmerksamkeit geboten sein, um die Mitglieder in diesen Altersgruppen nicht zu verlieren.

4.4 Lernen und Lernvorlieben von ehrenamtlich Mitarbeitenden der Evangelischen Altenheimat

Im Rahmen des Verbundprojekts »DigiLab NPO« wurden u.a. ehrenamtlich Mitarbeitende der Evangelischen Altenheimat befragt. Ziel war, näheres über den Lernbedarf der Ehrenamtlichen in Erfahrung zu bringen sowie zu erfahren, ob und wie die Ehrenamtlichen gezielt für ihr Ehrenamt lernen: Ein Interview des IAT mit Mitarbeitenden der zentralen Leitungsebene der Evangelischen Altenheimat sowie daraus hervorgehende weitere Gespräche mit den vor Ort für die Ehrenamtlichen Verantwortlichen hatte gezeigt, dass hier eher ungesicherte Annahmen über das Lernen der Ehrenamtlichen vorherrschen und es an gesichertem Wissen fehlt. Zudem sollte mit der Befragung eine Entscheidung für oder gegen die Entwicklung und Erprobung eines digitalisierten Lernangebotes für die Ehrenamtlichen der Evangelischen Altenheimat vorbereitet werden und möglichst Hinweise für ein konkretes

Lernthema sowie eine Zielgruppe und deren Ansprüche an eine bedarfsgerechte Gestaltung gesammelt werden.

4.4.1 Befragungsdurchführung

Corona-bedingt verzögerte sich die Befragung und stand zwischenzeitlich sogar ganz infrage: Aufgrund der lebensbedrohlichen Ansteckungssituation in den Altenpflegeeinrichtungen der Evangelischen Altenheimat durften die Ehrenamtlichen die Häuser monatelang nicht betreten, einzelne gaben ihr Ehrenamt dadurch auch ganz oder zeitweise auf. Im Frühjahr 2021 hatte sich die Situation dann soweit stabilisiert, dass im April vierzig Fragebögen an Ehrenamtliche verteilt wurden. Dies als Printversion, gerade um die vermutlich im Vergleich mit anderen Zielgruppen geringere digitale Erreichbarkeit und Vertrautheit mit digitalen Fragebogen zu berücksichtigen.

Der Fragebogen umfasst entsprechend des Erkenntnisinteresses Fragen zu:

- Persönlichkeitsmerkmalen: Alter, Geschlecht, Berufstätigkeit,
- Lernbiografie: Schul- und Berufsabschluss,
- Ehrenamtsengagement: welche Aufgaben die Ehrenamtlichen übernehmen, wie umfassend sie sich zeitlich engagieren, wie viel Erfahrung die Ehrenamtlichen inzwischen mitbringen,
- Lernen für das Ehrenamt: welche Möglichkeiten die Ehrenamtlichen bereits genutzt haben, um für ihr Ehrenamt zu lernen und zu welchen Themen sie dabei lernten,
- Lernvorlieben: bevorzugte Lernorte, -zeiten, -methoden; bevorzugte zeitliche Einteilung des Lernens in Intervalle (wochenweise, stundenweise, minutenweise lernen), Vorstellungen zum selbstorganisierten Lernen (selbst bestimmen, was, wann, wo und wie gelernt wird),
- Digitales Lernen: Erfahrungen und Bereitschaft zu digitalem Lernen sowie zur technischen Ausstattung,
- Lernbedarf: aktueller Bedarf, für das Ehrenamt zu lernen, auch hinsichtlich Themen.

4.4.2 Die Gruppe der Befragten

Wer sind die Befragten und wofür genau engagieren Sie sich ehrenamtlich?
Die Beantwortung dieser Frage hilft, das unten dargelegte Verhaltensmuster – u.a.: wie wollen die Ehrenamtlichen lernen – einzuordnen und ggfs. auf andere Ehrenamtlichen-Gruppen zu übertragen.

29 Ehrenamtliche der Evangelischen Altenheimat nahmen an der Befragung teil, 22 sind Frauen. Sofern nichts anderes angegeben ist, beziehen sich alle Angaben im Artikel auf die Gesamtheit (n=29) aller Befragten.

Alle Befragten sind 60 Jahre oder älter, 20 von ihnen sind 70 Jahre oder älter. Altersgemäß sind 28 der 29 Befragten neben ihrem Ehrenamt nicht (mehr) berufstätig. Abbildung 12 fasst dies zusammen.

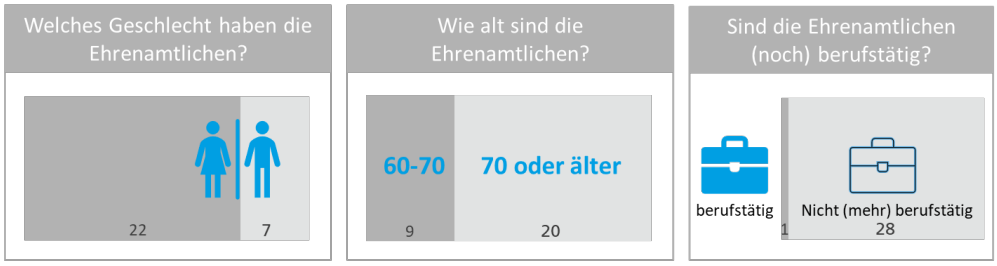


Abbildung 12: Geschlecht, Alter und Berufstätigkeit der Ehrenamtlichen

Bezüglich der Lernbiografien der Ehrenamtlichen fällt auf, dass alle Befragten einen Schulabschluss und die meisten (26) eine (anerkannte) Berufsausbildung erworben haben. Das Qualifizierungslevel ist mit 24 Ehrenamtlichen, die einen Realschulabschluss oder das Abitur erworben haben und mit 16 Ehrenamtlichen, die eine über die Lehre hinausgehende berufliche Qualifikation aufweisen, überdurchschnittlich hoch. (Siehe Abbildung 13)

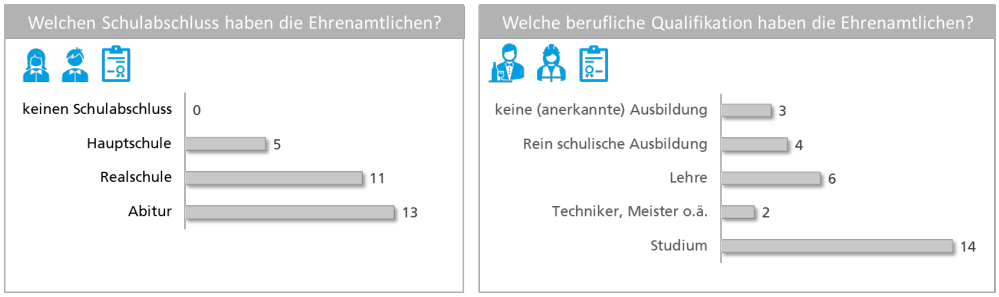


Abbildung 13: Schul- und Berufsausbildung der Ehrenamtlichen

Das Engagement der Befragten ist groß: Drei Viertel der Befragten bringen sich an zwei bis drei Tagen in der Woche ehrenamtlich ein – 28 tun dies seit vielen Monaten oder gar Jahren. Sie unterstützen das hauptamtliche Personal auf vielfältige Weise, wobei 11 der Befragten zwei oder gar drei Aufgaben übernehmen. Zumeist geht es um sog. personennahe Dienstleistungen, von der Pflege über gruppenweise Beschäftigung oder Förderung bis zur individuellen Betreuung. Daneben werden auch Servicetätigkeiten wie ein fahrbarer Verkaufstisch oder die Betreuung von PCs übernommen. (Siehe Abbildung 14)

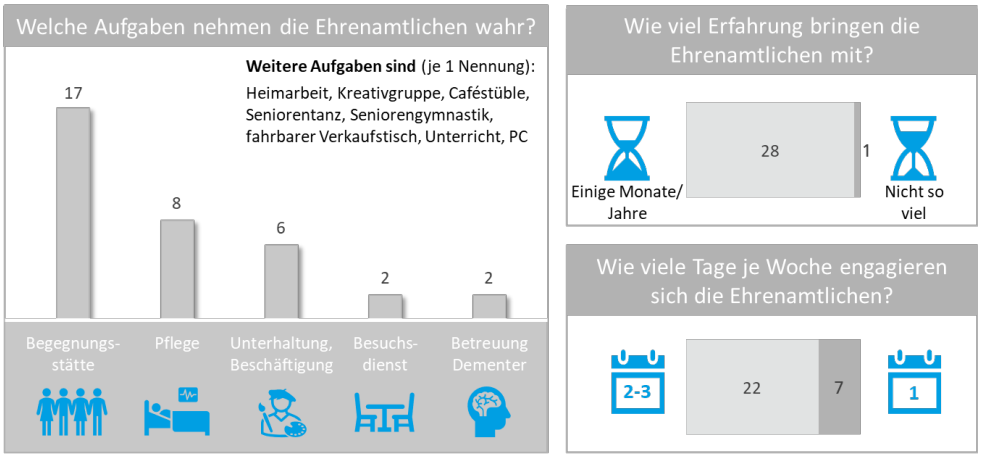


Abbildung 14: Aufgaben und Umfang des Engagements der Ehrenamtlichen

Insgesamt ist nach Einschätzung von Mitarbeitenden der zentralen Leitungsebene der Evangelischen Altenheimat davon auszugehen, dass die höher gebildeten und stärker engagierten Ehrenamtlichen in der Befragung etwas überrepräsentiert sind – betrachtet man die Grundgesamtheit aller bei der Evangelischen Altenheimat ehrenamtlich Beschäftigten.

4.4.3 Lernen für das Ehrenamt

Lernen die Befragten gezielt für ihr Ehrenamt und wenn ja: Wie und was?
Die Antwort auf diese Frage hilft, Lernvorlieben einzuordnen und bei der Gestaltung neuer Lernangebote zu berücksichtigen.

20 Befragte haben schon mindestens einmal gezielt für ihr Ehrenamt bei der Evangelischen Altenheimat gelernt. Sie nutzten dazu das gesamte Spektrum an Möglichkeiten und Angeboten, von der klassischen Fachliteratur zum Selbststudium über Fortbildungen (bei der Evangelischen Altenheimat oder bei Weiterbildnern) und arbeitsnahe Ansätze (z.B. Unterweisung) bis hin zu digitalem Lernen. Dabei wurden neben dem Lesen von Fachliteratur vor allem Lernangebote bzw. -formen, die arbeitsnäher angelegt sind (Fortbildung der Altenheimat, Unterweisung durch Kolleg*innen) genutzt, während digitale Lernformen (Lernvideo, E-Learning) oder klassische Vorträge eher selten genutzt wurden. (siehe Abbildung 15)

Inhaltlich ging es beim Lernen für das Ehrenamt, entsprechend der vielfältigen Aufgaben, die von den Ehrenamtlichen übernommen werden, um die unterschiedlichsten Themen: Demenz (3 Nennungen), Kommunikation mit Älteren (2), Lernen (z.B. altersgerechtes Lernen; 2 Nennungen) sowie (mit jeweils 1 Nennung) um Vorlesen, Beschäftigung, Tanz, Quiz, Hauswirtschaft, Handwerkliches Know-how, Gesundheit, Ernährung, Basale Stimulation, Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Neun der 29 Befragten gaben an, noch nie gezielt für ihr Ehrenamt bei der Evangelischen Altenheimat gelernt zu haben. Dies obwohl davon auszugehen ist, dass zumindest eine Einweisung/Unterweisung durch hauptamtliche Kolleg*innen erfolgte. Das erklärt sich möglicherweise darüber, dass eine solche Einführung in das Amt und die damit verbundenen Aufgaben nicht unbedingt als gezieltes Lernen wahrgenommen wird.

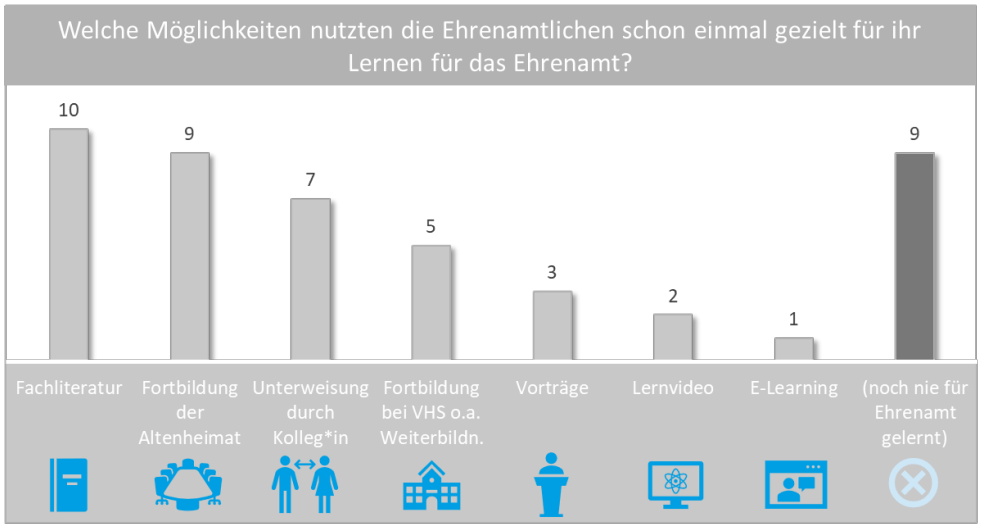


Abbildung 15: Wie für das Ehrenamt gelernt wird

4.4.4 Lernvorlieben

Wie genau wollen die Ehrenamtlichen für ihr Ehrenamt lernen?
Die Beantwortung dieser Frage hilft, das im Applikationsfeld »Digitales Lernen« zu erprobende digital angereicherte Lernen zielgruppengerecht auszugestalten.

Geht es um das Lernen für ihr Ehrenamt, so favorisieren die Befragten die Evangelische Altenheimat als Lernort – um dort in einem Seminarraum oder auch direkt am Einsatzort zu lernen (20 bzw. 8 der Befragten). Zudem wollen 11 Befragte gern zuhause für ihr Ehrenamt lernen sowie 8 bei Bildungsanbietern (wie z.B. der Volkshochschule oder der Pflegeschule). Nur eine*r gab an, durchaus gern unterwegs, z.B. in der Bahn, für das Ehrenamt lernen zu wollen. (Siehe Abbildung 16)

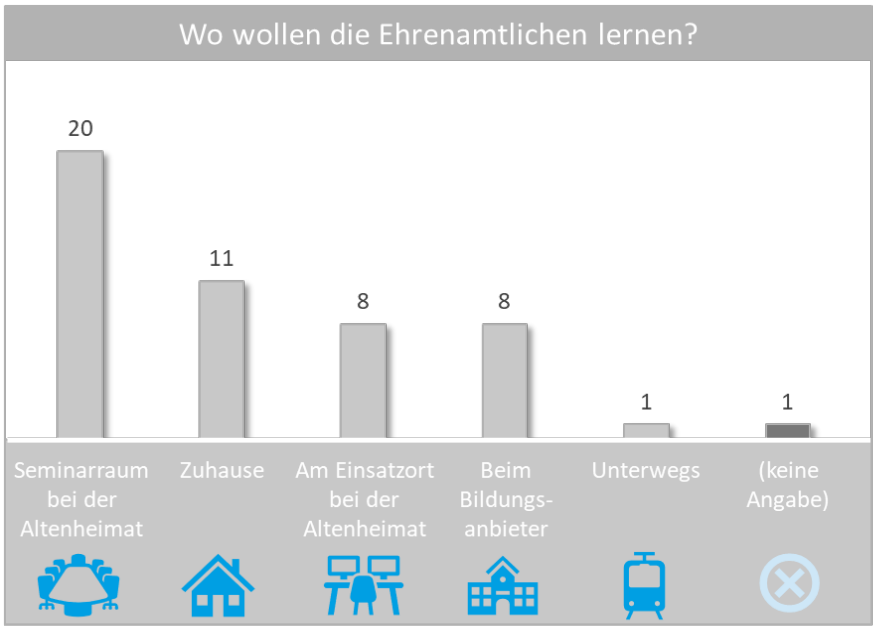


Abbildung 16: Beliebte Lernorte

Gefragt nach den bevorzugten Lernzeiten zeigt sich ein gemischtes Bild: Während 6 Befragte hierzu keine Angaben machten, würden 8 gern an Ehrenamts-freien Tagen lernen und 6 in der üblichen Ehrenamts-Arbeitszeit. Auch das Lernen nach Feierabend (vom Ehrenamt) wird von 4 Befragten bevorzugt. (Siehe Abbildung 17, links)

Was die zeitliche Einteilung betrifft, ergibt sich ein weniger gemischtes Bild: 17 (von 23 antwortenden Ehrenamtlichen) geben an, gern stundenweise für das Ehrenamt lernen zu wollen. Immerhin 6 würden auch gerne eine Woche am Stück lernen. Ein Lernen in kleinen Häppchen von wenigen Minuten dagegen kann sich nur ein*r vorstellen. (Siehe Abbildung 17, rechts)

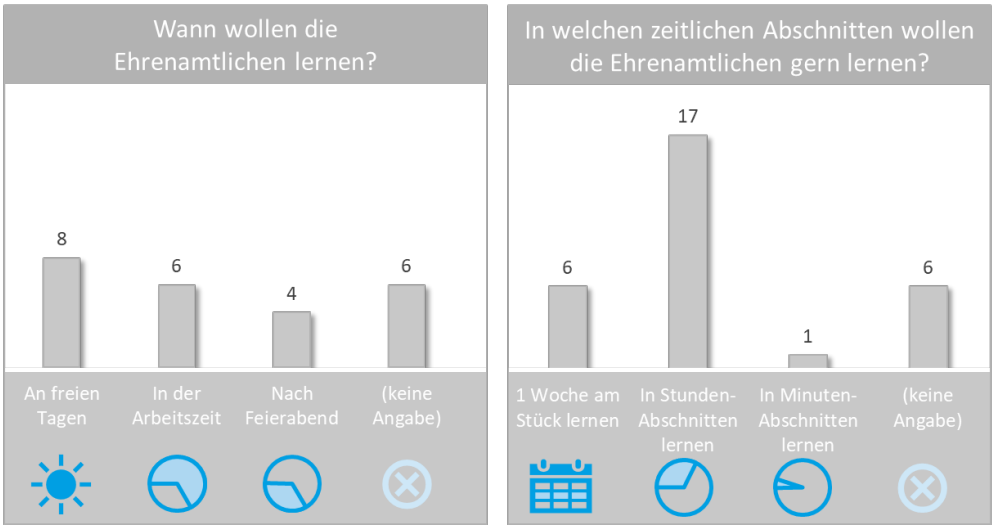


Abbildung 17: Bevorzugte Zeiten und zeitliche Einteilung des Lernens

Unter den zehn zur Bewertung vorgestellten Lernmethoden haben die 27 Ehrenamtlichen, die hierzu Angaben machten, klare Favoriten ausgemacht: 21 wollen gern Vorträge hören, 17 lernen gern in Kleingruppen und 16 wollen gern von (hauptamtlichen) Kolleg*innen lernen. Drei weitere Lernmethoden sind auch noch relativ beliebt: 11 Befragte wollen gern Neues direkt selbst ausprobieren (und sich im Anschluss über die Erfahrungen austauschen), 9 wollen sich gern eigenständig im Selbststudium Inhalte aneignen und ebenfalls 9 wollen ihre Themen gern in großer Runde diskutieren. (Siehe Abbildung 18, links)

Weniger beliebt ist es, sich im Vorfeld zu einer Fortbildung gezielt darauf vorzubereiten, selbst aktiv in einem Rollenspiel mitzuwirken oder Wissen über einen Abschlusstest oder ein Quiz abzuprüfen. (Siehe Abbildung 18, rechts)

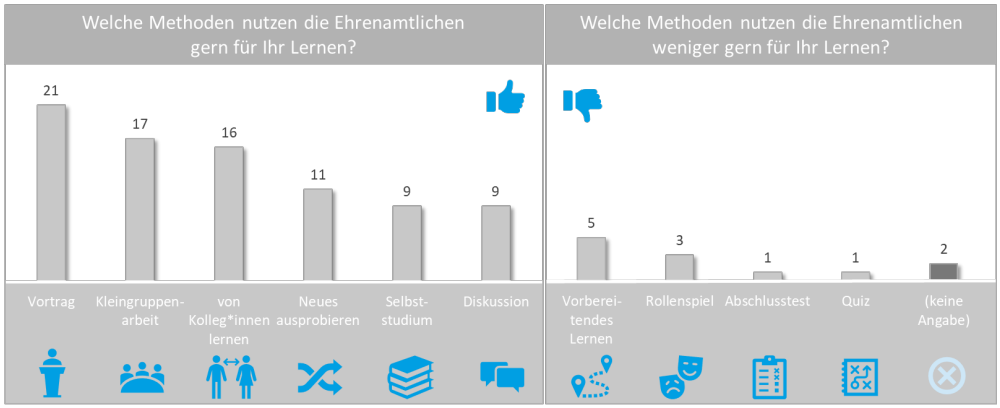


Abbildung 18: Bevorzugte und weniger beliebte Lernmethoden

Selbstorganisation ist das Schlagwort, unter dem ein Wandel hin zu mehr Selbst- oder Mitbestimmung durch die Lernenden diskutiert wird und eben nicht mehr (allein) die Seminarleitung festlegt, was, wann und wie zu lernen ist.

Nur 4 der Befragten wollten in keinem der sechs unter Abbildung 19 angeführten Aspekte zur Lernorganisation selbst bestimmen, wie das Lernen zu organisieren ist – die anderen 25 nannten einen und bis zu sechs Aspekte der Lernorganisation, die sie selbst bestimmen wollen.

15 Ehrenamtliche wollen selbst bestimmen, wie gelernt wird, d. h. ob ein Vortrag gehört oder ein Text gelesen oder eine andere Methode angewendet wird. Jeweils 12 Befragte wollen Zeit und Ort des Lernens selbst bestimmen, 8 wollen selbst bestimmen, welche Inhalte zu einem Thema wie ausführlich behandelt werden. Nur noch wenige wollen selbst bestimmen, zu welchen Themen ergänzendes Lernmaterial bereitgestellt wird (5) bzw. wann ein Thema abgeschlossen wird und alle zu einem neuen Thema übergehen (3). (Siehe Abbildung 19)

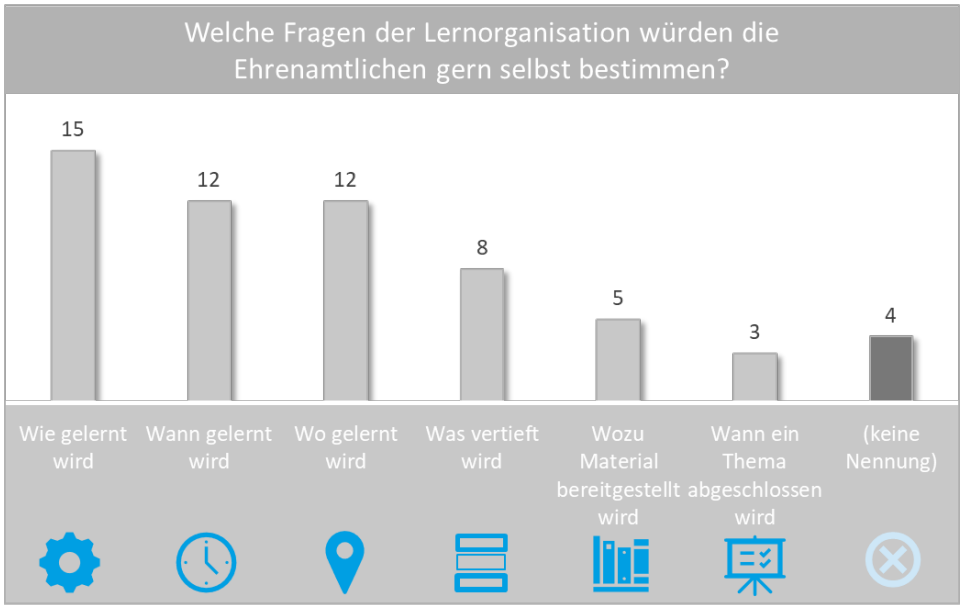


Abbildung 19: Wie selbstbestimmt die Ehrenamtlichen lernen wollen

4.4.5 Bereitschaft und Bedarf für digitales Lernen

Wie offen und bereit für digitales Lernen sind die Ehrenamtlichen?

Welche digitalisierten Lernangebote im Vorhaben weiter erprobt werden sollten, hängt wesentlich davon ab, wie viel Erfahrung die Ehrenamtlichen bereits gesammelt haben, auf welche Akzeptanz das digitale Lernen stößt – und ob überhaupt geeignete Geräte zur Verfügung stehen.

Mit 20 von 29 Befragten haben erfreulich viele Ehrenamtliche bereits (erste) Erfahrungen mit dem Lernen am PC, am Laptop, mit dem Tablet oder mit dem Handy gesammelt. Von jenen, die bereits Erfahrung gesammelt haben, können sich alle bis auf eine*n vorstellen, für ihr Ehrenamt digital zu lernen. Zudem können sich 6 derer, die noch keine Erfahrung gesammelt haben, vorstellen, für ihr Ehrenamt digital zu lernen. Insgesamt geben damit nur 4 der 29 Befragten an, sie könnten sich nicht vorstellen, für ihr Ehrenamt am PC, Laptop, mit dem Tablet oder dem Handy zu lernen. (Siehe Abbildung 20, links)

Auch was die Geräteausstattung betrifft, sind die Voraussetzungen für digitales Lernen (weitgehend) gegeben. Insgesamt geben 26 der befragten Ehrenamtlichen an, zuhause einen PC, Laptop oder ein Tablet zu haben, das sie für ihr Lernen für das Ehrenamt nutzen könnten. Ein*e Ehrenamtliche*r gibt an, lediglich über ein Handy zu verfügen. Keinen Zugriff auf ein für E-Learning geeignetes Gerät haben bezeichnenderweise die 2 Befragten, die angegeben haben, nicht digital lernen zu wollen. (Siehe Abbildung 20, rechts)

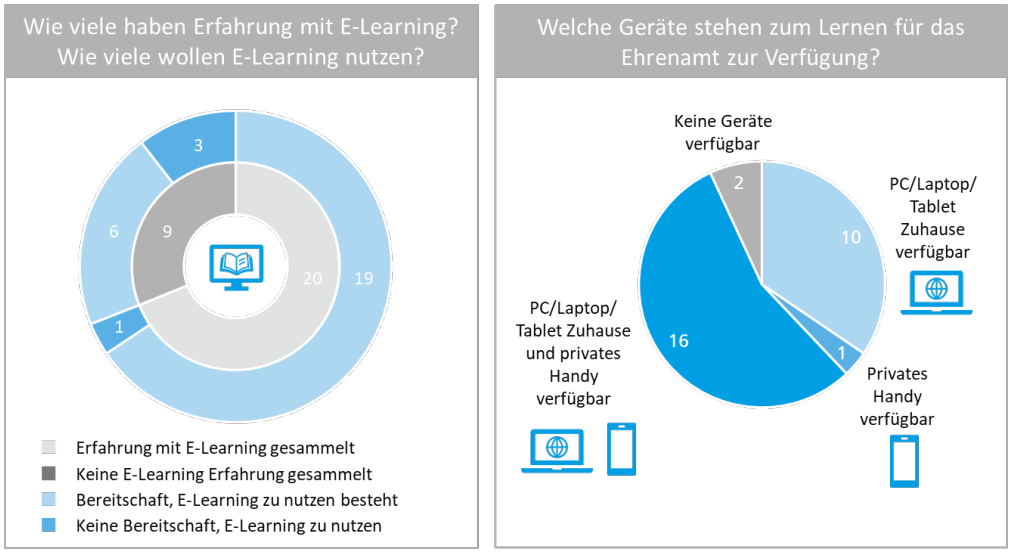


Abbildung 20: Bereitschaft und Voraussetzungen für digitales Lernen

4.4.6 Aktueller Lernbedarf

Haben die Ehrenamtlichen aktuell Bedarf, für ihr Ehrenamt zu lernen – und wenn ja, zu welchen Themen?

Den Bedarf an Themen zu kennen, hilft, geeignete digitale Lernangebote auszuwählen und zu unterscheiden, welche Themen wie bzw. wie weitgehend mittels digitaler Lernformen vermittelt werden sollen.

Von den 29 Befragten gab eine Mehrheit von 17 Befragten an, aktuell keinen Bedarf zu haben, für ihr Ehrenamt zu lernen. Dem stehen 6 Befragte gegenüber, die je ein Lernthema, und weitere 6, die zwei oder drei Themen nannten, zu dem sie Lernbedarf haben.

Die Themen, die dabei genannt wurden, sind für nahezu jede ehrenamtliche Aufgabe von Bedeutung – Hygiene (4 Nennungen), Datenschutz/-sicherheit (3) – oder sind so vielfältig wie die Aufgaben, die die Ehrenamtlichen in der Evangelischen Altenheimat übernehmen – Betreuungsangebote (8), Pflege (2) oder Gesprächsführung (2). (Siehe Abbildung 21)

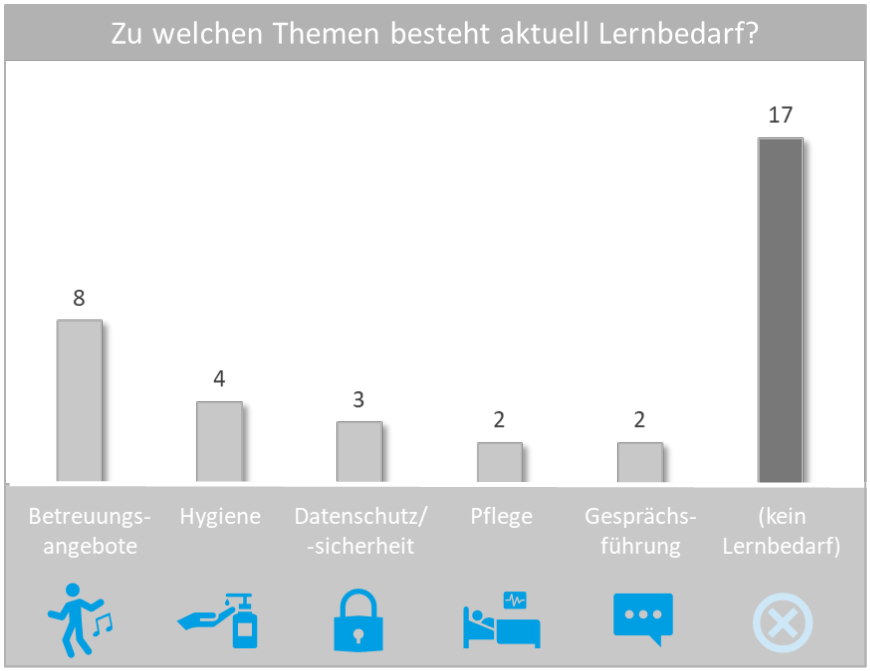


Abbildung 21: Lernbedarf der Ehrenamtlichen

4.5 Diskussion

Welche digitalen Lernangebote sollten im Rahmen des Verbundprojekts »DigiLab NPO« erprobt werden?

Insgesamt zeigen sich gute Voraussetzungen, um das digitale Lernen mit den Ehrenamtlichen der Evangelischen Altenheimat zu erproben.

Vor allem ist der Lernbedarf gegeben. Zwar geben 17 der 29 Befragten an, aktuell keinen Lernbedarf zu haben, was zunächst als ein hoher Anteil erscheint. Andererseits geben immerhin 12 der insgesamt ja sehr erfahrenen Ehrenamtlichen an, durchaus Lernbedarf zu haben – und davon 8 zu einem gemeinsamen Thema: Betreuungsangebote. Zudem handelt es sich bei den angegebenen Bedarfen um eine Momentaufnahme der Befragten, die ggf. zu einem späteren Zeitpunkt Lernbedarfe entwickeln oder für neu entwickelte Lernangebote Interesse zeigen.

Auch die Akzeptanz für digitales Lernen sowie die technischen Voraussetzungen sind gegeben. Dies sowohl bei der Mehrheit der Befragten als auch bei der für eine Erprobung besonders interessant erscheinenden Teilgruppe der 8 Ehrenamtlichen, die Lernbedarf zum Thema Betreuungsangebote angemeldet haben: Alle 8 wollen gern digital für ihr Ehrenamt lernen; 7 von ihnen haben bereits am PC, Laptop, Tablet oder Handy gelernt und ebenfalls 7 können Zuhause auf einen PC zugreifen, die achte Person verfügt zumindest über ein Handy.

Spannend ist die Frage, wie die Zielgruppe lernen will. Auch hier zeigen sich insgesamt gute Voraussetzungen, um ein zielgruppengerechtes Lernangebot mit digitalen Elementen erproben zu können:

- 6 der 8 Interessenten an Betreuungslernen geben einen Mix an Lernorten an, an denen sie gern lernen. Danach wäre ein Blended Learning-Angebot passend, mit z.B. einem Präsenzmeeting zum Auftakt, bei dem sich die Teilnehmenden persönlich kennen lernen und bei dem sie sich mit der Technik zum digitalen Lernen vertraut machen können – gefolgt von Selbstlernphasen mit wahlweisem Lernen zuhause oder an einem PC der Evangelischen Altenheimat (im Büro) – und erneutem Präsenztreffen zum Austausch usw.
- So ein Blended Learning-Angebot würde der genannten Zielgruppe auch hinsichtlich der möglichen Lernzeiten entgegenkommen: So könnte jede*r in den Selbstlernphasen nach individueller Zeiteinteilung lernen. Zumal 3 der 8 Interessenten an Betreuungslernen ihre Lernzeiten ohnehin gern selbst bestimmen wollen und die Wünsche nach bevorzugten Lernzeiten auseinander gehen: vom Lernen in der Ehrenamtsarbeitszeit über ein Lernen am Abend nach dem Dienst bis zum Lernen an freien Tagen.
- Was die Methoden betrifft, bietet sich beim Thema Betreuungsangebote ein Mix aus Input geben über Vorträge mit Erfahrung sammeln in der Praxis an. Diese Methoden sind eher beliebt: Vorträge bevorzugen 5, das Lernen in Kleingruppen oder von Kolleg*innen machen 6 gern, etwas selbst ausprobieren und sich hinterher über die Erfahrungen austauschen machen immerhin 4 gern. Nur das Rollenspiel ist eher unbeliebt: nur eine*r der Zielgruppe nutzt gerne diese Lernmethode.
- Besondere Erwartungen an die Selbstbestimmung hat die Zielgruppe nicht – andererseits spräche nichts dagegen, in der Phase der Konzeption des Lernangebots die Wünsche und Anforderungen nochmals umfassend bei der Zielgruppe abzufragen.

Nach bisherigem Erkenntnisstand der Befragung würde es sich also durchaus anbieten, im Rahmen des Verbundprojekts »DigiLab NPO« und im Applikationsfeld »Digitales Lernen« für eine Teilzielgruppe von Ehrenamtlichen der Evangelischen Altenheimat ein digitalisiertes Lernangebot zu erproben, das als Blended Learning-Angebot konzipiert ist und sich aus asynchronen Teilen (z.B. eigenständige Bearbeitung von digitalen Vorträgen oder ausgewählten Textbeiträgen im Intranet) und synchronen Teilen (z.B. Treffen zum interaktiven Austausch und zu Demonstrationen von Fallbeispielen in Präsenz oder in einem Webinar) zusammensetzt. Damit würde, entsprechend des Projektauftrags, ein Beitrag geleistet zur Entwicklung und Erprobung von Beispielangeboten für eine zielgruppengerechte schrittweise Digitalisierung von Lernangeboten auch für Ehrenamtliche anderer Non-Profit-Organisationen.

5. Zusammenfassung

Mike Freitag, Oliver Hämmerle

Diese Publikation beschreibt die Ergebnisse aus einer qualitativen Expertenbefragung innerhalb der Organisation ver.di und zwei quantitativen Datenerhebungen bei den Projektpartnern Stiftung Evangelische Altenheimat und VDI Württembergischer Ingenieurverein.

Die empirische Analyse innerhalb der Organisation ver.di erfolgte mit Methoden der qualitativen Sozialforschung. Insgesamt wurden dabei 26 leitfaden-gestützte Experteninterviews mit mehr als 30 hauptamtlich Beschäftigten von ver.di zum Thema »Virtuelles Ehrenamt« und »Digitales Organisationshandeln« durchgeführt und ausgewertet. Der Fragebogen der Evangelischen Altenheimat wurde in Papierform an 40 Ehrenamtliche innerhalb der Organisation verteilt. Dieser beinhaltete 18 Fragen zum Digitalen Lernen im Ehrenamt und wurde von 29 Ehrenamtlichen beantwortet. Der digitale Fragebogen des VDI umfasste 30 Fragen zu den Themen »Virtuelles Ehrenamt« und »Digitales Organisationshandeln«, die von insgesamt 919 Personen – darunter reguläre Mitglieder und Ehrenamtliche des VDI – beantwortet wurden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Status quo der Digitalisierung in den drei Applikationsfeldern »Virtuelles Ehrenamt«, »Digitales Organisationshandeln« und »Digitales Lernen« detailliert erfasst wurde. Durch unterschiedliche Befragungen bei den drei Non-Profit-Organisationen ver.di, Evangelische Altenheimat und VDI Württembergischer Ingenieurverein wurden wichtige Handlungsbedarfe festgestellt.

Im Applikationsfeld »Virtuelles Ehrenamt« favorisieren sowohl die Ehrenamtlichen bei ver.di als auch die beim VDI Württembergischer Ingenieurverein vor allem den Einsatz eines Videokonferenztools. Dadurch wird den Ehrenamtlichen sowohl online als auch in Präsenz die Teilnahme ermöglicht. Darüber hinaus wird auch die verstärkte Einbindung von jungen Ehrenamtlichen gefordert, beispielsweise mittels eigener Apps oder eigener Foren. Jeweils nur einmal genannt, aber ebenfalls wichtig sind die Aspekte: kollaboratives Arbeiten an Dokumenten, Projekt – und Planungstools und Self-Services, z.B. zum Veranstaltungsmanagement.

Die Befragungen im Applikationsfeld »Digitales Organisationshandeln« ergaben zwei zentrale Handlungsfelder: die zielgruppengerechte Ansprache der Mitglieder und die digitale Mitgliedergewinnung. Um die digitale Transformation von Non-Profit-Organisationen erfolgreich zu gestalten ist es daher sehr wichtig, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die digitale und analoge Mittel vereint und somit eine hybride Strategie darstellt. Hierfür benötigen Non-Profit-Organisationen digitale Tools und Strategien für die Planung und Umsetzung, um ihre Mitglieder zielgerichtet zu informieren, zu mobilisieren und zu beteiligen. Auch die Gewinnung und das Erreichen von potenziellen Mitgliedern auf digitalem Wege wird gefordert. Hier ist eine gezielte Ansprache, also eine personengruppenbezogene und niedrigschwellige Ansprache zu verstärken.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Befragung unter den Ehrenamtlichen der Evangelischen Altenheimat im Applikationsfeld »Digitales Lernen« zeigen, dass die Akzeptanz für eben dieses ebenso gegeben ist wie die technischen Voraussetzungen hierfür. Knapp ein Drittel der Befragten gibt an, akuten Lernbedarf zu haben. Zwei Drittel sehen diesen zwar nicht, wollen ihr Wissen jedoch stets auf dem neuesten Stand halten. Die Themen, die dabei genannt wurden, sind für nahezu jede ehrenamtliche Aufgabe von Bedeutung – wie bspw. Hygiene und Datenschutz/-sicherheit. Außerdem zeigen sich gute Voraussetzungen, um das digitale Lernen mit den Ehrenamtlichen des Projektpartners Stiftung Evangelische Altenheimat zu erproben.

Im weiteren Projektverlauf gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse so zu verwenden, dass sie zu einer Verbesserung der ehrenamtlichen Zusammenarbeit führen.

Literaturverzeichnis

Aldehoff, L.; Moros, S. (2017): Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken. Hg. v. MuP-Praxishilfe. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13661-20190225.pdf, abgerufen am 18.September 2020.

BAGFW (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege) (2018): Gesamtstatistik 2016, Berlin. https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/Statistik/BAGFW_Gesamtstatistik_2016.pdf, abgerufen am 08. Juli 2021.

Behle, C.; Ball, M. (2022): Tarifpolitik in Zeiten von Corona. Das Beispiel Tarif- und Besoldungsrunde öffentlicher Dienst mit Bund und Kommunen. In: Christoph Schmitz und Hans-Jürgen Urban (Hg.): Gute Arbeit. Arbeitspolitik nach Corona. Probleme, Konflikte, Perspektiven. Frankfurt: Bund Verlag (im Erscheinen).

Brinkmann, U.; Nachtwey, O. (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) (13-14).

Bundesnetzagentur (Hg.) (2020): Nutzung von OTT-Kommunikationsdiensten in Deutschland. Bericht 2020. Bonn, zuletzt geprüft am 15.07.2021.

Carneiro, B.; Costa, H. A. (2020): Digital unionism as a renewal strategy? Social media use by trade union confederations. In: Journal of Industrial Relations, 002218562097933. DOI: 10.1177/0022185620979337.

Dencik, L.; Wilkin, P. (2020): Digital activism and the political culture of trade unionism. In: Information, Communication & Society 23 (12), S. 1728–1737. DOI: 10.1080/1369118X.2019.1631371.

Deutscher Bundestag (2002): Bericht der Enquete-Kommission »Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements«. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Drucksache 14/8900 vom 03.06.2002. http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/089/1408900.pdf, abgerufen am 10. September 2020.

Dietrich, A.-K. (2017): Organizing als Strategie zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht. Eine Untersuchung der ver.di-Kampagne bei Amazon. In: Berliner Journal für Soziologie 27 (2), S. 243–269. DOI: 10.1007/s11609-017-0343-5.

Dörre, K. (2008): Die strategische Wahl der Gewerkschaften - Erneuerung durch Organizing? In: WSI Mitteilungen 61 (1), S. 3–10. DOI: 10.5771/0342-300X-2008-1-3.

Dörre, K.; Goes, T. E.; Schmalz, S.; Thiel, M. (2017): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West. 2., durchgesehene und korrigierte Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Dufft, N.; Kreutter, P.; Peters, S.; Olfe, F. (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf, abgerufen am 31. August 2020.

Edinger-Schons, L. M.; Reppmann, M.; Becker, M.; Röhrl, P. (2020): Digital-Report-2020. Non-Profits & IT. Hg. v. Haus des Stiftens: Engagiert für Engagierte. https://www.hausdes-stiftens.org/wp-content/uploads/Digital-Report-2020.pdf, abgerufen am 04.September 2020.

Evangelische Altenheimat (2021): Website der Evangelischen Heimat: https://www.altenheimat.de/, abgerufen am 28. Juni 2021.

Freymuth, C. (2019): Engagement und Beteiligung älterer Menschen in der digitalen Welt. Ein Erfahrungsbericht, eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 04/2019 vom

17.04.2019. https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_frey-muth_190417.pdf, abgerufen am 10. September 2020.

Futh, S. K. (2018): Strategische Kommunikation von Gewerkschaften. Die Kampagnen Samstags gehört Vati mir, 35-Stunden-Woche und Mindestlohn. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-19583-0.

Gillingham, P. (2018): Decision-making about the adoption of information technology in social welfare agencies: some key considerations. In: European Journal of Social Work Volume 21, 2018 – Issue 4, S. 521-529.

Gilroy, P.; Krimmer, H.; Dufft, N.; Kreutter, P.; Olfe, F. (2018): Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft. Berlin. https://www.ziviz.de/mutmacherpapier, abgerufen am 31. August 2020.

Goes, T.; Schmalz, S.; Thiel, M.; Dörre, K. (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland. Hg. v. Otto-Brenner-Stiftung. Frankfurt am Main.

Helmig, B. (2018): Non-Profit-Organisationen (NPO). In: Springer Gabler Verlag (Hg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562/version-262969, zuletzt geprüft am 20.07.2021.

Hofmann, B. (2018): Das Ehrenamt als Ort lebenslangen Lernens. Religionspädagogische Orientierungen und Gestaltungsperspektiven. In: Theo-Web, 17. Jahrgang (2018) Heft 2, S. 127-141. https://www.theo-web.de/fileadmin/user_upload/TW_pdfs2_2018/13_Hofmann.pdf, abgerufen am 06. Juni 2020.

Hollstein, B. (2017): Das Ehrenamt. Empirie und Theorie bürgerschaftlichen Engagements. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (ApuZ) 67 Jahrgang; 14-15/2017, S. 36-41. https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/245603/das-amt, abgerufen am 12. Oktober 2020.

Ioannou, G. (2020): The communicative power of trade unionism: labour law, political opportunity structure and social movement strategy. In: Industrielle Beziehungen 27 (3), S. 286–309.

Lévesque, C.; Murray, G. (2010): Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. In: Transfer (Brussels, Belgium) 16 (3), S. 333–350. DOI: 10.1177/1024258910373867.

Pasquier, V.; Daudigeos, T.; Barros, M. (2020): Towards a New Flashmob Unionism: The Case of the Fight for 15 Movement. In: British Journal of Industrial Relations 58 (2), S. 336–363. DOI: 10.1111/bjir.12507.

Rütters, P.; Mielke, S. (2019): Gewerkschaften. In: Uwe Andersen, Jörg Bogumil, Stefan Marschall und Wichard Woyke (Hg.): Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 368–378, zuletzt geprüft am 05.07.2021.

Scharnberg, G.; Unterholzer, T. (2019): Digitale Lernangebote gestalten: Für Ehrenamtliche in der Arbeit mit Geflüchteten, hrsg. v. Learning Lab Universität Duisburg-Essen. https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00047945/Digitale_Lernangebote_LearningLabUDE.pdf, abgerufen am 31. August 2020.

Schmalz, S.; Dörre, K. (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag (Labour Studies, 5).

Schmalz, S.; Dörre, K. (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 21 (3), S. 217–237.

Schmid, J. (2020): Freie Wohlfahrtspflege. socialnet Lexikon. https://www.socialnet.de/lexikon/Freie-Wohlfahrtspflege, abgerufen am 06. Juli 2021.

Scholz, R. (2020): Art. 9. In: Theodor Maunz und Günter Dürig: Grundgesetz. Kommentar. Loseblattsammlung. Stand Februar 2020: Beck.

Simonson, J.; Romeu Gordo, L. (2017): Qualifizierung im freiwilligen Ehrenamt. In: Simonson, J.; Vogel, C.; Tesch-Römer; C. (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, Wiesbaden: Springer VS, S. 355-376. https://library.oapen.org/bitstream/id/ba80556e-350a-4430-8c23-c5953a32f931/1002200.pdf, abgerufen am 18. September 2020.

Simonson, J.; Vogel, C.; Tesch-Römer; C. (Hg.) (2017): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014, Wiesbaden: Springer VS. https://library.oapen.org/bitstream/id/ba80556e-350a-4430-8c23-c5953a32f931/1002200.pdf, abgerufen am 18. September 2020.

Speck, K.; Langerfeldt, A.; Burs, J.; Frohn, S. (Hg.) (2017): Qualifizierung - Qualität – Querdenken. Studie zur Qualifizierung von Ehrenamtlichen. Ergebnisse und Empfehlungen für die Praxis. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg. Oldenburg: Eigendruck. http://www.paedagogik.uni-oldenburg.de/qualifizierung-ehrenamt-2017/pdf/StudiezurQualifizierungvonEhrenamtlichen.pdf, abgerufen am 17. August 2021.

Stiehler, A.; Dufft, N.; Kreutter, P. (2019): Lernen-Verstehen-Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen. Hg. v. WHU - Otto Beisheim School of Management. Berlin/Düsseldorf. https://www.whu.edu/uploads/media/Lernen-VerstehenVernetze_final.pdf, abgerufen am 31. August 2020.

Wegweiser Bürgergesellschaft (2021): Website »Wegweiser Bürgergesellschaft« der Stiftung Mitarbeit, Seite »Studien«, abrufbar unter: https://www.buergergesellschaft.de/mitgestalten/grundlagen-leitlinien/studien, abgerufen am 10. Juli 2021.

Impressum

Das dieser Veröffentlichung zugrunde liegende Verbundprojekt »Digitallabor für Non-Profit-Organisationen 4.0 (DigiLab NPO)« wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Forschungsprogramm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« unter den Förderkennzeichen 02L18A230 gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Weitere Informationen zum Begleitvorhaben finden sich unter **www.DigiLab.site**

Empfehlung zur Zitierweise
Freitag, Mike (Hrsg.): Digitale Transformation von Non-Profit-Organisationen. Status quo und Handlungsbedarfe. Fraunhofer-ePrints, abrufbar unter
http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-640243.html

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

urn:nbn:de:0011-n-6402436
http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-640243.html

Titelbild: © Sergej Kohlmann/Fraunhofer IAO

© Fraunhofer IAO, 2021

Kontakt

Dr. Mike Freitag
Telefon +49 711 970-5105
mike.freitag@iao.fraunhofer.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de