

# WIE LÄSST SICH DIGITALISIERUNG ERFOLGREICH IM EHRENAMT NUTZEN?

Land.Engagiert.Digital - Netzwerktreffen  
18.04.2024, Hambühren

Referentin:

Susanne Saliger  
Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland






## Susanne Saliger

Leitung Organisationsentwicklung & Digitalisierung  
Trainerin & Beraterin  
Beratungswissenschaftlerin  
Autorisierte INQA-Coach  
Beraterin im DSEE-Förderprogramm 100xDigital

### Meine Themen:

- Digitale Transformation
- Organisations- und Teamentwicklung
- Moderation
- Qualitätsmanagement
- Freiwilligenmanagement

 [saliger@ehrenamt.de](mailto:saliger@ehrenamt.de)  030 52543604  
 [www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de)  

[saliger@ehrenamt.de](mailto:saliger@ehrenamt.de)

[www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de)



# Akademie für Ehrenamtlichkeit

Seit 1994 Kompetenzzentrum für Non-Profit-Organisationen und Kommunen/Landkreise

- **Unser Ziel** ist es, nachhaltige Strukturen für freiwilliges Engagement aufzubauen und zu unterstützen.
- Wir erreichen jährlich ca. **750 Organisationen** und ca. **1.600 Personen**.



## Seminarprogramm

Durchführung von Workshops und Seminaren in der Akademie in Berlin und online:

- Freiwilligenkoordination
- Strategisches Freiwilligenmanagement
- rechtliche Aspekte der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen
- Netzwerk- und Fördermittelmanagement
- Moderation
- Leiten auf Augenhöhe
- Organisationen entwickeln: Digitalisierung
- ...

## Inhouse Angebote

Workshops, Seminare, Prozessbegleitung, Beratung, Moderation:

- Freiwilligenkoordination
- Strategisches Freiwilligenmanagement
- rechtliche Aspekte der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen
- Netzwerk- und Fördermittelmanagement
- Moderation
- Leiten auf Augenhöhe
- Organisationen entwickeln: Digitalisierung
- ...

## Projekte und Programme

House of Resources Berlin

Projektschmiede

Engagementförderung Kosmosviertel

Quifd – Qualität in Freiwilligendiensten



## Migrantische Organisationen stärken, Gesellschaft gestalten

Organisationen und Initiativen können durch unsere Unterstützung die passenden Werkzeuge für ihre Arbeit finden. Dabei liegt der Schwerpunkt in den Bereichen Migration, Inklusion, Antidiskriminierung und Engagement.



## Projektschmiede

## Qualifizierungen für Akteure der Integrationsarbeit

Akteur\*innen der Integrationsarbeit lernen in mehr-moduligen Qualifizierungen, ihre eigenen Projektideen zu entwickeln und erfolgreich Projektförderung zu beantragen.



## Die Agentur für Qualität in Freiwilligendiensten

Wir fördern die Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsysteme in den Freiwilligendiensten und unterstützen Anbieter von Freiwilligendiensten durch Zertifizierung, Beratung, Workshops und Vernetzung.

## Weitere Seminare & Veranstaltungen



 [Link](#) zum Seminarangebot

Engagement-  
förderung

Engagement-  
beratung

Rechtliche  
Aspekte

Digitalisierung

Organisations-  
beratung

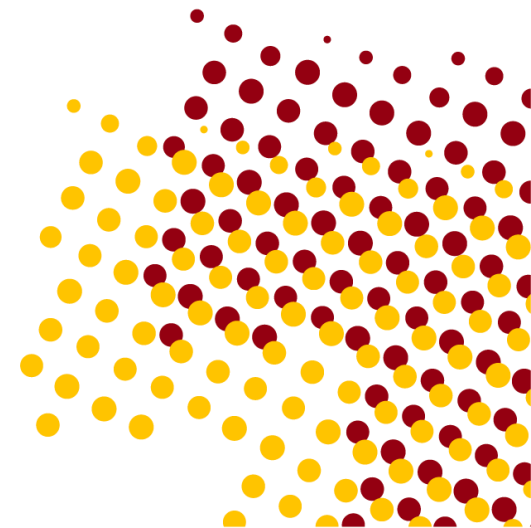
Nachwuchs-  
förderung

Vorstands-  
beratung

Strategie-  
beratung



1. Strukturwandel im Ehrenamt
2. Digitalisierung - was bedeutet das?
3. Veränderungsfelder im digitalen Wandel: Schnell-Analyse
4. Frag immer erst: Warum?
5. Veränderungen aktiv gestalten:  
fünf Schritte und die Toolbox
6. Gelingenskriterien
7. Ländlicher Raum: Mythen werden zu Mutmachern
8. Serviceteil | Praxishilfen



# Strukturwandel im Ehrenamt



# Engagement im Trend



**40 %**

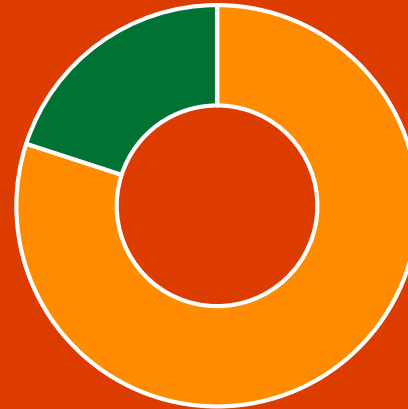
der Deutschen über  
14 Jahren sind freiwillig  
engagiert.



**Jeder Zweite,**

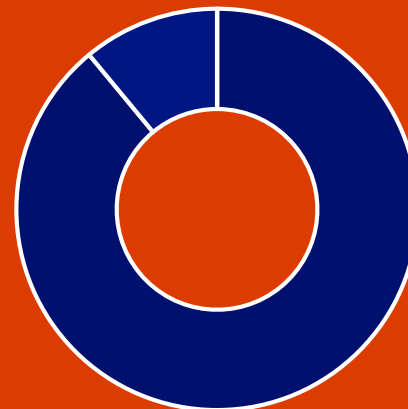
der sich zurzeit nicht  
engagiert, wäre zu einem  
Engagement bereit.

# Herausforderungen



**80 %**

der Vereine haben  
Schwierigkeiten  
Engagierte zu finden.



**89 %**

der Vereine  
sichern ihre Existenz  
durch Ehrenamtliche.

# Motivwandel im Ehrenamt

## „altes“ Ehrenamt

<b>Zugang</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• aus Tradition</li></ul>
<b>Motive</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• aus Pflicht</li><li>• angefragt, gebeten, berufen</li><li>• werden vorgegeben durch das Wertesystem</li><li>• dazugehören wollen</li></ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ist hierarchisch</li><li>• arbeitet stark mit Vorgaben</li><li>• ist formalisiert</li></ul>
<b>Dauer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• über Jahre/lebenslang</li></ul>
<b>Sinngebung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Familie</li><li>• Milieu</li></ul>

## „neues“ Ehrenamt

<ul style="list-style-type: none"><li>• biographische Passung</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Freude/Spaß empfinden</li><li>• eigener Entschluss</li><li>• eigener Nutzen/Betroffenheit</li><li>• Teilhabe erleben</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• mit transparenten Strukturen</li><li>• lässt Autonomie zu</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• zeitlich begrenzt</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Solidarität mit anderen</li><li>• Selbstbezug</li></ul>

# Engagement im Wandel

- Ökonomisierung
- Veränderungen im Alltag/Beruf
- Neue Engagementformen
- Wettbewerbsdruck, Ansprüche der Mitglieder
- Kostendruck, Ergebnisdruck
- Wertewandel
- Einwanderungswellen
- Pandemie
- Digitalisierung
- ...

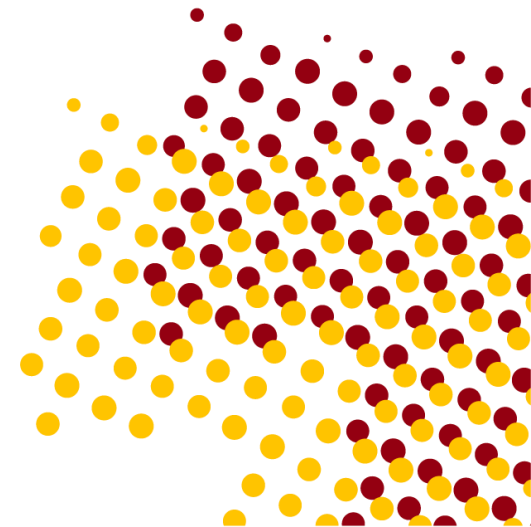
# Digitalisierung – was bedeutet das?

# Digitalisierung...

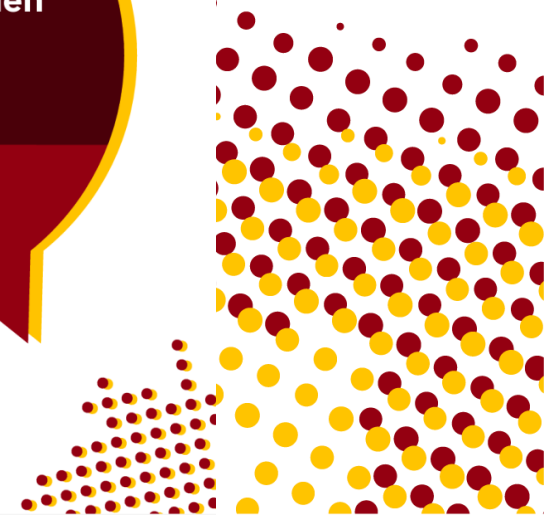
...ist ein Sammelbegriff

## Meta-Beschreibung

- Das Umwandeln analoger Werte oder Informationen in digitale Formate
- Digitaler Wandel bzw. Transformation und dadurch ausgelöste Veränderungsprozesse in der Gesellschaft

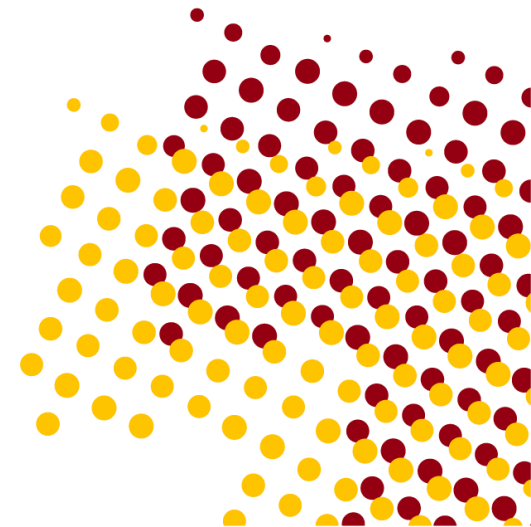


# Studienlage



# Digitalisierung...

- ...bietet zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten
  - im bestehenden zivilgesellschaftl. Sektor
  - für neues digitales Engagement
- „Neues“ und „Altes“ nicht gegeneinander ausspielen



# Digitalisierung...

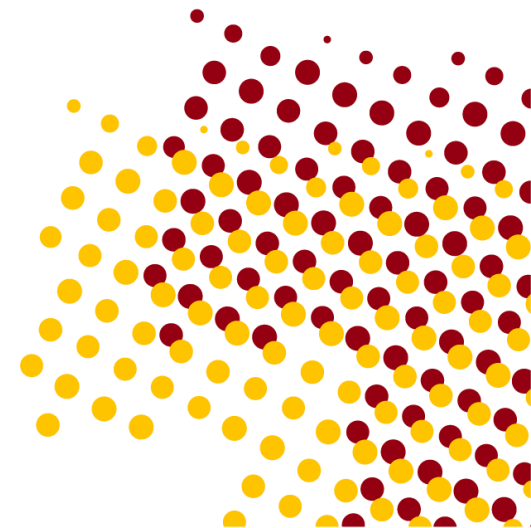
...in der Zivilgesellschaft ist eine Herausforderung und unterscheidet sich in gesellschaftliche und organisationsinterne Dimensionen:

## gesellschaftlich

Systematik der  
Digitalen Gestaltungsfelder

## organisationsintern

Digitalisierung nutzen,  
Digitalisierung gestalten





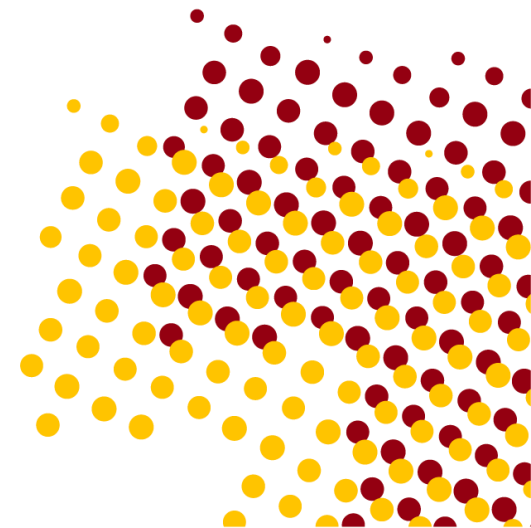
Digitale Herausforderungen gesellschaftlich  
und organisationsintern unterscheiden:

## gesellschaftlich

Systematik der  
Digitalen Gestaltungsfelder

## organisationsintern

Digitalisierung nutzen,  
Digitalisierung gestalten






# Ländliches Ehrenamt auf dem Weg ins digitale Zeitalter

- Es fehlen bisher systematische Erfassungen zur Nutzung digitaler Werkzeuge
- Kaum Unterschiede zwischen ländlichen Regionen und kleineren und mittelgroßen Städten, wohl aber zu Großstädten
- Das Alter der Mitarbeitenden ist entscheidend
- Einzelne Engagierte treiben die Digitalisierung voran
- Digitalisierungsbarrieren in ländl. Regionen mit schlechter sozioökonomischer Lage
- Viele Chancen bestehen, nicht alle werden genutzt
- Unterstützung notwendig bei Schulungen, Datenschutz/-sicherheit und Umgang mit Tools
- Vereine dort abholen wo sie stehen

Quelle:

Neuland 21, Studie „Zwischen Appstore und Vereinsregister“, Januar 2023

<https://neuland21.de/projekte/zwischen-appstore-und-vereinsregister-laendliches-ehrenamt-auf-dem-weg-ins-digitale-zeitalter/> (Febr. 2024)

-  Vereine zukunftsfähig machen
-  den digitalen Wandel im Verein aktiv gestalten
-  Chancen und Potenziale nutzen,  
eigene Ressourcen ernstnehmen

# Förderprojekt (abgeschlossen)

LAUFZEIT 2019-2022



<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>

# DV#d



Bundesministerium  
des Innern  
und für Heimat



Robert Bosch  
Stiftung

ÜBER DAS FÖRDERPROGRAMM DER AKADEMIE FÜR EHRENAMTLICHKEIT

<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>

- 2 Förderrunden: Beratung Strategieentwicklung digitaler Wandel und Umsetzung (2019-22)
- Je Runde 28 Verantwortliche aus 14 Organisationen aus versch. Engagementbereichen
- Beratung, Umsetzungs- und Weiterbildungsbudget, P2P-Treffen
- Verbreitungsaktivitäten
- Wissenschaftliche Begleitung: ZiviZ



<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>

## Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten

Ein Leitfaden

Magdalena Bork, Dr. Birthe Tahmaz

**DIE VER  
ANTWORT  
LICHEN  
#DIGITAL**

Leitfaden

Printversion  
Download  
Kostenfreie  
Bestellung:  
[hier](#)



Toolbox

Digitalversion (mit Download)





in jedem Schritt zu finden:

Leitfaden

Impuls-  
fragen

Leitfaden

Checkliste

Leitfaden

Praxis-  
beispiele

Toolbox

Methoden

<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>

**DIE VER  
ANTWORT  
LICHEN**

**#DIGITAL**



**Einsteigen**



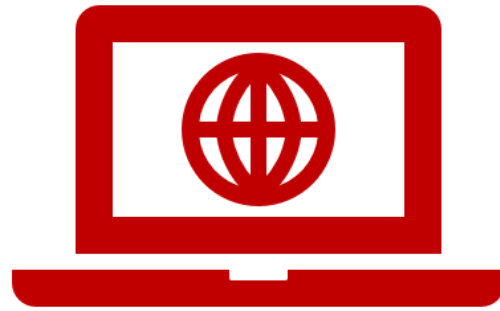
**Arbeiten**



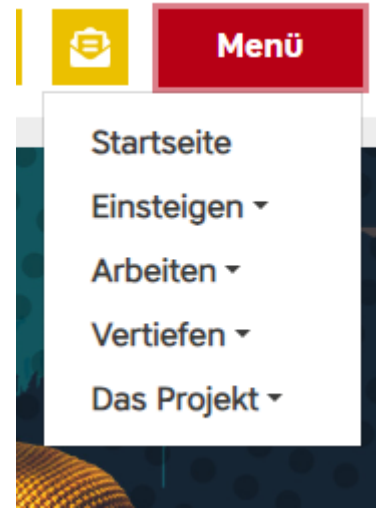
**Vertiefen**







## Menü: Einsteigen



Leitfaden

Impuls-  
fragen

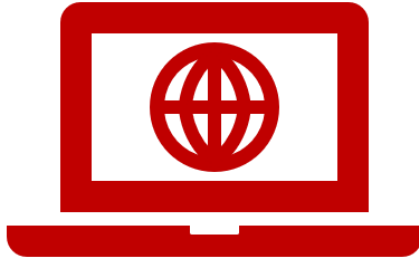
Leitfaden

Checkliste

Leitfaden

Praxis-  
beispiele





Leitfaden

Impuls-  
fragen

Leitfaden

Checkliste

## Leitfaden

Erfahren Sie hier mehr über den **Leitfaden**, der im Rahmen des Projektes entstanden ist und gemeinnützigen Organisationen bei der Entwicklung ihrer eigenen **#Digitalstrategie** unterstützen soll.

### Hintergrund

Die erste Programm-Runde des Projektes wurde **wissenschaftlich** durch **ZiviZ - Zivilgesellschaft in Zahlen gGmbH** begleitet.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse für andere gemeinnützige Organisationen aufzubereiten und einer größeren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Der entstandene Leitfaden beinhaltet wesentliche **Erkenntnisse und Empfehlungen** für unterschiedliche Organisationsgrößen und -typen sowie **Handlungsprofile**.



### Der Leitfaden

Der digitale Wandel fordert viele gemeinnützige Organisationen heraus. Durch den Ausbruch der Coronapandemie wurde sehr deutlich, dass Digitalisierung auch für die Zivilgesellschaft ein dringliches Thema ist, um weiter handlungsfähig zu bleiben.

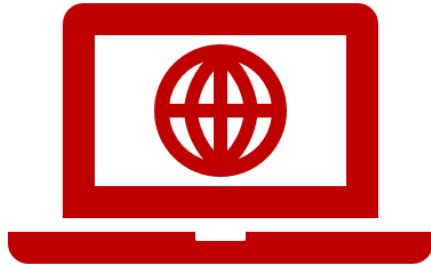
Unser Leitfaden "Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten" soll hier insbesondere ehren- und hauptamtlich Tätige unterstützen, die in ihrer Organisation Veränderung in Gang setzen möchten.

[Leitfaden PDF](#)

### Leitfaden - Printversion

Den Leitfaden können Sie [hier](#) als Printversion bei ZiviZ im Stifterverband kostenfrei bestellen.





## Praxisbeispiele / Veränderungsfelder



### Strategie

In den Bereich Strategie fallen konzeptionelle Arbeiten zur Digitalisierungsstrategie. Damit kann die Arbeit an einem mehrjährigen Plan für die Digitalisierung in der Organisation oder auch in spezifischen Bereichen gemeint sein, z.B. im Datenmanagement, im Förderbereich, in der Wirkungsorientierung oder im Fundraising.

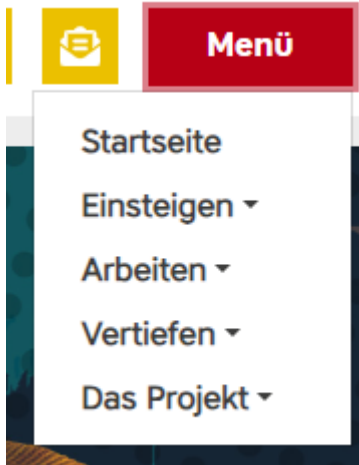
- Digitalisierungs- & Daten Strategie
- Förderstrategie
- Wirkungsorientierung
- Fundraising & Finanzierung

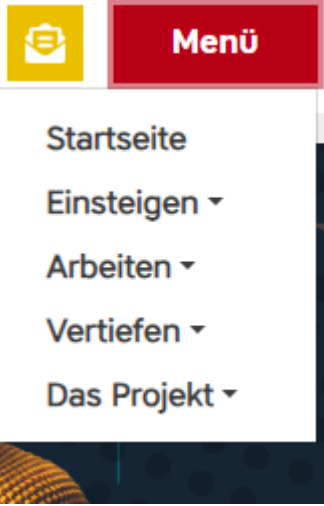
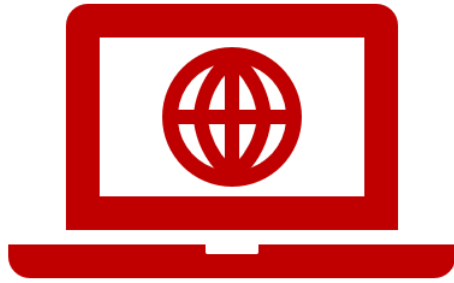
### Beispiele:

- [Aktion Kleiner Prinz](#)
- [Büchereiverband Lüneburg-Stade](#)
- [Bundesmusikverband Chor und Orchester](#)
- [FLAKS](#)
- [Jugendwerk Köln](#)
- [KulturLife](#)

## Leitfaden

# Praxis- beispiele

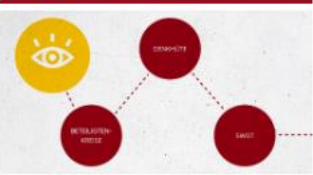




Mithilfe der [Filterfunktion](#) kann auch nach bestimmten Phasen gesucht werden.

[Download Toolbox PDF](#)

### Initialisieren



In der Initialisierungsphase soll in erster Linie der Veränderungsbedarf erfasst und eine Bestandsaufnahme gemacht werden.

[Mehr erfahren](#)

### Konzipieren



In der zweiten Phase, der Konzipierung, legen Sie die Basis für einen erfolgreichen digitalen Transformationsprozess.

[Mehr erfahren](#)

### Mobilisieren



Nun steht die Kommunikation der beabsichtigten Änderungen an die Engagierten, Mitarbeiter\*innen und Mitglieder im Mittelpunkt.

[Mehr erfahren](#)

### Umsetzen



### Verstetigen



### Übergreifend



Toolbox

# Methoden



# Verständnis von Digitalisierung in zivilgesellschaftlichen Organisationen...

...fängt bei der persönlichen

Einstellung und der Organisationskultur an

...hat eine technische

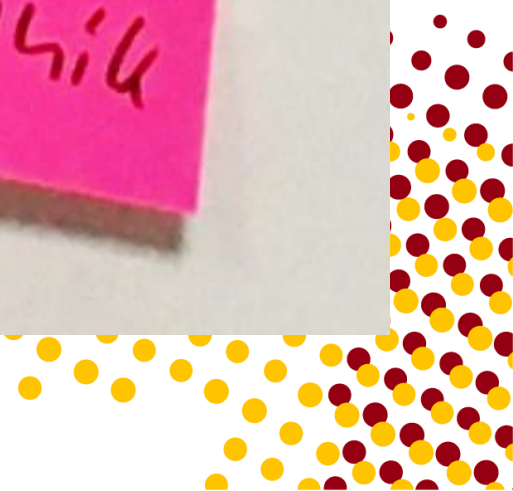
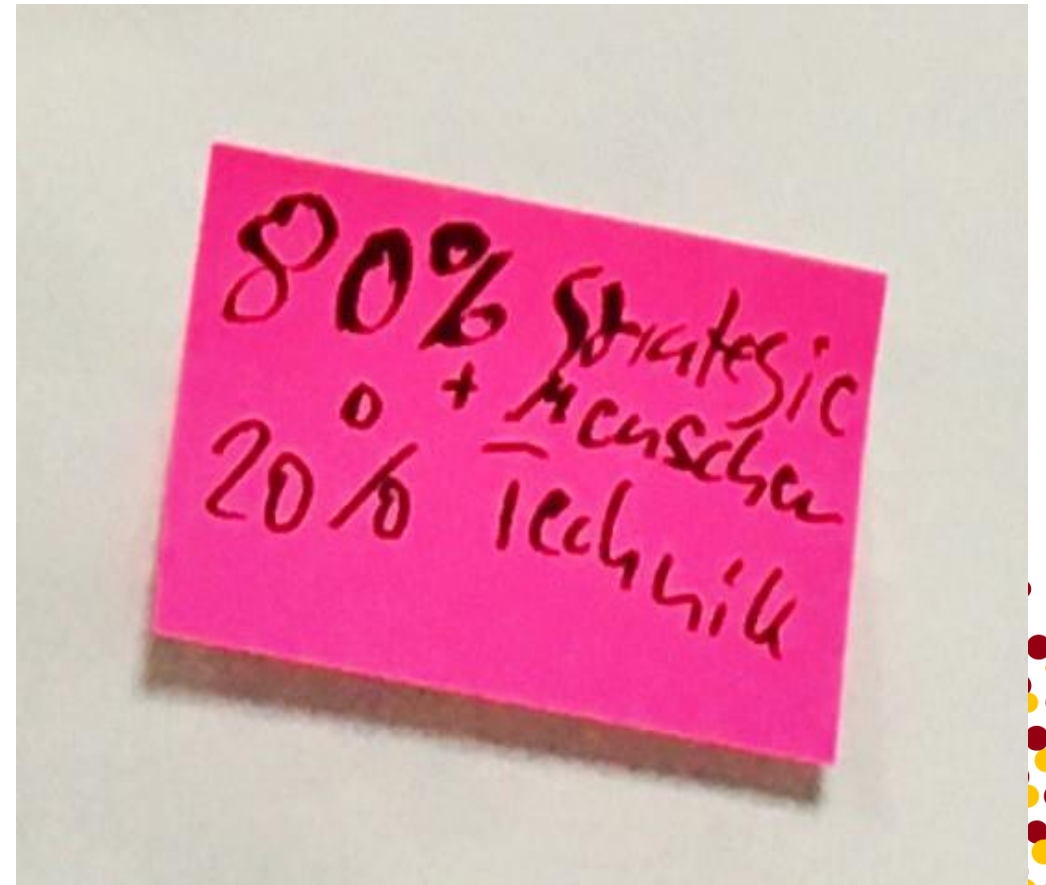
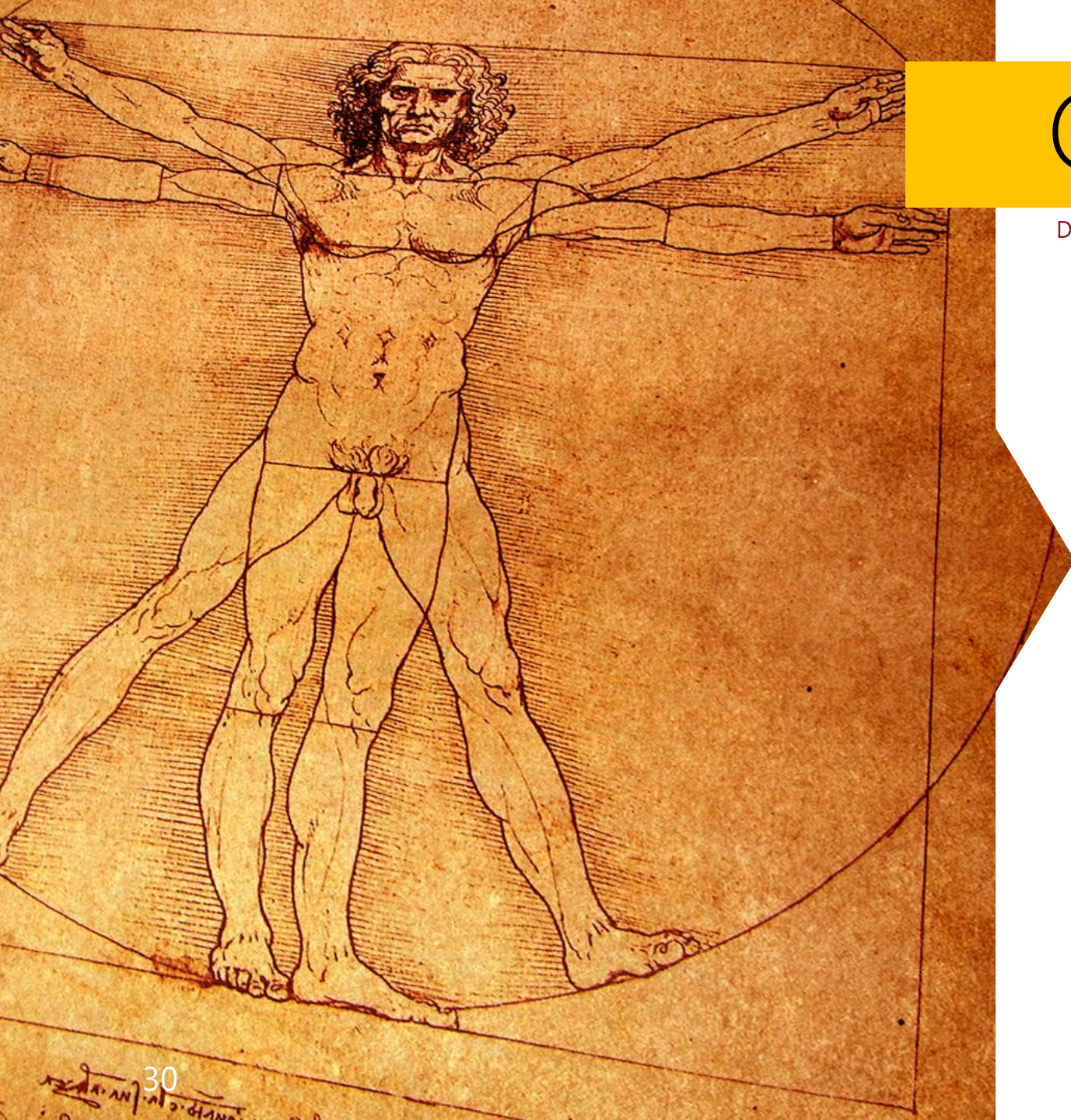
Komponente

...ist ein Lernprozess, der

nicht mit einem Pilotprojekt abgeschlossen ist

# Change Prozesse

DIGITALER WANDEL BEDEUTET VERÄNDERUNG

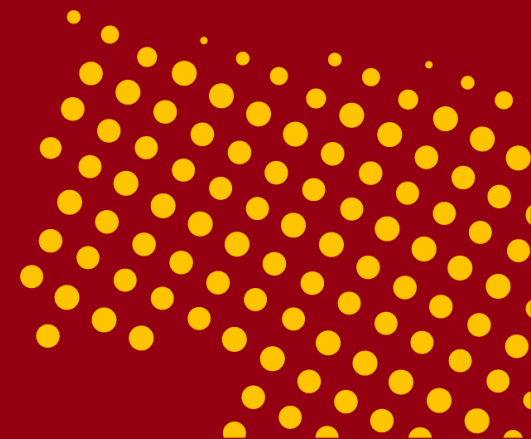


# Leitfrage

Inwiefern kann  
**Digitalisierung** die  
Erreichung unserer  
Organisationsziele  
unterstützen?



# Veränderungsfelder im digitalen Wandel



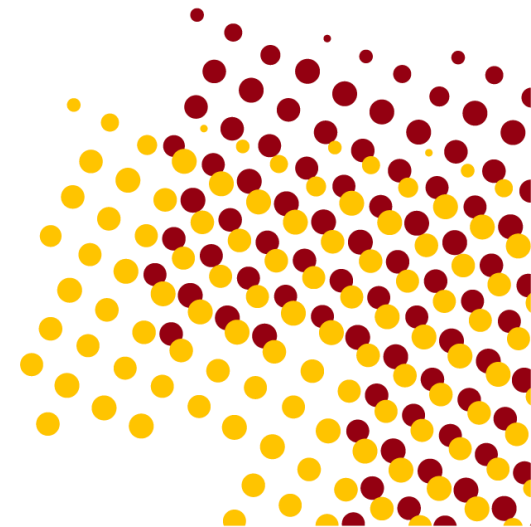


# Veränderungsfelder

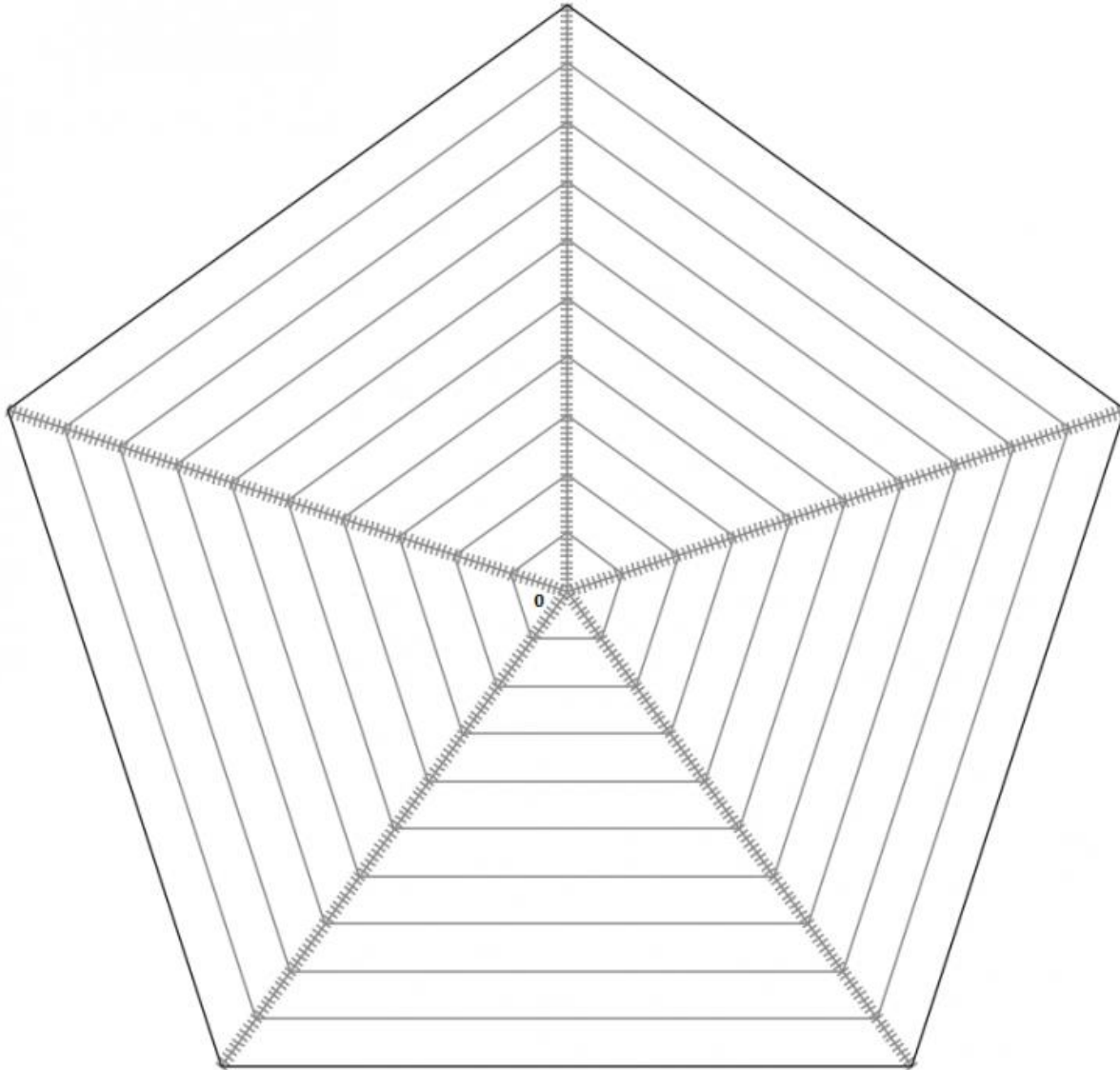


# Veränderungsfelder

- Mithilfe der Spinnennetz-Methode Digitalisierungsfortschritts analysieren
- Schwachstellen identifizieren
- Ansatzpunkte für konkrete Veränderungsmaßnahmen priorisieren
- Kann auch mit dem Team oder ehrenamtlichen Gremien durchgeführt werden

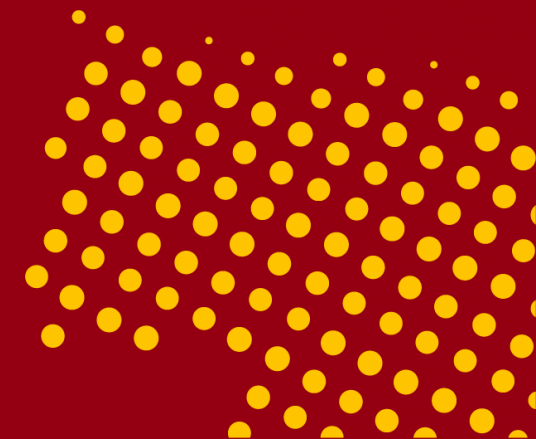


# Veränderungsfelder

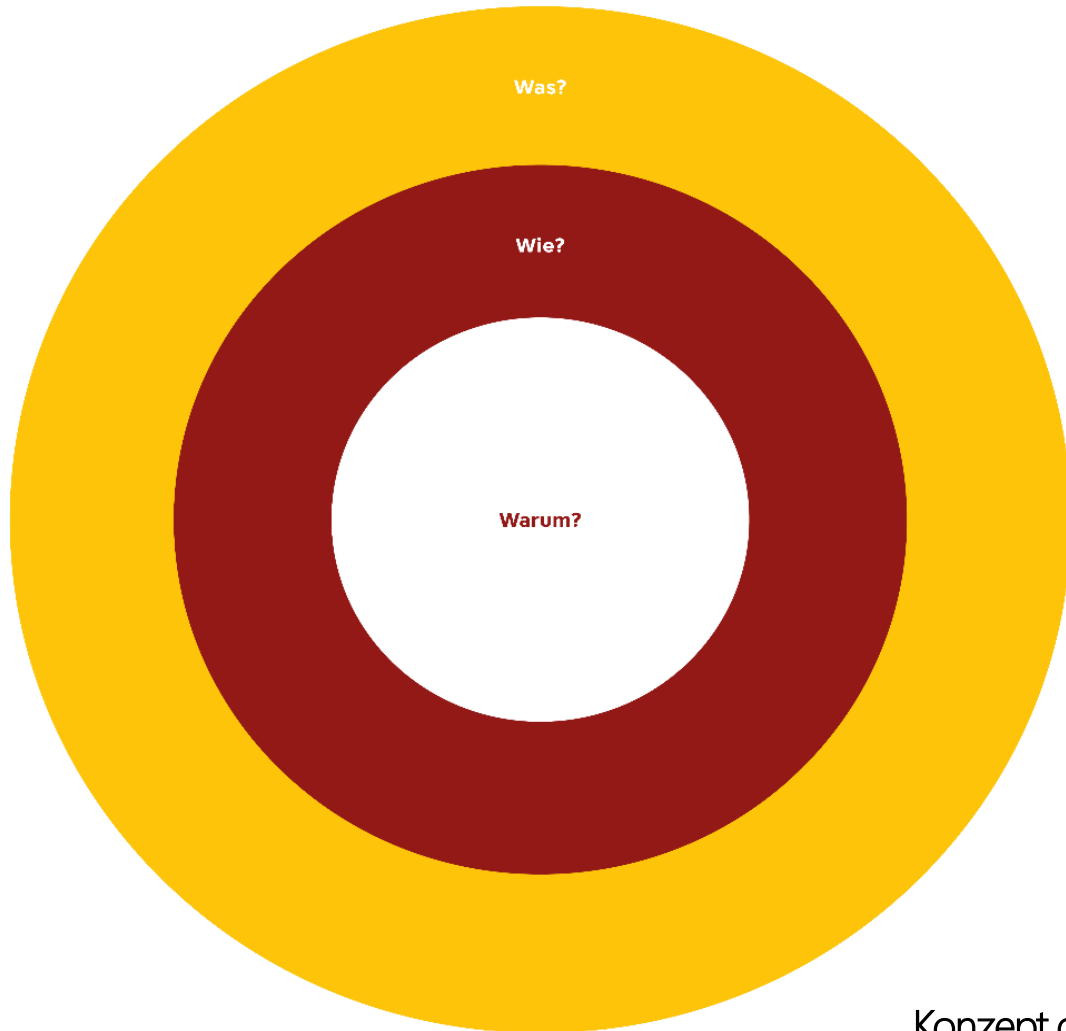




Frag immer erst: Warum?



# Frag immer erst: Warum?



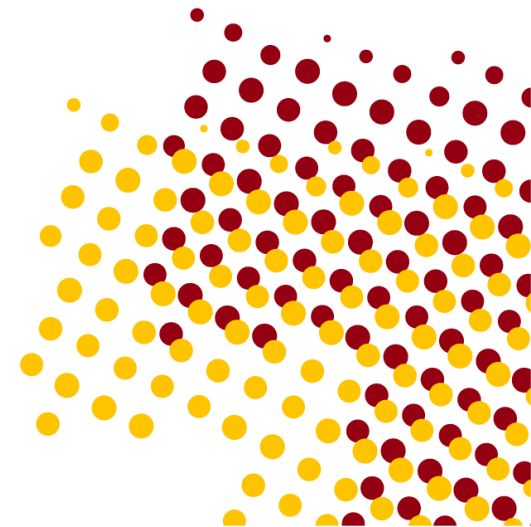
**Warum:** Das *Warum* gibt Aufschluss über Ihre Beweggründe.

**Wie:** Das *Wie* schildert, wie Sie Digitalisierung nutzen können, um Zielen, Mission oder Vision näherzukommen.

**Was:** Das *Was* erklärt, welche Leistungen Sie wem anbieten.

Konzept des Goldenen Kreises

Quelle: Bork/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten“, S. 15, 2021

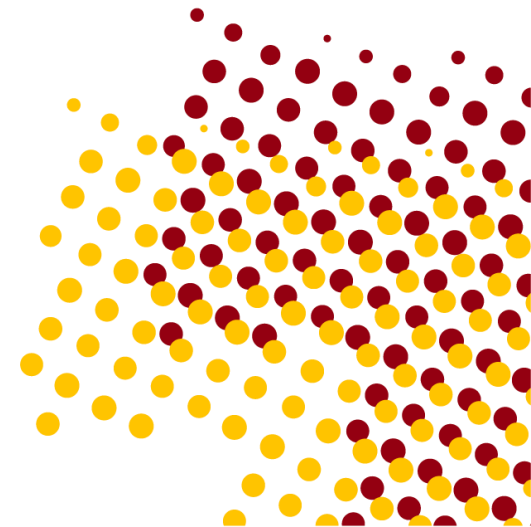


**Das Frauenzentrum** möchte seine Zielgruppen besser erreichen.

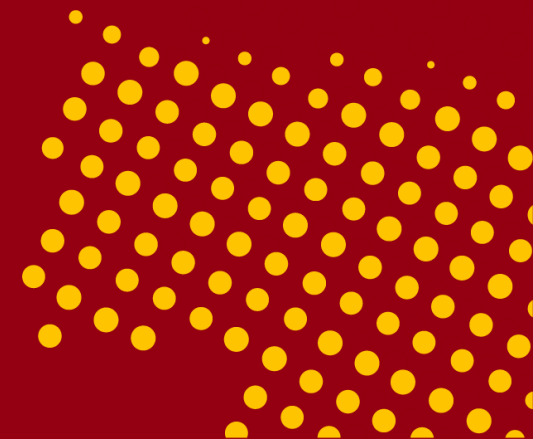
**Warum:** »Weil wir mit Hilfe digitaler Möglichkeiten unserem Ziel näherkommen, möglichst viele Frauen in unterschiedlichen Bereichen zu ermächtigen, eigenständig handlungsfähig zu werden.«

**Wie:** »Aktuell entstehen in unserem Umfeld viele Apps. Wir sollten prüfen, ob eine App, die eine Chatfunktion beinhaltet, eine gute Alternative für uns ist oder ob dafür auch unsere Website genutzt werden kann. Außerdem sollten wir darüber nachdenken, eine Recherche zu möglichen Anbietern von Videokonferenzsystemen durchzuführen sowie weitere Optionen zu prüfen.«

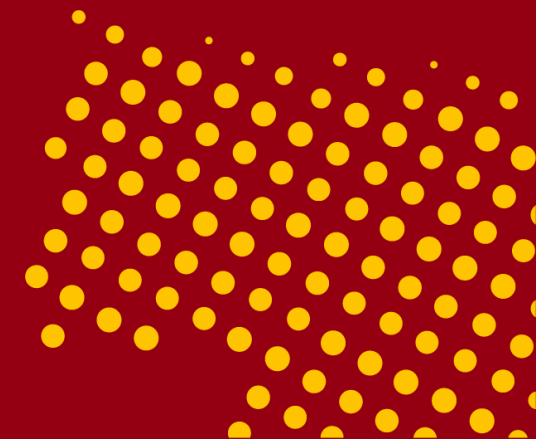
**Was:** »Wir beraten Frauen (auch) online. Ein mögliches neues Beratungsthema: Umgang mit Gewalterfahrungen im digitalen Raum.«



# Veränderungen gestalten: 5 Schritte und die Toolbox



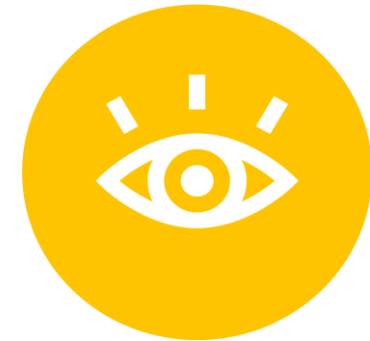
# 5 Schritte des Transformationsprozesses





Den Veränderungsbedarf  
erfassen und eine  
Bestandsaufnahme machen.

1 - Initialisieren



Ziele definieren  
und schriftlich festhalten.  
Maßnahmenumsetzung  
konzipieren.

2 - Konzipieren



Zielgruppen einbinden  
und Befürworter\*innen  
in Konzeptionsphase  
einbeziehen.

## 3 - Mobilisieren



Veränderungen, die zuvor geplant wurden, realisieren und den Zielen und Maßnahmen eine Priorität zuordnen.

## 4 - Umsetzen



Die herbeigeführten  
Veränderungen erfolgreich  
festigen und die neuen  
Instrumente zu einem festen  
Bestandteil der  
Arbeitsprozesse machen.

5 - Verstetigen

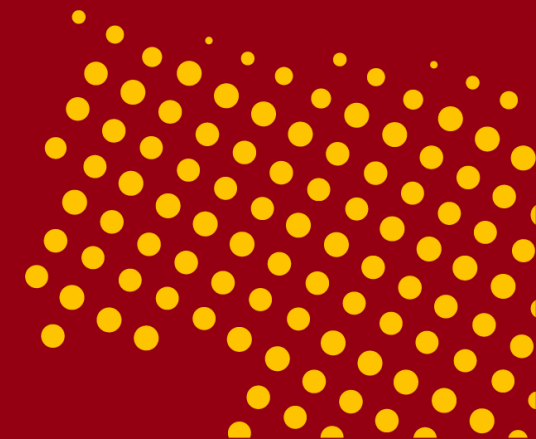


# Toolbox – Methoden für alle Phasen

INITIALISIEREN	KONZIPIEREN	MOBILISIEREN	UMSETZEN	VERSTETIGEN	ÜBERGREIFEND
<b>Beteiligtenkreise</b>	<b>Smart Pure Clear</b>	<b>Charakterrollen</b>	<b>Gummibandmodell</b>	<b>Johari-Fenster</b>	<b>Retro</b>
<i>Relevanz von anderen Beteiligten für das Projekt erkennen</i>	<i>Das richtige Ziel verfolgen</i>	<i>Mehrwert von unterschiedlichen Teamrollen erkennen</i>	<i>Sich zwischen alternativen entscheiden</i>	<i>Von anderen mehr über sich selbst erfahren</i>	<i>Projekt und Team regelmäßig Revue passieren lassen</i>
<b>Denkhüte</b>	<b>Kopfstand-Brainstorming</b>	<b>Maslow Zylinder</b>	<b>Feedback Modell</b>	<b>Zukunftsfundament</b>	<b>Check In &amp; Check Out</b>
<i>Die Perspektiven erweitern</i>	<i>Durch Umkehren von Gedanken auf neue Ideen kommen</i>	<i>Von der Selbstverwirklichung zur Teamkultur gelangen</i>	<i>Umgang mit Komplimenten und Kritik von anderen</i>	<i>Zukunft durch Vergangenheitsbetrachtung einschätzen</i>	<i>Den richtigen Ein- und Ausstieg aus Meetings finden</i>
<b>SWOT</b>	<b>Punktlandung</b>	<b>Bedürfnisbatterien</b>	<b>Effizienter Arbeiten</b>	<b>Projektzwischenbetrachtung</b>	<b>Kanban</b>
<i>Die Position der Organisation strategisch bestimmen</i>	<i>Digitalisierungsvorhaben erfolgreich in Worte fassen</i>	<i>Erkennen welche Bedürfnisse mehr und welche weniger erfüllt sind</i>	<i>Wichtiges von Dringendem unterscheiden</i>	<i>Anpassungsmöglichkeiten in laufenden Projekten erkennen</i>	<i>Orientierung im Projektteam behalten</i>



# 10 Gelingenskriterien





# 10 Gelingenskriterien digitaler Veränderungsprozesse



Austausch



Bestehende  
Erfahrungen



Digitales Team



Fehler machen



Informierte  
Entscheidungen

# 10 Gelingenskriterien



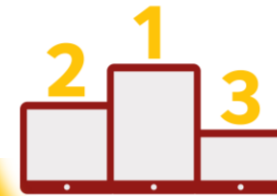
Inspiration



Neugier &  
Offenheit



Personen  
beteiligen



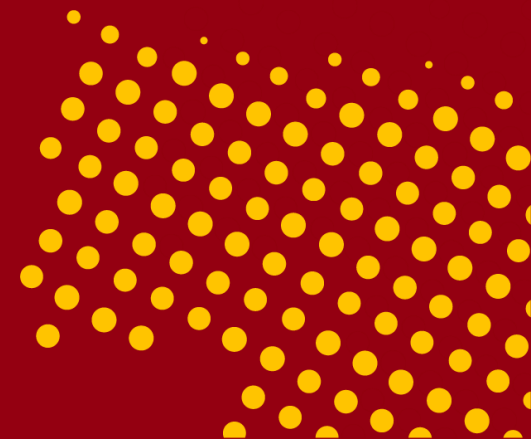
Prioritäten  
setzen



Prozess des  
Handelns



# Ländlicher Raum





# Mythen werden zu „Mutmachern“

QUELLE: [HTTPS://NEULAND21.DE/BLOG/DIGITAL-VEREIN-T/SIEBEN-MYTHEN-DIGITALISIERUNG-ENGAGEMENT/](https://neuland21.de/blog/digital-verein-t/sieben-mythen-digitalisierung-engagement/) (22.02.2024)

Digitales Engagement ist nur für junge Menschen

Alle Altersgruppen können von digitalen Lösungen profitieren, da viele bereits digital affin sind.

Digitalisierung erfordert Expertenwissen

Mit der richtigen Unterstützung können auch Laien von digitalen Anwendungen profitieren.

Alles muss digital sein

Digitalisierung bietet verschiedene Möglichkeiten, von der Mitgliederverwaltung bis hin zu Online-Kampagnen.



# Mythen werden zu „Mutmachern“

QUELLE: [HTTPS://NEULAND21.DE/BLOG/DIGITAL-VEREIN-T/SIEBEN-MYTHEN-DIGITALISIERUNG-ENGAGEMENT/](https://neuland21.de/blog/digital-verein-t/sieben-mythen-digitalisierung-engagement/) (22.02.2024)

Digitalisierung kostet nur Zeit

Investieren Sie Zeit in die Auswahl geeigneter Tools, um langfristig Zeit zu sparen und Effizienz zu steigern.

Persönliche Ebene geht im Digitalen verloren

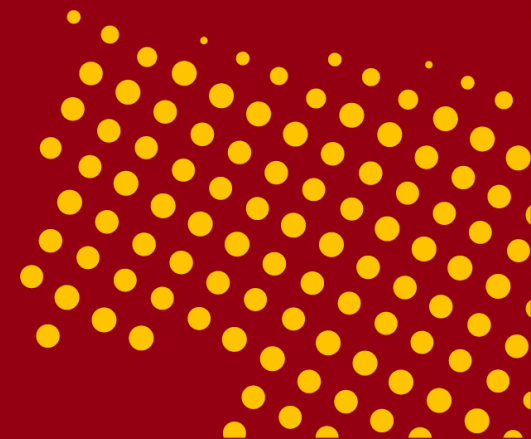
Digitale Tools können Gemeinschaft stärken und neue Vernetzungsmöglichkeiten schaffen.

Digitalisierung ist teuer

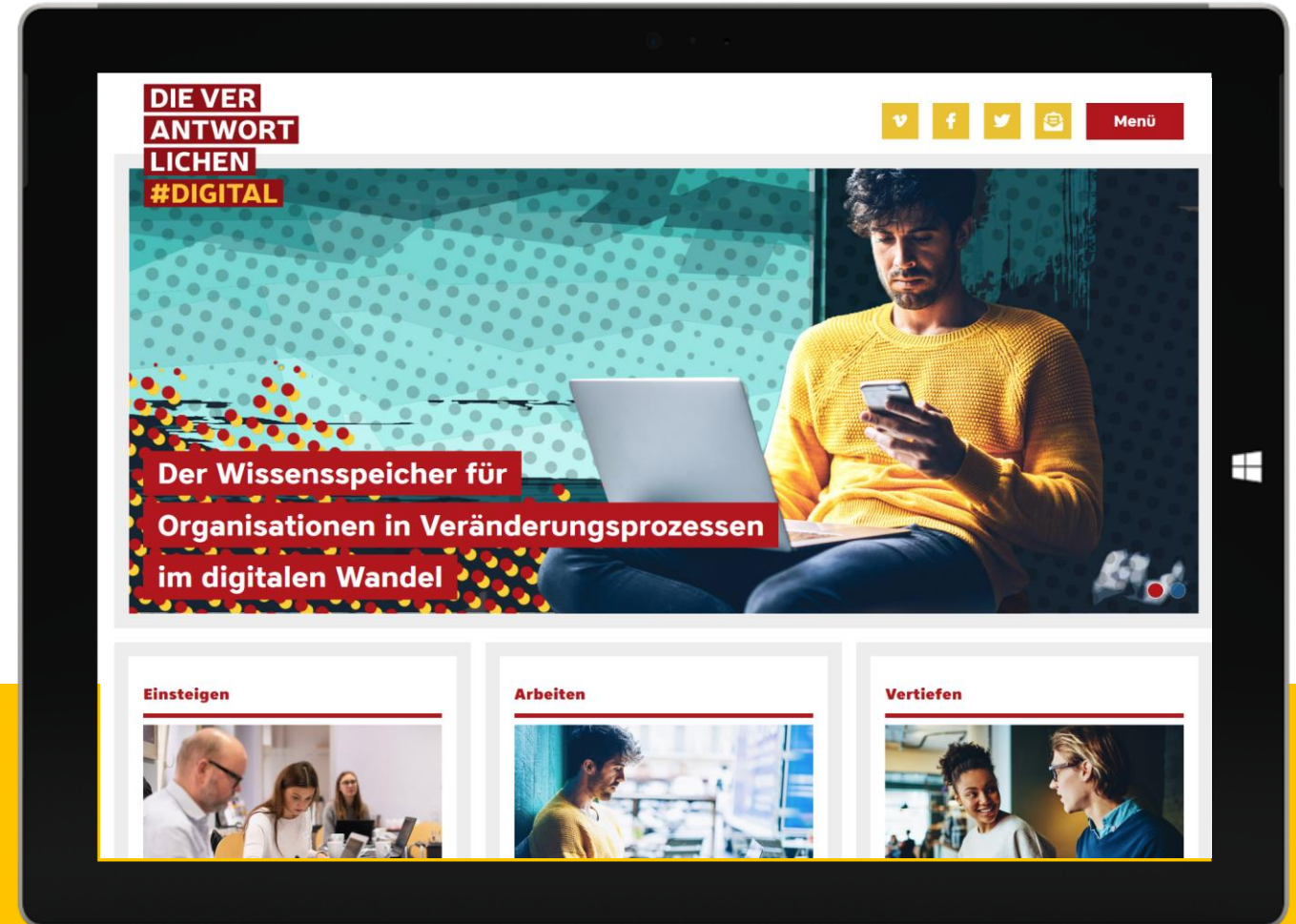
Abwägen zwischen kostenpflichtigen und kostenlosen Lösungen sowie Nutzung von Fördermöglichkeiten kann Kosten senken.



# Serviceeteil | Praxishilfen



# Wissens- und Praxisplattform



<https://www.die-verantwortlichen-digital.de/>



# Wie digital sind Sie?

**DIE VER  
ANTWORT  
LICHEN  
#DIGITAL**

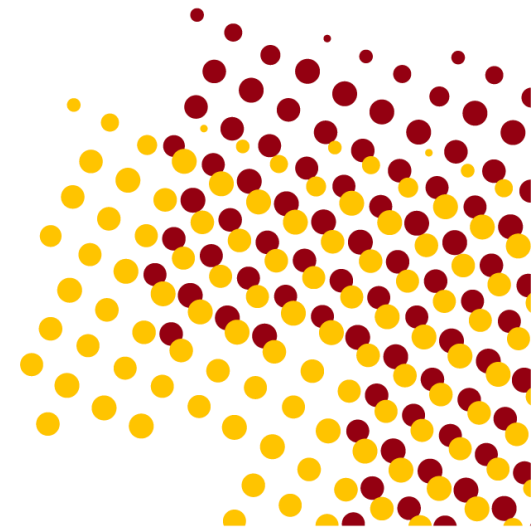


## **Self-Assessment-Tool für Non-Profits**

Wie digital sind wir?

*Klicken Sie auf Start um den Fragebogen zu starten.*

**Start**





# CoCo – der Angebotsfinder

CoCo – der  
Angebotsfinder  
für den digitalen  
Wandel in der  
Zivilgesellschaft

Hier findest du Wissen,  
Tipps und gute Beispiele  
für die  
digitale Weiterentwicklung  
eurer Organisation

Online-Veranstaltungen

Organisationsentwicklung

Digitales Engagement

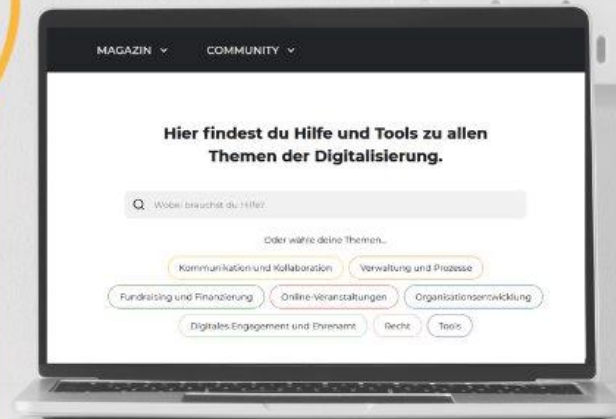
Verwaltung & Prozesse

Kommunikation & Kollaboration

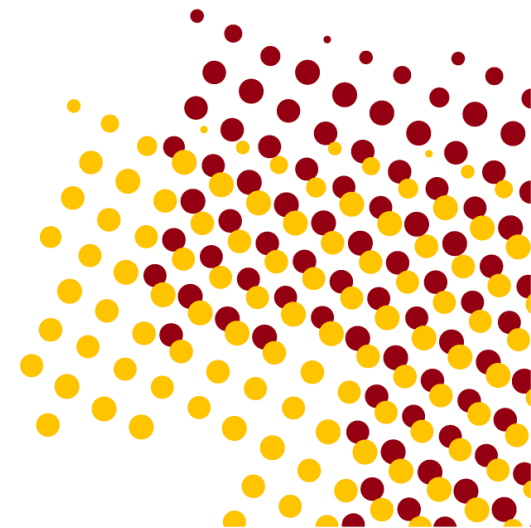
Fundraising & Finanzierung

Tools

Recht



<https://so-geht-digital.de/angebotsfinder/>



# Förderung für Digitalisierung



Initiative neue Qualität der Arbeit - ein Förderprogramm des BMAS und der EU (Europ. Sozialfond Plus)

Unterstützung bei Veränderungsprozessen der Digitalisierung und Flexibilisierung. Förderung von 80% der Beratungskosten.

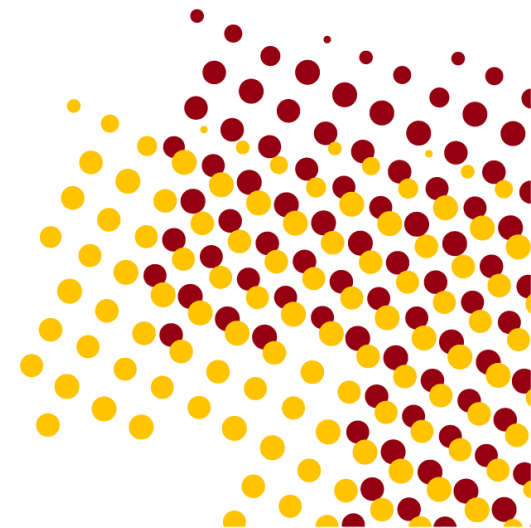
Weitere Infos:



100xDigital - Das DSEE-Programm für den digitalen Wandel in Engagement und Ehrenamt

Unterstützung bei Digitalisierungsvorhaben mit Förderung, Beratung und Vernetzung.

Weitere Infos:

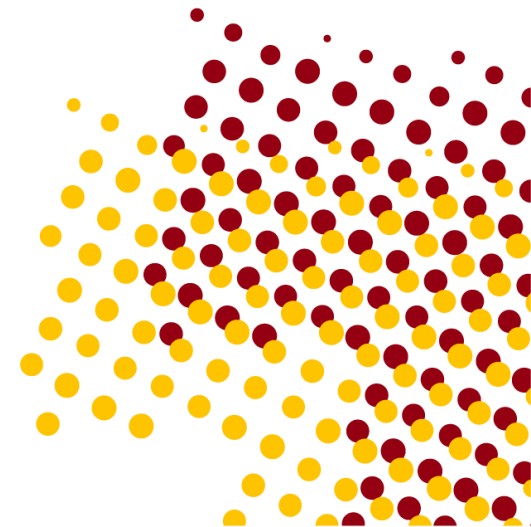


# Code of Good Practice



Digitalisierungsberatung/-coaching für  
gemeinwohlorientierte Organisationen

<https://gut-beraten.digital/>



**Vielen Dank!**

# Quellen

BMFSFJ (Hrsg.) „Dritter Engagementbericht. Zukunft Zivilgesellschaft: Junges Engagement im digitalen Zeitalter“, 2020

Bork/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Ein Leitfaden“, 2021

Diskussionspapier der Digitize Non-Profits Initiative „Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen“, 2019

Dufft/Kreutter/Peters/Olfe „Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel.“, 2017

Haus des Stiftens (Hrsg.) „Digital-Report 2020“, <https://www.digital-report.org/report> (15.02.2021)

Hoff/Kuhn/Tahmaz „Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten. Toolbox“, [https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Praxistipps/355\\_Tooluebersicht.htm](https://www.die-verantwortlichen-digital.de/Praxistipps/355_Tooluebersicht.htm) (29.03.2022)

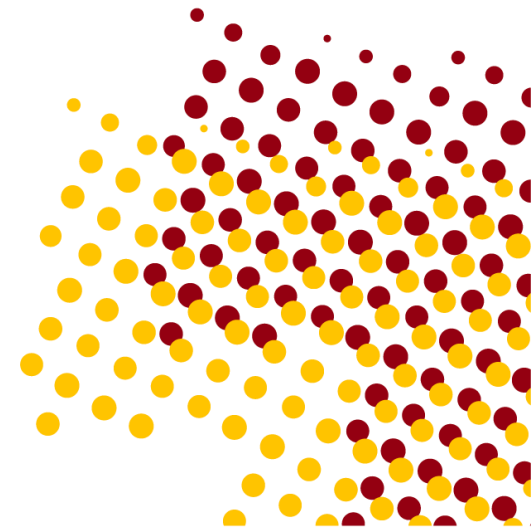
Stiftung Bürgermut (Hrsg.) „Digitalisierung – vom Buzzword zur zivilgesellschaftlichen Praxis“, 2019

Stiftung Neue Verantwortung, PHINEO, Bertelsmann Stiftung, Robert Bosch Stiftung „Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Summary“, 2019

Wagner/Käfer „PQM-Prozessorientiertes Qualitätsmanagement“, 2010

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591> (30.08.2021)

ZiviZ gGmbH (Hrsg.) „Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft. Ein Mutmacherpapier“, 2018



**Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland**  
im Förderverein für Jugend  
und Sozialarbeit e.V.  
Marchlewskistr. 27  
10243 Berlin

Telefon: (030) 275 49 38  
Telefax: (030) 279 01 26

E-Mail: [akademie@ehrenamt.de](mailto:akademie@ehrenamt.de)  
Website: [www.ehrenamt.de](http://www.ehrenamt.de)

© 2024 Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland