

Digitale Transformation in Nonprofit-Organisationen

matthiasmeyer.ch

1. Einleitung	1
2. Grundlagen zu Nonprofit-Organisationen (NPOs)	2
3. Digitaler Wandel als besondere Herausforderung für NPOs	4
4. Digitaler Wandel in NPOs anhand spezifischer Branchenbeispiele	7
4.1. Allgemeine Chancen und Herausforderungen am Beispiel der Pflege	7
4.2. Chancen und Herausforderungen im Bereich der Strategie anhand des Beratungssetting	10
4.3. Chancen und Herausforderungen im Bereich der Umsetzung anhand des Beispiels Hochschule	12
4.4. Anpassung der Abbildung und Erläuterung (hier auch Begrifflichkeiten)	15
5. Mögliche gesundheitliche Implikationen auf die Mitarbeitenden und erste Interventionsansätze in der Settingprävention	15
6. Zusammenfassung und Ausblick	17
7. Abbildungsverzeichnis	18
8. Literaturverzeichnis	18

1. Einleitung

Der vorliegende Text ist eine Auftragsarbeit der Forschungsstelle des Instituts für Public Health der ZHAW-Departement Gesundheit für den Verband der Privaten Krankenversicherung e.V. (PKV-Verband), Köln. Er soll als eigenständige Ergänzung zum Bericht «Digitale Transformation in Organisationen» der Universität Bielefeld, im Rahmen des Projekts «Lebensweltbezogene Gesundheitsförderung und Prävention im Zeitalter der Digitalisierung: Partizipative Erarbeitung eines Definitionsleitfadens voll- und teildigitaler Settings sowie Ansätzen digitaler Verhältnisprävention» den Aspekt der digitalen Transformation in Nonprofit-Organisationen (NPO) aufzeigen. Dazu werden nach dieser Einleitung im zweiten Kapitel der Begriff «Nonprofit-Organisationen» und im dritten Kapitel der digitale Wandel als besondere Herausforderung für Organisationen, die Nonprofit-Dienstleistungen erbringen, kurz erläutert. Im vierten Kapitel wird die vollzogene und bevorstehende digitale Transformation von drei NPO-Bereichen aus Anwendungssicht beschrieben. Auch basierend auf diesen Beschreibungen wird anschließend Bezug genommen auf das Modell «Kontinuum der digitalen Transformation in Organisationen als Setting» des Berichts «Digitale Transformation in Organisationen». In Kapitel 5 folgen anschließend die möglichen gesundheitlichen Implikationen der digitalen Transformation auf die Mitarbeitenden und erste Vorschläge für Präventionsmaßnahmen im Setting Nonprofit-Organisation. Eine kurze Zusammenfassung und ein Ausblick runden diesen Text am Schluss ab.

Winterthur, 23.01.2022

2. Grundlagen zu Nonprofit-Organisationen (NPOs)

Bis heute hat die Wissenschaft keine allumfassende, allgemeingültige Definition für NPOs entwickelt (Schneider *et al.*, 2007, S. 16; Anheier, 2014, 4 ff.). In den Definitionsversuchen findet man als Abgrenzungselemente häufig, dass NPOs (oder NGOs (Nongovernmental Organisations)) privatrechtliche Organisationen (Vereine, Institutionen, Stiftungen, Gruppen usw.) sind, die nicht gegründet wurden, um Gewinn zu erzielen, der Privatpersonen zugutekommt. Ob religiöse Organisationen zu den NPOs / NGOs dazugehören, ist sich die Wissenschaft nicht einig. Ein weiterer Diskussionspunkt ist, ob Organisationen, die vom Staat oder der Verwaltung gegründet wurden und im Besitz des Staates sind, als NPOs bezeichnet werden können (Butler, 2008).

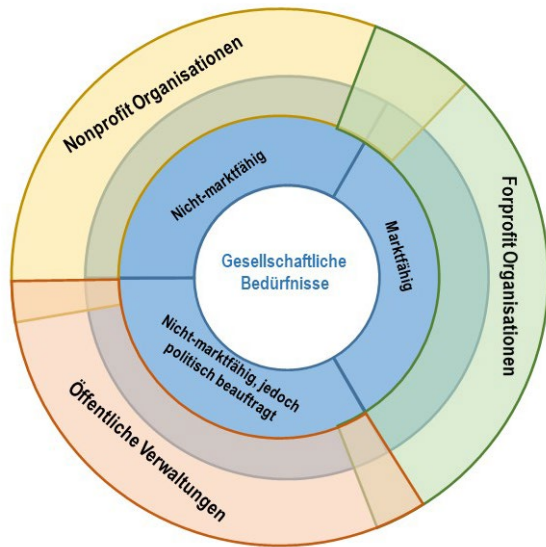


Abbildung 1: Die drei Sektoren der Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse (Quelle: Eigene Darstellung).

Ein anderer Erklärungsansatz (vgl. Brandsen *et al.*, 2005) geht von den gesellschaftlichen Bedürfnissen aus. Die Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse, die nicht marktfähig sind (keine Nachfrage, keine ausreichenden Mittel bei der Bevölkerung, um die Bedürfnisse zu finanzieren, keine Anbietende), wird entweder aufgrund eines politischen Auftrags sichergestellt oder ermöglicht, wenn die Zivilgesellschaft die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt. Letzteres geschieht klassischer Weise im Rahmen von Nonprofit-Organisationen.

Organisationen, die als Existenzzweck nicht das Gewinnstreben verfolgen, benötigen einen anderen Zweck als Existenzgrund. Dieser Zweck ist bei öffentlichen Organisationen im gesetzlichen Auftrag festgehalten, bei Vereinen resp. Stiftungen findet sich dieser Zweck im Zweckartikel der Satzung. Die gesamte

strategische Energie muss in diesen Organisationen demzufolge daraufhin ausgerichtet werden, den Organisationszweck möglichst effizient und effektiv zu erfüllen. Der Autor nennt diese Organisationen deshalb auch zweckbasierte Organisationen.

Solche zweckbasierten Organisationen unterscheiden sich nicht nur in Bezug auf die Existenzgrundlage von Forprofit-Organisationen. Die folgenden Merkmale sind bezeichnend für diesen Organisationstyp und haben tiefgreifenden Einfluss auf deren Kultur und Funktionsweise (Meyer, 2022):

- Die «Eigentümer» sind entweder alle Bürger*innen (bei öffentlichen Organisationen) oder freiwillige, ehrenamtliche Mitglieder. Bei Letzteren basiert das Engagement auf einer individuellen Überzeugung und persönlichen Mission. Im Gegensatz zu den Shareholdern der Forprofit-Organisationen wird bei den zweckbasierten Organisationen mit der Mitgliedschaft nicht primär ein monetäres Interesse verbunden.
- Die strategische Leitung wurde in vielen Fällen demokratisch gewählt. Die Wahl erfolgte nicht primär aufgrund von fachlichen, sondern wegen anderen Merkmalen, wie Vernetzung und Bekanntheitsgrad, regionale Verteilung des Gremiums, Vertretung von Einflussgruppen, Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation usw.
- Da es für die zu erbringende Dienstleistung keinen funktionierenden Markt gibt, wird bei politisch beauftragten (staatlichen) Dienstleistungen die Dienstleistungserbringung häufig in einer regionalen Monopolstellung erbracht: Die Politik hat wenig Interesse, konkurrenzierende Angebote zu schaffen, die ein Überangebot erzeugten. Dadurch fehlt die direkte Konkurrenz und damit für die

Kund*innen auch Vergleichs- beziehungsweise Auswahlmöglichkeiten. Zudem werden die Eigenschaften der Dienstleistung und zum Teil auch die Dienstleistungserbringung durch den Gesetzgeber festgelegt – Kund*innen haben kaum Einfluss auf Qualität und Form der Dienstleistungserbringung. Gleichzeitig wird die gleiche Dienstleistung in vielen (allen) anderen Regionen von ähnlichen Organisationen auch erbracht.

- Durch die quasi Monopolstellung entstehen Monopolberufe mit eigener Kultur und Traditionen (z.B. Polizei, Bahnpersonal usw.).

Auf Wunsch des Auftraggebers werden in diesem Text unter Nonprofit-Organisationen sämtliche Organisationen verstanden, die nichtmarktfähige Dienstleistungen anbieten. Unabhängig von ihrer Organisationsform (gemeinnützige, öffentliche oder Forprofit-Organisation).

Besonderheiten des Prozessmanagements zweckbasierter Organisationen

Das Prozessmanagement als Instrument zur effizienten und wirksamen Erbringung des Organisationszwecks (Gadatsch, 2017, S. 1) kommt sowohl in Forprofit- wie auch Nonprofit-Organisationen zum Einsatz. Die Unterteilung der Prozesse in Steuerungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse hat sich auch in beiden Organisationsformen durchgesetzt (vgl. Gadatsch, 2017, S. 10). Der oben beschriebene Unterschied zwischen Forprofit- (Gewinnstreben) und Nonprofit- (Erfüllen des politisch festgelegten Zwecks) Organisationen spiegelt sich auch in der unterschiedlichen Stoßrichtung des Prozessmanagements wider (vgl. Gadatsch, 2017, S. 8f):

Steuerungsprozesse sollen für eine zielorientierte Struktur des Prozessmanagements in der jeweiligen Organisation sorgen. Da das Ziel sich bei Forprofit-Organisationen (Gewinnmaximierung) von demjenigen der Nonprofit-Organisationen (Zweckerfüllung) grundlegend unterscheidet, bleibt zwar die grundsätzliche Aufgabe der Steuerungsprozesse die gleiche, die operative Umsetzung und deren Stoßrichtung unterscheidet sich aufgrund unterschiedlicher Instrumente (vgl. Scherer und Alt, 2002; vgl. Hufnagl, 2007; vgl. Leinonen, 2017) jedoch deutlich.

In den **Kernprozessen** wird die eigentliche Wertschöpfung der Organisation erbracht. Sie geben der Organisation ihre Identität und vielfach auch den entscheidenden Wettbewerbsvorteil (bei Forprofit-Organisationen). Bei Nonprofit-Organisationen ist die Art und Weise, wie der Zweck einer Dienstleistung erbracht werden soll, häufig im Gesetz vorgeschrieben (z.B. die Sicherheit im Straßenverkehr wird u.a. durch verkehrssichere Fahrzeuge erzielt und letzteres durch regelmäßige Kontrollen der Fahrzeuge sichergestellt. Dabei ist bundesweit festgelegt, welche Fahrzeugteile überprüft werden, in welchem zeitlichen Abstand dies zu geschehen hat, wer prüfen darf usw.) (vgl. Meyer, 2018). Aufgrund dieser unterschiedlichen Ausgangslage versuchen Forprofit-Organisationen, die Befriedigung des Kundenwunsches möglichst optimal und einzigartig in ihren Kernprozessen abzubilden, dagegen sind Nonprofit-Organisationen primär bemüht, die gesetzlichen Rahmenbedingungen einzuhalten. Auch wenn dies zu unökonomischen Lösungen führt (Gefängnisse sind aus volkswirtschaftlicher Sicht eine riesige Verschwendung (Hefendehl, 2020, S. 421f)).

Unterstützungsprozesse haben kaum Anteil an der Wertschöpfungsgenerierung. Sie beschreiben interne Dienstleistungen, ohne die die Kernprozesse oder Steuerungsprozesse nicht denkbar wären. Die Kund*innen nehmen die Unterstützungsprozesse kaum wahr. Durch ihre Generalität und ihre große Distanz zur Wertschöpfungskette unterscheiden sich Unterstützungsprozesse in Forprofit-Organisationen kaum von denen in einer Nonprofit-Organisation (ein Kreditorenprozess ist in beiden Organisationen vom Prinzip her das Gleiche). Selbstverständlich haben sowohl Forprofit- wie auch Nonprofit-Organisationen ein hohes Interesse, Unterstützungsprozesse möglichst effizient zu organisieren.

3. Digitaler Wandel als besondere Herausforderung für NPOs

Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen: Bevölkerungswachstum durch Migration, demografischer Wandel, die sich verändernde Form von Arbeit, der Wertewandel hin zu verstärkter Individualisierung, die Folgen der verstärkten Globalisierung und Abhängigkeiten von internationalen Strukturen, der Klimawandel usw.. Zum Teil hängen diese Herausforderungen nicht mit dem digitalen Wandel zusammen, teilweise ist der digitale Wandel ein Auslöser oder Beschleuniger für die entstandenen Herausforderungen, aber er schafft auch Instrumente, die für die Bewältigung der Herausforderungen notwendig sind. Deshalb wird der digitale Wandel in der Gesellschaft häufig auch kritisch gesehen (vgl. Credit Suisse, 2018; vgl. Klauß und Mierke, 2017).

In den letzten Jahren sind die technischen Grundlagen für digitale Lösungen in einem Umfang leistungsfähiger geworden, dass nun komplett neue Anwendungen möglich sind. Gleichzeitig haben diese technischen Geräte den experimentellen Entwicklungsstatus überwunden und sind für den Massenmarkt erschwinglich geworden. Dies führte dazu, dass breite Teile der Gesellschaft ihr bisheriges, analog geprägtes Verhalten komplett verändert haben (Faber, 2019):

- die Kunden werden in die Produktions- resp. Wertschöpfungskette einer Dienstleistung viel stärker einbezogen (z.B. Billett-Apps der Bahnanbieter)
- Dienstleistungen und Aufgaben können ortsungebunden und ohne direkten Kontakt mit einem Menschen jederzeit genutzt resp. erledigt werden (Finanztätigkeiten in einer Banken-App)
- zeitnahe Informationen und detailliertes Spezialwissen sind jederzeit und wiederum räumlich nicht gebunden in nicht mehr überschaubarer Quantität vorhanden. Die Qualität der Informationen ist sehr unterschiedlich.
- mit dem Smartphone hat man permanent ein Gerät dabei, das die Funktionen ursprünglich verschiedener Geräte (Telefon, Computer, Spielkonsole, Diktiergerät, Film- und Fotoapparat, Navigationsgerät usw.) auf kleinstem Raum vereint. Dies ermöglicht Verhaltensweisen, die früher undenkbar waren (z.B. alle Beteiligte eines Ereignisses werden zu „Public-Reporter“)

Der digitale Wandel führt zu großen Veränderungen unserer Gesellschaft: z.B. in der Art, wie wir kommunizieren, in Bezug auf die beruflichen Kompetenzen, die Arbeitstätige zukünftig benötigen oder welche Produkte resp. Dienstleistungen zukünftig welchen ökonomischen Wert haben (Wissensgesellschaft). Der digitale Wandel macht vor NPOs nicht Halt und verändert auch diese. Dabei hat der digitale Wandel sowohl Einfluss auf den Zweck einer Organisation (z.B. wenn eine NPO sich den Bedürfnissen Arbeitsloser annimmt, es nun viel mehr Arbeitslose gibt, welche früher Tätigkeiten ausgeübt haben, die automatisiert worden sind), wie auch auf die Art und Weise, wie der Zweck erfüllt wird (z.B. Einsatz von KI bei der Begutachtung von Röntgenbildern aus einem Mammographie Screening Programm) (Meyer, 2020, S. 42ff).

Eine digitale Transformation einer Nonprofit-Organisation muss immer am Organisationszweck ausgerichtet werden: Nur wenn die digitale Transformation einen Mehrwert (Effizienz resp. Effektivität der Zweckerfüllung) auf die Produkte der NPO hat, ist der Aufwand eines Digitalisierungsprojektes gerechtfertigt. Dies kann in drei Stufen geprüft werden (Meyer, 2020, S. 96f):

Lässt sich der Organisationszweck

- auf einem völlig neuen Weg
- durch neue innerbetriebliche Prozesse und Abläufe, die digitalisiert abgebildet und automatisiert werden
- durch die Digitalisierung und Automatisierung bestehender innerbetrieblicher Prozesse und Abläufe effizienter und wirksamer erzielen?

Ob ein Nonprofit Angebot digital transformiert werden kann, hängt von drei – aufeinander aufbauenden - Faktoren ab (Meyer, 2020, S. 57ff):

Technische Lösung muss realisierbar sein	Technische Lösung muss billiger sein	Kunden müssen technische Lösung akzeptieren
		

Abbildung 2: Gelingungsfaktoren digitaler Innovation (Quelle: eigene Darstellung).

Die technische Lösung muss realisierbar sein.

Aus Science-Fiction Publikationen kennt man viele Lösungsansätze für praktische Probleme, die zwar theoretisch durchgerechnet worden sind oder in der Fantasie gelöst werden könnten. Ein bekanntes Beispiel dafür ist die Fortbewegungsart „Beamen“ in der Serie „Raumschiff Enterprise“: Den Befehl „Beam me up, Scotty“ kennen wohl viele Menschen. Und auch wenn die Vorstellung, dass jegliche Materie und somit auch der Mensch aus vielen kleinen Elementarteilchen besteht, die aufgelöst und an einem anderen Ort wieder zusammengesetzt werden können, nachvollziehbar ist, ist die Menschheit bis heute dieser Fortbewegungsart noch nicht wirklich näher gekommen: Einzelne Elementarteilchen konnten zwar schon an einen anderen Ort übermittelt werden, doch vom wirklichen „Beamen“ ist die Wissenschaft noch weit entfernt (Johannes Kepler Universität, 2018). Eine andere Science-Fiction-Fortbewegungsart, „das Hoverboard“ im Film „Back to the future“ ist heute umgesetzt: Am 4. August 2019 überquerte der Franzose Franky Zapata in 20 Minuten mit seinem Hoverboard als „Raketenmann“ den Ärmelkanal, nachdem er Ende Juli bei einem ersten Versuch noch gescheitert war (Ebert, 2019).

Diese beiden Beispiele zeigen: Für eine technologische Innovation muss zuerst die technische Lösung verfügbar sein. Es reicht nicht, eine Lösung in der Theorie berechnen oder ableiten zu können, sie muss auch in der Praxis als Ganzes funktionieren. Denn wie das selbstfahrende Auto gezeigt hat, waren die einzelnen technischen Lösungen für die Erfassung der Umwelt schon sehr lange bekannt. Radar, Filmkamera oder Ultraschall sind „alte“ Technologien. Was bis vor kurzem gefehlt hat, waren die schnellen Prozessoren, welche die erhobenen Daten so schnell verarbeiten konnten, dass das Ergebnis auch verkehrstauglich war (Meyer, 2020, S. 57f).

Die technische Lösung muss ökonomisch sinnvoll sein

Es ist ein großer Schritt von einer technischen Lösung, die machbar ist, bis zum marktfähigen Produkt, das viele Kunden begeistert. In Laboren und technischen Hochschulen entstehen neue Anwendungslösungen. Vielfach entstehen diese, ohne dass ein entsprechender Absatzmarkt vorhanden wäre. Diese Prototypen sind noch viel zu teuer, zu groß, nicht benutzerfreundlich usw.. So existieren die technischen Lösungen für die Haussteuerung schon seit mehreren Jahrzehnten. Allerdings kam erst der Durchbruch auf dem Markt, als diese mit dem Internet vernetzt und mit dem Smartphone gesteuert werden konnten. Zudem konnten sie durch die technologische Entwicklung erst seit kurzem kostengünstig und dadurch erschwinglich für einen Massenmarkt produziert werden (Meyer, 2020, S. 58).

Bei Produkten, die eine herkömmliche Lösung ersetzen sollen, muss die neue Lösung ökonomischer / billiger sein wie die alte. Diese Rahmenbedingung für den Durchbruch von technologischen

Innovationen zeigt sich sehr gut bei der alternativen Energieerzeugung: Solar- und Windenergie setzt sich in den Gegenden (abgesehen von der naturgegebenen Eignung der Gegend) durch, in denen der Preis für den abgenommenen Strom die Investitionskosten deckt resp. gar zu einem Gewinn führt (Meyer, 2020, S. 58).

Die Kunden müssen die technische Lösung akzeptieren

Wenn eine technologische Neuerung möglich und auch ökonomisch interessanter ist, heißt das nicht, dass die Menschen diese auch akzeptieren. In den letzten Jahren (Jahrzehnten) haben viele Forprofit-Organisationen Teile ihrer Administration in Länder mit niedrigeren Lohnkosten verlegt. Technisch könnte die öffentliche Verwaltung dies auch tun und so viele Steuermillionen, wenn nicht gar Steuermilliarden, sparen. Es darf jedoch davon ausgegangen werden, dass das Verlagern z.B. der Steuerverwaltung oder der Arbeitslosenkasse in ein anderes Land mit niedrigeren Lohnkosten von der Bevölkerung nicht akzeptiert werden würde.

Auch beim Sammeln von persönlichen Daten gibt es in der Bevölkerung eine für den Autoren erstaunliche unterschiedliche Bewertung bezüglich wer die Daten sammelt: Während Google oder Facebook, aber auch Handelsunternehmen mit Kundenkarten ohne großen Widerspruch Daten zum persönlichen Verhalten und den persönlichen Vorlieben sammeln und auswerten dürfen, regt sich bei datenbezogenen Tätigkeiten des Staates Widerstand. Dabei wäre es für die Gesellschaft doch interessant, ob ein Sozialhilfeempfänger ein großes Auto fährt oder jemand, der kein Einkommen versteuert, im Grundbuch als Besitzer von mehreren Immobilien eingetragen ist.

Da die Überwachung des eigenen Verhaltens immer umfassender wird, verändert sich möglicherweise die Sensibilität der Bevölkerung bezüglich des Datenschutzes in der Zukunft: Bereits heute halten moderne Autos in Echtzeit Fahrstil, Fahrfehler (Sekundenschlaf), gefahrene Route aber natürlich auch technische Probleme fest und melden diese Daten dem Hersteller. Wie dieser mit diesen Daten umgeht, ist meistens in den „Geschäftsbedingungen“ geregelt und diese müssen vom Kunden akzeptiert werden, sonst erhält er das Auto nicht. Dass solche Daten aber bei einem Unfall vom Gericht verwendet werden können, musste Philipp Müller, Ständeratskandidat des Kantons Aargau, im Oktober 2016 erfahren. Das Urteil gegen ihn bei seinem Unfall stützt sich primär auf Daten des Abstands- und des Spurhalte-Assistenzen sowie auf die Blackbox seines Autos (Aschwanden, 2016). Und ab 2022 sind verschiedene Assistenzsysteme bei Neufahrzeugen in der EU vorgeschrieben (Wittich, 2021).

Trotz der Diskussionen über das Datensammeln privater Firmen, akzeptieren die Konsumierenden verschiedenste Formen der Datensammlung der privaten Unternehmen. Es ist deshalb denkbar, dass sie auch das Sammeln von persönlichen Daten durch den Staat oder staatsnahe Organisationen resp. NPOs in naher Zukunft weniger kritisch sehen.

Eine neue technische Lösung muss jedoch nicht unbedingt gleichbedeutend mit dem Sammeln privater Daten sein. In Asien haben Pflegeroboter und auch Roboter bei Servicedienstleistungen eine hohe Akzeptanz. Gleiches kann man in Mitteleuropa (noch) nicht beobachten. Die Frage, ob eine technologische Innovation von der Bevölkerung akzeptiert wird, hängt also auch stark mit den kulturellen und ethischen Werten einer Gesellschaft zusammen.

Die digital transformierte NPO Dienstleistung muss weiterhin hohen kulturellen resp. ethischen Ansprüchen entsprechen

NPOs bieten häufig persönliche Dienstleistungen in einem sensiblen Bereich an (Beratung, Pflege, Unterstützung usw.). Diese Dienstleistungen sind geprägt von der Vertrauensbeziehung zwischen Dienstleistungserbringenden und Kund*innen/Klient*innen/Patient*innen. Sowohl die Personen, die die Dienstleistungen anbieten wie auch die Personen, welche Nutznießende der Dienstleistungen sind, haben große Vorbehalte, den zwischenmenschlichen Kontakt zu digitalisieren. Im Gegensatz zu anderen

Kulturen (in Asien haben Roboter Pepper aber auch Sexdolls eine hohe Akzeptanz), ist nach dem bisherigen Verständnis ein persönlicher Kontakt zwischen Menschen entscheidend für die Qualität der Dienstleistung. Und allen Vorbehalten zum Trotz werden sich die Anforderungsprofile von vielen klassischen NPO-Dienstleistungsberufen wandeln und es werden neue Berufe entstehen. Diese Veränderungen werden vor allem von den Angehörigen traditioneller Berufe mit einem ausgeprägten Berufsselbstbild resp. -verständnis eine große Veränderungsfähigkeit abverlangen. Da große Veränderungen bei den beruflichen Grundwerten eine starke Verunsicherung und deshalb Abwehr hervorrufen können, müssen die Arbeitgeber die digitale Transformation bewusst und sorgfältig geplant vorantreiben.

Den Changeprozess in der Organisation bewusst planen

Ein digitaler Changeprozess einer NPO-Dienstleistung hat auf die unterschiedlichen Stakeholder einen viel stärkeren Einfluss als der gleiche Prozess eines Forprofit-Angebotes (vgl. Meyer, 2020, S. 95ff):

- Vielfach wird die NPO-Dienstleistung aus einer Monopolstellung angeboten: Wenn z.B. eine spezifische Dienstleistung in einer Gemeinde nur über eine Smartphone-App reserviert werden kann, dann können die Bewohner*innen dieser Gemeinde nicht einfach bei der Nachbargemeinde anrufen und sich dort bedienen lassen: Sie können nicht einfach die Gemeinde als Dienstleistungsanbieter wechseln. Würde ein*e Frisör*in Termine nur noch über ein App vergeben, könnte jede*r sich eine*n Frisör*in suchen, bei dem resp. der telefonische Terminabsprachen noch möglich sind. Deshalb müssen die Kund*innen bei Digitalisierungsprojekten monopolistischer Dienstleistungen sehr viel stärker einbezogen werden.
- Gerade in Nonprofit-Organisationen gehen Mitarbeitende nach dem eigenen Selbstverständnis nicht nur einem Job nach, sondern verbinden mit ihrer Arbeitstätigkeit auch eine persönliche Mission. Deshalb erwarten sie häufig bei substanziellen Veränderungen ihrer Tätigkeit Möglichkeiten der frühzeitigen und gleichberechtigten partizipativen Mitwirkung.
- Wie für Firmen im Forprofit-Sektor gibt es auch im Nonprofit-Sektor spezielle IT-Anbieter. Allerdings ist die Auswahl nicht so breit und auch die Kapazität, resp. die spezifischen Branchenkenntnisse nicht gleich ausgeprägt wie für Unternehmen im Forprofit-Sektor. Dies gilt sowohl für grosse Anbieter wie z.B. SAP, deren Module primär für den Forprofit-Sektor entwickelt und später für den Nonprofit-Sektor angepasst worden sind, wie für spezifische Branchensoftware-Anbieter. Deshalb ist der digitale Transformationsprozess aus technischer Sicht in einer NPO tendenziell eher anspruchsvoller als in einer Forprofit-Organisation.
- Die strategisch verantwortlichen Entscheidungsträger einer NPO stammen nicht selten aus der ehrenamtlich geprägten Mitgliederstruktur und sind deshalb nicht unbedingt Spezialist*innen für den digitalen Wandel. Gerade in Mitgliedsverbänden sind diese Verantwortlichen von der analogen Dienstleistungsform geprägt worden, eine Digitalisierung dieser Dienstleistungen bringt auch für sie das Verabschieden von Bekanntem und Liebgewonnenen mit sich.

4. Digitaler Wandel in NPOs anhand spezifischer Branchenbeispiele

4.1. Allgemeine Chancen und Herausforderungen am Beispiel der Pflege

Die Pflege ist gekennzeichnet durch körperlich schwere Arbeit, intensiven Kontakt mit den Patient*innen sowie einer hohen Qualitätserwartung bei der Dienstleistungserbringung, wobei Fehler durchaus gravierende Folgen (den Tod der Patientin) haben können. Somit ist die Pflege – ambulant wie auch stationär – prädestiniert für weitreichende Digitalisierung, sowohl im Bereich der Robotik (Unterstützung bei der körperlichen Arbeit), bei der Automatisierung von Prozessen (Qualitätssicherung) und der

automatisierten Datenerhebung hinsichtlich der Vitalfunktionen (Sensortechnik, aber auch KI bezüglich Analyse).

Der stationäre Bereich

Im stationären Bereich gibt es Entwicklungen in allen drei Bereichen:

- Der physische Ersatz von Pflegenden durch Pflegeroboter ist aufgrund der fehlenden Akzeptanz der Patient*innen, aber auch des Personals am wenigsten weit verbreitet. Dabei gäbe es viele Bereiche, in denen diese hilfreich sein könnten: Mahlzeiten verteilen und das gebrauchte Geschirr abräumen, Medikamente abgeben, bei körperlich schweren Aufgaben unterstützen, Reinigungsaufgaben übernehmen usw. (vgl. Janowski *et al.*, 2018, S. 64).
- Bei der Digitalisierung von Prozessen und Schnittstellen sowie der Datenaufnahme mittels entsprechender Geräte (z.B. Tablets mit Scanner) gibt es viele Praxisbeispiele. Gleichzeitig gibt es in diesem Bereich noch sehr viel Potential, auch hinsichtlich der strategischen sowie operativen Steuerung einer stationären Einrichtung (vgl. Lux *et al.*, 2017; vgl. Veit *et al.*, 2019).
- Besonders in der Intensivpflege hat die automatisierte Überwachung mittels Sensortechnik und der Datenauswertung mit Hilfe von KI Einzug gehalten. Dort ermöglichen die digitalen Lösungen ein schnelleres Reagieren in Notsituation und ein vorbeugendes Erkennen von Krisen (vgl. Baumgärtel *et al.*, 2019; vgl. Keller, 2019).

Im stationären Bereich kann in Bezug auf die digitale Transformation eine zweigeteilte Entwicklung beobachtet werden:

- In denjenigen Abteilungen, in denen Patient*innen nicht oder kaum ansprechbar sind und somit weniger von einem zwischenmenschlichen Kontakt profitieren, gleichzeitig jedoch eine hohe Überwachung erforderlich ist, haben Sensoren und andere digitale Hilfsmittel verbreitet Einzug erhalten (vgl. Keller, 2019; vgl. Baumgärtel *et al.*, 2019).
- Auf der klassischen Station finden jedoch immer noch die meisten Kontakte und Aktivitäten wie vor dem Digitalisierungszeitalter durch die Pflegefachpersonen statt. Hier scheint die Frage der Akzeptanz von weitreichenden Digitalisierungsmaßnahmen sowohl auf der Seite der Patient*innen wie auch auf der Seite der Pflegenden ein wichtiger Aspekt für die mangelnde Innovationstätigkeit zu sein (Klauber *et al.*, 2019). Dass die Herausforderungen, welche sich hier abzeichnen, von den Verantwortlichen erkannt worden sind, lässt sich auch mit den neu entstehenden Berufen begründen: An der Schnittstelle zwischen Pflege und IT-Umsetzung wurden Tätigkeiten identifiziert, die insbesondere die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Arbeitsfeldern fördern sollen. In der Schweiz sind in jüngster Zeit Bestrebungen aufgekommen, mit entsprechenden Hochschulausbildungen diese Schnittstelle zwischen Praxis und Technik zu schließen. Entsprechende Ausbildungen kennt man in der Wirtschaft mit dem Beruf des Wirtschaftsinformatiker schon länger .

Der ambulante Bereich – die Erfolgsgeschichte Buurtzorg

Im ambulanten Bereich findet sich mit der Organisation Buurtzorg (niederländisch «Nachbarschaftshilfe») ein Praxisbeispiel, welches das grosse Innovationspotential aufzeigt, das entsteht, wenn man sich getraut, gewachsene und etablierte Organisationsstrukturen durch neue, digital unterstützte Organisationsformen zu ersetzen (Nandram, 2015). Anhand dieses Beispiels soll in der Folge aufgezeigt werden, in welche Richtung sich ambulante Pflege entwickeln könnte:

Ausgangspunkt bei der Gründung von Buurtzorg war der Wunsch der Beteiligten, die persönliche Berufung der Pflegefachpersonen wieder in den Mittelpunkt der Dienstleistungserbringung zu stellen, so dass die Sinnstiftung für die Mitarbeitenden einen zentralen Stellenwert erhält.

Das verbreitete Pflegeziel, dass Klient*innen ihre Unabhängigkeit möglichst lange erhalten oder wieder zurückerlangen können, ist auch bei Buurtzorg richtungsweisend. Erreicht werden soll dies im Gegensatz zu anderen Ansätzen primär über eine belastbare und vertrauensvolle Beziehung mit einer professionellen, hervorragend qualifizierten Pflegeperson. Diese ist für alle Tätigkeiten, von der medizinischen Versorgung bis zum persönlichen Gespräch mit entsprechender Beziehungspflege verantwortlich.

Zusätzlich zur pflegerischen Betreuung baut Buurtzorg für alle Klienti*innen ein informelles, ehrenamtliches und ein formales, professionelles Netzwerk auf. Das informelle Netzwerk besteht aus Familienmitgliedern, Nachbarn, Bekannten usw., die für regelmäßige soziale Kontakte sorgen und zum Erreichen der Pflegeziele motivierend unterstützen. Das formale Netzwerk besteht aus den involvierten Ärzt*innen sowie weiteren Spezialist*innen wie Physiotherapie oder Apotheke. So entsteht ein Case-Management-Verbund, in welchem nicht nur die medizinischen und pflegerischen Themen interdisziplinär diskutiert und die notwendigen Maßnahmen abgestimmt werden, sondern auch die persönlichen und sozialen Bedürfnisse der Patient*innen eine hohe Beachtung erhalten.

Bei Buurtzorg arbeiten über 10.000 Pflegefachkräfte in Teams mit maximal zwölf Personen. Diese Teams organisieren sich weitgehendst selbständig: Es gibt keine hierarchische Aufgliederung in den Teams, die Teams sind für die Erfüllung der Managementaufgaben selbst verantwortlich. Bei der Verteilung der verschiedenen Aufgaben im Team (Finanzen, Personaleinsatzplanung, Medikamentenbestellung, Weiterbildung usw.) werden die im Team vorhandenen Kompetenzen genutzt und ggf. gebildet.

Eine kleine Zentrale stellt den Teams umfangreiche digitale Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung, so dass die Teams auf notwendiges Managementwissen und entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen leicht zugreifen können. Klassischerweise werden in vielen ambulanten Pflegeorganisationen die Unterstützungsprozesse durch spezialisierte Teams erledigt. Bei Buurtzorg werden alle Tätigkeiten, die den Unterstützungsprozessen zugeordnet werden, von den Teams selbst organisiert und verantwortet. Diese Herausforderung („Laien führen Tätigkeiten der Unterstützungsprozesse aus“) gelingt, weil die Zentrale den Teams einerseits das notwendige Fachwissen digital zur Verfügung stellt, zum anderen viele Unterstützungsprozesse derart digitalisiert werden konnten, dass keine Fachexpertise für die erfolgreiche Abarbeitung dieser Arbeiten mehr notwendig ist. Dadurch konnten auf umfangreiche Standardprozesse sind in hohem Masse digital abgebildet (vgl. Nandram, 2015, S. 97ff). Die Anforderungen an die IT bei Buurtzorg wird von Nandram (2015, S. 99f) wie folgt beschrieben:

At the start-up of Buurtzorg, the first step was to identify and evaluate the existing and available software. To really make the difference with Buurtzorg it was a main issue to find solutions to facilitate the primary process. The objective was to increase the time that was being spent with clients. With this in mind a system was developed that was accessible from anywhere, at any time, supporting the main process which is delivering care to clients and to serve them as whole human beings. As delivering high quality was also a main issue from the beginning, the ICT system was designed to assess and share the operations in practices. With the ICT facilities Buurtzorg could develop itself further and grow.

Als Start-up war Buurtzorg in der Lage, die IT komplett an die Philosophie und Bedürfnisse der neuen Organisation anzupassen. Dabei muss die Software einzig dem Zweck dienen, selbstorganisierten Teams zu ermöglichen, eine gute Pflegedienstleistung zu liefern. Die Software hat nicht den klassischen Fokus auf Administration, Kontrolle und Leistungserfassung (Nandram, 2015, S. 101).

Neben einer für den Pflegebereich enorm hohen Mitarbeitendenzufriedenheit (markant tiefere Fluktuation und Krankheitsabwesenheiten im Vergleich zu anderen Gesundheitsorganisationen) weist Buurtzorg aber auch große Kostenersparnisse aus: Durchschnittlich sind rund 40 Prozent Arbeitsstunden pro

Klientin oder Klient weniger nötig als bei vergleichbaren Organisationen; es gibt rund 30 Prozent weniger Notfälle; die Pflegedauer der Klient*innen ist um die Hälfte kürzer.

Das Modell Buurtzorg basiert auf den kleinen, selbstorganisierten Teams. Diese können jedoch nur so gut funktionieren, weil sie durch digitale Werkzeuge und Instrumente (z.B. Einsatzplanung auf Teamlevel, eine Team-Kommunikationsplattform, digitales Berichtswesen und Leistungsübersicht des Teams) optimal unterstützt werden. So konnten zeitliche Ressourcen der Pflegefachpersonen von administrativen Aufgaben entlastet und vermehrt für die Kern- und Wunschaufgabe «die eigentliche Pflege» zur Verfügung gestellt werden. Die digitalisierten Schnittstellen zum formalen Netzwerk vermindern den administrativen Aufwand bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung. Insbesondere trägt jedoch der fachliche, interdisziplinäre Austausch zur hohen Pflegequalität von Buurtzorg bei.

Die Mitarbeitenden von Buurtzorg wiederum erleben die Digitalisierung als Unterstützung und Entlastung: Sie erhalten mehr Zeit für ihre Kernaufgabe. Das steigert ihre Arbeitszufriedenheit (Buurtzorg Nederland, 2021).

Ausblick

Im stationären Bereich gibt es an vielen Stellen Innovationspotential. Am erfolgversprechendsten erscheinen im Moment Transformationsstrategien, die auf eine Reduktion der administrativen Belastung der Pflegenden abzielen und ihnen so mehr Zeit für die Arbeit mit den Patient*innen ermöglichen.

Besondere Herausforderungen bestehen in der digitalen Begleitung von Patient*innen im Übergang von der stationären in die ambulante Pflege. Hier können automatisierte Datenerhebung und -auswertung mittels KI zukünftig ermöglichen, Patient*innen früher nach Hause zu entlassen, sie dort aber genauso gut medizinisch zu überwachen, wie im stationären Setting. Aber auch die medienbruchfreie Dokumentation des stationären Aufenthaltes zu Händen der behandelnden Medizinalpersonen im ambulanten Setting eröffnet große Möglichkeiten in der Nachbetreuung.

Die Digitalisierung im ambulanten Setting könnte sicherlich hinsichtlich einer größeren «Überwachung» und digitalen Begleitung der Kund*innen vorangetrieben werden. Entsprechende Technologien gibt es seit über 10 Jahren. Allerdings ist wahrscheinlich ein funktionierendes soziales Netzwerk und ein gut abgestimmtes professionelles Netzwerk genauso wirksam und wird von den Kund*innen sicherlich besser akzeptiert als eine permanente «Überwachung» durch Sensoren oder gar Kameras.

Große Chancen bietet die Digitalisierung für den Bereich der Prävention und Früherkennung: Die zunehmende Verbreitung von Gesundheitsapps bei allen Menschen führt dazu, dass im Unfall- oder Krankheitsfall dem medizinischen Personal große Datenmengen zur Gesundheit und zum Gesundheitsverhalten der Patient*in vorliegen, die dann für die Behandlungsstrategie genutzt werden können. Gleichzeitig wächst mit den selbst gesammelten Daten eine gewisse Gesundheitskompetenz bei den Patient*innen. Diese gilt es gezielt zu steigern, so dass sie ihr Gesundheitsverhalten optimal auf den Genesungsprozess und später die Rückfallprophylaxe abstimmen können.

4.2. Chancen und Herausforderungen im Bereich der Strategie anhand des Beratungssetting

Nonprofit-Organisationen bieten sehr häufig Beratungen an. Diese können Themen und Ziele im medizinischen, im sozialen oder psychologischen Bereich haben. Diese Form der Unterstützung dient der Kompetenzbildung und Selbstbefähigung der Klient*innen und Patient*innen und möchte häufig eine Verhaltensveränderung bei den beratenen Personen herbeiführen. Beratungen finden vielfach in einer 1:1 Beziehung statt und sind entsprechend kostenintensiv (Meyer, 1998).

Traditionell durchgeführte Beratungssettings (Physio- oder Ergotherapie, Sucht- oder Ernährungsberatung, Beratungen rund um die Geburt und des Eltern-werdens, Coachings usw.) sind örtlich und zeitlich gebunden und deren Zugänglichkeit somit als eher hochschwierig einzustufen.

Aus der strategischen Perspektive können mit einer digitalen Transformation unterschiedliche Ziele verfolgt werden:

- Kosten sparen bei qualitativ hochwertiger Vermittlung von Fakten / Informationen
- Zugänglichkeit verbessern (zeitlich / räumlich ungebunden) und so einen niederschwelligeren Zugang ermöglichen
- Neue digitale Angebotsformen schaffen, um Zielgruppen zu erreichen, die bisher nicht oder kaum angesprochen werden konnten
- Angepasste Angebotsformen schaffen, um auf spezielle Rahmenbedingungen (Pandemie, Reise-tätigkeit usw.) zu reagieren

In der Folge werden die vier unterschiedlichen Strategieziele mit möglichen Umsetzungsbeispielen vorgestellt:

Vermittlung von Fakten / Informationen

In jedem Beratungskontakt finden unterschiedliche Kommunikationsformen statt. Die Informationsvermittlung bildet sehr häufig die Basis für die notwendige Einsicht in eine Verhaltensänderung. Diese Informationsvermittlung wird bisher sehr häufig in das jeweilige Beratungsgespräch eingebaut. Die Fachpersonen der Beratungs-NPO benötigen das entsprechende Fachwissen für ihre Tätigkeit und geben in einer Woche mehrmals die gleichen Informationen den von ihnen betreuten Klient*innen und Patient*innen. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Abgabe von Informationsbroschüren die Fachpersonen zwar entlasten, die Informationen, welche für den Veränderungsprozess der Patient*innen und Klient*innen jedoch notwendig sind, von diesen nur bedingt aufgenommen werden.

Hier können digitale Werkzeuge (entsprechende Internetseiten bis hin zu KI-gestützten Beratungsangeboten), sehr viel individueller und Zielpersonen gerichteter arbeiten: In der Interaktion mit den Patient*innen und Klient*innen können entsprechende Systeme deren Fragen, Ängste und Vorbehalte herausarbeiten und individualisierte Auskünfte geben. So wird der Wissenszuwachs und die Veränderungsmotivation bei den Klient*innen und Patient*innen gesteigert, die angestrebte Verhaltensveränderung steht auf einer soliden Wissensbasis.

Wenn die Fachpersonen von der Vermittlung von reinem Fachwissen in ihrer Beratungsaufgabe entlastet werden, gewinnen sie Beratungszeit, um vertiefter auf individuelle Fragen eingehen und gezielter Motivationsarbeit leisten zu können: Die eigentliche Beratung und auch die Beratungsbeziehung gewinnt an Qualität. Zudem entfällt für die Beratungspersonen die Notwendigkeit, permanent die aktuellen Informationen und Forschungsergebnisse zu kennen. Wenn die Aufbereitung der vermittelten Informationen zentral von einer entsprechend spezialisierten Stelle erfolgt, entsteht zudem ein Synergieeffekt, der für die ganze Branche gewinnbringend ist.

Zugänglichkeit (zeitlich – räumlich) verbessern

Das Internet hat bei vielen Beratungsangeboten eine zeitliche und räumliche Flexibilität gebracht. Wobei zuerst vor allem die administrativen Prozesse (Terminvereinbarung, Informationen über die Stelle und das Angebot, die Kontaktaufnahme) von der Digitalisierung profitiert haben.

Bei vielen Beratungsangeboten gehört der Versand von Informationsmaterialien zu den traditionellen Dienstleistungen. In den letzten 25 Jahren sind die klassisch gedruckten Informationserzeugnisse mehr und mehr durch digitale Versionen abgelöst worden und werden heute zeit- und ortsungebunden den Patient*innen und Klient*innen zum Download angeboten. Nicht nur Flyer und Prospekte, auch Jahrbücher, Zeitschriften oder Jahresberichte werden immer häufiger (nur noch) digital angeboten. Bei der Kommunikation von Statistiken ist der Wandel sogar noch tiefgreifender: Diese können nicht nur zeitnaher publiziert werden, sie können auch in Form von weiter verarbeitbaren Rohdaten zur Verfügung

gestellt werden. So bietet die digitale Verbreitung von statistischen Daten den Interessierten einen zusätzlichen Mehrwert gegenüber der klassisch, gedruckten Form.

Viele Fragen oder Informationswünsche, die an Beratende gelangen, sind in hohem Masse ähnlich oder sogar gleich. Dank den digitalen Kommunikationsformen lassen sich solche FAQs geeignet aufbereiten und als permanente Wissensquelle den Ratsuchenden zur Verfügung stellen.

Auch Selbsttests oder sogar Diagnosetools zur ersten Selbsteinschätzung werden heute einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zur Verfügung gestellt. So können die Patient*innen und Klient*innen einen Teil der notwendigen Bestandaufnahme im Vorfeld des eigentlichen Beratungsgesprächs selbstständig durchführen.

Neue digitale Angebotsformen schaffen

Einfache Beratungen wurden schon vor 25 Jahren digitalisiert. Sogenannte Frage-Antwort-Dienste zu Suchtmittel und andere Jugendfragen entstanden Mitte der 90er Jahre im letzten Jahrhundert. Mit diesen wurden Jugendliche als Zielgruppe spezifisch angesprochen und niederschwellig beraten. Zeit- und ortsunabhängig können Jugendliche Fragen zu Themen stellen, für die sie keine Ansprechpartner in der Erwachsenenwelt haben (Meyer, 2004).

Seit über 15 Jahren werden Selbsthilfegruppen im Internet durchgeführt. Dies ist vor allem für die Teilnehmenden von Vorteil, die auf ein räumlich unabhängiges Angebot angewiesen sind: sei es wegen häufiger arbeitsbedingter Ortsabwesenheit, sei es aufgrund eines selten nachgefragten Themas, sei es wegen eigener Immobilität (Meyer und Meyer, 2005).

Gerade in der Beratung mit Menschen, welche mit der Nutzung von Smartphones aufgewachsen sind, bieten sich Dienstleistungen über diese Geräte an. So werden Rauchstopp-Motivations-Mitteilungen über Messenger-Dienste verschickt, virtuelle Unterstützungs- und Interessensgruppen gebildet, Tageszeit-abhängige Tipps oder Medikamenteneinnahme-Erinnerungen erscheinen als Pop-up usw.. Die ständige Verbundenheit der Klient*innen und Patient*innen mit ihrem Smartphone eröffnet Beratungsdienstleistungsanbietenden einen direkten und permanenten Kommunikationskanal zu ihren Zielgruppen. Dieser lässt sich auf die vielfältigste Art und Weise nutzen.

Den Rahmenbedingungen angepasste Angebotsformen schaffen

Unter den pandemiebedingten Kontakt-Einschränkungen haben auch Beratungsangebote massiv gelitten. Deshalb wurden kreative Lösungen gesucht und gefunden: Physio- und Ergotherapie-Sitzungen wurden mit Hilfe von ZOOM durchgeführt. Coaching-Treffen, Supervisions-Sitzungen, aber auch Behördenkonsultationen konnten mit Hilfe entsprechender Kommunikationssoftware in den virtuellen Raum verlegt werden. Plötzlich gab es keine Grenzen (räumlich, technologisch usw.) mehr und die Beteiligten erlebten, dass die bisherigen, vermeintlichen Grenzen überwindbar sind. Natürlich ist das virtuelle Treffen nicht für jede Beratungsform die optimale Durchführungsart, aber für unerwartet viele: Und jeden Tag wächst unsere Erfahrung damit.

4.3. Chancen und Herausforderungen im Bereich der Umsetzung anhand des Beispiels Hochschule

Orts- und zeitunabhängige Lehre sind an Hochschulen keine neuen Themen. Schon immer wurde die Wissens- und Kompetenzaaneignung an einer Hochschule aus einem Mix aus Präsenzveranstaltung und eigenverantwortlichem Lernen organisiert. Je nach Selbstverständnis der Hochschule oder des Fachbereichs fand und findet Lernen mehr oder weniger zeit- und ortsungebunden statt. Dieses identifikationsstiftende Kulturelement einer Hochschule (Fernhochschule, Elite-Hochschule mit kleinen Arbeitsgruppen, klassische Hochschule mit übervollen Hörsälen und Videoübertragung in Nebenräume usw.) bleibt selbstverständlich auch im digitalen Wandel bestehen und lenkt die digitale Transformation in

entsprechende Richtungen. Die neuen digitalen Möglichkeiten erweitern die didaktischen Variationen des zeit- und ortsungebundenen Lernens enorm und vermögen die bestehende Hochschulkultur zu verstärken.

Neue didaktische Konzepte

Wo früher gedruckte Reader und Publikationen zur Vorbereitung und Vertiefung des in der Vorlesung behandelten Stoff dienten, bieten die heutigen Softwarelösungen für Hochschulen eine Vielzahl von digitalen Werkzeugen, um eine didaktische Vielfalt zu erzeugen: zeitgesteuerte Lernaufgaben und -kontrollen können eingerichtet, alle Unterlagen eines Semesters geordnet abgegeben, ganze Selbstlerneinheiten mit Einbindung externer Medien (Website, Filme, besprochene PowerPoints usw.) erstellt, aber auch Gruppenarbeiten und Präsentationen neu gestaltet werden.

Aber auch die Rückmeldungen an die Studierenden erfolgen nicht mehr nur von Dozierenden oder Peers, mehr und mehr werden computergestützte Ergebnisbeurteilungen zum Einsatz kommen können. Neben den automatisierten Auswertungen von multiple Choice Fragen, welche auch auf Schwächen oder Lücken im Lernportfolio hinweisen können, hin zu KI-geleiteten Analysen und entsprechenden Empfehlungen hinsichtlich eines Stoffgebietes.

Dank der Möglichkeit des ortsungebundenen Lernens ist es zudem möglich, interkulturelle Lerngruppen zu bilden und so neben den normalen Inhalten eines Themenfeldes weitere Aspekte (z.B. wie gehen unterschiedliche Kulturen mit einer Fragestellung um) des Kompetenzerwerbs in die Lehre zu integrieren. Dabei ist vor allem auch der konkrete Einbezug der Praxis oder der von der Fragestellung Betroffenen ein neues didaktisches Element.

Dank der Vielzahl neuer digitaler Werkzeuge für den Unterricht kann mit Ansätzen wie dem «forschenden Lernen» den Studierenden eine deutlich grössere Verantwortung für das eigene Lernen (was, wie, wann und wo) übertragen werden. Bibliotheken bieten sehr viele Inhalte digitalisiert an, Befragungstools erleichtern das Erheben und Auswerten eigener Daten, es gibt auf YouTube wahrscheinlich zu allen Themen ein Video, von vielen Fachbereichen sogar einen eigenständigen Video-Kanal und virtuelle Meetings-, Teams- oder Zusammenarbeits-Tools erleichtern die Gruppenarbeit stark: Die Studierenden können selbst entscheiden, mit welchen Formen und Instrumenten der Erkenntnisgewinnung sie arbeiten möchten.

Herausforderungen der Online-Lehre

Traditionell lebt die Lehre vom Austausch zwischen den Lehrenden und den Studierenden. Dieser Austausch kann in vielen Fällen über die Distanz des WWW nicht gleich gut gestaltet werden, wie vor Ort. Sämtliche Lehrangebote, welche konkretes Üben an oder mit Menschen beinhaltet, wird in einer digitalisierten Form qualitativ nicht mit dem Präsenzunterricht mithalten können. Die grössere emotionale Distanz zwischen Lehrenden und Studierenden kann zudem demotivierend für alle Beteiligten wirken, was natürlich auch Folgen für den Lernerfolg hat.

Grundsätzlich können Lehrinhalte, die auf der Wissensvermittlung basieren, besser digitalisiert werden als ein Transfer von der Theorie in die praktische Anwendung. Dabei müssen es nicht einmal manuelle, physische Tätigkeiten sein, die in der Online-Lehre nur sehr schwer zu vermitteln sind. Auch das Anwenden von Kommunikationsmethoden oder die Verwendung von Simulationen sind über den Bildschirm kaum möglich.

Im individuellen Lernprozess spielen die Selbstreflexion und der Entwicklungsprozess der eigenen Persönlichkeit eine wichtige Rolle. Dies geschieht häufig in der direkten Interaktion mit Mitstudierenden oder Peers. Ein lernorientierter Austausch in der Gruppe über den Bildschirm stellt jedoch sehr hohe

Anforderungen an die Gruppenmitglieder. Ein – zumindest teilweise – Austausch vor Ort ist sicherlich hilfreich für die Gruppenbildung und auch das Entwickeln eines Vertrauensverhältnisses in der Gruppe.

Infrastrukturbedarf

Eine qualitativ hochwertige Lehrinfrastruktur ist sehr teuer, zudem kann sie vielfach nur für wenige didaktische Ansätze (Vorlesung vs. Fallbesprechung nach Harvard vs. Gruppenarbeit mit Ergebnispräsentation vs. spezifische Laboreinrichtungen usw.) eingesetzt werden. Die stark ansteigenden Studierendenzahlen führen dazu, dass diese Infrastruktur an vielen Orten nicht mehr in genügender Menge zur Verfügung steht und deshalb andere Wege gegangen werden müssen. Das Übertragen von Vorlesungen in andere Räume oder das Aufzeichnen von Seminaren ist in dieser Situation ein einfach zu gehender Weg. Es ist abzusehen, dass auf alle Lehrtätigkeiten ein Druck entstehen wird, gewisse Lehrinhalte ortsungebunden zu gestalten, damit die bestehende Infrastruktur entlastet werden kann.

Neben der Lehrinfrastruktur belastet der (Hochschul-)Bildungsbereich natürlich auch die Infrastruktur der Hochschul-Standorte. Wohnungen, Transportinfrastruktur aber auch Erholungsräume und Gastronomie. Dabei stellt das Ungleichgewicht der Inanspruchnahme zwischen den Semestern und der vorlesungsfreien Zeit gerade für Dienstleistende eine grosse Herausforderung dar: Wie gross darf das Angebot sein, um während den Vorlesungssemester die Nachfrage bedienen und während der vorlesungsfreien Zeit ökonomisch überleben zu können.

Bedürfnisse der Studierenden

Die Studienzeit ist für die Studierenden auch die dritte Lebensphase, in der sie von der Adoleszenz zum Erwachsenen reifen. In diese Lebensphase fallen häufig viele neue Erfahrungen (Auszug aus dem Elternhaus, ev. Umzug in eine neue Stadt, eigenverantwortlich den Alltag gestalten müssen, Übernahme einer umfassenden ökonomischen Verantwortung, neue Rolle und neuer Freundeskreis usw.).

Die Bewältigung dieser Herausforderungen gelingt deutlich besser, wenn mit dem neuen Lebensmittelpunkt resp. dem neuen sozialen Umfeld ein direkter Kontakt stattfinden kann: Untersuchungen zur Psychischen Gesundheit bei Studierenden während den ersten beiden Covid-Pandemiewellen haben deutlich gezeigt, wie belastend die Lehre von zu Hause aus ist: Studierende haben mit über 25 % eine mehr als doppelt so hohe Rate von depressiven Merkmalen wie die Kontrollgruppe aus der Gesamtbevölkerung (Volken *et al.*, 2021).

4.4. Anpassung der Abbildung und Erläuterung (hier auch Begrifflichkeiten)

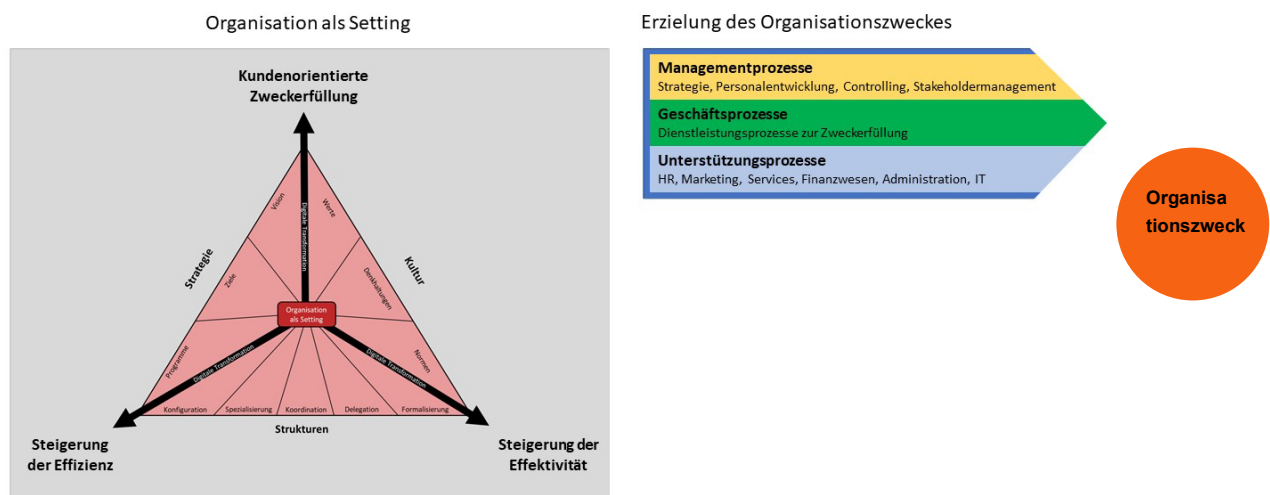


Abbildung 3: Digitale Transformation in Organisationen als Setting - Spezialisierung Nonprofit Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).

Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich als Setting nicht entscheidend von Forprofit-Organisationen. Deshalb kann das Modell aus dem Basisbericht grundsätzlich übernommen werden. Da sich Nonprofit-Organisationen an ihrer Zweckerfüllung und nicht an der Gewinnmaximierung ausrichten, können die drei Pfeile der digitalen Transformation genutzt werden, um diese Fokussierung zu verdeutlichen: die Strategie und Kultur richtet sich an der Kundenorientierten Zweckerfüllung aus, die Kultur und die Strukturen zielen auf eine Steigerung der Effektivität und die Strategie und die Strukturen sollen zu einer Steigerung der Effizienz führen. So sind die drei Stoßrichtungen der digitalen Transformation klar bezeichnet.

Die im Basisbericht aufgeführten Prozesse und Bereiche wurden für die Nonprofit-Organisationen zusammengefasst und in Pfeilform dargestellt. Der Pfeil verdeutlicht wiederum das Wirken der Nonprofit-Organisation in Richtung Erfüllung des Organisationszweckes.

Diese konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten einer NPO auf den Organisationszweck unterstützt nicht nur der strategischen Leitung, sie wirkt auch sinnstiftend für die Mitarbeitenden und schärft das Profil einer NPO gegen aussen (Meyer, 2022). Deshalb wurde die Abbildung auf diese Darstellungsform hin erweitert.

5. Mögliche gesundheitliche Implikationen auf die Mitarbeitenden und erste Interventionsansätze in der Settingprävention

Durch in diesem Text verwendeten Praxisbeispiele ist deutlich geworden, dass die Digitalisierung der Tätigkeit (wertschöpfende Prozesse) Veränderungen im Berufsselbstverständnis und in der -kultur zur Folge haben wird. Häufig ist der Auslöser dieser Veränderung eine Umgestaltung der bisherigen zwischenmenschlichen Kontakte. Diese sind jedoch in der bisherigen Berufsidentität zentral und Anpassungen an dieser Basis rütteln an den Grundlagen der Berufswahl und der Identität als Fachperson der Mitarbeitenden. Deshalb sind solche Veränderungen für die Mitarbeitenden nicht leicht zu vollziehen und haben ein grosses Potential, Verunsicherungen und dadurch Widerstand bei ihnen auszulösen. Die im Arbeitsumfeld bekannten psychischen Störungen können durch den dadurch bedingten Wegfall der Selbstwirksamkeitsüberzeugung begünstigt werden.

Geht die Digitalisierung mit einem höheren Anteil an ortsungebundenen Arbeiten einher, wird die ausgleichende Wirkung des Teams reduziert. Gerade in psychisch belastenden Berufen wie Pflege oder Beratung sind Gespräche mit Teamkolleg*innen jedoch wichtig für das Verarbeiten des Erlebten und des Schaffens eines psychischen Ausgleichs. Fällt dieser Schutzfaktor des Teamaustausches weg, erhöht sich das Risiko, an psychischen Störungen zu erkranken.

Die Homeoffice Pflicht und die verschiedenen Zeiten des Lockdowns haben gezeigt, dass gerade neue und junge Mitarbeitende unter dem fehlenden Austausch leiden. Es fällt ihnen schwer, die Kultur und Rituale des Teams (das nur noch virtuell existiert) kennenzulernen, später zu adaptieren und so ins Team hineinzuwachsen und ein gesundes Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln. Junge Mitarbeitende, die neben der Teamkultur auch noch ein eigenes Berufsverständnis und eine eigene Berufsidentität entwickeln müssen, fehlt der informelle Austausch. Aber gerade in diesem werden die ethischen Grundsätze und das Aufgabenverständnis einer Profession geprägt. Es besteht somit die Gefahr, dass keine starke Bindung zur gewählten Profession aufgebaut werden kann und verstärkt ein Berufswechsel vollzogen wird.

Auch für Führungskräfte, insbesondere der mittleren Führungsebene, stellt der digitale Wandel eine besondere Herausforderung und Belastung dar. Häufig stammen sie aus den Berufsgruppen derjenigen Personen, die sie führen und haben die gleichen Werte und das gleiche Selbstverständnis bezüglich der Profession wie ihre Mitarbeitenden. Somit sind sie emotional nah an den Ängsten und Verunsicherungen der betroffenen Mitarbeitenden. Wenn den Führungskräften nun von den Entscheidungspersonen nicht die notwendigen Mittel zur Verfügung gestellt werden, um die digitale Transformation seriös und breit abgestützt zu vollziehen, werden sie inhaltlich zwischen dem Auftrag und der Umsetzbarkeit des Auftrags zerrissen.

Diesen Herausforderungen kann mit einer guten Planung des Change Prozesses begegnet werden, bei welcher alle Betroffenen partizipativ eingebunden werden. Dabei sollte der Nutzen der digitalen Transformation für alle Beteiligten klar sichtbar werden:

Möglicher Nutzen für die Kund*innen könnten dabei sein:

- Bessere Qualität der Dienstleistung
- Mehr Wahlfreiheit, zeitlich und örtlich ungebundenes Nutzen der Dienstleistung
- Günstigere Dienstleistung oder quantitativ mehr Dienstleistung bei gleichen Kosten
- Höhere Mitwirkungsmöglichkeit bei der Dienstleistungserbringung
- Höhere Zufriedenheit in der Lebensphase, in welcher die Dienstleistung bezogen wird

Möglicher Nutzen für die beteiligten Fachkräfte

- Konzentrierung auf die Kern- / Fachaufgabe, bei welcher die Motivation liegt
- Höhere Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Dienstleistungsorganisation
- Mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz

Möglicher Nutzen für die strategisch Verantwortlichen

- Effizientere und wirksamere Erreichung des Organisationszwecks
- Zufriedenere Kund*innen und Mitarbeiter*innen
- Dadurch auch Unterstützung durch die Stakeholder

Konkrete Vorschläge für die Settingprävention in Nonprofit-Organisationen

Die digitale Transformation wird Nonprofit-Organisationen verändern, deshalb liegt der Fokus der Präventionsansätze auf der bewussten Gestaltung dieses Wandels:

- Die digitale Transformation findet primär in Form eines oder mehrerer Change Projekte statt. Die Planung und Umsetzung dieser Change Projekte muss seriös erfolgen. Dafür sollten Richtlinien, Empfehlungen und Mustervorlagen für die Nonprofit-Organisation vorhanden sein. Nicht jede Nonprofit-Organisation muss das Rad neu erfinden und Fehler wiederholen (vgl. Meyer 2020, S. 95-120).
- Die digitale Transformation löst bei vielen Leitungspersonen und Mitarbeitenden Ängste und Befürchtungen aus, schon lange bevor der eigene Arbeitsplatz von einer solchen Veränderung betroffen ist. Diese Ängste und Befürchtungen sollten in einem geeigneten Gefäß gesammelt und auch angesprochen werden. Die aktive Wahrnehmung und Bearbeitung dieser Ängste und Befürchtungen durch die Organisation vermittelt den Betroffenen Sicherheit und Zuversicht. Dafür könnten auf Basis bekannter Beispiele Best-Practise Beschreibungen erarbeitet werden, die von den Organisationen für die eigene Situation angepasst werden können (Meyer, 2020, S. 95ff).
- Partizipation ist ein sehr guter Ansatz, um die Selbstwirksamkeitsüberzeugung zu stärken. Auch wenn nicht jede Organisation wie Buurtzorg oder nach einem holokratischem Ansatz (vgl. Robertson, 2016) organisiert werden kann, kann in vielen Organisationen ein mehr an Mitarbeitendenpartizipation gelebt werden.
- Wenn die digitale Transformation tiefgreifend das Wesen der Nonprofit-Organisation verändert, muss die Organisationskultur und -identität bewusst gestaltet werden.
- Instrumente und Prozesse zur Früherkennung und Frühintervention in Bezug auf Ängste und Befürchtungen hinsichtlich des digitalen Wandels installieren und so frühzeitig Risikofaktoren für Stress- und Burnout-Erkrankungen identifizieren. Dies können Mitarbeitendenbefragungen sein, Selbsttests für das Risiko von Stress- oder Burnout, aber auch Leitfäden und Prozesshilfen für Führungskräfte, die die Verantwortlichen bei konkreten Fällen unterstützen. Auch wenn der digitale Wandel als Ursache für Veränderung und Stress neu ist, die Themen Stress, Veränderung, gesundheitliche Risiken in der Arbeitswelt sind nicht neu. Für viele dieser Themen gibt es bereits ausgereifte Werkzeuge (vgl. Gesundheitsförderung Schweiz, o.J; vgl. Scheelen Institut, o.J.). Selbstverständlich kann auch auf bestehende Werkzeuge für andere Themen (z.B. Alkohol am Arbeitsplatz) zurückgegriffen werden (vgl. Meyer, 2011), wenn das Thema entsprechend angepasst wird: Die Handlungsempfehlungen werden zum größten Teil die gleichen bleiben.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Nonprofit-Organisationen haben einen festgelegten gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen. Der digitale Wandel kann einen Einfluss auf diesen Auftrag haben, gleichzeitig auch bei der Erfüllung des Auftrags hilfreich sein. Deshalb ist der digitale Wandel für NPOs nicht nur eine Chance für die operative Umsetzung des Auftrages, sondern auch eine gesellschaftliche Herausforderung.

Mitarbeitende in NPOs identifizieren sich häufig sehr mit dem gesellschaftlichen Auftrag ihrer Arbeitgeberin. Vielfach besteht die Kerntätigkeit einer NPO in einer direkten, interpersonalen Dienstleistung. Wenn im Zuge der digitalen Transformation versucht wird, diesen interpersonalen Kontakt durch eine digitale Dienstleistung zu ersetzen, wird dies bei den Mitarbeitenden und auch bei den Klient*innen, Patient*innen resp. Kund*innen auf großen Widerstand stoßen. Die Forschung zu den Auswirkungen der Pandemie hat zudem gezeigt, dass Dienstleistungen auf Distanz (Home Office / Home Teaching) nie die gleiche Qualität wie Angebote mit einem direkten interpersonalem Kontakt haben und zu höherem Auftreten von psychischen Erkrankungen führen.

Trotzdem stellt der digitale Wandel auch für Nonprofit-Organisationen eine große Chance dar:

- Fachpersonen können von administrativen Aufgaben entlastet werden und erhalten so mehr Ressourcen für ihre Kernaufgaben.

- Gerade bei interdisziplinären Schnittstellen können digitale Informationsvermittlung zu einer höheren Qualität bei besserer Effizienz führen.
- Mit neuen digitalen Angeboten können Zielgruppen erreicht werden, die bisher nicht oder kaum angesprochen werden konnten. So kann der gesellschaftliche Auftrag besser erfüllt werden.
- Das Automatisieren von Prozessen und die digitale Unterstützung im Wissensmanagement kann dazu führen, dass neue Organisationformen mit verteilter Verantwortung entwickelt werden können. Die Arbeitsplätze werden attraktiver, was auch ein aktiver Beitrag zum verbreiteten Fachkräftemangel ist.

Damit der digitale Wandel gelingen kann, müssen die Change-Projekte gründlich und unter Einbezug aller Beteiligten geplant und durchgeführt werden. Hier unterscheiden sich Nonprofit und Forprofit-Organisationen nicht grundsätzlich voneinander.

Als wirkungsvolle strukturelle Prävention in dem Setting Organisation wären Modelle und Konzepte im Sinne von Best-Practice für die Verantwortlichen der Change-Prozesse zu entwickeln, die analog zu anderen Modellen, wie z.B. in der betrieblichen Suchtprävention, mit Leitfäden, Checklisten und Musterrichtlinien die Leitungspersonen bei der Durchführung eines partizipativen Change aber auch bei der Früherkennung und -intervention von psychischen Problemen aufgrund des digitalen Wandels unterstützen.

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Sektoren der Befriedung gesellschaftlicher Bedürfnisse (Quelle: Eigene Darstellung).	2
Abbildung 2: Gelingungsfaktoren digitaler Innovation (Quelle: eigene Darstellung).	5
Abbildung 3: Digitale Transformation in Organisationen als Setting - Spezialisierung Nonprofit Organisationen (Quelle: Eigene Darstellung).	15

8. Literaturverzeichnis

- Anheier, H. K. (2014), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, 2. Auflage, Taylor and Francis, Hoboken.
- Aschwanden, E. (2016), „Experte spricht von hartem Urteil für Philipp Müller“, *Neue Zürcher Zeitung*, 31 Oktober, verfügbar unter <https://www.nzz.ch/schweiz/aktuelle-themen/zwischenfall-im-wahlkampf-philipp-mueller-wegen-verkehrsunfall-verurteilt-ld.125328> (Zugriff am 7. August 2019).
- Baumgärtel, M., Riessen, R. und John, S. (2019), „Digitalisierung in der Intensivmedizin“, *Deutsche medizinische Wochenschrift (1946)*, 144. Jg., Nr. 7, S. 436–441.
- Branden, T., van de Donk, W. und Putters, K. (2005), „Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector“, *INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION*, 28. Jg., Nr. 9-10, S. 749–765.
- Butler, I. d. J. (2008), „Non-governmental Organisation Participation in the EU Law-making Process. The Example of Social Non-governmental Organisations at the Commission, Parliament and Council“, *European Law Journal*, 14. Jg., Nr. 5, S. 558–582.
- Buurtzorg Nederland (2021), „Website Buurtzorg International“, verfügbar unter <https://www.buurtzorg.com> (Zugriff am 31. Dezember 2021).
- Credit Suisse (2018), *Credit Suisse Sorgenbarometer 2018*.
- Ebert, C. (2019), „Mal eben nach England“, verfügbar unter <https://diezukunft.de/news/gadget/mal-eben-nach-england> (Zugriff am 23. Januar 2022).

- Faber, O. (2019), „Digitalisierung - ein Megatrend: Treiber & Technologische Grundlagen“, in Erner, M. (Hg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, S. 3–42.
- Gadatsch, A. (2017), *Grundkurs Geschäftsprozess-Management: Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen*, 8. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Gesundheitsförderung Schweiz (o.J.), „Friendly workspace. Job Stress Analyse“, verfügbar unter <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/fws-job-stress-analysis.html> (Zugriff am 23. Januar 2022).
- Hefendehl, R. (2020), „Gefängnisse in Not: Was für eine Chance?!“, *Neue Kriminalpolitik*, 32. Jg., Nr. 4, S. 415–431.
- Hufnagl, W. (2007), „Die Balanced Scorecard zur Steuerung von For- und Non-Profit Organisationen“, Masterarbeit, Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Oktober 2007.
- Janowski, K., Ritschel, H., Lugin, B. und André, E. (2018), „Sozial interagierende Roboter in der Pflege“, in Bendel, O. (Hg.), *Pflegeroboter, OPEN*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 63–88.
- Johannes Kepler Universität (2018), „Quanten-Durchbruch: Beamen auf Knopfdruck“, verfügbar unter <https://www.jku.at/news-events/news/detail/news/quanten-durchbruch-beamen-auf-knopfdruck/> (Zugriff am 23. Januar 2022).
- Keller, E. (2019), „Die digitale Intensivstation“, *Schweizerische Ärztezeitung*.
- Klauber, J., Geraedts, M., Friedrich, J. und Wasem, J. (Hg.) (2019), *Das digitale Krankenhaus, Krankenhaus-Report*, Bd. 2019, Springer Open, Berlin.
- Klauß, T. H. und Mierke, A. (2017), *Szenarien einer digitalen Welt – heute und morgen: Wie die digitale Transformation unser Leben verändert*, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München.
- Leinonen, J. (2017), „Business Model Canvas for the Non-Profit Organization“, verfügbar unter <https://www.glycyd.org/wp-content/uploads/BusinessModelCanvas2017.pdf> (Zugriff am 29. März 2021).
- Lux, T., Breil, B., Dörries, M., Gensorowsky, D., Greiner, W., Pfeiffer, D., Rebitschek, F. G., Gigerenzer, G. und Wagner, G. G. (2017), „Digitalisierung im Gesundheitswesen — zwischen Datenschutz und moderner Medizinversorgung“, *Wirtschaftsdienst*, 97. Jg., Nr. 10, S. 687–703.
- Meyer, M. (1998), „Selbsthilfe und Selbstorganisation“, in Müller, R., Meyer, M. und Gmel, G. (Hg.), *Alkohol, Tabak und illegale Drogen in der Schweiz 1994 - 1996: Erster nationaler Suchtmittelbericht*, Schweizerische Fachstelle für Alkohol- und andere Drogenprobleme (SFA), Lausanne.
- Meyer, M. (2004), „tschau.ch Informationen und Antworten für Jugendliche“, *Suchtmagazin*, 30. Jg., Nr. 1.
- Meyer, M. (2011), *Suchtprobleme am Arbeitsplatz: So reagieren Sie richtig - Ein Leitfaden für Führungskräfte*, Zug.
- Meyer, M. (2018), „Die Digitalisierung gibt jetzt Vollgas“, *Kommunalmagazin.ch*, 35. Jg., Nr. 6, S. 11–13.
- Meyer, M. (2020), *Die smarte Verwaltung aktiv gestalten: Ein ganzheitliches Führungskonzept mit acht ausführlichen Best-Practice-Beispielen*, Edition Innovative Verwaltung, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Meyer, M. (2022), „Strategisches Management zweckbasierter Organisationen: Strategie und Umsetzung in öffentlichen und Nonprofit-Organisationen neu fokussiert“, Dissertation, Middlesex University, London. eingereicht 9.1.2022, 9 Januar.
- Meyer, M. und Meyer, C. (2005), *Leitfaden für Internetangebote der Sucht-Selbsthilfe*, Hamm.
- Nandram, S. S. (2015), *Organizational Innovation by Integrating Symplication: Learning from Buurtzorg Nederland*, Springer, Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London.

- Robertson, B. J. (2016), *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Scheelen Institut (o.J.), „Relief. Für Leistungserhalt, Resilienz und Stressmanagement“, verfügbar unter <https://www.scheelen-institut.com/profiling-tools/relief> (Zugriff am 23. Januar 2022).
- Scherer, A. G. und Alt, M. J. (Hg.) (2002), *Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Schneider, J., Minnig, C. und Freiburghaus, M. (2007), *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*, UTB Wirtschaftswissenschaften, NPO-Management, Bd. 2969, Haupt, Bern.
- Veit, K., Wessels, M. und Deiters, W. (2019), „Gesundheitsdaten und Digitalisierung - Neue Anforderungen an den Umgang mit Daten im Gesundheitswesen“, in Pfannstiel, M. A., Da-Cruz, P. und Mehlich, H. (Hg.), *Digitale Transformation von Dienstleistungen im Gesundheitswesen*, Springer Gabler, Wiesbaden, Heidelberg.
- Volken, T., Zysset, A., Amendola, S., Klein Swormink, A., Huber, M., Wyl, A. von und Dratva, J. (2021), „Depressive symptoms in Swiss university students during the COVID-19 pandemic and their correlates“, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. Jg., Nr. 4, S. 1458.
- Wittich, H. (2021), „Diese Assistenzsysteme sind ab 2022 vorgeschrieben“, verfügbar unter <https://www.auto-motor-und-sport.de/verkehr/diese-assistenzsysteme-sind-ab-2022-vorgeschrieben/> (Zugriff am 23.01.2022).