Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 1/22

Nathalie C. Maring, Philipp Erpf und Karin Stuhlmann

Digitaler Wandel als umfassender Change-Prozess

Verbands-Management, 48. Jahrgang, Ausgabe 1 (2022), S. 6-15.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion:	Luisa Wagenhöfer
Layout:	Luisa Wagenhöfer / media f SA
Fotomaterial:	Thema «Grün»: istockphoto.com
ISBN:	978-3-909437-63-4
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.

VMI

UNI FR
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Digitaler Wandel in NPO als umfassender Change-Prozess

Nathalie C. Maring, Philipp Erpf und Karin Stuhlmann

Digitale Transformation ist längst kein Buzzword mehr. Die Forschungsliteratur wie auch die Anzahl Praxisleitfäden zum digitalen Wandel in primär gewinnorientierten Unternehmen wächst. Für den Nonprofit-Bereich hingegen ist die Literaturbasis fragmentierter. Im Rahmen eines Buchprojekts haben wir deshalb, auf der Basis bestehender Ansätze aus beiden Bereichen, einen digitalen Transformationsprozess für NPO entwickelt. Der nachfolgende Beitrag ist eine gekürzte Version dieses Buchkapitels[1], welcher den Transformationsprozess mit Praxiserfahrung anreichert und weiterentwickelt.

Eine zentrale Aufgabe des dritten Sektors in den nächsten Jahren stellt fraglos die digitale Transformation dar. Denn die Digitalisierung mit ihren neuen Technologien hält in allen Lebensbereichen Einzug und verändert somit ebenfalls das Umfeld, in dem Nonprofit-Organisationen wirken.[2] Wie in unserem VM-Beitrag «Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen»[3] gezeigt, hält sie für NPO grosse Chancen bereit. Um langfristig wettbewerbs- oder gar überlebensfähig zu bleiben, müssen sie sich jedoch dem Wandel annehmen und sich laufend weiterentwickeln.[4]

Wir verstehen unter der digitalen Transformation «den strategischen, fortwährenden und umfassenden Veränderungsprozess eines Verbands [und anderer NPO] durch den kombinierten, abgestimmten Einsatz von Informations-, Kommunikations-, Rechner- sowie Vernetzungstechnologien mit dem Ziel, die Erreichung des Sachziels insgesamt zu verbessern und das langfristige Fortbestehen des Verbands zu sichern».[5] Zentral ist dabei ihre Durchgängigkeit (vgl. Abbildung und Tabelle): Die angestossenen Veränderungen ziehen sich durch die organisatorische Ausrichtung, die Strukturen und Kultur bis hin zur Kommunikation.[6] Hierin liegt auch ein wesentlicher Unterschied zur Digitalisierung, die – breit gefasst – eine Überführung von Geschäftsprozessen aus einem analogen in den digitalen Modus beschreibt.[7] Die nachfolgenden zwei Beispiele aus der Praxis veranschaulichen diesen Unterschied:

1. Digitalisierung: Online-Formular zur Anmeldung an Fortbildungskursen eines Berufsverbands mit automatisierter Auslösung einer Rechnung.
2. Digitale Transformation: Crossiety – der digitale Dorfplatz. Hier werden zahlreiche Funktionen für ein aktives Zusammenleben geschaffen. Das Angebot automatisiert nicht nur bestehende Angebote wie beispielsweise Mitteilungen der eigenen Gemeinde, sondern schafft neue Möglichkeiten für und zwischen Privatpersonen (Nachbarn), Behörden (Gemeindeverwaltung oder Schule), Zivilgesellschaft (z. B. Feuerwehr oder Theatergruppe) und Gewerbe (z. B. lokale Bankfiliale oder Apotheke).

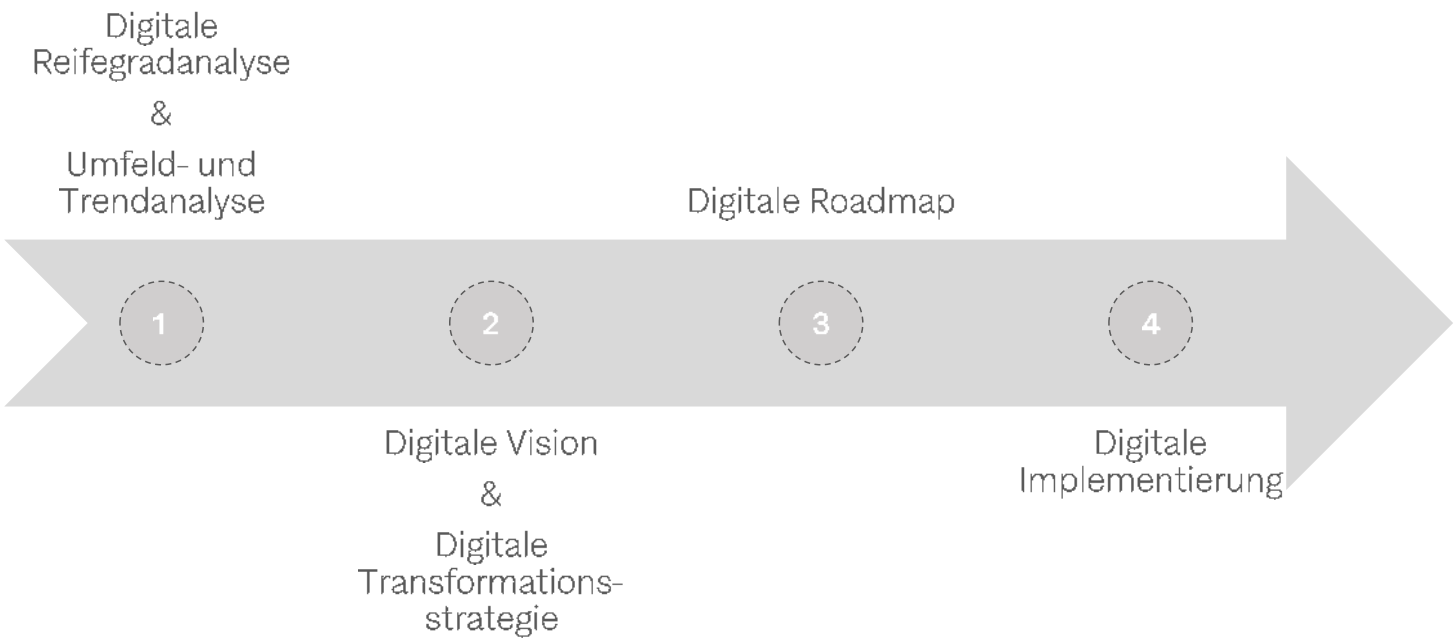

Abbildung: Die vier Phasen der digitalen Transformation in NPO (Quelle: Maring & Erpf 2022).

Um diese Transformation anzugehen, sollte sich eine NPO auf Methoden des Change-Managements stützen. Zur aktiven Bearbeitung des Prozesses bedarf es deshalb eines Projektkonzepts, das die Ziele, Ressourcen und das Controlling definiert sowie ein Transformationsteam einsetzt. Diese Sekundärorganisation sollte sich idealerweise am Promotorenmodell gemäss Freiburger Management-Modell (FMM) für NPO orientieren und nebst den Sachpromotoren auch Macht- sowie Sozialpromotoren einbeziehen. Auf diese Weise lässt sich eine breite interne und externe Abstützung bei den Mitarbeitenden, den Mitgliedern und den betroffenen Anspruchsgruppen erreichen.[8]

Digitaler Wandel in vier Phasen

Der nachfolgend dargestellte, idealtypische Transformationsprozess umfasst vier übergeordnete Phasen (siehe Abbildung). Er stützt sich auf dem «relatio-Prozess der digitalen Transformation»[9] ab und bezieht Elemente des FMM sowie des Change-Prozesses nach Lewin (1947) und Kotter (2011) mit ein. Denn der digitale Wandel in einer Organisation ist einerseits ein Change-Prozess, wobei das Credo der Agilität resp. der stetigen Weiterentwicklung das Re-Freezing (Verfestigung) der erneuerten Struktur ablöst, um auf die stetigen Umweltveränderungen zeitnah reagieren zu können.[10]

Phase 1: Organisations- und Umfeldanalysen durchführen

Analyseinstrumente (siehe hierzu die Reihe der Managementinstrumente im VM-Magazin) dienen einerseits dazu, die Stärken und Schwächen der eigenen NPO zu reflektieren; andererseits helfen sie dabei, die verschiedenen Umfelder zu verstehen und die generellen Entwicklungen nachzuvollziehen. Die zentralen Erkenntnisse aus den internen und externen Analysen werden schliesslich in der SWOT-Matrix zusammengeführt, um zu Verstehen und zu Lernen.[11]

Digitale Reifegradanalyse

Im Zentrum der Organisationsanalyse steht die Erfassung des digitalen Reifegrads. Er zeigt auf, wie weit die digitale Transformation in einer Organisation vorangeschritten ist.[12] Ein spezifisch auf mitgliedschaftliche NPO ausgerichtetes Reifegradmodell stammt von Schlegel und Lichtsteiner (2020). Es umfasst acht Dimensionen,

u.a. die Leistungsadressatinnen resp. -adressaten, die Strategie und IT sowie das Transformationsmanagement. Jede Dimension lässt sich anhand verschiedener Indikatoren auf einer fünfstufigen Skala bewerten. Der digitale Reifegrad kann so als Prozentwert der digitalen Entwicklung der eigenen NPO ausgedrückt werden.[13] In der Praxis wird hier auch der Begriff der inneren «Gelingensfaktoren» verwendet. Um eine digitale Transformation angehen zu können, muss die NPO interne Gelingensvoraussetzungen als Ressourcen mitbringen oder aufbauen. Damit ist erstens die eigene Aufbauorganisation gemeint: Wie agil bzw. selbstorganisiert ist sie? Dies ist eine Voraussetzung, um digitale Ideen und Visionen hervorzubringen, welche auf die Bedürfnisse der Leistungsadressatinnen und -adressaten ausgerichtet sind (customer centricity). Der zweite Gelingensfaktor ist die Ablauforganisation: Wie stark sind interne Abläufe bereits technologisch unterstützt bzw. automatisiert/digitalisiert? Und der dritte Punkt betrifft Kultur und Leadership: Digitale Transformation benötigt Kompetenz zur Organisationsentwicklung und eine Kultur des Befähigens, Lernens und Experimentierens. Gute Rahmenbedingungen dafür werden durch Ansätze von New Work geschaffen. Die Analyse des Reifegrads bildet somit den IST-Zustand der internen Gelingensfaktoren ab.

Umfeld- und Trendanalysen

Anschliessend rückt das Organisationsumfeld in den Fokus der Analyse. Um die sich verändernden Bedürfnisse der Stakeholderinnen und Stakeholder besser zu verstehen, kann eine NPO beispielsweise den Design-Thinking-Ansatz heranziehen. Das Kreativteam durchläuft von der Erhebungsphase bei den Zielgruppen bis zur Realisierung neuer Angebote insgesamt fünf Schritte. Auf der Grundlage des Problemverständnisses und definierter Personas entwickelt das Kreativteam hierbei Lösungsideen, die mittels Prototypen getestet und – falls sie überzeugen und bedürfnisgerecht sind – realisiert werden.[14] Durch interorganisationale Vergleiche, sog. Benchmarking, können NPO zudem ihre Sensibilität für den Wettbewerb sowie den Entwicklungsstand ihrer Konkurrenz schärfen und sich bez. digitaler Transformation in dieser Gemengelage verorten.[15] Sie vergleichen dazu für einen spezifischen Bereich die Ansätze ihrer Konkurrenz und orientieren sich an der Best- bzw. Good-Practice-Lösung.[16] Als Instrument zur Betrachtung der Makro-Umwelt dient beispielsweise die PESTEL-Analyse. Das Akronym steht für die verschiedenen Umweltfaktoren, die potentiell einen Einfluss auf den Verband resp. seine digitale Strategie haben (political, economic, social, technological, environmental und legal). Dabei ist nicht nur von Interesse, die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in diesen fünf Dimensionen zu identifizieren, sondern auch deren potentiellen Einfluss auf den Verband einzuschätzen.[17] Insbesondere in einem digitalen Transformationsprozess empfiehlt es sich, erst die technologischen Einflussfaktoren zu analysieren und dann deren Konsequenzen auf die weiteren Faktoren zu reflektieren. Beim Entscheid, wann eine NPO in welche Technologie investieren sollte, hilft der Gartner® Hype Cycle. Er basiert auf der Annahme, dass neue Technologien jeweils einem ähnlichen Hype-Verlauf folgen. Aus ihm lässt sich ablesen, welchen Reifegrad eine Technologie aktuell aufweist und wann sie schätzungsweise die Mainstream-Nutzung

erreicht. Die Wahl einer Technologie sollte sich an deren Reifegrad, ihrem Nutzen für die Organisation sowie der Risikofreude letzterer orientieren.[18] Der STREET-Prozess von Gartner® unterstützt Organisationen dabei, neue Technologien zielgerichtet und dokumentiert auszuwählen und zu implementieren. Er gliedert sich in sechs Schritte (STREET: scope, track, rank, evaluate, evangelize und transfer), die jedoch nicht strikt linear verlaufen müssen und sich durch Rückkoppelungsschleifen zwischen einzelnen Phasen auszeichnen.[19]
Durch diese Analysen werden einerseits die Bedürfnisse der Stakeholderinnen und Stakeholder, andererseits die in der Praxis als äussere Gelingensvoraussetzungen bezeichneten Chancen eruiert. Ziel ist es, sogenannte «windows-of-opportunity» zu finden, d.h. Zielgruppen-Bedürfnisse, die sich durch neue Technologien decken lassen.

Die SWOT-Analyse
Die SWOT-Analyse bildet eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse aus den vorangegangenen Untersuchungen. Strengths und Weaknesses leiten sich u.a. aus der digitalen Reifegradanalyse ab; Opportunities und Threats werden dank der Umfeld- und Trendanalysen sichtbar. Die Faktoren sind zudem nach der Relevanz hinsichtlich der digitalen Transformation zu gewichten. Diese Gegenüberstellung bildet letztlich die Grundlage zur Strategieentwicklung.[20]

Phase 2: Digitale Vision und Transformationsstrategie entwickeln
In einer zweiten Phase entwickelt das Transformationsteam die digitale Transformationsstrategie. Sie «beinhaltet die Ziele, Leitlinien sowie das Controlling des digitalen Transformationsprozesses und fungiert als Grundlage, um die vielfältigen Digitalisierungsaktivitäten zu koordinieren. Sie formuliert eine digitale Vision des Verbands [resp. einer NPO] und legt die Ziele sowie Schwerpunkte der Geschäftsstrategie in Digitalisierungsvorhaben fest.»[21] Sie beschäftigt sich folglich mit den organisationalen Veränderungen (der Entwicklung der inneren Gelingensfaktoren) aufgrund neuer Technologien und geht somit weit über eine reine IT-Strategie hinaus.[22]
Um strukturiert zu dieser Strategie zu gelangen, durchläuft das Transformationsteam mehrere Schritte entlang eines Prozessmodells. Auf Basis der Analyseergebnisse aus der ersten Phase erstellt es idealerweise zunächst eine leitbildartige Vision der geglückten digitalen Transformation.[23] Bei der Definition dieser digitalen Vision ist es ratsam, vom grossen Ganzen auszugehen, statt sich auf die einzelnen Handlungsfelder zu konzentrieren. Auf diese Weise gewinnt man eine globale Perspektive zum Technologieeinsatz, wodurch die Gefahr von Systeminseln oder Datensilos sinkt.[24]
In der Praxis haben sich Leitfragen bewährt wie beispielsweise: Wie können wir unsere Mitglieder zur aktiven Teilnahme an der Meinungsbildung im Verband animieren? Wie können wir bei unseren Angeboten und Dienstleistungen den Nutzen für unsere Mitglieder durch den Einsatz digitaler Möglichkeiten erhöhen? Welche Ziele verfolgen wir mit unserer digitalen Kommunikation und wen wollen wir erreichen? Wie können wir unser Ehrenamt effektiv unterstützen und die ehrenamtliche Arbeit attraktiver gestalten? Aus der vorangehenden Analysephase und der digitalen Vision werden strategische Optionen für die NPO im digitalen Kontext abgeleitet,

zwischen denen in einem weiteren Schritt ausgewählt wird. Dies führt zur Formulierung der digitalen Transformationsstrategie. Die strategische Kontrolle stellt dabei sicher, dass der Erarbeitungsprozess zielgerichtet verläuft, die Grundannahmen zur Strategie im Blick behalten und neue Entwicklungen berücksichtigt werden.[25] Ist die Transformationsstrategie definiert, sollte sie organisationsintern und gegenüber ausgewählten Stakeholderinnen und Stakeholder offen und transparent kommuniziert werden. Dies schafft eine gemeinsame Basis und das Transformationsteam kann die Direktbetroffenen bereits zu einem frühen Zeitpunkt ins Boot holen – aus Betroffenen werden Beteiligte.[26] Bezüglich digitaler Transformationsstrategie ist wie bereits erwähnt festzuhalten, dass sie nicht nur die digitale Vision sowie die Ziele und Pläne zur Erreichung der eigentlichen Endprodukte und Dienstleistungen umfasst, sondern auch die Weiterentwicklung der inneren Gelingensfaktoren, sprich: die Transformation auf kultureller und organisationaler Ebene zwecks Aufbau des notwendigen inneren Reifegrads. Das in der Tabelle dargestellte Framework verknüpft deshalb als Zusammenfassung die verschiedenen Ebenen der digitalen Transformation (Vision, Ziele, Gelingensfaktoren) mit dem Phasenmodell aus der Abbildung. Die Leitfragen machen das Framework zum praxisnahen Arbeitsinstrument, denn die Antworten führen zur individuellen digitalen Transformationsstrategie einer NPO.

Phase 3: Digitale Roadmap definieren

Die digitale Transformation beansprucht Zeit und bindet Ressourcen, weshalb sie oft in mehreren Teilschritten umgesetzt wird. Damit dies möglichst erfolgreich passieren kann, bedarf es einer sorgfältigen Planung.[27] Aus diesem Grund wird in der dritten Phase die digitale Transformationsstrategie in einen konkreten Umsetzungsplan, die sog. digitale Roadmap, transferiert. Sie dokumentiert die verschiedenen Teilprojekte mit ihren spezifischen Aufgaben, Zuständigkeiten, Terminen und Ressourcen.[28] Die Roadmap visualisiert dabei den Zeitrahmen des Transformationsprozesses (horizontale Achse) sowie die Funktionsbereiche (vertikale Achse). Als Zeithorizont bis zur Erreichung der übergeordneten digitalen Vision empfehlen sich fünf bis acht Jahre, die in drei bis vier Zeitabschnitte untergliedert sind. Die Funktionsbereiche bilden die verschiedenen zu transformierenden Organisationsbereiche sowie die benötigten Ressourcen (und allenfalls die Markttrends) ab. Dadurch entsteht ein visueller Überblick über das Gesamtsystem.[29] Dies macht die Roadmap zu einem Steuerungsinstrument und dient dem Controlling sowie der Abstimmung von Massnahmen.[30] Eine solche Roadmap entsteht in mehreren Iterationen und Teilschritten. In der ersten Phase (Ideenfindung) erhält sie ihre Struktur und Breite; die Tiefe der enthaltenen Informationen wird festgelegt. Zu diesem Zeitpunkt arbeitet das Transformationsteam auch bereits definierte Massnahmen ein. In der Divergenzphase werden weitere Ideen, u.a. mittels Brainstorming, generiert, die in einer anschliessenden Konvergenzphase selektioniert und verdichtet werden. Das Transformationsteam trägt die Ergebnisse schliesslich zusammen und überträgt sie in die Roadmap. Dabei ist eine Balance zwischen Klarheit und Flexibilität / Agilität anzustreben, um Lernprozessen genügend Raum zu lassen.[31] Für die Entwicklung der Roadmap

Tabelle: Framework: Leitfragen der digitalen Transformation (eigene Darstellung).

Ebenen der digitalen Transformation		Phase 1: Analyse → Verstehen & Lernen	Phase 2: Vision & Strategie → Kreieren & Priorisieren	Phasen 3 und 4: Roadmap & Implementierung → Transformieren & Reüssieren
Vision	Leistungsadressatinnen und -adressaten: Mitglieder und Klientinnen/Klienten	• Kennen wir die künftigen Bedürfnisse? • Nutzen wir Daten strategisch?	• Wie können wir Bedürfnisse noch besser decken?	Wie planen wir die schrittweise Umsetzung und bleiben gleichzeitig flexibel/agil, um mit unseren Dienstleistungen auf veränderte Bedürfnisse zu reagieren?
Ziele	(Digitale) Dienstleistungen	• Worin bestehen unsere USP? • Wo sind wir besonders versiert?	• Welches sind unsere Kernkompetenzen? • Wie bleiben wir marktfähig?	
Äussere Gelingensfaktoren	Neue Technologien	• Kennen wir die Technologie-Trends?	• Welche Technologie-Strategie hilft uns? • Wie können wir IT-Sicherheit gewährleisten?	Wie können wir unseren Plan umsetzen und gleichzeitig technologische Entwicklungen aufnehmen?
Innere Gelingensfaktoren	Organisation & Netzwerk	• Wie steht es um unseren eigenen (digitalen) Reifegrad?	• Sind wir ausreichend agil und selbstorganisiert aufgestellt, um wechselnde Stakeholder_innenbedürfnisse kreativ aufzunehmen? • Welche Kooperationen mit (Technologie-)Partner_innen sind lohnenswert?	Wie transformieren wir uns als NPO zu einem höheren Reifegrad?
	Digitalisierte Prozesse		• Welche Automatisierungen sollten wir einrichten?	
	Kultur & Führung, Transformations- & Organisationsentwicklungskompetenz		• Bieten wir eine Arbeitskultur, die das Potential der Mitarbeitenden entfaltet (z. B. New Work)? • Wie können wir «Digital Skills» und «Change-Kompetenz» aufbauen?	

sollten Vertreterinnen resp. Vertreter der verschiedenen Organisationsbereiche miteinbezogen werden. Sie bringen nicht nur das nötige Fachwissen mit, sondern gewährleisten auch die bereichsübergreifende Abstimmung der geplanten Massnahmen.[32]

Phase 4: Umsetzung der definierten Massnahmen

Nun beginnt die Realisierung der definierten Massnahmen, stets mit der digitalen Vision vor Augen. Dabei implementiert die NPO als erstes die nötigen Grundlagen, etwa in Form neuer IT-Systeme sowie veränderter

Strukturen, und sie befähigt ihre Mitarbeitenden. Dafür sind oftmals Personalentwicklungsmassnahmen und Weiterbildungsangebote notwendig. Es gilt zu reflektieren, welche Fähigkeiten, Verhaltensweisen sowie insbesondere auch Einstellungen jeweils benötigt werden, um die neuen Anforderungen zu meistern. Daraus lässt sich ableiten, welche Art von Trainings zu welchem Zeitpunkt und in welchem Ausmass angebracht sind. Da ein solch umfassender digitaler Wandel viel Zeit braucht, sind Quick-Wins ein probates Mittel, um die Motivation und Unterstützung der Beteiligten zu sichern und das Dringlichkeitsgefühl zu bewahren. Ausserdem liefern sie ein Feedback zum eingeschlagenen Weg und ermöglichen damit eine Feinjustierung der Massnahmen. Je nach Grösse der Organisation sollten sich solche «schnellen» Erfolge nach sechs bis 18 Monaten einstellen. Dahinter steht eine gezielte Planung, ohne dass dabei die langfristige Perspektive in den Hintergrund tritt. Darauf bauen grössere und langfristigere Transformationsprojekte auf, die parallel zueinander verlaufen. Die Aufbau- und Ablauforganisation der NPO wird nun entsprechend der digitalen Vision umgebaut.[33] Begleitet werden die Projekte vom Umsetzungscontrolling, das mit seinen Feedbackschleifen einen kontinuierlichen Lernprozess ermöglicht.[34] Bereits während, aber v.a. gegen Ende der digitalen Transformation wandelt sich die Organisationskultur. Einstellungen und Verhalten verändern sich zwar bereits früher im Prozess. Gefestigt wird das neue Mindset aber erst dann, wenn die Betroffenen die positiven Auswirkungen der Veränderung sehen und diese mit letzteren in Verbindung bringen.[35]

Fazit

Die digitale Transformation ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Um diesen für sich zu nutzen, sollten NPO den Change-Prozess umfassend angehen. Hierzu liefert der vorliegende Beitrag ein Prozessmodell mit vier übergeordneten Phasen, welches auf den Dritten Sektor und Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen abgestimmt ist. Die Analysephase bildet dabei die Grundlage zur Entwicklung einer digitalen Vision und Transformationsstrategie, welche in der digitalen Roadmap mit konkreten, aufeinander abgestimmten Massnahmen ausgestattet und letztlich umgesetzt wird. Es handelt sich hierbei um ein idealtypisches Modell, das je nach Organisation angepasst werden kann. Wichtig ist ferner, sich neben den klaren Vorgaben auch genügend Spielraum für Lernprozesse zu lassen. Mit dem klaren Ziel vor Augen, einem strukturierten Vorgehen und Freude an neuen Technologien und deren Möglichkeiten können NPO ihre digitale Transformation erfolgreich beschreiten.

Fussnoten

1 Maring & Erpf 2022.
2 Vgl. Horak & Baumüller 2018.
3 Erpf & Maring 2018.
4 Vgl. Disselkamp & Heinemann 2018.
5 Maring & Erpf 2022. (im Erscheinen)
6 Vgl. Dufft, et al. 2017.
7 Vgl. Harwardt 2019.
8 Vgl. Lichtsteiner, et al. 2020.
9 Stumpf 2020.
10 Vgl. Kraft & Peter 2017.
11 Vgl. Lichtsteiner, et al. 2020.
12 Vgl. Chanias & Hess 2016.
13 Vgl. Schlegel & Lichtsteiner 2020.
14 Vgl. Meinel & von Thienen 2016.
15 Vgl. von Leipzig, et al. 2017.
16 Vgl. Lichtsteiner, et al. 2020.
17 Vgl. Oxford College of Marketing o.J; Schomaker & Sitter 2020.
18 Vgl. Gartner® 2021.
19 Vgl. Gartner® 2010.
20 Vgl. Kotler, et al. 2019; Peter, et al. 2017; Schwarz 2006.
21 Maring & Erpf 2022 (im Erscheinen); in enger Anlehnung an Fraunhofer IAO 2019.
22 Vgl. Matt, et al. 2015.
23 Vgl. Schallmo & Lohse 2020; Schwarz 2006.
24 Vgl. Albukhitan 2020.
25 Vgl. Schallmo & Lohse 2020; Schwarz 2006.
26 Vgl. Hess & Barthel 2017; Kotter 2011.
27 Vgl. Albukhitan 2020.
28 Vgl. Peter, et al. 2017.
29 Vgl. Phaal & Muller 2009.
30 Vgl. Gudergan & Stich 2020.
31 Vgl. Phaal & Muller 2009.
32 Vgl. Gudergan & Stich 2020.
33 Vgl. Kotter 2011.
34 Vgl. Schlegel & Lichtsteiner 2020.
35 Vgl. Kotter 2011.

Literatur

Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science, 170*, 664-671.

Chanias, S. & Hess, T. (2016). H*ow digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation.* Management Report / Institute for Information Systems and New Media, Munich School of Management, 2016(2), 1-14.

Disselkamp, M. & Heinemann, S. (2018). *Digital-Transformation-Management. Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Dufft, N., Kreutter, P., Peters, S. & Olfe, F. (2017). *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel.* Retrieved 09.02.2021 from https://www.haniel-stiftung.de/sites/haniel-stiftung.piipe.de/files/171207_Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen.pdf

Erpf, P. & Maring, N. C. (2018). Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management, 44*(2), 6-13.

Fraunhofer IAO, M.-T.-I. (2019). *Digital Roadmapping. Entwicklung einer Digitalen Unternehmensvision und einer Digitalstrategie.* Retrieved 19.03.2021 from https://www.hci.iao.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/Digitalisierung/Digitalisierungsberatung/Digital_Roadmapping.html

Gartner®. (2010). *Driving the STREET Process for Emerging Technology and Innovation Adoption.* J. Fenn.

Gartner®. (2021). *Understanding Gartner's Hype Cycles.* P. Dawson, A. Linden, K. Guttridge, K. Thielemann, N. Jones & J. Fenn.

Gudergan, G. & Stich, V. (2020). Business Transformation – Ein Handlungsrahmen für das Management von Unternehmenstransformationen. In W. Frenz (Ed.), *Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft* (pp. 1171-1185). Berlin/Heidelberg: Springer.

Harwardt, M. (2019). *Management der digitalen Transformation. Eine praxisorientierte Einführung.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Hess, T. & Barthel, P. (2017). Wieviel digitale Transformation steckt im Informationsmanagement? Zum Zusammenspiel eines etablierten und eines neuen Managementkonzepts. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 54*(3), 313-323.

Horak, C. & Baumüller, J. (2018). Digitalisierung in grossen NPO – Befunde aus der Praxis. *Verbands-Management, 44*(2), 14-19.

Kotler, P., Keller, K., Manceau, D. & Hemonnet, A. (2019). *Marketing management* (16 ed.). Montreuil: Pearson.

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (W. Seidenschwarz, Trans.). München: Franz Vahlen.

Kraft, C. & Peter, M. K. (2017). Die Digitale Transformation: Eine Begriffserklärung. In M. K. Peter (Ed.), *KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden.* (pp. 9-17). FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations, 1*(1), 5-41.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. ed.). Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.

Maring, N. C. & Erpf, P. (2022). *Digitale Transformation – strategischer Prozess des digitalen Wandels in Verbänden.* In M. Stumpf (Ed.), Verbandsmanagement (pp. im Erscheinen). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering, 57*(5), 339-343.

Meinel, C. & von Thienen, J. (2016). *Design Thinking. Informatik-Spektrum, 39*(4), 310-314.

Oxford College of Marketing, O. (o.J.). *What is a PESTEL analysis?* Retrieved 05.03.2021 from https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/

Peter, M. K., Kraft, C. & Schwaferts, D. (2017). Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. In M. K. Peter (Ed.), *KMU-Transformation. Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen* (pp. 57-131). FHNW Hochschule für Wirtschaft.

Phaal, R. & Muller, G. (2009). An architectural framework for roadmapping: Towards visual strategy. *Technological Forecasting and Social Change, 76*(1), 39-49.

Schallmo, D., & Lohse, J. (2020). Digitalstrategie: Grundlagen, bestehende Ansätze und Vorgehensmodell. In O. D. Doleski (Ed.), *Realisierung Utility 4.0 - Band 1. Praxis der digitalen Energiewirtschaft von den Grundlagen bis zur Verteilung im Smart Grid* (pp. 79-95). Wiesbaden: Springer Vieweg.

Schlegel, C. & Lichtsteiner, H. (2020). Digitale Transformation – Ein Modell zur Standortbestimmung für NPO. *Verbands-Management, 46*(3), 42-53.

Schomaker, R. M. & Sitter, A. (2020). Die PESTEL-Analyse – Status quo und innovative Anpassungen. *Der Betriebswirt, 61*(1), 9-27.

Schwarz, P. (2006). *Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen.* Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt.

Stumpf, M. (2020). *Digitale Transformation von Verbänden – Entwicklung einer passenden Digitalisierungsstrategie.* Vortrag anlässlich des 17. Deutschen Verbändekongresses der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM), 01. September 2020. Berlin.

von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D. & von Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing, 8*, 517-524.

Die Autorinnen und der Autor

Nathalie C. Maring / nathalie.maring@vmi.ch
Nathalie C. Maring ist Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und widmet sich in ihrer Dissertation dem Thema Verbandskommunikation und Digitalisierung. Sie ist Co-Leiterin des Lehrgangs Digitale Transformation in NPO. 2017 schloss sie ihr Studium zum Master of Arts in Business Communication an der Universität Freiburg/CH ab. Nach einem Praktikum im Bereich Redaktion/Marketing arbeitete sie parallel zum Studium als Redakteurin bei Kommunikationsagenturen in Zürich und Bern.

Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch
Dr. Philipp Erpf ist Ko-Direktor des VMI. In seiner Geschäftsführungsfunktion ist er auch für den Weiterbildungsbereich des Instituts verantwortlich.
In diesem Zusammenhang konzipierte er den Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation in NPO, der 2022 bereits das vierte Mal durchgeführt wird.
In seiner Forschungstätigkeit untersucht er digitale Transformationsprozesse in NPO, Social Entrepreneurship im internationalen Kontext sowie unternehmerische Kultur und Führung in Nonprofit-Organisationen.

Karin Stuhlmann / karin.stuhlmann@bvmberatung.net
Dr. Karin Stuhlmann ist Beraterin und geschäftsführende Partnerin bei der internationalen Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Sie promovierte in pädagogischer Psychologie an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Sie führt nebst der NPO-Beratungstätigkeit Verbände im Mandat und ist aktuell verantwortlich für die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Berufsorganisationen im Gesundheitswesen (SVBG).