

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/20

Christina Schlegel und Hans Lichtsteiner

Digitale Transformation – Ein Modell zur Standortbestimmung für NPO

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 3 (2020), S. 42-53.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA
Fotomaterial: Thema «Hände»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-59-7
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

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

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



Digitale Transformation – Ein Modell zur Standortbestimmung für NPO¹

Christina Schlegel und Hans Lichtsteiner

Die digitale Transformation ist eine der grossen Herausforderungen der Gegenwart. Die ganze Gesellschaft und damit auch Nonprofit-Organisationen (NPO) und ihre Mitglieder sind von diesem Wandel betroffen. Es wird erwartet, dass NPO den Wandel als Chance nutzen und den Weg in eine digitale Zukunft gehen. Wie gut und konsequent sie dies machen, diesbezüglich steckt die Forschung noch in ihren Anfängen. Um die vielfältigen Dimensionen der digitalen Transformation von NPO möglichst ganzheitlich und systematisch zu erfassen, wurde ein Modell entwickelt, das eine Einschätzung des Digitalisierungsstands und somit eine Standortbestimmung für NPO ermöglicht. Im Rahmen einer Studie wurde mit dem Modell der Stand der digitalen Transformation von Schweizer NPO im Bereich Wirtschaft und Arbeit ermittelt und damit eine Referenzgrösse geschaffen. Die Resultate zeigen: Viele Organisationen befinden sich auf dem Weg in eine digitale Zukunft, jedoch noch nicht umfassend und konsequent genug.

Spricht man von der «digitalen Transformation» oder der «Digitalisierung», ist zunächst eine Abgrenzung der beiden Begriffe und eine fassbare Begriffsdefinition erforderlich. In Abgrenzung zum Begriff «Digitalisierung», welcher in einem engeren Sinne schlicht die Umwandlung von analogen in digitale Daten mittels Informationstechnologien (IT) meint², ist die

«digitale Transformation» merklich weiter gefasst. Digitale Transformation bedeutet einen durch Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichten organisationalen Transformationsprozess. Ziel ist dabei, eine Verbesserung in einem bestimmten Bereich oder eine allgemeine Performance-Verbesserung der Institution zu erreichen. Die Auswirkungen dieser Transformation können sich in veränderten oder neuen Produkten und Dienstleistungen, in Kundenerlebnissen, in der Technologie, in der Kommunikation, in Geschäftsmodellen, in Strategien und Prozessen, bei Organisationsstrukturen, Kultur und Arbeitsweisen, aber auch in der Finanzierung sowie bei der Steuerung und im Controlling zeigen.³ Damit wird deutlich, dass die digitale Transformation weit mehr als eine reine IT-Thematik ist und verschiedene betriebswirtschaftliche Aspekte umfasst.⁴

Bei der Entwicklung des vorliegenden Modells, das den Stand der digitalen Transformation, die sogenannte «digitale Reife»⁵ einer NPO abbildet, wurde Bezug auf diese umfassende Definition genommen. Es ging darum, Grundvoraussetzungen und -fähigkeiten herauszuarbeiten, die eine NPO benötigt, um im Wandel zu bestehen und diesen für sich als Chance zu nutzen. Das so entstandene Reifegradmodell für NPO strukturiert entsprechend die verschiedenen Aspekte der digitalen Transformation, ordnet sie und stellt sie in einen thematischen Zusammenhang.

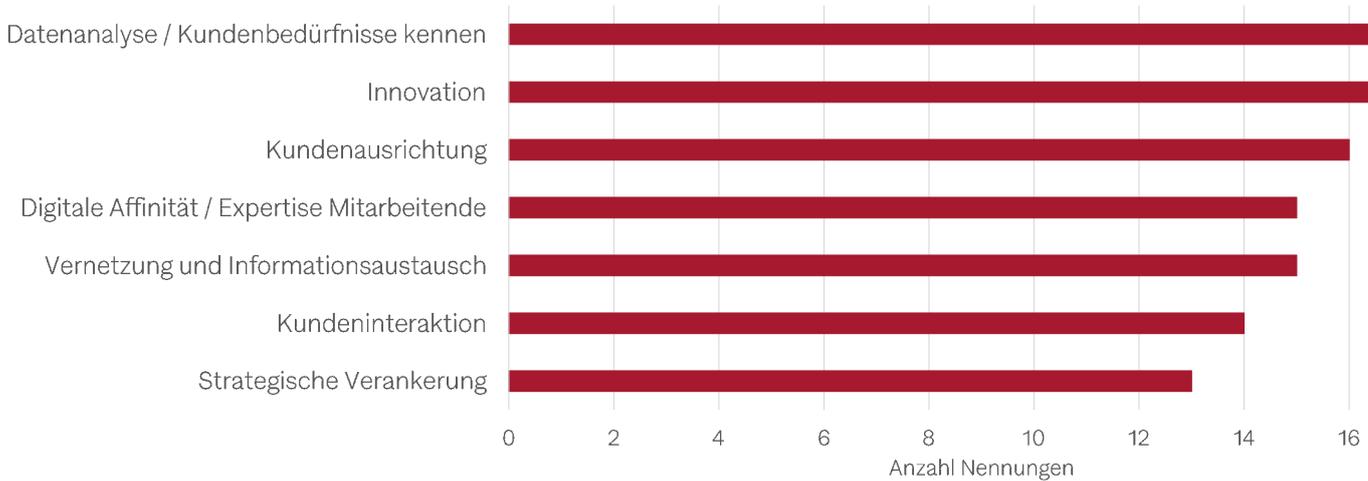


Abbildung 1: Identifikation relevanter Themen. Quelle: Eigene Darstellung

Entwicklung des Modells

Die Entwicklung des Modells zur Messung des digitalen Reifegrades von NPO erfolgte schrittweise und unter Berücksichtigung von wissenschaftlichen Anforderungen.⁶ Ausgangspunkt bildete eine umfassende Literaturanalyse zu entsprechenden Modellen im Profit- und Nonprofit-Bereich. Dabei wurden 120 bestehende Reifegradmodelle identifiziert. 19 Modelle⁷, die ausreichend fundiert und dokumentiert waren, wurden detailliert analysiert. Elf dieser Modelle wurden in Kooperationen zwischen Hochschulen und Beratungsunternehmen, also sowohl wissenschaftlich als auch praxisorientiert entwickelt. Die restlichen Modelle stammen vorwiegend aus der Privatwirtschaft. Bei der Analyse wurden die relevanten Aspekte im Hinblick auf die digitale Transformation für Organisationen herausgefiltert und thematisch geordnet. Insgesamt wurden so 31 wesentliche Themengebiete identifiziert. Abbildung 1 zeigt diejenigen Themen, welche in mindestens 13 der 19 analysierten Reifegradmodelle enthalten sind und damit von hoher Relevanz zu sein scheinen.

Inhaltlich entwickelt wurde das Reifegradmodell für NPO auf Basis des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens des «Business Engineerings»⁸, des

«St. Galler House of Digital Business»⁹, des «Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen»¹⁰ und der Checkliste zur Erlangung des «NPO-Labels für Management-Excellence»¹¹. Zusätzlich sind die Erkenntnisse aus der Analyse der bereits existierenden Reifegradmodelle¹² eingeflossen und weitere Literatur zum Thema beigezogen worden. Das Modell wurde zudem mit drei Geschäftsführern aus sehr unterschiedlichen NPO auf seine Praxis-tauglichkeit und Anwendbarkeit auf die entsprechende NPO evaluiert.

Aufbau des Modells

Das Modell der digitalen Reife von NPO¹³ ist bildlich als Haus aufgebaut¹⁴ (vgl. Abb. 2). Es umfasst die acht Dimensionen Strategie, Transformationsmanagement, Organisation, Prozesse, IT, Kultur und Expertise, Verbesserung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen sowie Leistungsadressaten. Jede Dimension besteht aus zwei bis vier Kriterien, die wiederum mit zwei bis vier Indikatoren (Items) auf einer fünfstufigen Likert-Skala gemessen werden. Für jede Dimension sowie gesamthaft kann so ein digitaler Reifegrad in Prozent bestimmt werden. Der digitale Reifegrad, respektive die digitale Reife, ist ein Wert, der sich mit der Zeit verändert¹⁵,



Abbildung 2: Modell der digitalen Reife für NPO. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an den Bezugsrahmen des «Business Engineerings»¹⁶ und des «St. Galler House of Digital Business»¹⁷

immer als relativ anzusehen ist und sich entsprechend entwickeln lässt. Das Dach des Reifegradmodells für NPO bilden die Leistungsadressaten einer NPO, also die Mitglieder und Klienten. Das Kennen ihrer (digitalen) Bedürfnisse und das Ausrichten der Tätigkeiten und Dienstleistungen der NPO auf diese Bedürfnisse im Sinne einer Stakeholder-Orientierung, respektive eines Total-Quality-Management (TQM), sind zentral. Teil davon ist die Optimierung des (digitalen) Kundenerlebnisses. Es bedarf aber auch des Sammelns, Zusammenführen und Analysieren der dazu relevanten Daten, dies unter Einhaltung des Datenschutzes. Nur indem sich die NPO laufend an die sich wandelnden Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder und Klienten anpasst, kann der Kundennutzen stets hochgehalten und optimiert werden. Bezüglich Steuern und Vorantreiben der digitalen Transformation, dem Transformationsmanagement, ist eine konsequente und in der Organisations-

führung breit abgestützte Zielfokussierung wichtig. Die Vision und Zielvorstellung, wohin sich die NPO in Bezug auf die Nutzung von neuen digitalen Technologien entwickeln soll, wird idealerweise von den haupt- und ehrenamtlichen Leitungsorganen, den Bereichs-/Abteilungsleitenden sowie den regionalen Sektionen verstanden und unterstützt. Dabei ist eine klare Abgrenzung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung sowie zwischen Zentrale und Dezentrale erforderlich. Um den Fortschritt bezüglich digitaler Transformation zu überwachen, bedarf es der Festlegung und Überprüfung messbarer Zielwerte. Zu den von der digitalen Transformation betroffenen Aspekten im Bereich Kultur und Expertise zählen die digitale Affinität, die Kompetenzen sowie die Veränderungs- und Risikobereitschaft einer NPO. Dies bedeutet zuerst einmal das Ausmass, in dem die Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen an digitalen Technologien interessiert

und motiviert sind, diese im Arbeitsalltag zu verwenden. Weiter spielt es auch eine Rolle, inwiefern sie über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügen und bei Bedarf darin geschult werden. Ebenfalls wichtig ist, wie offen Mitarbeitende und Ehrenamtliche gegenüber Veränderungen durch die Verwendung von digitalen Technologien sind und ob sie aktiv in Veränderungsprozesse miteinbezogen werden. Schliesslich ist eine gewisse Risikobereitschaft in der Geschäftsführung der NPO im Hinblick auf Investitionsrisiken und die Einführung neuer digitaler Lösungen erforderlich.

Digitale Reife in Bezug auf die Strategie bedeutet das Ausmass, in dem die Geschäftsführung und das oberste, ehrenamtliche Leitungsorgan einer NPO die Bedeutung der digitalen Transformation für die eigene Organisation erkannt haben und sich damit aktiv auseinandersetzen. Der Einsatz von digitalen Technologien soll strategisch geplant, schriftlich festgehalten, und Massnahmen zur Umsetzung sollen definiert sein. Damit wird die digitale Transformation integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Eine NPO soll weiter schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Es bedarf entsprechend einer Organisation, die flexibles Handeln ermöglicht und wo Entscheide schnell gefällt werden können. Neben dieser organisationalen Agilität scheint es zentral, Stakeholder bei digitalen Projekten möglichst frühzeitig einzubinden und Partnerschaften da zu etablieren, wo Wissenslücken in der eigenen Organisation zu schliessen sind oder die Generierung von digitalen Innovationen wichtig ist.

In engem Zusammenhang mit diesen aufbauorganisatorischen Themen

stehen ablauforganisatorische Aspekte. Digitale Reife hinsichtlich Prozesse für NPO umfasst das Ausmass, in dem Routineprozesse automatisiert werden und Haupt- und Ehrenamt, aber auch Mitarbeitende und ehrenamtliche Gremien digital und ortsunabhängig zusammenarbeiten können. Zudem können digitale Technologien und Kanäle für Prozessautomatisierungen, aber auch in der Rekrutierung von Mitgliedern, Ehrenamtlichen, freiwilligen Helfern und Mitarbeitenden genutzt werden.

Die Informationstechnologie spielt als Unterstützung der Prozesse eine wesentliche Rolle. Oftmals sind es technologische, IT-basierte Entwicklungen, welche Veränderungen in Organisationen auslösen.¹⁸ Hinsichtlich IT ist es wesentlich, dass die relevante Expertise vorhanden ist und die IT-Systeme agil, also bei Bedarf skalierbar und wo erforderlich miteinander verknüpfbar sind. Weiter ist es essenziell, dass die Informationssicherheit und der Datenschutz gewährleistet sind und dass sowohl Mitarbeitende als auch Ehrenamtliche entsprechend geschult werden.

Letztlich kann die digitale Reife einer NPO auch in Bezug auf die Verbesserung und Entwicklung ihrer digitalen Produkte und Dienstleistungen bestimmt werden. Von Bedeutung ist hierbei das Ausmass, in dem die NPO ihre Dienstleistungen mit digitalen Begleitangeboten ergänzt und Rahmenbedingungen für die Entwicklung von digitalen Innovationen schafft. Um eine stärkere Kundenzentriertheit zu erzielen, sollten Mitglieder und /oder Klienten in solche Verbesserungs- und Entwicklungsprozesse miteinbezogen werden. Wichtig ist, dass NPO ihre Dienstleistungen schnell entwickeln und verbessern können.



Praxisstudie

Das neu entwickelte Modell wurde nun verwendet, um die digitale Reife von Schweizer NPO aus dem Bereich Wirtschaft und Arbeit mittels einer quantitativen Online-Umfrage zu untersuchen. Der dazu entwickelte Fragebogen beinhaltet insgesamt 74 Items zur Messung der für die digitale Transformation relevanten thematischen Dimensionen. Die Teilnehmenden beurteilten anhand einer fünfstufigen Likert-Skala, wie stark die beschriebenen Zielzustände für ihre NPO zutreffen. Zudem wurden sie gebeten, die zukünftige Relevanz der einzelnen Dimensionen für ihre eigene Organisation einzuschätzen.

Die Datenerhebung erfolgte im September 2019. Angeschrieben wurden insgesamt 601 NPO in der deutschsprachigen Schweiz aus dem Bereich Wirtschaft und Arbeit. Die Rücklaufquote betrug 23 %. Zur Auswertung herangezogen

wurden nur diejenigen 79 Fragebogen, welche vollständig ausgefüllt waren. Über die Hälfte der NPO, die vollständig geantwortet haben, sind Arbeitgeber- und Branchenverbände, Arbeitnehmer- und Berufsverbände machen etwa ein Drittel aus. Zwei Drittel der untersuchten NPO sind nationale Dachverbände, während es sich bei etwa einem Viertel um Sektionen oder Regionalorganisationen handelt. Das Sample besteht weiter eher aus kleineren Organisationen, darauf weisen die Höhe des Jahresbudgets und die Anzahl Vollzeitstellen hauptamtlicher Mitarbeitender hin. Hinsichtlich Mitgliederstruktur bestehen drei Viertel der befragten NPO aus einer Kombination von natürlichen und juristischen Mitgliedern/Leistungsbezügern. Die Stichprobe ist in ihrer Zusammensetzung für die Schweiz nicht repräsentativ, die Befunde haben entsprechend lediglich indikativen Charakter.

Resultate

Der digitale Reifegrad der untersuchten NPO liegt im Schnitt bei 59 %. Er ergibt sich aus dem Durchschnittswert der acht Dimensionsreifegrade, welche in Abbildung 3 dargestellt sind. Der Wert zeigt deutlich, dass bezüglich Erreichung hoher digitaler Reife bei den untersuchten NPO noch viel Entwicklungspotenzial besteht.

Als zukünftig wichtigstes Themenfeld, das entwickelt werden sollte, erachten die befragten NPO die Prozesse.

Ebenfalls als wesentlich beurteilen die NPO die IT, die Organisation sowie die Kultur und Expertise. Durchschnittlich am wenigsten relevant ist für die teilnehmenden Organisationen im Gesamtvergleich das Transformationsmanagement.

Stellt man den durchschnittlichen Reifegrad pro Dimension der Relevanz-einschätzung der Dimension gegenüber, wird ein Zusammenhang zwischen Entwicklungsstand und Relevanz sichtbar (vgl. Tabelle).

Diejenigen Dimensionen, welche im Gesamtvergleich von den NPO als am zukünftig relevantesten erachtet werden, weisen bereits heute schon einen überdurchschnittlichen digitalen Reifegrad auf. Umgekehrt weisen die aus Sicht der NPO weniger relevanten Dimensionen tendenziell auch einen unterdurchschnittlichen digitalen Reifegrad auf. Einzige Ausnahme bildet die IT. Sie wird als sehr relevant eingestuft, der digitale Reifegrad ist jedoch derzeit unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Bereiche, in denen die NPO bereits überdurchschnittlich gut entwickelt sind auf ihrem Weg hin zur digitalen Transformation, sind die Strategie (Reifegrad 68 %), Organisation (67 %), Kultur und Expertise (64 %) sowie bei den Prozessen (62 %). Viele NPO setzen sich aktiv mit der digitalen Transformation auseinander und haben auch bereits eine gewisse organisationale Agilität entwickelt. Drei Viertel der untersuchten Organi-

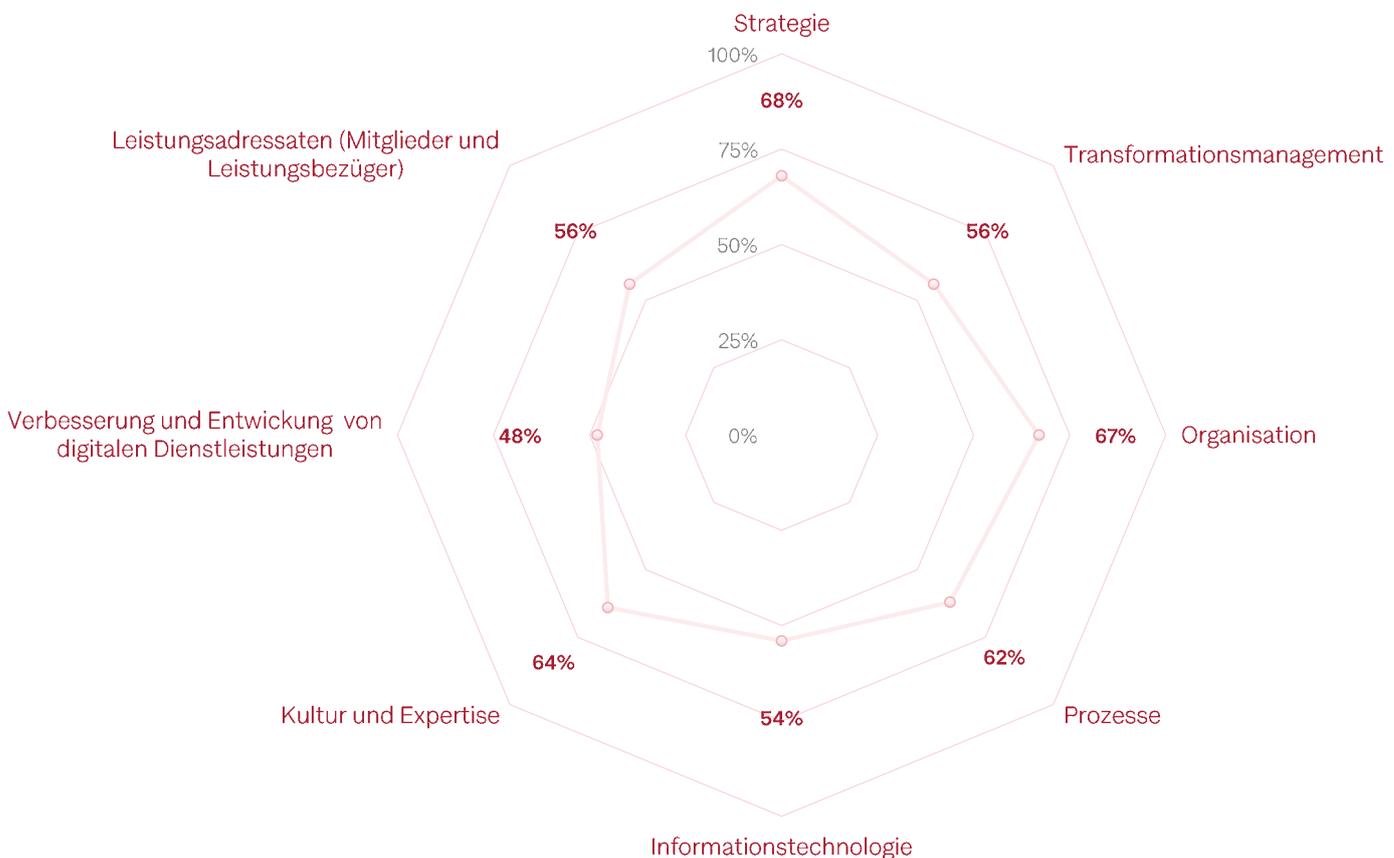


Abbildung 3: Digitaler Reifegrad (%) pro Dimension in den untersuchten NPO (n = 79). Quelle: Eigene Darstellung

Dimension	Zukünftige Relevanz (Durchschnitt von 1=überhaupt nicht relevant bis 5=sehr relevant)	Reifegrad (Prozent)
Prozesse	4.14	62 %
Informationstechnologie	4.05	54 %
Organisation	4.04	67 %
Kultur und Expertise	4.04	64 %
Strategie	3.92	68 %
Leistungsadressaten	3.87	56 %
Verbesserung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen	3.84	48 %
Transformationsmanagement	3.78	56 %

sationen setzen digitale Hilfsmittel zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen bei Gremien und Mitgliederbefragungen ein. Ebenfalls drei Viertel nutzen digitale Hilfsmittel, um Routineprozesse im Bereich der Leistungserbringung, bei der Mitgliederverwaltung, der Buchhaltung und Personaladministration zu automatisieren. Über 80 % der untersuchten NPO ermöglichen zudem den Mitarbeitenden zuhause oder mobil zu arbeiten, dies bei vollem Datenzugriff. Ehrenamtlichen hingegen werden ortsunabhängige Arbeitsformen weniger oft ermöglicht. Ganz grundsätzlich fällt auf, dass die digitale Transformation in Bereichen mit hauptamtlichen Mitarbeitenden tendenziell weiter vorangeschritten ist als bei Ehrenamtlichen. Dies zeigt sich bei kulturellen Aspekten wie digitaler Affinität, digitaler Kompetenzen und der Veränderungsbereitschaft. Einen unterdurchschnittlichen Entwicklungsstand sind bei der Fokussierung auf ihre Leistungsadressaten wie Mitglieder und Klienten (Reifegrad 56 %), der Verbesserung und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen (48 %), im Bereich der IT (54 %) und im Transformationsmanagement (56 %) festzustellen.

Den tiefsten Reifegrad weisen die Organisationen mit 48 % bezüglich Verbesserung und Entwicklung von

digitalen Dienstleistungen auf. Mitglieder und Leistungsbezüger werden derzeit nur vereinzelt systematisch zu bestehenden digitalen Angeboten der NPO befragt und auch nicht aktiv in die Entwicklungsprozesse miteinbezogen. Weiter zeigen sich Schwachstellen besonders im Bereich der Datenanalyse. So ist das Zusammenführen von Mitglieder-, Leistungsbezüger- und Interaktionsdaten aus verschiedenen Quellen und das Ableiten von verwendbaren Erkenntnissen daraus zur Optimierung der Leistungen und Marketingkommunikation derzeit bei der Mehrheit der untersuchten NPO noch schwach ausgeprägt. Die Verwendung von agilen Methoden für die schnelle Entwicklung oder Anpassung digitaler Dienstleistungen wie Online-Beratung oder Plattformen ist ebenfalls kaum verbreitet. Im Bereich IT sind zudem Schwächen in der Agilität der IT-Systeme feststellbar. So kann beispielsweise lediglich eine von vier der befragten NPO ihre IT-Systeme innert nützlicher Frist mit IT-Systemen von Partnerorganisationen verbinden, um fremde Angebote anbinden zu können. In mehr als der Hälfte der untersuchten NPO bestehen zudem Lücken im Bereich Informationssicherheit und Datenschutz, dies vor allem in Bezug auf die Definition möglicher Bedrohungsszenarien und entsprechender Massnahmenpläne.

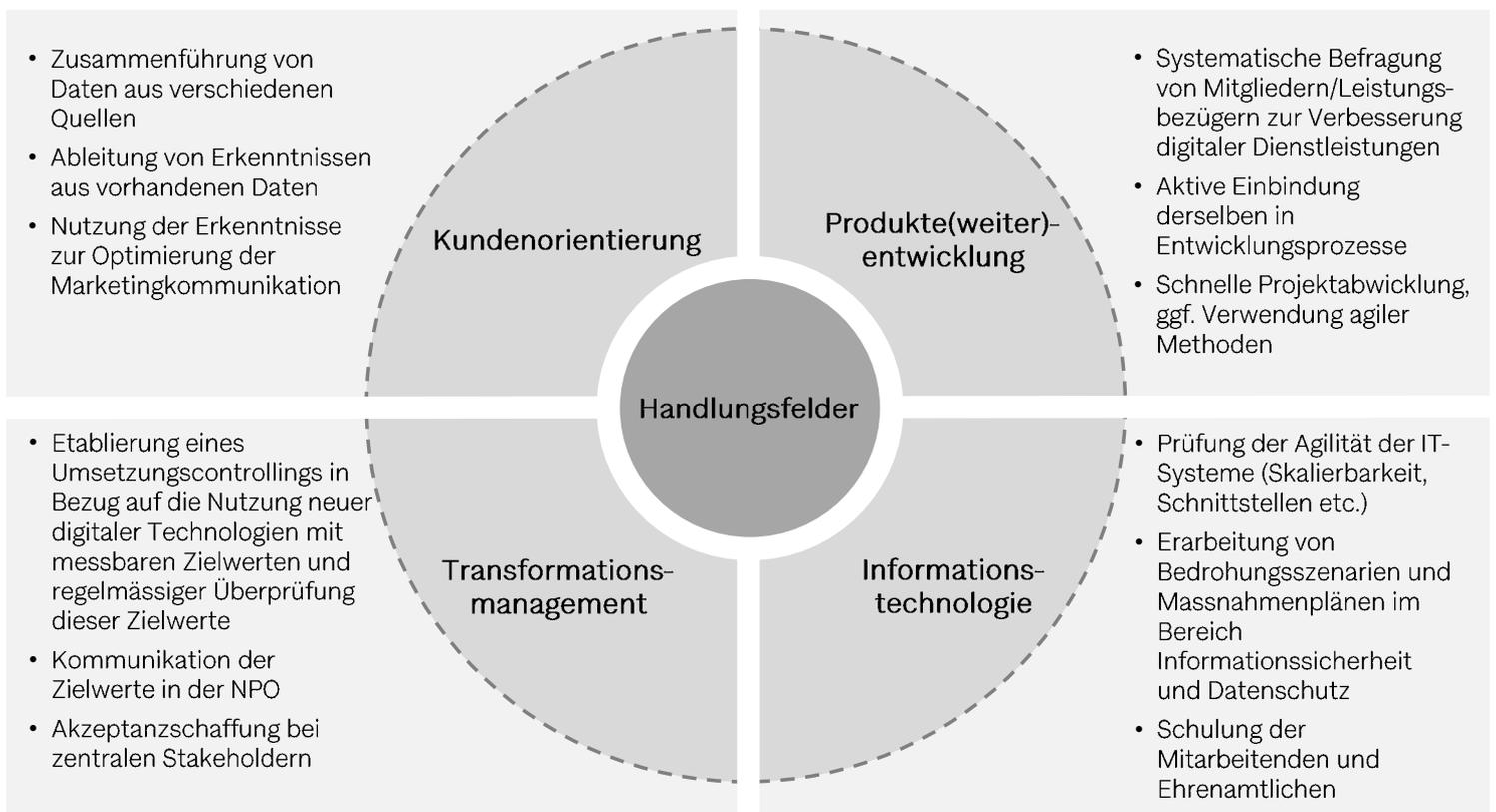


Abbildung 4: Handlungsfelder für NPO in Bezug auf die digitale Transformation. Quelle: Eigene Darstellung

Schliesslich ist ein systematisches Umsetzungscontrolling zur besseren Steuerung der digitalen Transformation in vielen NPO nur rudimentär vorhanden.

Handlungsfelder

Aus den Erkenntnissen der Untersuchung lassen sich vier Handlungsfelder identifizieren, wo Entwicklungspotenzial bezüglich digitaler Transformation geortet wird. Diesen Feldern sollten die für die digitale Transformation Verantwortlichen einer NPO besondere Beachtung schenken (vgl. Abb. 4):

- Bezüglich Kundenorientierung empfiehlt sich, das Zusammenführen und Verknüpfen von Mitglieder-, Leistungsbezüger- und Interaktionsdaten aus verschiedenen Quellen voranzutreiben. Daraus lassen sich wertvolle Erkenntnisse ableiten, die zur Optimierung von Leistungen wie zur Verbesserung des Kundenerlebnisses verwendet werden können. Allfällige Wissens-

lücken bezüglich Datenmanagement können in Form von entsprechenden Schulungen oder durch das Einstellen einer Fachperson geschlossen werden.

- Bei der Produktentwicklung, auch digitaler Dienstleistungen, besteht insbesondere bei der Kundeneinbindung ein grosses Potenzial. Mitglieder und Leistungsbezüger sollten verstärkt systematisch zu bestehenden digitalen Angeboten der NPO befragt oder aktiv in die Entwicklung von neuen digitalen Dienstleistungen miteinbezogen werden. Die Verwendung von agilen Methoden bei solchen Projektabwicklungen bietet die Chance, in verhältnismässig kurzer Zeit neue digitale Dienstleistungen zu entwickeln, garantiert jedoch noch nicht einen erfolgreichen Projektabschluss.
- Bei den Informationstechnologie-Systemen ist die Agilität zu erhöhen. Gut skalierbare IT-Systeme können wesentlich sein, wenn



es darum geht, digitale Angebote kurzfristig und ohne Leistungseinbussen der Systeme ausbauen zu wollen. Zudem kann es von erheblicher Wichtigkeit sein, auch Angebote von Partnerorganisationen mit einbinden zu können. Ist die erforderliche IT-Expertise in der NPO nicht vorhanden, bietet sich das Beiziehen einer externen Beratung an. Hinsichtlich IT empfiehlt es sich in diesem Kontext weiter auch im Bereich Datenschutz und Informationssicherheit mögliche Bedrohungsszenarien mit entsprechenden Massnahmenpläne zu erarbeiten. Mitarbeitende wie Ehrenamtliche sollten bezüglich dieser Themen stärker sensibilisiert und geschult werden. Insbesondere wenn die NPO stark auf ehrenamtlicher oder freiwilliger Arbeit basiert, kann eine solche Schulung entscheidend sein.

- Schliesslich kann das Transformationsmanagement durch die Etablierung eines konsequenten und aktiv gelebten Umsetzungscontrollings verbessert werden. Ein solches Controlling beinhaltet einer-

seits das Definieren von messbaren Zielwerten und Umsetzungsmassnahmen sowie deren regelmässige Überprüfung. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Ziele und Massnahmen im Hinblick auf die Nutzung von digitalen Technologien in der NPO kommuniziert und bekannt sind. Dabei ist es wünschenswert, dass neben der Geschäftsführung auch das oberste ehrenamtliche Leitungsorgan, Bereichs- und Abteilungsleitende im operativen Betrieb sowie regionale und kantonale Sektionen die Ziele mittragen und unterstützen.

Die hier getroffene Auswahl der vier Handlungsfelder soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in anderen Dimensionen durchaus noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Entsprechend empfiehlt es sich, das im Artikel vorgestellte Modell der digitalen Reife auf die eigene NPO anzuwenden und eine Standortbestimmung zu machen, um gezielter und bewusster in die digitale Transformation der eigenen NPO zu investieren.

Fazit

Die Resultate der Studie bei Schweizer NPO im Bereich Wirtschaft und Arbeit zeigen, dass sich die untersuchten NPO fast ausnahmslos mit der digitalen Transformation auseinandersetzen, diese jedoch noch nicht konsequent genug als Chance nutzen. Das vorliegende Modell kann als Strukturierungshilfe des vielschichtigen Themas der digitalen Transformation und damit zur Standortbestimmung dienen. Es ermöglicht einer NPO festzustellen, in welchen Bereichen sie noch über Entwicklungspotenzial verfügt. Eine vollkommene digitale Reife in allen Themenfeldern zu erreichen ist weder möglich noch

unbedingt erstrebenswert.¹⁹ Die technologischen Möglichkeiten und Instrumente verändern sich zu schnell. Entsprechend geht es weniger darum, konkrete Instrumente einzusetzen, sondern vielmehr Fähigkeiten bezüglich Agilität zu entwickeln. Was derzeit als digital reif gilt, ist möglicherweise in ein paar Jahren schon wieder veraltet. Bei den Veränderungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation handelt es sich um einen ständigen Entwicklungsprozess, der nie abgeschlossen sein wird. Entsprechend liegt es an der haupt- und ehrenamtlichen Führung der NPO zu entscheiden, welche Dimensionen in Bezug auf die digitale Transformation in der eigenen Organisation zu priorisieren und gezielt weiter zu entwickeln sind.



- 1 Dieser Forschungsbeitrag basiert auf der «Master of Arts in Management»-Masterarbeit von Christina Schlegel (2019).
- 2 Vgl. Deckert & Langer, 2018, S. 872; Kraft & Peter, 2017, S. 9.
- 3 Definition in Anlehnung an Kraft & Peter 2017, S. 9; Fitzgerald et al., 2013, S. 2; Vilain & Kirchoff-Kestel 2018, S. 14, 23-24; Wade & Marchand 2014, S. 2; Markides 2006, S. 19; Westerman et al., 2011, S. 5; Horak & Baumüller 2018, S. 14; Dufft et al. 2017, S. 5-7.
- 4 Vgl. Horak & Baumüller, 2018, S. 14.
- 5 Verständnis der «digitalen Reife» in Anlehnung an die managementorientierte Definition von Chanas & Hess 2016 S. 3-4, 13.
- 6 Siehe dazu Becker et al. 2009.
- 7 Analytische Modelle: Berghaus & Back 2016a und 2016b; Berman und Bell 2011; Deutsche Telekom AG 2016 und 2018; Digital Leadership Ltd o.J.; Egeli 2016; Gill & VanBoskirk 2016; Greif et al., 2016; Henrich 2014; Mittelstand-Digital 2016; Müller et al. 2016; Opitz et al. 2015; Peter et al. 2017; Rauschert & Preuss o.J.; SAP & ERICS 2017; Schäfer et al. 2015; Strategy & Transformation Consulting o.J.; Westerman et al. 2011 und 2012; Wolf & Strohschen 2018; Wulf et al. 2017.
- 8 Österle 1995; Österle & Winter 2003; Baumöl 2008.
- 9 Leimeister et al. 2014a und 2014b.
- 10 Lichtsteiner et al. 2015.
- 11 VMI und SQS 2015.
- 12 Von den 19 analysierten Modellen wurde insbesondere auf das «Digital Maturity Model» Bezug genommen, siehe dazu Berghaus und Back 2016a und 2016b sowie IWI-HSG und Crosswalk AG 2016.
- 13 Hinweis: Das Reifegradmodell in der vorliegenden Form bietet sich insbesondere für die Analyse der digitalen Reife von mitgliederbasierten Eigenleistungs-NPO, welche Haupt- und Ehrenamtliche sowie gegebenenfalls Mitglieder als freiwillige Helfer beschäftigen und in denen Fundraising keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt, an. Bei Bedarf ist es an verschiedene weitere oder andere Spezifitäten von NPO anpassbar.
- 14 In Anlehnung an den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen des Business Engineerings (siehe dazu Österle 1995; Österle & Winter 2003; Baumöl 2008) und des St. Galler House of Digital Business (siehe dazu Leimeister et al. 2014a und 2014b).
- 15 Vgl. Chanas & Hess 2016, S. 4-5.
- 16 Österle 1995; Österle & Winter 2003; Baumöl 2008.
- 17 Leimeister et al. 2014a und 2014b.
- 18 Vgl. Österle & Winter 2003, S. 11.
- 19 Siehe dazu auch Kaltenrieder 2018.

- Baumöl, U. (2008). *Change Management in Organisationen (1. Auflage)*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Becker, J., Knackstedt, R. & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management - A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*, 3(2009), S. 213-222.
- Berghaus, S. & Back, A. (2016a). *Digital Maturity and Transformation Studie: Über das Digital Maturity Model*: Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen und Crosswalk AG. URL: https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/pdf/digitalmaturitymodel_download_v2.0.pdf (25.10.2019).
- Berghaus, S. & Back, A. (2016b). Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), S. 98-123.
- Berman, S. & Bell, R. (2011). *Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical*. Somers, NY 10589 U.S.A.: IBM Institute for Business Services.
- Chanas, S. & Hess, T. (2016). *How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation*. Management Report 2/2016. Munich: Ludwig-Maximilians-Universität München, Munich School of Management, Institute for Information Systems and New Media.
- Deckert, R. & Langer, A. (2018). Digitalisierung und Technisierung sozialer Dienstleistungen. In: Grunwald, K. & Langer, A. (Hrsg.), *Sozialwirtschaft: Handbuch für Wissenschaft und Praxis (1. Auflage)*, S. 872-889). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Deutsche Telekom AG. (2016). *Digitalisierungsindex: Digitaler Status Quo der Digital Leader*. URL: https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisierungsindex_Digital_Leader.pdf (05.09.2019).
- Deutsche Telekom AG. (2018). *Digitalisierungsindex Mittelstand 2018: Der digitale Status Quo des deutschen Mittelstands*. URL: https://www.digitalisierungsindex.de/wp-content/uploads/2018/11/Telekom_Digitalisierungsindex_2018_GESAMTBERI_CHT.pdf.
- Digital Leadership Ltd. (o.J.). *Digital maturity framework*. URL: <https://www.digital-leadership.ltd/digital-maturity-framework> (25.09.2019).
- Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*: Stiftung WHU, Capgemini, Haniel Stiftung, betterplace lab, WHU, Otto Beisheim School of Management, CXP Group, fibonacci & friends. URL: <https://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf> (27.01.2019).
- Egeli, M. (2016). *Erfolgsfaktoren von Mobile Business: Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), S. 1-13.
- Gill, M. & VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0. Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook (Nr. 9780262288552)*: Forrester Research. URL: <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (25.10.2019).
- Greif, H., Kühnis, N. & Warnking, P. (2016). *Digitalisierung - wo stehen Schweizer KMU?*: PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH, digitalswitzerland. URL: https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf (25.10.2019).
- Henrich, C. (2014). *Digitalisierungsbarometer*. Frankfurt: PwC. URL: https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/assets/pwc_digitalisierungsbarometer_2014.pdf (25.10.2019).
- Horak, C. & Baumüller, J. (2018). Digitalisierung in grossen NPO - Befunde aus der Praxis. *Verbands-Management (VM)*, 44(2), S. 14-19.
- IWI-HSG & Crosswalk AG (2016). *Umfrage zur Digital Maturity & Transformation Studie 2016-2017*: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen und Crosswalk AG. URL: https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/pdf/fragebogen_digital_maturity_check.pdf (16.09.2019).
- Kaltenrieder, B. (2018). *Ausgewählte Kursfolien zum Thema Digitale Transformation*, CAS *Digital Transformation*. Berner Fachhochschule BFH.
- Kraft, C. & Peter, M. K. (2017). *Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung*. In: Peter, M. K. (Hrsg.), *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. (S. 9-17). Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Leimeister, J. M., Österle, H. & Alter, S. (2014a). Digital services for consumers. *Electron Markets*, 24(2014), S. 255-258.
- Leimeister, J. M., Winter, R., Brenner, W. & Jung, R. (2014b). *Forschungsprogramm Digital Business and Transformation IWI-HSG*. Working Paper Series Nr. 1. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (8. Auflage)*. Bern: Haupt Verlag.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Development & Management Association*, 23(2006), S. 19-25.
- Mittelstand-Digital. (2016). *Mittelstand im Wandel - Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann*. Berlin: BSP Business School Berlin. URL: https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/01/Leitfaden_Ermittlung-digitaler-Reifegrad.pdf (25.10.2019).
- Müller, S. C., Böhm, M., Schröer, M., Bakhirev, M., Baibus, B.-C., Krcmar, H. & Welpel, I. M. (2016). *Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft*. Vollstudie, Studien zum deutschen Innovationssystem, No. 13-2016, Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). Berlin. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/156641/1/StuDIS_2016-13.pdf (25.10.2019).

Opitz, M., Schreiber, B., Pfirsching, V., Gonzalez, A., Gnirs, T., Mohr, G., Peintner, S. & Krause, O. (2015). *Digital Transformation – How to Become Digital Leader: Study 2015 - Results*: Arthur D. Little. URL: https://issuu.com/fredzimny/docs/adl__how_to_become_digital_leader (13.05.2019).

Österle, H. (1995). *Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Österle, H. & Winter, R. (2003). Business Engineering. In: Österle, H. & Winter, R. (Hrsg.), *Business Engineering - Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters* (2. Auflage, S. 3-19). Berlin Heidelberg New York: Springer.

Peter, M. K., Kraft, C. & Schwaferts, D. (2017). Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. In: Peter, M. K. (Hrsg.), *KMU- Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Rauschert, A. & Preuss, S. (o.J.). *DRP Reifegrad Schnellcheck zur Digitalisierungsfähigkeit Ihres Unternehmens*: Fraunhofer Institut (IVI). URL: https://www.bigdata.fraunhofer.de/content/dam/bigdata/de/documents/Publikationen/DRP_Reifegrad_Schnellcheck_FhBigDataAllianz.pdf (13.05.2019).

SAP und ERICS. (2017). *Maturity Model and Best Practice: Skill Development for Digital Transformation*. URL: <https://www.sap.com/documents/2017/08/7630cfa8-cd7c-0010-82c7-eda71af511fa.html> (18.05.2019).

Schäfer, D., Wichmann, K. S., Vogel, R. & Rossmann, A. (2015). *Digital Transformation Report 2015*. Köln: WirtschaftWoche & neuland GmbH & Co. KG. URL: https://neuland.digital/DTA_Report_2015.pdf (23.03.2019).

Schlegel, C. (2019). *Digitaler Reifegrad von Nonprofit-Organisationen*, Masterarbeit, Universität Freiburg/CH, VMI, Freiburg/CH.

Strategy & Transformation Consulting. (o.J.). *Digital Maturity Assessment (DMA)*. URL: <http://www.strategy-transformation.com/digital-maturity-assessment/> (13.05.2019).

Vilain, M. & Kirchhoff-Kestel, S. (2018). Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege. *Verbands-Management (VM)*, 44(2), S. 20-30.

VMI und SQS. (2015). *Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Label für Management-Excellence*. Freiburg und Zollikofen: Verbandsmanagement Institut (VMI) und Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS). URL: http://www.vmi.ch/content/upload/NPO-Label/Leitfaden%20und%20NPO_Label.pdf (28.08.2019).

Wade, M. & Marchand, D. (2014). *Are you prepared for your Digital Transformation? Understanding the Power of Technology AMPS in Organizational Change. Tomorrow's Challenges*. Lausanne: IMD. URL: <https://www.imd.org/contentassets/ea-ec5d476dd45499db5f5498885f9f2/tc005-14.pdf> (15.04.2019).

Westerman, G., Calmèjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. Cambridge MA & Paris: MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/03/04.2019>.

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2012). *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf (25.10.2019).

Wolf, T. & Strohschen, J.-H. (2018). Digitalisierung: Definition und Reife: Quantitative Bewertung der digitalen Reife. *Informatik Spektrum*, 41(1), S. 56-64.

Wulf, J., Mettler, T. & Brenner, W. (2017). Using a Digital Services Capability Model to Assess Readiness for the Digital Consumer. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), S. 171-196.

Die Autoren



Christina Schlegel / christina.schlegel@outlook.com

Christina Schlegel hat 2016 ihren Bachelor in Gesellschafts- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Luzern abgeschlossen. Nach einem Marketingpraktikum bei Coop in Basel studierte sie an der Universität Freiburg/CH Betriebswirtschaftslehre und erlangte 2020 ihren Master of Arts in Management. Parallel zum Studium arbeitete sie in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern in den Bereichen Projektmanagement, Prozessmanagement und Human Resources. Im Rahmen ihrer Masterarbeit hat sie sich mit dem Thema digitale Transformation in NPO auseinandergesetzt.



Hans Lichtsteiner / hans.lichtsteiner@verbandsberatung.ch

Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner ist Geschäftsführender Partner der Beratungsfirma verbandsberatung.ch AG. Er hat an der Universität Freiburg/CH studiert und promoviert und ist seit 2011 Titularprofessor der Universität. Von 1996 bis 2001 war er Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Spenglermeister- und Installateur-Verbands, von 2001 bis 2006 Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Von 2006 bis Sommer 2018 leitete er den Weiterbildungsbereich des VMI als Direktor.