



Digitalisierung des Ehrenamts Wege aus dem Innovationsdilemma

Prof. Dirk Neumann¹, Dr. Michael Liebmann¹, Frank Thelen²

Die Digitalisierung erobert immer mehr Bereiche der Gesellschaft und vereinfacht an vielen Stellen den Alltag: ‚Mehr Zeit für Inhalte, weniger Zeit für Verwaltung‘ lautet die Maxime. Insbesondere ehrenamtliche Einrichtungen würden vielerorts von der Automatisierung administrativer Prozesse und Modernisierung der Kommunikation profitieren.

Jedoch sind Budget, IT-Erfahrung und Arbeitszeit in vielen Vereinen, Verbänden und Bildungseinrichtungen knapp, so dass die Digitalisierung stockt. Die Hürden sind oftmals so hoch, dass das Ehrenamt in einem regelrechten Innovationsdilemma steckt.

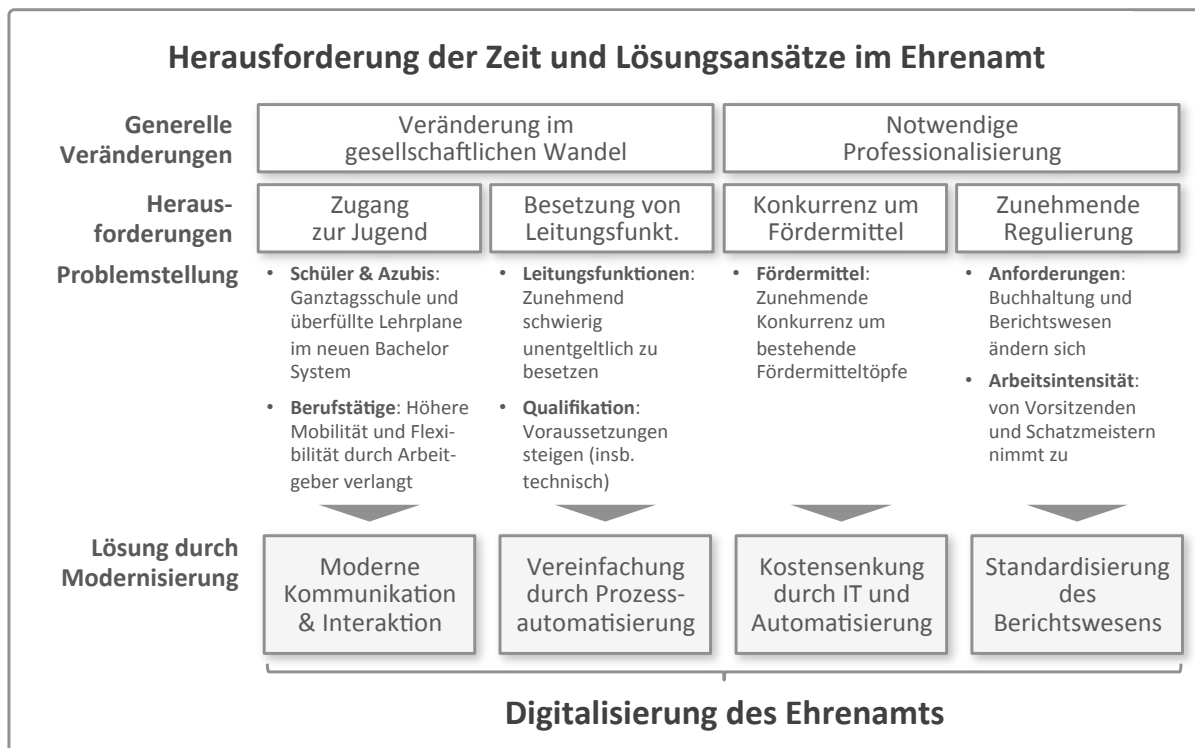
Einen Weg aus diesem Dilemma bietet das neue Konzept „Software-as-a-Service“: Software wird hier nicht mehr als starres Produkt angeboten, sondern als Dienstleistung. Software-as-a-Service-Anbieter entwickeln Applikationen oder „Apps“ zentral. Da die Entwicklungskosten auf alle Nutzer verteilt werden können, entsteht ein erheblicher Kostenvorteil. Gleichzeitig braucht der Nutzer nur ein geringes Maß an IT-Knowhow. Erste Anbieter sind bereits im Ehrenamt aktiv.

¹ Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.

² e42 GmbH

Digitalisierung des Ehrenamts – Wege aus dem Innovationsdilemma

Das Ehrenamt ist ein wesentlicher Faktor zur Festigung des gemeinschaftlichen Zusammenhalts und besitzt eine besondere stabilisierende Aufgabe in einer funktionierenden Gesellschaft¹. Allerdings stehen **gemeinnützige Einrichtungen zunehmend unter Druck**: Eigentlich müssten Vereine und Verbände vom Fortschritt in der mobilen Kommunikation oder der stärkeren Automatisierung profitieren. Vielerorts sorgt jedoch *gerade* der rasante gesellschaftliche und technische Wandel für ernstzunehmende Herausforderungen.



Herausforderungen der Zeit und Lösungsansätze im Ehrenamt
Quelle: Universität Freiburg, erweitert WZB Studie (2013)

Eine Studie² des Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) von Eckhardt Priller zeigt, dass Vereine und Verbände in Deutschland vor großen Problemen stehen, welche eben *grade durch* den gesellschaftlichen Wandel bedingt werden. Der Studie nach haben Jugendliche und Studenten durch Ganztagschulen und überfüllte Lehrpläne der neuen Bachelor-Studiengänge weniger Zeit, worunter das **Vereinsengagement leidet**. Bei den jungen Berufstätigen erwarten Arbeitgeber heute ein deutlich höheres Maß an Flexibilität und Mobilität. Dies behindert ebenfalls kontinuierliches ehrenamtliches Engagement.

Damit einher geht eine **abnehmende Bereitschaft, ehrenamtlich leitende Aufgaben ohne Bezahlung zu übernehmen**, so das WZB. In Zeiten stagnierender öffentlicher Fördermittel sind

¹ Horst Seehofer, Ehrenamtsempfang 2014,

<http://www.csu.de/aktuell/meldungen/september-2014/bayern-spitze-beim-ehrenamt/>

² Eckhardt Priller, Mareike Alscher, Patrick J. Droß, Franziska Paul, Clemens J. Poldrack, Claudia Schmeißer, Nora Waitkus. 2012, überarbeitet Mai 2013. „Dritte-Sektor-Organisationen heute. Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen - Ergebnisse einer Organisationsbefragung“. WZB Discussion Paper SP IV 2012-402. Berlin: WZB.

Vereine und Verbände jedoch zunehmend gezwungen, sich stärker zu professionalisieren und effizienter zu wirtschaften. Es stellt sich die Frage, wer diese Aufgaben des Vereinsmanagements *ehrenamtlich* übernehmen soll, zu denen es eines spezifischen Knowhows bedarf?

Mehr Zeit für Inhalte und weniger Zeit für Verwaltung – Fortschritt durch Digitalisierung

Zu den oben genannten Problemen des Ehrenamts kommt ein **neues Alltagsverständnis der mobilen Kommunikation**, insbesondere bei der jungen Generation. Neue Kommunikationstechnologien eröffnen einerseits wichtige Chancen, bergen andererseits aber **technische Herausforderungen** für Vereine und Verbände. Über die neuen Kommunikationskanäle haben gemeinnützige Einrichtungen die Chance, junge Menschen zu erreichen und sie über ihre Aktivitäten und Engagement zu informieren. Die Herausforderung aber ist, dass insbesondere durch den breiten Altersquerschnitt in ehrenamtlichen Einrichtungen oftmals der Zugang zu neuen Technologien fehlt. „Es besteht die Gefahr der Abschottung von Vereinen gegenüber Jüngeren. Viele Vereine verstünden es nicht, jüngere Leute adäquat anzusprechen“.³ Erst recht, wenn noch mehrheitlich auf traditionelle Kommunikationskanäle wie Brief, Fax und Telefon gesetzt wird. Und wenn die Jugend einmal fehlt, wird es umso schwerer, sie wiederzubekommen. In einem Drittel der Vereine fehlen Jüngere unter 30 Jahren in den ehrenamtlichen Leitungsfunktionen völlig.³

Die **Lösung ist daher die Modernisierung der Kommunikation und Interaktion**, um ehrenamtliches Engagement stärker in die Gesellschaft zu integrieren und gleichzeitig den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Das Stichwort lautet Digitalisierung: Bekanntmachung und Verbreitung von ehrenamtlichen Aktivitäten, Mitgliedergewinnung und automatisierte Verwaltung müssen zunehmend über das Internet, soziale Netzwerke und mobile Geräte möglich sein. Das erhöht das ehrenamtliche Momentum, ermöglicht den Zugang zur Jugend, professionalisiert Abläufe und erlaubt Kostenersparnisse durch Automatisierung. Mehr Zeit für Inhalte, weniger Zeit für Verwaltung.

Das Dilemma: IT-Erfahrung, Kosten und Zeit

Die technische Modernisierung und Einführung einer entsprechenden IT-Infrastruktur, insbesondere in gemeinnützigen Einrichtungen, ist allerdings nicht einfach. Den meisten Vereinen, Verbänden und Bildungseinrichtungen fehlt es schlicht an drei Dingen:

1. **Fehlende IT-Erfahrung:** Die entsprechende Erfahrung, welche Infrastruktur geeignet ist und wie diese eingerichtet und betreut werden kann, ist in nur wenigen Fällen vorhanden. Meist ist bereits die Auswahl und Betreuung eines geeigneten IT-Partners eine große Hürde.
2. **Budget-Engpässe:** Software, insbesondere dann, wenn Sie auf die spezifischen Bedürfnisse angepasst sein soll, ist in Einrichtung und Betrieb sehr kostenaufwendig.

³ Der Tagesspiegel, 5. April 2013. „Der deutsche Verein steckt in der Krise“ von Albert Funk.
<http://www.tagesspiegel.de/politik/soziales-engagement-der-deutsche-verein-steckt-in-der-krise/8020946.html>

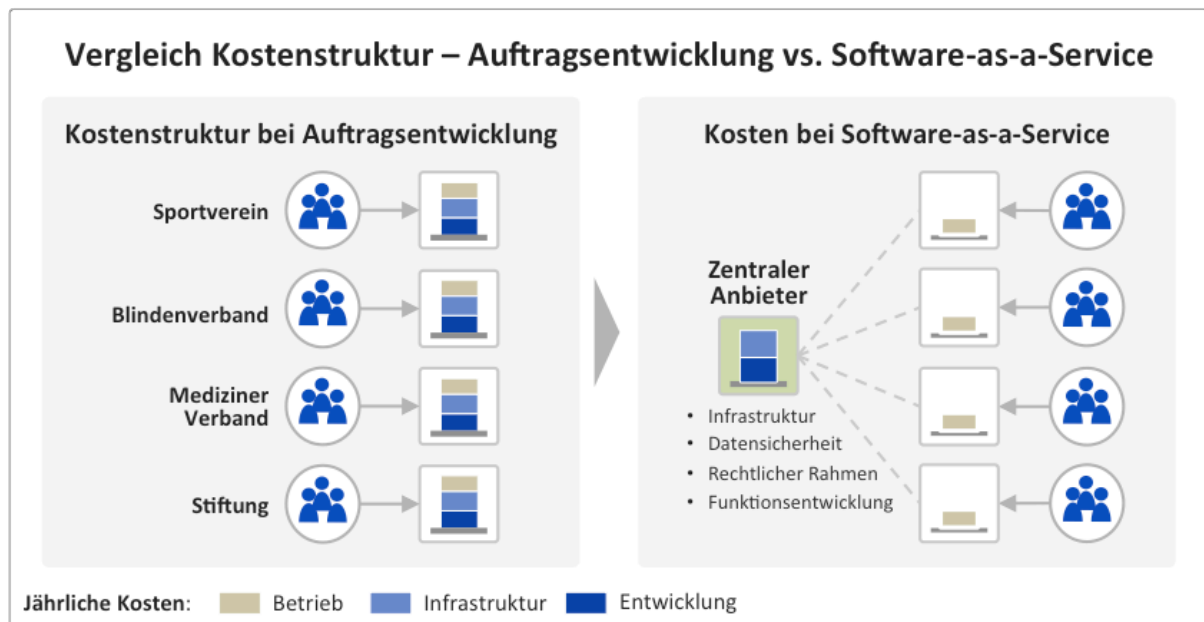
3. **Kapazitätsprobleme:** Derartige Modernisierungsprozesse sind sehr zeit- und personalaufwendig. In den meisten Vereinen und Verbänden fehlt die entsprechende Personaldecke (unabhängig vom Knowhow), um solche Projekte stemmen zu können.

Sind einmal die Anfangshürden der IT-Implementierung überwunden, wartet gleich die nächste Ernüchterung: Bei den meisten Software-Projekten werden neben den inhaltlichen Anstrengungen in den ersten Jahren erst mal *mehr* Kosten verursacht als durch die Software-Verwendung eingespart werden können. Dies kann im weiteren Verlauf zum Scheitern von Software-Projekten führen und somit ein zusätzliches Hindernis für die technische Modernisierung sein.

Obwohl auf Landes- und Bundesebene viel zur Unterstützung ehrenamtlicher Tätigkeiten getan wird, fehlen aktuell flächendeckende Programme zur inhaltlichen und finanziellen Unterstützung der Digitalisierung. Ohne die Modernisierung der technischen Infrastruktur werden Vereine und Verbände langfristig größere Probleme in der Aufrechterhaltung Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeiten bekommen. Welchen **Ausweg** gibt es **aus diesem Dilemma**?

Lösungsansatz Software-as-a-Service: Software zentral entwickeln und teilen

Eine Chance liefert das immer stärker aufkommende Konzept der sogenannten **geteilten IT-Dienstleistungen**: Software wird zunehmend nicht als Auftragsentwicklung für einen einzelnen Kunden angepasst und in Rechnung gestellt, sondern zentral für eine Kundengruppe mit ähnlichem Anforderungsprofil entwickelt, so dass die Entwicklungskosten geteilt werden können.



Kostenstrukturvergleich zwischen Software-Eigenentwicklung und zentral geteilten Kosten
Quelle: Universität Freiburg

Eine auf Vereine und Verbände angepasste Verwaltungs- und Kommunikationssoftware wird dabei zentral entwickelt und kann über einen einfachen Internetzugang – ohne lokale Installation – direkt genutzt werden. Je nach Spezialisierung der Software brauchen Vereine und Verbände als Nutzer einer solchen Dienstleistung kein eigenes System zu entwickeln oder dessen Betrieb zu

gewährleisten, da beides in der Dienstleistung enthalten ist. Es handelt sich also um ein **Software-as-a-Service-Modell**. Das Modell der **geteilten Kosten durch Software-as-a-Service** (SaaS) ermöglicht zwei entscheidende Vorteile:

1. **Kein Einrichtungs- und Infrastrukturaufwand:** Bei Software-Eigenentwicklungen fallen planerische Phasen und damit verbundene Einrichtungs- und Infrastrukturkosten an. Es müssen über Jahre nach der Implementierung Wartungs- und Support-Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Insbesondere nachgelagerte Anpassungen und Fehlerbehebung machen die Auftragsentwicklung sehr teuer. Erst Recht, wenn der Verein oder Verband wenig Erfahrung in der Anbieterauswahl hat. Dementgegen fällt all dies im SaaS-Modell weg: Es gibt nur geringe Investitionsrisiken, transparente IT-Kosten (durch „pay-per-use“-Bezahlkonzepte oder Ähnliches), schnelle und einfache Implementierung sowie eine deutlich verringerte IT-Prozesskomplexität.
2. **Kontinuierliche Aktualisierung:** Ein zentraler SaaS-Dienstleister spezialisiert sich auf die spezifischen Bedürfnisse seiner Kundengruppe sowie formale Anforderungen wie Datenschutzbestimmungen. Wenn sich Technologien und/oder Anforderungen ändern, kann der Anbieter als Experte schnell darauf reagieren und das System zentral anpassen, ohne dass den Nutzern lokal Kosten oder größerer Anpassungsaufwand entstehen. Nutzer können sich durchgängig auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren und jederzeit die neueste Software nutzen.

Durch SaaS-Modelle erhalten gemeinnützige Einrichtungen Zugang zu spezialisierter Software, ohne den Entwicklungsaufwand direkt zu bezahlen oder das entsprechende Knowhow aufbauen zu müssen. So können Vereine und Verbände durch die **Kostenteilung Zugang zu spezialisierter Software deutlich unter dem eigentlichen Selbstkostenpreis** realisieren. Zum Vergleich: Eine gemeinnützige Einrichtung, die sich vergleichbare Softwarefunktionen in Eigenentwicklung einrichten wollte, müsste mit den zwei- bis vierfachen Kosten pro Jahr rechnen⁴.

Aus ökonomischer Sicht ermöglichen die neuen SaaS-Modelle einen Ausweg aus dem Engpass der IT-Ressourcen. Obwohl bereits heute zu wenige Software-Entwickler zur Verfügung stehen, sind noch große Bereiche der Wirtschaft und öffentlichen Einrichtungen nicht sonderlich in der Digitalisierung fortgeschritten: Wenn die Automatisierung mittels Digitalisierung in den nächsten Jahren zunimmt und flächendeckend im Gange ist, werden die ohnehin schon knapp verfügbaren IT-Ressourcen wie zum Beispiel Entwickler, noch knapper und damit teurer. Wenn aber **durch SaaS-Modelle Software zentral entwickelt sowie über das Internet verteilt und genutzt wird, verringert sich der IT-Ressourcen-Engpass** und der Bedarf entspannt sich, was eine zentrale ökonomische Bedeutung hat.

Erste Dienstleister spezialisieren sich auf Digitalisierung des Ehrenamts

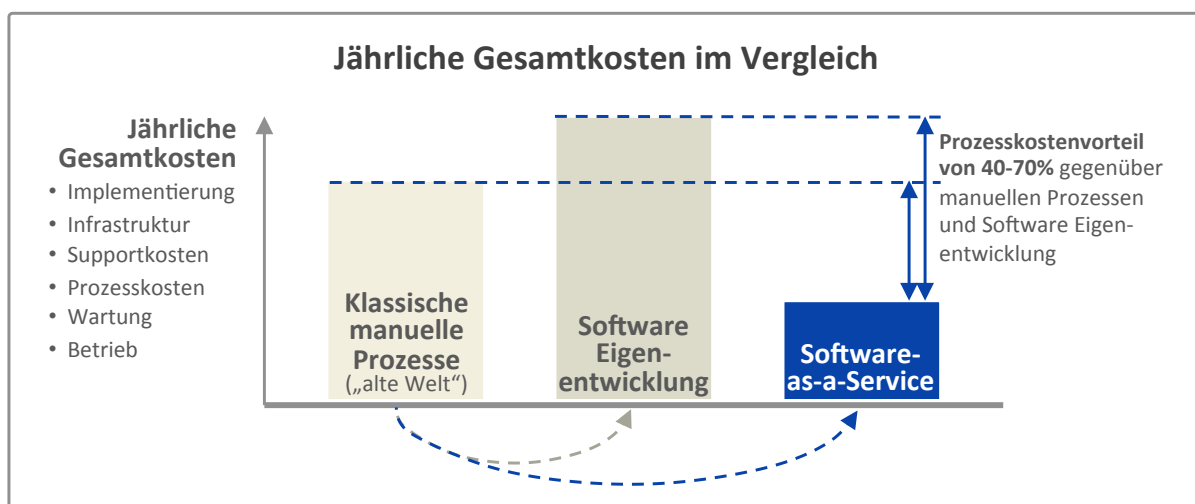
Ein Dienstleister, der sich auf gemeinnützige Organisationen und Bildungseinrichtungen spezialisiert hat, ist der deutsche Software-as-a-Service-Anbieter **vioventi**. Die vioventi GmbH ermöglicht es Verbänden, Vereinen und Bildungseinrichtungen, mit ihren Mitgliedern und Kunden über das Internet zu interagieren, ohne dass Infrastruktur- oder Implementierungskosten anfallen. Heute

⁴ Kostenvergleich gemessen an typischen Verhältnis zwischen Infrastruktur- und Betriebskosten

bietet *vioventi* bereits die Möglichkeit an, Registrierungsprozesse und interne Kommunikation im Verein vollständig via Internet über Computer oder mobile Geräte wie Tablets oder Smartphones laufen zu lassen. Dabei können digitale Prozesse und Werkzeuge auf einfache Art und Weise auf der Vereins-Homepage eingebunden werden. Es sind **keine IT-Kenntnisse notwendig, um die Digitalisierung zu ermöglichen**.

In Zukunft kommen Vereinsverwaltungsfunktionen hinzu, so dass ein **gesamter Verein oder Verband automatisch im Netz verwaltet** werden kann. Mitglieder erhalten die Möglichkeit, sich per Selbstverwaltung zu steuern. Alle Bezahl- und Registrierungs- sowie die dazugehörigen buchhalterischen Prozesse werden automatisch abgewickelt. Die Einrichtung von elektronischen Vereins-Newslettern und Chatgruppen zum mobilen Austausch über Vereinsaktivitäten ermöglicht den leichten Zugang und die Attraktivierung der Jugend. Virale Verbreitungschanäle in sozialen Netzen und Online-Spendensammlungen sind ebenfalls integriert.

Durch das SaaS-Modell kommt diese Dienstleistung gänzlich **ohne Einrichtungskosten** aus. Außerdem gibt es **keine Mindestlaufzeit oder Betriebskosten**. *vioventi* finanziert sich über Transaktionsgebühren bei der Abwicklung von Zahlungsabläufen bei Registrierungsprozessen, zum Beispiel zu Verbandsveranstaltungen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass kleinere Einrichtungen keine höheren Softwarelizenzkosten tragen müssen. Die Softwarekosten regulieren sich mit diesem **volumen-basierten Konzept** von selbst. Vereine, deren Aktivitäten gänzlich kostenlos sind, können die *vioventi* Software vollständig kostenlos nutzen.



Prozesskostenvergleich zwischen klassischen, manuellen Prozessen für Mitglieder-Registrierung oder Ähnliches, Software-Eigenentwicklung und Software-Outsourcing; als Lebenszeitkosten-Modell entwickelt (Total-Cost-of-Ownership)
Quelle: Universität Freiburg

Hinzu kommt, dass Datenschutz und die Möglichkeiten der Online-Bezahlung und -Verwaltung sowie der mobilen Kommunikation der staatlichen Regulierung und dem technischen Wandel unterliegen und daher der **permanenten Modernisierung** bedürfen. Durch seine Spezialisierung auf eben solche Prozesse kann ein zentraler Dienstleister diese daher schneller und spezifischer anbieten als es durch klassische Auftragsentwicklung möglich wäre.

SaaS-Dienstleister tragen Risiko größerer Investitionskosten: Aufgabe für die Politik

SaaS-Dienstleister tragen gerade zu Beginn ihrer Existenz ein hohes Investitionsrisiko für die Einrichtung und Verwaltung der IT-Infrastruktur. Außerdem ist das SaaS-Modell relativ neu auf dem IT-Markt, so dass derzeit Akzeptanzprobleme bei Servicenehmern typisch sind, insbesondere bei kleineren Unternehmen, Vereinen und Verbänden, welche deutlich langsamer auf SaaS-Anbieter wechseln als größere Unternehmen⁵.

Auch der Politik kommt hier eine wegbereitende Rolle zu, um junge SaaS-Anbieter in ihrer Entwicklung zu fördern und das SaaS-Konzept im Ehrenamt bekannt zu machen. Dies würde die Digitalisierung des Ehrenamts vorantreiben und mittelfristig den Druck auf die IT-Arbeitsmärkte verringern. Mit der „Digitalen Agenda 2014-2017“ und „Industrie 4.0“ macht die Politik erste Schritte, flächendeckende Programme für die wirtschaftliche Infrastrukturförderung aufzusetzen. Allerdings fehlen Programme zur Förderung der Digitalisierung in gemeinnützigen Einrichtungen. Insbesondere, weil Innovation nicht allein an Infrastruktur hängt, sondern im Kopf beginnt. Gerade junge Firmen und Startups helfen hier, mit besonders *einfacher* Software-Ergonomie mentale Digitalisierungshürden zu verringern und so die Landschaft mitzugestalten, weil sie neue Wege gehen.

Aber gerade junge Unternehmen können diese notwendigen Investitionen meist nicht aus eigener Kraft stemmen und brauchen Zugang zu Wagniskapital und inhaltlicher Hilfestellung. So fordert der Vorsitzende der CDU/CSU-Bundestagsfraktion Volker Kauder „mehr Mut, gute Ideen zu unterstützen“⁶. Der Vorteil ist, dass die Förderung von zentralen SaaS-Anbietern günstiger ist, als einzelne Migrationsprojekte lokal bzw. dezentral zu unterstützen. So ist es eine **lohnende Aufgabe für die Politik, hier die Peripherie nachhaltig mitzugestalten**. Entsprechende Maßnahmen sind:

- **Förderung von Pilotprojekten**
- **Bekanntmachung von SaaS-Konzepten** und relevanten Dienstleistern auf Dachverbandsebene, zum Beispiel durch Kommunikués und/oder Verbandszeitschriften
- **Einrichtung eines Digitalisierungsgipfels für das Ehrenamt** mit Anbietern, Vordenkern und Verantwortlichen aus dem Ehrenamt, zum Beispiel Geschäftsführern und Projektleitern aus Dachverbänden
- Finanzierung von **Forschungsaufträge** und Studien

Letztlich stellt das Software-as-a-Service-Modell durch einen auf Vereine und Verbände spezialisierten Anbieter eine Chance für das Ehrenamt dar, nachhaltig die **Digitalisierung trotz der beschriebenen Schwierigkeiten zu meistern** und gleichzeitig die verfügbaren IT-Ressourcen effizient einzusetzen. Dieser übergeordnete Trend wird Forschung, Wirtschaft und Ehrenamt noch weiter begleiten und beschäftigen.

⁵ *Cloud-Monitor 2014*; KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Zusammenarbeit mit BitCom Research GmbH 2014

⁶ *Die Digitalisierung als Chance begreifen*, Pressemitteilung CDU/CSU Volker Kauder 11.09.2014;
<https://www.cducsu.de/presse/pressemitteilungen/die-digitalisierung-als-chance-begreifen>

Über die Autoren

Prof. Dr. Dirk Neumann leitet seit 2009 den Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Der Forschungsschwerpunkt seiner Arbeitsgruppe liegt unter anderem im Bereich der Digitalisierung und Datenanalyse. Dirk Neumann hat in führenden Zeitschriften der Wirtschaftsinformatik zur Digitalisierung Beiträge publiziert. In seinem Forschungsbereich gehört er zu den publikationsstärksten Forschern in Deutschland. Im Handelsblatt-Ranking 2014 für die beste Forschungsleistung von Wissenschaftlern wurde er im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre auf Platz 40 gerankt. 2012 erhielt Dirk Neumann einen Ruf an die Humboldt Universität Berlin (den er aus persönlichen Gründen ablehnte).

Frank Thelen gehört zu Europas führenden Serien-Gründern und ist erfolgreicher Frühphasen-Investor. Er gründet seit mehr als zwei Jahrzehnten digitale Startups und hat bereits über 100 Millionen Kunden in mehr als 50 Ländern erreicht. Während der dot.com Krise um 2000 stand er kurz vor einer Privatinsolvenz und kennt die Höhen und Tiefen des Unternehmertums. So ist er einer von fünf Juroren bei der Fernsehsendung „Die Höhle der Löwen“, in der innovative Startups um Wagniskapital werben. Frank Thelen wurde für sein Engagement mit dem Innovate4Society Award von Angela Merkel ausgezeichnet.

Dr. Michael Liebmann hat 2012 an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Bereich Big Data und Digitalisierung promoviert. Neben zahlreichen Beiträgen in führenden Fachzeitschriften und auf internationalen Konferenzen entwickelt Michael Liebmann proprietäre Algorithmen im Bereich der künstlichen Intelligenzen. Zwischen 2008 und 2013 arbeitete er für die Management-Beratung Bain & Company auf zahlreichen Projekten mit dem Fokus HighTech und Innovation. Seit 2013 ist Michael Liebmann Gründer und Geschäftsführer der Software-as-a-Service-Firma viovendi mit Sitz in München.