

02.18

&Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing

Die smarte Stiftung:
Potenziale der Digitalisierung

Rote Seiten: Kapitalkampagne: Der Turbo im Fundraising

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Nicht mitmachen ist keine Option

Digitale Transformation als Chance für Stiftungen

von Ulrike Müller-Siebert (Landau), Esther Spang (Berlin) und Barbara Thiele (Berlin)

Die Digitalisierung hat unser Leben grundlegend verändert: Soziale Interaktionen, unser Konsumverhalten, der Zugang zu Informationen, Wertschöpfungsketten, ganze Gesellschafts- und Industriebereiche funktionieren heute komplett anders als noch vor 20 Jahren. Die Teilnehmer_innen des zweiten ThinkLab Deutscher Stiftungen beschäftigten sich über mehrere Monate hinweg genau mit diesen Themen. Das Fazit: „Nicht mitmachen“ ist keine Option für Stiftungen. Vielmehr ist der Stiftungssektor gefordert, sich dem Wandel konsequent zu stellen, seine Chancen zu be- und ergreifen und ihn so aktiv mitzugestalten.

Noch vor ein paar Jahren schien alles so einfach: eine Website, die Pressemitteilung auf Facebook geteilt und das Unternehmensvideo bei Youtube hochgeladen. Die Digitalisierung 2.0 ließ sich vermeintlich an einigen Tools und sozialen Netzwerken festmachen. Auch viele Stiftungen nutzten diese Formen der Kommunikation früh. Doch die Zeiten, in denen unter Digitalisierung vorrangig neue Kommunikationswege und -tools subsumiert wurden, sind vorbei. Der digitale Wandel ist tiefgreifender. Viele sprechen deshalb von der digitalen Revolution, die zu einem Umbruch fast aller Lebensbereiche führt und unsere Welt in immer kürzeren Abständen immer fundamentaler verändert. Organisationen müssen bereit sein, alle Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Die bloße Übertragung bestehender analoger Lösungen in ein digitales Umfeld greift zu kurz. Digitalisierung bedeutet deshalb auch kulturellen Wandel. Und: Digitalisierung bedeutet Chancen – eine Vereinfachung der Arbeitsprozesse, höhere Transparenz für alle, Kollaboration und Flexibilität in der Zusammenarbeit, die vorher nicht denkbar waren.

Angebote entwickeln – mit den Nutzern und für die Nutzer

Angebote, die in Zukunft erfolgreich sein sollen, müssen sich konsequent an den Wünschen der Nutzer_innen orientieren. Menschen sind es zunehmend gewohnt, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Services zu erhalten. Unternehmen entwickeln permanent neue Angebote, um ihren Kunden und Kundinnen das Leben zu erleichtern und das Nutzererlebnis so intuitiv wie möglich zu gestalten. Diese Orientierung an den Kundinnen verändert die Erwartungen von Menschen grundlegend – auch im Hinblick auf den Stiftungssektor. Für Stiftungen bedeutet das: Sie müssen sich noch stärker als bisher mit ihren Stakeholdern auseinandersetzen und deren Bedürfnisse und Erwartungen in all ihre Prozesse einbeziehen.

Offensichtlich ist diese Notwendigkeit in den Bereichen Fundraising und Freiwilligenmanagement. Im Kampf um Gelder und Unterstützer ist es für Stiftungen elementar, die Motivation, die Bedürfnisse aber auch die Herausforderungen ihrer potenziellen Partner zu kennen, zu verstehen und adäquat darauf zu reagieren. Die Fähigkeit passgenaue und personalisierte Angebote auszuspielen, wird künftig mitentscheidend dafür sein, ob es Organisationen gelingt, eine intensive und stabile Bindung zu ihren Stakeholdern aufzubauen.

Nutzerorientierung in der Praxis

Konsequente Nutzerorientierung geht allerdings weit über den Bereich Fundraising hinaus. Auch in der Programm- und Projektarbeit bietet die an den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppen orientierte Arbeit Chancen für Stiftungen. Wie das aussehen kann, zeigt die DFL Stiftung. Sie hat ihrer Zielgruppe sehr genau zugehört und ihren ursprünglich in Buchform erschienenen „Bundesliga-Reiseführer – Barrierefrei ins Stadion“ über eine Online-Plattform bereit gestellt (www.barrierefrei-ins-stadion.de). Das Ergebnis: Die Daten können nun bei jeder Neuerung sofort aktualisiert werden anstatt einmal vor Saisonbeginn. Zudem kann die Stiftung genau nachvollziehen, wie der Reiseführer genutzt wird und wo Verbesserungspotenzial besteht. Die Qualität des Angebots ist damit deutlich gestiegen. Zudem ermöglicht das digitale Angebot die Einbindung zusätzlicher Services, um die individuellen Bedürfnisse der sehr heterogenen Zielgruppe noch besser berücksichtigen zu können. Der Hörservice für Menschen mit Sehbehinderung ist nur ein Beispiel. Er bietet Menschen mit Sehbehinderung die Möglichkeit, sich die aktuellen Informationen zu den Stadien vorlesen zu lassen.

Einen Schritt weiter gehen „User-generated content“-Plattformen, die das Wissen der Vielen nutzen, um komplette Inhalte zu erstellen. Zu den bekanntesten zählen sicherlich Wikipedia oder die Citizen Science Bewegung. In dieser Tradition sieht das Jüdische Museum Berlin sein sich derzeit im Aufbau befindendes partizipatives Projekt Jewish Places (www.jewish-places.de), das auf die direkte Mithilfe der Nutzer_innen setzt und ihnen die Möglichkeit gibt, eigene Rechercheergebnisse einzufügen. Auf einer interaktiven Karte stellt das Museum umfangreiche Informationen zu Orten jüdischen Lebens in Deutschland bereit. Das Ziel: einen Diskurs über Diversität und Toleranz in der sich wandelnden Gesellschaft anstoßen. Mittels Zoom- und Suchfunktion können Besucher_innen der Website Regionen, Städte und kleinere Orte anwählen und sich über lokale Einrichtungen jüdischen Lebens infor-



© Bundesverband Deutscher Stiftungen / Dirk Enters

Sind Stiftungen bereit für den digitalen Wandel? – Teilnehmer_innen des Thinklab im Diskurs

mieren. Zudem bietet die Website für mobile Endgeräte Spaziergänge zu lokalen Spuren jüdischen Lebens an und man kann die Biografien historischer Persönlichkeiten auf der Karte nachvollziehen. Der innovative Ansatz besteht darin, dass die Nutzer_innen an entsprechenden Stellen dazu aufgefordert werden, lückenhafte und fehlende Informationen durch Recherche vor Ort zu komplettieren und ihre eigenen Bilder, Audios, Filme und Texte direkt hochzuladen und mit Metadaten zu versehen.

Datenbasierte Projektsteuerung: Eine Entwicklung ist niemals abgeschlossen

Eine weitere Chance der Digitalisierung ist die verbesserte Messbarkeit des Erfolgs von Produkten und Projekten. Jeder Klick auf eine Website, einen Artikel, eine Werbeanzeige oder ein Video ist präzise messbar. Unternehmen wie Google, Amazon oder Facebook sind nur deshalb so erfolgreich, weil sie die Wege ihrer Nutzer_innen in den letzten Jahren so gut verfolgt haben, dass sie ihre Neigungen und Vorlieben inzwischen vorhersagen können. Künstliche Intelligenz hilft schon jetzt dabei, diese Mechanismen immer weiter zu verfeinern.

Die Messbarkeit bietet auch für die Stiftungswelt unschätzbare Möglichkeiten. Denn Daten lassen sich letztlich in Ideen verwandeln: Je besser die Zielgruppen bekannt sind, desto genauer und personalisierter können Angebote erstellt werden, die wirklich weiterhelfen. Messung, Analyse und Nachsteuern müssen feste Bestandteile unserer Prozesse sein. Die Haltung, die dahinter stehen sollte: Die Entwicklung eines Angebots ist niemals abgeschlossen, sondern wird immer weiter fortgesetzt und optimiert. Das ständige Optimieren der Angebote ist dabei keine Option, sondern notwendige Voraussetzung für langfristigen Erfolg.

Einen Schritt in diese Richtung ist die Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ mit dem Service Portal Integration (integration.haus-der-kleinen-forscher.de) gegangen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung berät die Stiftung pädagogische Fachkräfte bei der Integration von geflüchteten Kindern in Kita, Hort und

Grundschule. Von Anfang an orientierte sich das Projekt strikt an den Bedürfnissen der Zielgruppe. Engmaschiges Monitoring und kontinuierlicher Dialog mit den Nutzerinnen und Nutzern führen dazu, dass sich das Angebot ständig verändert. Maßnahmen mit geringem Nutzen wurden gestrichen bzw. anhand der Nutzerbedürfnisse weiterentwickelt.

Bei all den Vorteilen der Messbarkeit ist jedoch auch Vorsicht geboten: Die Möglichkeiten der Datengenerierung und -auswertung dürfen weder kurz- noch langfristig zu einer Verengung der Stiftungsarbeit auf ausschließlich leicht messbare Themen führen. Stiftungen sollten bei all den sich bietenden Vorteilen sehr achtsam mit ihrer Verantwortung umgehen und weiterhin bereit sein, Wege fernab des Mainstreams zu gehen.

Stiftungen brauchen Mut, Dinge auszuprobieren und zu Fehlern zu stehen

Um die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen zu können, brauchen Stiftungen eine Arbeitskultur, die Fehler zulässt. Technologien entwickeln sich rasant. Langfristige Vorhersagen sind daher ebenso unmöglich wie das Vertrauen auf Bewährtes. Stattdessen gilt es, Experimentierräume zu schaffen, in denen Menschen Neues testen und innovative (disruptive) Ansätze entwickeln können.

Das erfordert neben Kreativität vor allem eines: Mut. Den Mut, unbekannte Dinge auszuprobieren, ungewöhnliche Wege zu gehen, Bestehendes kontinuierlich in Frage zu stellen und sich konsequent von Produkten, Services oder Prozessen zu trennen, die nicht den Anforderungen der Zielgruppe oder den eigenen Ziele entsprechen. Es erfordert aber auch den Mut, offen mit Fehler umzugehen – nach innen und nach außen. Ein offener und öffentlicher Umgang mit den eigenen Fehlern kann als Katalysator für Innovationen dienen – in der eigenen Organisation aber auch innerhalb des Sektors.

Genau diese Fehlerkultur lässt sich im dritten Sektor bisher kaum feststellen. Das mag auf den ersten Blick verständlich erscheinen: Gerade für Organisationen, deren Aufgabe es ist, eine positive Veränderung zu bewirken, ist

es schmerzhaft, festzustellen, dass sie die eigenen Ziele nicht erreicht haben. Noch schmerzhafter wird es, wenn Organisationen auf Geldgeber angewiesen sind. Das Eingeständnis von Fehlern erscheint dann schnell existenzbedrohlich. Erst auf den zweiten Blick offenbaren sich die verpassten Chancen, die in einer fehlenden Auseinandersetzung mit den eigenen Fehlern liegen.

Um diese Chance voll zu nutzen, bedarf es eines grundlegenden Umdenkens im dritten Sektor. Ein offener und ehrlicher Dialog darüber, was funktioniert und was nicht, ist dringend nötig. Wie das aussehen kann, zeigt die Organisation Engineers without Borders Canada, die seit 2008 jährlich als Ergänzung zum Tätigkeitsbericht einen sogenannten Failure Report veröffentlicht. Darin spricht sie

ThinkLab Deutscher Stiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

Die hohe Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung und die Komplexität einer digital durchdrungenen Welt schaffen ständig neue Fragen und verlangen immer wieder neues Nachdenken über mögliche Antworten. Dieser Herausforderung sehen sich auch Stiftungen gegenüber. Genau da setzt das ThinkLab Deutscher Stiftungen an, und führt Know-how und Netzwerke institutionenübergreifend zusammen: Im ThinkLab arbeitet ein Team erfahrener Mitarbeiter_innen aus verschiedenen Stiftungen über mehrere Monate zu einem gemeinsamen Thema, hinterfragt bisherige Annahmen, diskutiert neue Denkansätze, verknüpft Ressourcen und entwickelt innovative Handlungsoptionen. Das zweite ThinkLab des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen steht unter dem Fokusthema Digitalisierung: Wie verändert die Digitalisierung den Denkraum, Arbeitsort und Impulsgeber Stiftung? Mit Methoden der Strategischen Vorausschau (Strategic Foresight) wurden mehrere Szenarien für Stiftungen in der digitalisierten Welt 2030 erzeugt, um daraus den Blick für die Bandbreite vorstellbarer Zukünfte zu weiten, mögliche Konsequenzen abzuleiten und Handlungsoptionen zu entwickeln. Auf dem Deutschen Stiftungstag in Nürnberg (16. – 18.5.2018) wird das ThinkLab die Ergebnisse seiner Arbeit zur Diskussion stellen.


3. ThinkLab gestartet

Das dritte ThinkLab befasst sich mit dem Thema Personalentwicklung und moderne Führung in Stiftungen. Die Teilnehmer_innen sind: Verena Castellani, Gemeinnützige Hertie-Stiftung / Frankfurt am Main; Mario Heller, DRK-Generalsekretariat / Berlin; Katrin Krüger, Stiftung Jüdisches Museum Berlin; Sonja Schelper, filia.die frauenstiftung / Hamburg; Dr. Verena Staats, Bundesverband Deutscher Stiftungen / Berlin; Erich Steinsdörfer, Deutsches Stiftungszentrum im Stifterverband / Essen; Jessica Strike, BMW Foundation Herbert Quandt / Berlin; Bruder Paulus Terwite, Franziskustreff Stiftung / Frankfurt am Main; Tobias Wrzesinski, DFB-Stiftungen Egidius Braun und Sepp Herberger / Hennef; Dr. Maren Ziese, PwC-Stiftung Jugend-Bildung-Kultur / Düsseldorf

offen über die größten und wichtigsten Fehler, die sie in diesem Jahr gemacht hat und was sie daraus lernen konnte. Daraus hat sich eine feine Bewegung entwickelt, die sich auf der Plattform www.admittingfailure.org öffentlich über die eigenen Fehler austauscht.

Kurz & knapp

Die Digitalisierung umfasst beinahe alle Lebens- und Gesellschaftsbereiche. Sie sorgt dafür, dass sich unsere Welt in immer kürzeren Abständen immer fundamentaler verändert. Auch Stiftungen müssen bereit sein, ihre Kultur und ihre Prozesse zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Angebote, die in Zukunft erfolgreich sein werden, orientieren sich konsequent an den Wünschen der Nutzer_innen. Die intensive Auseinandersetzung mit allen Stakeholdern und die Einbeziehung ihrer Erwartungen und Bedürfnisse in sämtliche Prozesse werden demnach zu einer zentralen Aufgabe für Stiftungen. Möglich wird das u. a. durch datenbasierte Auswertung von Produkten und Projekten. Die Voraussetzung für den Erfolg lautet daher: Ein Angebot ist niemals abgeschlossen, es muss ständig weiterentwickelt und optimiert werden.

Damit das gelingen kann, brauchen Stiftungen eine Arbeitskultur, die Fehler zulässt. Das erfordert neben Kreativität vor allem Mut. Den Mut, unbekannte Dinge auszuprobieren, ungewöhnliche Wege zu gehen, Bestehendes kontinuierlich in Frage zu stellen und sich konsequent von Produkten, Services oder Prozessen zu trennen, die nicht den Anforderungen der Zielgruppe oder den eigenen Ziele entsprechen. 

Zum Thema

im Internet

www.stiftungen.org/thinklab

in Stiftung&Sponsoring

Schuch, Gereon: Stiftungsarbeit neu denken. Das ThinkLab Deutscher Stiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (ThinkLab Deutscher Stiftungen 1), S&S 5.2017, S. 10 – 11, www.susdigital.de/SuS.05.2017.010



Esther Spang ist Teamleiterin Presse, Public Affairs und Digitale Kommunikation bei der Stiftung „Haus der kleinen Forscher“ und arbeitet zudem als Kommunikationsberaterin und Coach. esther.spang@haus-der-kleinen-forscher.de, www.haus-der-kleinen-forscher.de



Ulrike Müller-Siebert ist als Leitung Projekte bei der DFL Stiftung tätig und betreibt außerdem das Büro für Umweltbewusstsein. ums@umfeldbewusstsein.de, www.dfl-stiftung.de, www.umfeldbewusstsein.de



Barbara Thiele ist Head of Digital & Publishing bei der Stiftung Jüdisches Museum Berlin, b.thiele@jmb Berlin.de, www.jmb Berlin.de

Die Autorinnen des Beitrages sind Teilnehmerinnen des 2. ThinkLabs.