



## ARBEITSMATERIAL FÜR MIGRANTEN- ORGANISATIONEN

**Forum der Kulturen Stuttgart e. V.  
House of Resources**

Marktplatz 4 · 70173 Stuttgart  
Tel. 0711/248 48 08-26  
Fax 0711/248 48 08-88

hor-stuttgart@forum-der-kulturen.de  
**house-of-resources-stuttgart.de**

## Modul 5 Digitale Transformation im Verband

(aus der Seminarreihe Digitalverbunden 2020, Modul 5: Digitale Transformation im Verband)<sup>1</sup>

### Inhalt

1. Digitalisierung als gesellschaftliche Transformation
2. Organisationen und Organisationskultur
3. Veränderung

Unter „Digitalisierung“ wird oft zunächst eine technische Fragestellung verstanden. Jedoch handelt sich dabei um viel mehr! Digitalisierung ist vor allem eine große Herausforderung für bestehende Organisationsstrukturen. Auch Vereine stellt die Digitalisierung vor diese Herausforderungen. Die Digitalisierung bringt Veränderung mit sich. Diese Veränderung beinhaltet neue Anforderungen an die gesamte Organisation. Digitalisierung bietet aber auch Chancen, die eine Organisation nutzen kann – und soll. Wenn sich etwas verändert – wie reagieren Sie als Vereinsmitglied? Welche Strategien sind möglich? Worauf sollen Sie achten?

---

#### <sup>1</sup> Hintergrundinformation zum vorliegenden Text aus der Reihe *Digitalverbunden 2020*:

„Digitalverbunden 2020“ ist eine fünfteilige Reihe (5 Module) und beantwortet Fragen rund um das Thema Digitalisierung. Vereinsaktive erhalten Informationen über digitale Lösungen, die in der Praxis in verschiedenen Arbeitsbereichen angewendet werden können.

Die digitale Seminarreihe *Digitalverbunden 2020* wurde von Berliner Verein youvo e. V. – der Engagement-Plattform für Kreative - und dem Bundesverband Netzwerke von Migrantenorganisationen (NeMO) e. V. ins Leben gerufen. Das Forum der Kulturen Stuttgart e. V. leitet in gegenseitiger Absprache die Inhalte aus den Workshops als Multiplikator im Rahmen der Bildungsarbeit an die Stuttgarter migrantischen Organisationen weiter mit dem Ziel, diese durch diese Wissensvermittlung in dem wichtigen Prozess der Digitalisierung zu unterstützen.

#### **Der Inhalt dieser Arbeitsunterlage stammt von**

Tobias Oertel hat youvo.org mitgegründet und ist für die Organisationsentwicklung und Strategie verantwortlich. Seit mehr als fünf Jahren setzt er sich in seiner Tätigkeit als Vorstand des youvo e. V. in der Praxis mit der Digitalisierung der Zivilgesellschaft auseinander.



Durch das Verständnis für die theoretischen Grundlagen eines Veränderungsprozesses, lernen Sie mit Veränderungen umzugehen. So können Sie erste strategische Ansätze für die Zukunft Ihres Vereins entwickeln und diese in der Vereinsarbeit praktisch umzusetzen. Dabei erkennen Sie, dass jeder Strategie und jeder Veränderung zugrunde eine Reflexion von Bestehendem zugrunde liegt. Um den Wandel einzuleiten, müssen zunächst gemeinsame Handlungsmuster betrachtet und die bestehenden Formen und Praktiken der Zusammenarbeit ehrlich und wertschätzend analysiert werden. Sie lernen im vorliegenden Modul verschiedene bewährte Denkmodelle des Transformationsprozesses kennen und können die erste Skizze vom Veränderungsprozess in Ihrer Organisation anfertigen. Der Inhalt bietet Impulse und Denkanstöße für den individuellen Weg Ihrer Organisation.

## 1. Digitalisierung als gesellschaftliche Transformation

### Rolle der Forscher\*innen (Journal und Haltung)

Es ist wichtig, sich über die eigene Rolle und die eigene Haltung klar zu werden, bevor Sie im Verein etwas Neues einführen, eine Veränderung im Projekt anstoßen oder gar die Organisation selbst umgestalten. Empfehlenswert ist es, die Rolle eines/einer Forscher\*in einzunehmen, die uns die nötige Distanz zum Geschehen verschafft und Reflexion ermöglicht. In der neuen Rolle ist die Fehlertoleranz groß, d. h. es gibt nichts Falsches, man teilt das Wissen, experimentiert und ausprobiert gemeinsam und testet Hypothesen. Unsere Haltung ist der Ursprung der Veränderung.

### Kollaborative Haltung vs. Einstellung, das Prozesse stört

Bei der *kollaborativen Haltung* arbeiten die Menschen zusammen (Kollaboration = Zusammenarbeit). Sie gehen aktiv auf den Anderen ein statt nur passiv zu reagieren. Jeder einzelne Mensch weiß, dass er eine Perspektive von vielen hat. Die Menschen sind imstande, sich von der eigenen Agenda, also von ihrem eigenen Antrieb, zu lösen und sie hören zu. Sie suchen die beste Entscheidung für die Organisation und nicht für sich selbst.

Im Gegensatz dazu steht die *Einstellung, die Prozesse stört*. Dabei möchten die Einzelnen in der Gruppe den eigenen Punkt durchbringen und sie können die Perspektive nicht wechseln. Sie handeln nach dem Motto „Wie ich es sehe, so ist es auch“. Hier gibt es keine Kompromisse und es gibt keine Empathie: Der Einzelne hat Recht und er weiß es. Die Anderen müssen es verstehen.

Wenn wir wissen, welche Rolle wir innerhalb der Organisation einnehmen und mit welcher Haltung wir in den anstehenden Veränderungsprozess hineingehen, können wir uns fragen: Was ist überhaupt „Digitalisierung“?

**Fragen Sie sich:**

- Wie gehe ich mit Veränderungen um?
- Welche Rollen haben wir innerhalb der Organisation?
- Arbeiten wir kollaborativ oder gegeneinander?



Foto: Pixabay

**Digitalisierung** ist keinesfalls nur ein technischer Prozess, sondern eine *gesellschaftliche Transformation*. Die Menschen und die Geschehnisse in der Welt werden von Jahr zu Jahr mehr und sie sind schon fast überall erreichbar. Es stellen sich andere Rhythmen ein, Gemeinschaften bilden sich und die Aufmerksamkeit wird auf Grund der vielen neuen Möglichkeiten und Angebote kleinteiliger. *Wir verändern die Digitalisierung und die Digitalisierung verändert uns*. Also, bevor wir eine Veränderung im Verein durchführen möchten (z. B. eine neue Buchungssoftware oder ein neues Online-Kommunikationsinstrument einführen), ist es unbedingt notwendig sich mit dem Faktor Mensch, also allen Mitgliedern zu befassen.

**VUCA-Welt** bezeichnet die Eigenschaften der heutigen modernen Welt:

Volatility – Volatilität (Unbeständigkeit)

Uncertainty – Unsicherheit

Complexity – Komplexität

Ambiguity – Mehrdeutigkeit

Der schnelle Wandel der Welt in den letzten Jahren, bedingt durch die digitale Transformation, erfordert einer konstanten Anpassung der Arbeits- und Organisationsstrukturen. Die gegenwärtig etablierten Strukturen kommen nämlich aus der Zeit der Industrialisierung (Taylorismus). Diese basieren auf der großen Rolle, die der Maschine zugeschrieben wurde (keine Komplexität in der Organisation) und den starren Hierarchien, in denen der Mensch auf eine Rolle in der Struktur reduziert wurde. Also alles eher kompliziert und nicht komplex.

*Kompliziert* (wie Maschine) heißt präzise, von außen steuerbar, das Zusammenwirken der einzelnen Teile ist konstant (nicht verrückbar). *Komplex* (wie Mensch) heißt offen für Überraschungen und Unbekanntes, von außen nur beobachtbar. Das Zusammenwirken der Teile ist dynamisch (also immer wieder aufs Neue zusammensetzbar).

Eine „Überlebensstrategie“ im Arbeitskontext bieten Konzepte, deren Bestandteile auf der Vision (Vision), Understanding (Verstehen), Clarity (Klarheit) und Agility (Agilität, Beweglichkeit) basieren.

## **Mehr Mensch weniger Maschine**

Die heutige Arbeitswelt und somit die Organisationsstrukturen, zu denen auch Vereine und Initiativen zählen, möchte mehr Komplexitätstoleranz haben, um den Anforderungen der schnelllebigen Welt Stirn zu bieten. Sie wollen also auf Unvorhergesehenes besser reagieren können, denn Systeme sind grundsätzlich komplex. Heute trifft die Dynamik von außen auf die Organisation und die Organisation muss sich (immer wieder) neu finden, um zu überleben. Menschen können gut mit komplexen Dingen und Überraschungen umgehen und daher sollen sich Organisationen (die genauso Systeme sind) mehr *auf den Menschen ausrichten*.

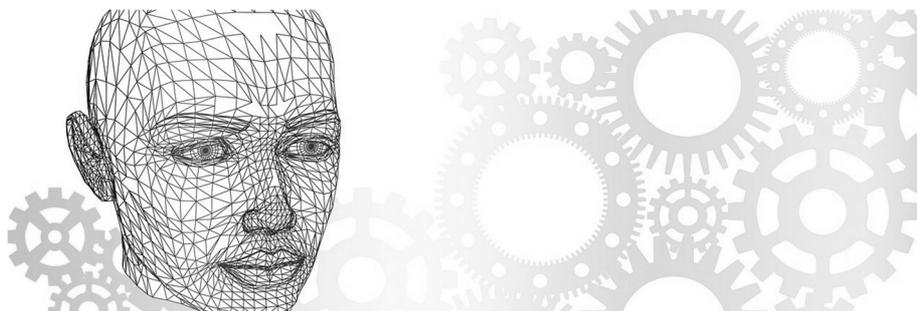


Foto: Pixabay

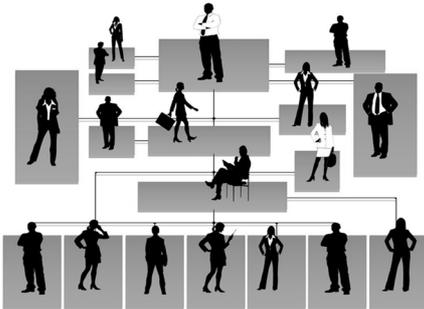
### **Fragen Sie sich:**

- Was motiviert mich *persönlich* meine Organisation zu verändern?
- Welches Potenzial für Veränderung kann ich erkennen oder was würde ich gerne ändern?

## 2. Organisationen und Organisationskultur

In den Organisationen können wir unterschiedliche Strukturen erkennen:

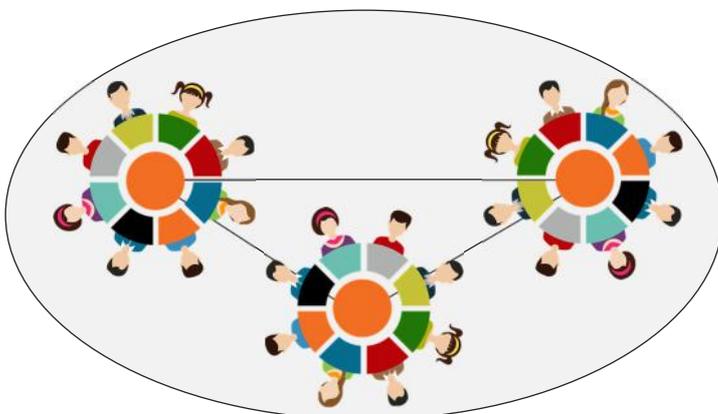
- **Formelle Struktur** (wie Geschäftsleitung, Vorstand etc.)



- **Informelle Struktur** (wie Gruppen, Vernetzungen etc.)



- **Wissensstruktur** (Expert\*innen in bestimmten Gebieten etc.)



In den agilen Organisationstypen ist die Wissensstruktur wichtig. Im Gegensatz dazu sind die klassischen Tayloristischen Modelle (aus der Zeit der Industrialisierung) sehr starke formelle Strukturen.

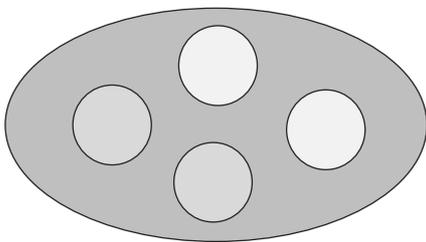
Wie sieht denn ein System in einer Organisation aus?

Folgende Personen bzw. Personengruppen sind Teile eines gesamten Systems:

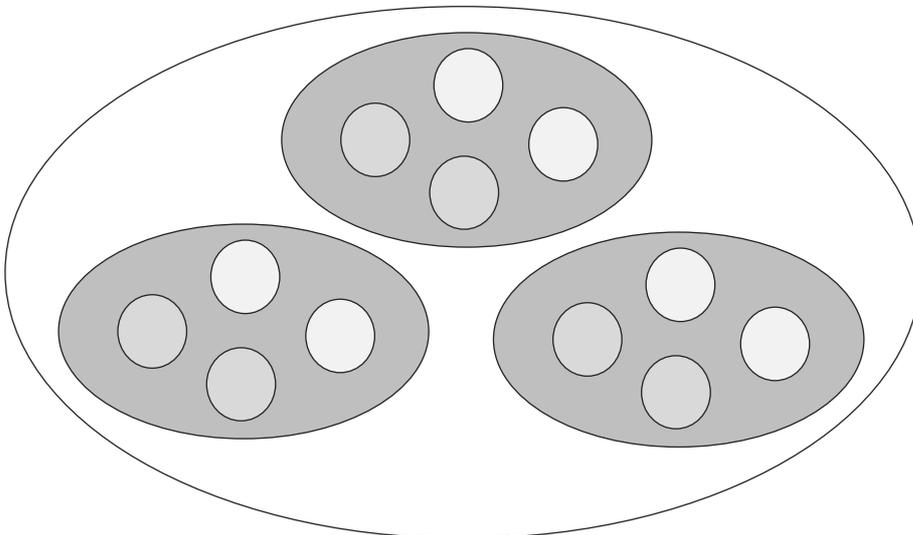
**Individuum** (Wie verhalte ich mich?)



**Team** (Wie gehen wir miteinander um?)



**Organisation** (Wie verhalten sich die Teams untereinander?)



**Organisationskultur**

In jeder Organisation und in jedem Team gibt es eine Organisationskultur, d. h. Prinzipien und Werte. Manchmal wird sie unausgesprochen (*implizit*) und manchmal ausgesprochen (*explizit*). Sie existiert immer! Wünschenswert wäre, über die Prinzipien und Werte – also die Organisationskultur – gemeinsam zu sprechen und die Ergebnisse z. B. in einem *lebenden Kultur-Dokument* für alle Mitglieder



der Organisation festzuhalten. Kultur sozusagen explizit zu machen. Dieses Dokument ist veränderbar. Darin wird die *Ideal- und Wunschvorstellung* ausgesprochen, wohin man sich gerne als Organisation entwickeln möchte. Dabei ist die Unterscheidung zwischen den Regeln und Prinzipien wichtig:

*Regeln* sind von der Autorität vorgegeben, sie werden befolgt und funktionieren nach der Wenn-Dann-Logik. Das Problem muss bekannt sein und es gibt eine Regel pro Problem. Regeln schaffen Sicherheit im komplizierten Umfeld. Sie erzwingen ein kontextfreies Verhalten.

*Prinzipien* sind von einer sozialen Gruppe selber aufgelegt und werden von einer sozialen Gruppe selbst ausgelegt. Sie sind zur Lösung neuer und überraschender Probleme geeignet. Sie schaffen Sicherheit durch Universalität und erlauben ein komplexes Verhalten.

## **Menschenbilder und ihre Wirkung**

Da in einer agilen Organisation der Mensch (und nicht die Maschine) eine zentrale Rolle einnimmt, möchten wir uns zunächst mit den *Menschenbilder und ihrer Wirkung* beschäftigen.

Wie ist der Mensch? Wir alle haben unterbewusste Grundannahmen, wie der Mensch ist. Diese basieren u. a. auf der Erfahrung, Geschichten, wissenschaftlichen Theorien („Der Mensch ist dem Menschen ein Wolf“ sagt Hobbes, die Spieltheorie geht davon aus, dass Menschen rationale Nutzenmaximierer sind. Kant hält den Menschen für ein Vernunftwesen, Cassierer geht von einem Mängelwesen aus etc.). Wie bin ich? Wie ist der Mensch? Menschenbilder sind produktive Fiktionen, die Komplexität reduzieren. Gleichzeitig sind sie Grundannahmen, die wir oft nicht hinterfragen.

Menschenbilder geben Regeln:

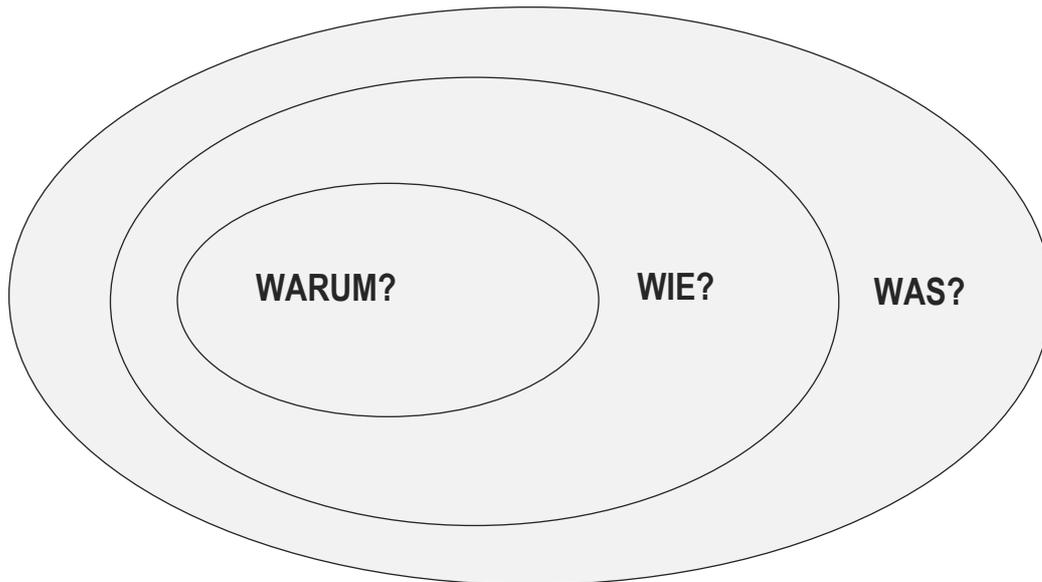
Basierend auf unseren unbewussten Bildern geben wir den Systemen Regeln, um das Verhalten zu steuern (z. B. die Lochkarten bei Unternehmen besagen, dass der Mensch grundsätzlich faul ist und nicht arbeiten möchte und das Unternehmen durch eine Lochkarte seine Produktivität überwachen möchte. Die Top-Down-Strategie besagt, dass Mitarbeitende direkt am Arbeitsfeld nichts von der langfristigen Entwicklung von Strategien verstehen und somit nichts beitragen können).

### **Fragen Sie sich:**

- Wie wollen wir warum gemeinsam arbeiten?

## Sinn in der Organisation

Wir sollten uns zuerst nach dem Warum fragen. Kultur und Sinn sollten einander unterstützen.



*Grafik von Simon Sinek: Golden Circle*

*Warum?* Die Vision macht den Sinn der Organisation explizit, das heißt, sie fasst ihn in Worte und für alle nachvollziehbar. Was treibt uns an?

*Wie und was?* Die Mission definiert wie der Sinn erfüllt wird und was dafür getan wird.

Auch hier empfiehlt es sich, zusammen ein lebendes Dokument zu gestalten.

Implizites Wissen, also Wissen, das nirgendwo ausgesprochen wird, wird durch solch ein Dokument explizit, also ausgesprochen und festgehalten. Dadurch wird es *veränderbar*.

## Rollen und Identitäten – Aufgaben im Team

Jeder Mensch erfüllt in seinem Leben unterschiedliche Rollen (Tochter, Schwester, Designerin, Fußballerin, Konsumentin, Ehrenamtliche etc.). In der Organisation werden den Menschen Rollen zugewiesen oder die Menschen passen sich an die Rolle an. Dabei ist größte Vorsicht geboten! Der Kollege oder die Kollegin sollen nicht auf die Rolle reduziert und nur noch in ihrer Rolle wahrgenommen werden, sondern als ganzer Mensch mit all seinen Rollen gesehen werden.

In jeder Gruppe und in jedem Team gibt es verschiedene Rollen, z. B. Projektleiter, Grafiker, Texter, Buchhalter etc. Die Rollen sollten sich bestenfalls an den Aufgaben orientieren. Rollen sind veränderbar und müssen nicht formelle Hierarchien zementieren, sondern können nützlich sein.

Rollen können wandern (wie z. B. Moderation, Organisation von Meetings, Protokollführung etc.).  
Rollen können auch Haltungen beinhalten (z. B. spielerische Haltung).

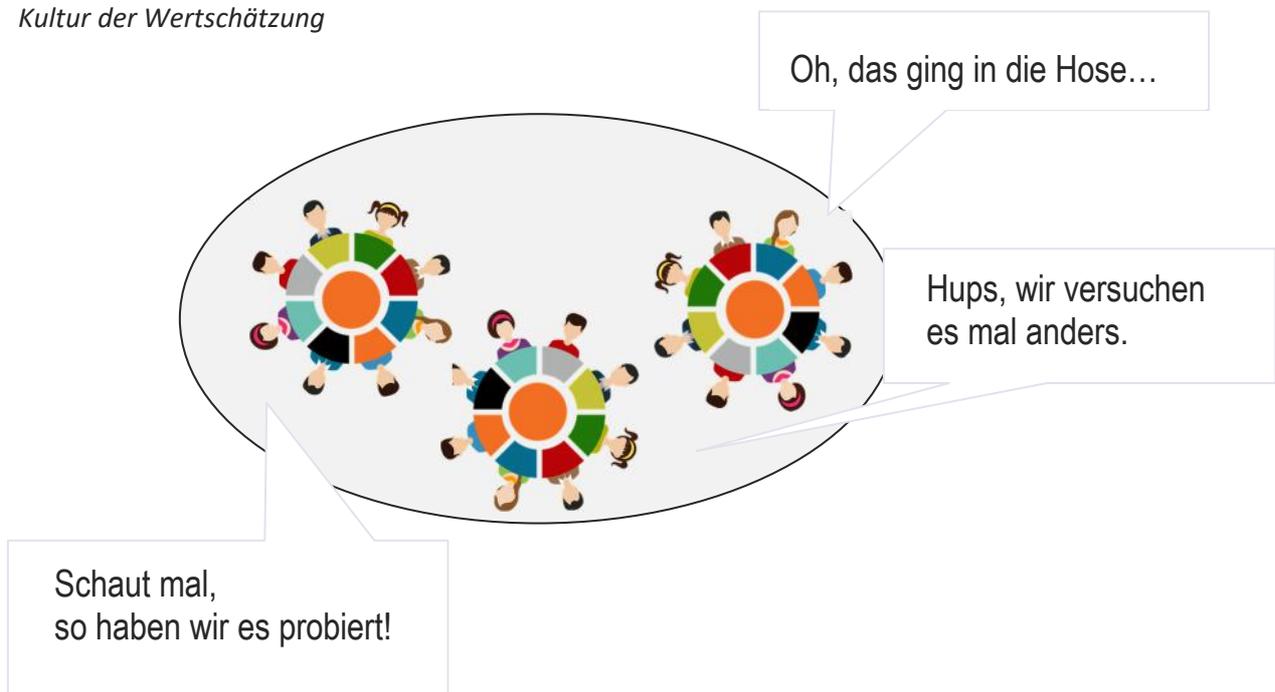
### **Fragen Sie sich:**

- Welche Rollen existieren in unserer Organisation?
- Welche Haltung verbinden wir mit einzelnen Rollen?

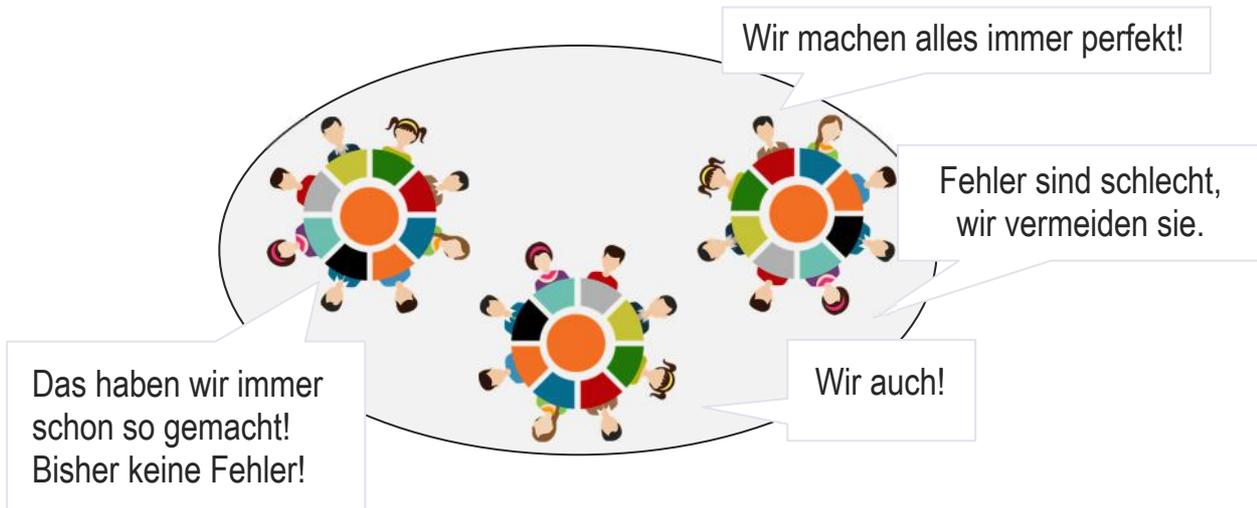
### **Kultur der Wertschätzung**

In einer Kultur der Wertschätzung ist das Experimentieren und das Zulassen von Irrtümern wichtig als begangene Fehler. Ein Gegensatz zur Kultur der Wertschätzung ist die Kultur der Angst oder die Kultur der Perfektion etc. Wie gehen wir in unserer Organisation mit der Unsicherheit um? Die Unsicherheit kann durch die Digitalisierung, durch Veränderung, durch die Innovation, durch neues Wissen oder neues Terrain etc. ausgelöst werden. Die Haltung eines Individuums oder eines Teams oder gar einer Organisation kann kultiviert werden.

### *Kultur der Wertschätzung*



### *Kultur der Angst*



Wie unterscheiden sich aber Fehler von Irrtümern? Beim Fehler sagen wir eher „Ich weiß, ich muss es anders machen, aber ich mache es jetzt trotzdem so“. Dagegen wurde beim Irrtum eine Entscheidung in Unsicherheit getroffen. Das Individuum holt so viele Informationen ein wie möglich und fällt eine Entscheidung. Dabei kann das erzielte Ergebnis ein schlechtes sein.

### **3. Veränderung**

*Wer* verändert? Ist es eine Veränderung „von oben“ (Top-Down)? Oder eher eine Veränderung „von unten“ (Bottom-Up)? Wird sie zentral gesteuert oder ist sie durch die Selbstorganisation entstanden? Wer darf bei der Veränderung mitmachen?

*Communities of Interest* (Interessensgemeinschaften) sind eher informelle Strukturen und beruhen auf Freiwilligkeit und Selbstorganisation. Sie tauscht sich zu spezifischen Themen aus, z. B. zu Projektmanagement, Moderation oder Programmierung etc. Eine solche Interessensgemeinschaft löst Praxisprobleme (da alle aus der Praxis kommen), sie sammelt Wissen (aller beteiligten Mitarbeitenden) und tauscht Wissen aus. Hier wird geübt und angewendet. Sie besteht über Hierarchie-Ebenen und Abteilungen/Projekte hinaus.

Dabei erkennen solche informellen Gruppen Potenziale für Veränderung und organisieren sich in unterschiedlichen Formaten. Das kann ein Stammtisch, ein moderierter Austausch oder eine kollegiale Beratung etc. sein. Es handelt sich hierbei um ein internes Netzwerk in einer Organisation, das theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen sammelt und sich gegenseitig unterstützt. Alle Teilnehmenden haben die „Forscher\*innen-Haltung“, d. h. sie begegnen sich wertschätzend und akzeptieren Irrtümer.

Wie verändern wir? Eine Anregung zur (Selbst-)Reflexion: Planen Sie regelmäßig Zeit ein, um über Kultur zu sprechen. Schätzen Sie die Meinung neuer Mitarbeitenden, denn sie können oft besser Potenziale und Hürden erkennen, weil sie die oft notwendige Distanz von außen besitzen. Seien Sie Forscher\*innen in der eigenen Organisation!

### ***Fragen Sie sich:***

- Warum wollen wir uns verändern?
- Wie wollen wir sein? Was ist das ideale Ziel?
- Wer ist von der Veränderung betroffen?
- Wie wird die Veränderung umgesetzt?
- Wie wird die Veränderung gemessen?

### **Leuchtturm-Prozesse**

In den Leuchtturm-Prozessen erkennen die Beteiligten Potenziale und handeln:  
Da möchten wir uns verändern. So möchten wir sein (Vision-, Mission-, Kultur-Dokument). Gestalten Sie den Prozess so, dass er ein Beispiel für die Zukunft darstellt.



Bild: Pixabay



## **Rollen entwerfen**

Was brauchen Sie und Ihr Team, um sinnvoll und wirkungsvoll zu arbeiten?

Entwerfen Sie *funktionale Rollen*, die Verantwortlichkeiten beinhalten. Führen Sie ein flexibles Rollenverständnis ein und heben Sie die Differenzierung von Person und Rolle hervor. Entwerfen Sie Rollen, die notwendig sind und die teilweise weitergegeben werden und wechseln.

### ***Fragen Sie sich:***

- Wie kann ich eine Idee am unkompliziertesten ausprobieren?
- Was ist der kleinste nächste Schritt?

---

Quelle: youvo e. V., Tobias Ortel

Seminarreihe Digitalverbunden 2020, Modul 5 Digitalisierung im Verbund – mit freundlicher Unterstützung von youvo e. V. und Bundesverband Netzwerke von Migrantenorganisationen (NeMO) e. V.