

## Die smarte Stiftung

### Potenziale und Herausforderungen der Digitalisierung für NPO

von Andreas Wieser (Bern)

Margrit Vollenweider\*, 61, ist Stiftungsrätin einer Stiftung im Bildungsbereich. Die Stiftung fördert mittels finanzieller Unterstützung Projekte von Dritt-Organisationen. Margrit ist unterwegs zu ihren Enkeln von Bern nach Zürich. Im Zug nimmt sie den Laptop hervor und loggt sich via Hotspot in die Datenbank der Stiftung ein. Taste „Gesuche 1. Quartal 2018“ klicken und schon öffnet sich die Liste aller zeitgerecht eingereichten Gesuche. In der standardisierten Detailansicht eines jeden Gesuches kann Margrit die Ziele, Maßnahmen und den Finanzplan der Projekte auf der Basis von definierten Kriterien prüfen. Sie macht zu jedem Gesuch einen Kommentar direkt in die Datenbank. In Zürich angekommen hat sie sämtliche 14 Gesuche gesichtet und ihre Einschätzung in der Datenbank eingegeben.

#### Digitales Apéro

Tags darauf – Magrit hat bei der Familie ihrer Tochter einen schönen Abend verbracht und dort übernachtet – loggt sie sich wieder in die Stiftungsdatenbank ein; diesmal verknüpft mit einer Video-Konferenz. Auf dem Bildschirm erscheinen ihre Stiftungsratskolleginnen, die Sekretärin, eine Dame im Büro in Bern, ein Herr zu Hause in Lausanne, ein Kollege am Arbeitsplatz in Zürich. Die Stiftungsratspräsidentin aus Luzern befindet sich in einem Sitzungszimmer und eröffnet via Bildschirm die Stiftungsratssitzung. Nach einer halben Stunde sind alle eingereichten Gesuche besprochen und die Entscheide über die Finanzierung der Projekte sind getroffen. Bereits kurze Zeit nach der Sitzung wissen die Gesuchsteller per Mail, ob ihr Gesuch gutgeheissen wurde oder nicht. Das Stiftungssekretariat hat die Finanzierungs-Entscheide des Stiftungsrates noch während der Sitzung in der Datenbank hinterlegt und die nächsten Schritte ausgelöst. Die Finanzierungsvereinbarungen mit einzelnen individuellen Bedingungen haben die Gesuchsteller für die Unterzeichnung auch schon erhalten. Auch der Treuhänder hat bereits die Daten für die Auslösung der Akontozahlung für die Projekt erhalten – sobald die Vereinbarungen unterzeichnet sind, kann die Zahlung ausgelöst werden. Margrit hat für diese Arbeit inkl. Sitzung lediglich 1.5 h benötigt. Der Reiseaufwand für die Sitzung ist weggefallen. Auch das Sekretariat der Stiftung konnte einiges an Zeit sparen, weil das Online-Gesuchshandling-Tool vieles automatisch erledigt. Das Ausdrucken der Gesuche und

\* Name wurde fiktiv gewählt.



weiteren Unterlagen im Hinblick auf die Sitzung ist nicht mehr nötig. All dies sind für die Stiftung beträchtliche Einsparungen an Ressourcen. Alleiniger Wehrmutstropfen der Digitalisierung: Der Wegfall des gemeinsamen Apéros nach der Stiftungsratssitzung, welches den Zusammenhalt des Stiftungsrates gestärkt hat. Gibt es bald das digitale Apéro?

#### Notwendige Kompetenzen: Technik oder Persönlichkeit?

Das Einführungsbeispiel stellt im Vergleich zu den technischen Möglichkeiten und den Visionen von künstlicher Intelligenz ein kleiner Schritt in die Digitalisierung dar. Doch bereits diese kleine Veränderung verlangt den Mitarbeitenden einer NPO einiges ab. Die technologischen Möglichkeiten und Angebote sind vielfältig: Apps, Plattformen, Software, etc. schießen wie Pilze für jedes Bedürfnis aus dem Boden. Und so sieht mancher Mitarbeitende vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Dies verlangt von den Mitarbeitenden und vor allem der Führung, sich zu fokussieren. Einerseits soll ein Fokus auf das gelegt werden, was wirklich benötigt wird, um die Prozesse langfristig und ganzheitlich zu optimieren. Andererseits sollen beabsichtigte Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Hier ist Rücksicht zu nehmen, was die Anwender wirklich auch umsetzen können. Für die Umsetzung sind persönliche Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderungen oder Anpassungsfähigkeit wichtiger als das Technologiewissen. V.a. die Führungskräfte sind gefordert. Sie sollen Herausforderungen und Chancen identifizieren, sich mit der Thematik auseinandersetzen, Veränderungen auslösen, Ängste beseitigen und Transformationsprozesse umsetzen.

#### Herausforderungen der Digitalisierung

Die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, geschäftsführenden Personen und Stiftungsräten ist denn auch eine zentrale Herausforderung der Digitalisierung. Nur so können smarte Stiftungen entstehen, welche die

im dynamischen Umfeld erfolgreich bleiben. Es ist deshalb wichtig, dass sich die Stiftungen Zeit nehmen, um ihre Organe und Mitarbeitende entsprechend weiter zu entwickeln. Weiterbildung und Sensibilisierungsmaßnahmen zum Thema sind gemeinsam anzugehen.

Neben der persönlichen Entwicklung ist das Thema Datenschutz auf der Traktandenliste vieler Organisationen. Es wird dann auch oft als „Verteidigungsmittel“ gegen rasche Veränderungen zu Hilfe genommen. Auch generell sind juristische Themen im Auge zu behalten. Insb. die vertraglichen Grundlagen bedürfen einer Überprüfung und gegebenenfalls Anpassungen, um einerseits Rechtssicherheit zu haben und andererseits flexibel zu bleiben.

Da die Digitalisierung auch Investitionen mit sich bringt, darf die finanzielle Sicht nicht aus den Augen gelassen werden. Wie und unter welchen Bedingungen können welche Investitionen getätigt werden? Wie können diese finanziert werden? Wie sind sie steuerrechtlich zu handhaben? Diese und weitere Fragen stellen sich für den Finanzchef oder den Treuhänder.

### Chancen der Digitalisierung

Stiftungen würden sich jedoch nicht an die Herausforderungen der Digitalisierung wagen, wenn keine Chancen bestünden. Gerade für Stiftungen oder andere NPO-Formen bietet die Digitalisierung vielfältige Vorteile. Zu unterscheiden sind die eher nach innen orientierten Effizienz-Vorteile sowie die nach außen orientierten Vorteile betreffend Geschäftsmodell.

#### a) Effizienz-orientierte Vorteile

- Durch technologische Hilfsmittel kann die Administration vereinfacht werden, Projekte, Termine oder Aufgaben können übersichtlich und transparent für definierte Personen verwaltet werden.
- Plattformen und weitere digitale Möglichkeiten erleichtern eine einfachere und raschere Kommunikation und fördern die (interdisziplinäre) Zusammenarbeit.
- Mitarbeitenden oder ehrenamtlichen Helfern ist es möglich, an büroforemde Orten und zu beliebigen Zeiten zu arbeiten, wenn es notwendig ist.
- Ehrenamtliche können Zeit sparen dank digitalem Zusammenarbeiten. Dadurch stellen sich tendenziell mehr Ehrenamtliche für einen Sitz im Stiftungsrat zur Verfügung.
- Bei Vergabestiftungen führt die elektronische Bearbeitung von Gesuchen zu Ressourceneinsparung.
- Durch die digitalisierte Ablage können Archiv-Kosten gespart werden.

#### b) Neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungen oder positive Außenwirkung

- Im Bereich der Kommunikation bietet die digitale Welt zahlreiche Möglichkeiten, spezifischer, aktueller und auch kostengünstiger an die Zielgruppen zu gelangen. Vor allem bei Stiftungen mit gewünschter gesellschaftlicher Relevanz können so Botschaften über Netzwerke stark verbreitet werden. Dieser Ansatz hilft sicher auch bei der Suche nach möglichen Sponsoren und Gönnern.

- Wirkungsanalysen können mit digitalen Tools einfacher und systematischer erfolgen. Dies sorgt einerseits für eine höhere Glaubwürdigkeit. Andererseits hilft es auch, die eigene Tätigkeit ständig zu verbessern.
- Mit digitalen Tools oder Plattformen können neue Dienstleistungen entwickelt werden, welche die Kernprodukte oder -dienstleistungen ergänzen oder längerfristig ablösen.

### Wer ist nun am Zug?

Es stellt sich die Frage, wer den ersten Schritt in Richtung smarte Organisation unternimmt. Die Geschäftsführung soll sich dem Thema annehmen und mögliche Auswirkungen und Chancen für die Organisation skizzieren und erstmals in die strategischen Gremien bringen. Gleichzeitig macht es Sinn, die Strategie auf die Möglichkeiten der Digitalisierung zu hinterfragen.

Weitere Schritte sind kleine Projekte, bei welchen die Mitarbeitenden stark beizuziehen sind, um die Berührungspunkte mit der Technologie zu entkräften und kleine Lernerfolge zu feiern. Sobald die verantwortlichen Personen eine höhere Affinität zu den neuen Technologien haben, werden auch weitere Projekte in die Strategie passen und so den Weg zu einer smarten Stiftung ebnen.

### Kurz & knapp

Die nachfolgende Checkliste dient als Kurz-Analyse zur Vorbereitung der möglichen Veränderung.

#### Wie komme ich zur smarten Stiftung?

- Welche Potenziale ergeben sich für unser „Geschäftsmodell“ auf Grund der Digitalisierung?
- Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung für unsere interne Organisation?
- Wie groß ist die Bereitschaft und das Wissen der beteiligten Personen (Mitarbeitende, Stiftungsrat, ...) im Zusammenhang mit Digitalisierung?
- Was muss ich tun, um die Bereitschaft der beteiligten Personen zu erhöhen?
- Welche Rahmenbedingungen (Finanzen, Ressourcen, ...) benötigt es, für die langfristige Entwicklung zu einer smarten Stiftung?
- Was wäre der erste kleine Schritt?
- Welche Rahmenbedingungen benötigt es für den ersten Schritt? ■

---

### Zum Thema

#### in Stiftung&Sponsoring

Wieser, Andreas / Ruflin, Regula / Ettl, Ricarda: Evaluation: Vertrauen ist gut, Wirkung zeigen ist besser (Schweizer Perspektiven 1), S&S 1.18, S. 14 – 16, [www.susdigital.de/SuS.01.2018.014](http://www.susdigital.de/SuS.01.2018.014)



**Andras Wieser**, Rechtsanwalt / Organisationsentwickler, ist verantwortlich für das Kompetenzzentrum Stiftungen der von Graffenried Gruppe in Bern. [stiftungen@graffenried.ch](mailto:stiftungen@graffenried.ch); [www.graffenried.ch](http://www.graffenried.ch)