

Schau mir in die Karten! Wie digitale Transformation wirklich gelingen kann?

Mattan Kapon, Referent für Digitale Bildung

Elena Margulis, Projektkoordinatorin Digitale Transformation

Fachbereich Digitale Transformation | ZWST

Wohlfahrt DIGITAL 7 | 19.11.2025



Digitale Transformation: "Eine der komplexesten Managementherausforderungen des 21. Jahrhunderts"

Mehr als Technologie

- Nicht nur Tools einführen, sondern die gesamte Organisation neu denken.
- Gesellschaft und Arbeitswelt verändern sich rasant.
- Erwartungen von Mitgliedern steigen, Effizienz wird auch für NPOs relevant – aber Kulturorganisationen haben besondere Herausforderungen.

Demografische Realität

- 107 Gemeinden in Deutschland
- Extreme Größenunterschiede: 20 bis 15.000 Mitglieder
- Überalterung und Mitgliederschwind
- 90% russischsprachige Einwanderer und Nachfahren

Die zentralen Problematiken

- **Organisationskultur:** Ausgeprägte Veränderungsresistenz, "sehr niedrige Änderungsbereitschaft"
- **Strukturell:** Föderale Autonomie, fehlende zentrale Datenablagen
- **Strategisch:** Keine digitalen Strategien, fehlende Digitalisierungsbeauftragte

☐ Menschen mit **Migrationshintergrund** haben **-12% digitale Kompetenz** (Bachmann et al., 2021)

Mabat & Projekt "Gemeinde Digital"

Was ist Mabat?

Fachbereich Digitale Transformation der ZWST, gegründet 2021.
Begleitung jüdischer Gemeinden bei Digitalisierung durch Schulungen, Beratung und Projekte.

Projekt "Gemeinde Digital" (2024)

Ziel: Digitale Reife jüdischer Gemeinden und Landesverbände erfassen und erhöhen.

Quantitative Erhebung

Umfrage mit N=15
Gemeinden/Landesverbänden
und N=33 Sozialabteilungen zum
Arbeitsalltag.

Qualitative Erhebung

Experteninterviews mit
Geschäftsführungen und
Projektleitung.



Was haben wir herausgefunden?

Die 3 Paradoxien der digitalen Transformation



Individual-Organizational-Gap

Führungskräfte schätzen sich digital kompetenter ein als ihre Organisation. Statistisch signifikant: $t(14) = 3.22$, $p < .05$, Cohen's $d = 0.83$. Bei 66,7% der Organisationen: Individuum > Organisation.

Problem: "Ich kann das, aber mein Team nicht"



Motivation-Struktur-Paradox

Motivation bei 72% des Maximums, aber Strukturen nur bei 31,75%. Diskrepanz: 40 Prozentpunkte! Nur 7% haben vollständige digitale Strategie.

Problem: "Wir wollen, aber wir können nicht"



Automatisierungs-Blindheit

87,9% aller Prozesse manuell, aber Zufriedenheit mit Effektivität = 3,30 von 5. Interne Prozesse: $r = -.803$ (höchste Korrelation!), technische Infrastruktur: $r = -.373$ (niedrigste!).

Problem: "Wir sehen das Problem nicht"

Prozesse vor Technologie!

Nicht neue Tools lösen das Problem, sondern bessere Abläufe.



Was haben die Menschen uns erzählt?

Qualitative Befunde

“

Veränderungswiderstand

"Den Schritt nach dem 'Oh, jetzt müssen wir uns schulen' / 'anders' wird hier gerne auch als 'schlecht' oder als 'Arbeit' empfunden und nicht als Bereicherung."

– Geschäftsführung mittelgroße Gemeinde

”

“

"Wagenburg-Mentalität"

"Warum haben wir so wenig Kooperationen, warum machen wir so wenig Best-Practice-Beispiele, warum tauschen wir uns nicht aus?"

– Geschäftsführung mittelgroße Gemeinde

”

Ressourcenproblematik

"Ressourcen, zeitliche Ressourcen. Sie priorisieren das Thema nicht, auch obwohl sie motiviert sind." – Projektleitung

Fehlende Datenkultur

Das Verständnis, dass Digitalisierung und Umgang mit Daten Sensibilität erfordert und in der Arbeit behilflich sein kann, fehlt oft.

Pain Points: Was wir in der Praxis beobachtet haben

01

Fehlende Kontinuität

Digitalisierung ist ein Change-Prozess, kein Projekt! Oft: Workshops → Begeisterung → dann passiert nichts. Ohne kontinuierliche Begleitung versandet alles.

03

Fehlendes Commitment von oben

Vorstände delegieren, aber entscheiden nicht. "Macht mal" statt "Wir machen gemeinsam". Ohne Rückendeckung von oben: Mitarbeitende machtlos.

05

Technologie-Fokus statt Prozess-Fokus

"Wir brauchen neue Software!" statt "Wir brauchen bessere Abläufe!" Tools kaufen ohne Prozesse zu klären. $r = -.803$ für Prozesse vs. $r = -.373$ für Infrastruktur.

02

Motivationsverlust über Zeit

Am Anfang hohe Motivation, nach ersten Hürden Frustration. Ohne Quick Wins: Resignation. Transformation braucht sichtbare Erfolge.

04

Prioritätensetzung & Ressourcen

Digitalisierung = "Nice to have", nicht "Must have". Keine dedizierten Digitalisierungsbeauftragten, keine Zeitkontingente, keine Budgets. "Nebenbei digitalisieren" funktioniert nicht.

06

Fehlende Weiterbildung

Neue Tools ohne Schulung einführen. Besonders bei Menschen mit Migrationshintergrund: -12% digitale Kompetenz. Schulungen müssen kontinuierlich und niedrigschwellig sein.

Wie kann digitale Transformation gelingen?

Unsere 6 Implikationen

1

Prozesse vor Technologie

"Internal Operations-first"-

Ansatz: Erst Arbeitsabläufe analysieren, dann Verantwortlichkeiten klären, danach passende Tools auswählen. 64,5% der Varianz im digitalen Reifegrad erklärbar durch Prozesse.

2

Kultursensibel digitalisieren

Nicht gegen, sondern mit der Kultur. Digitalisierung als Traditionsfortführung framen. Vertrauensaufbau durch Transparenz, intergenerationellen Dialog fördern, "Wagenburg-Mentalität" überwinden.

3

Ressourcenmanagement ernst nehmen

Dedizierte Digitalisierungsbeauftragte (mind. 50% Stelle), realistische Zeitkontingente, Budgets für Tools UND Weiterbildung. 40 Prozentpunkte Motivation-Struktur-Gap schließt sich nur mit Ressourcen.

1

Iterative Vision statt Masterplan

Klein anfangen, schnell lernen. Quick Wins definieren, Pilotprojekte in 3-6 Monaten umsetzen. 93% haben keine vollständige Strategie – und das ist OK! Vision wächst mit Erfahrung.

2

Kontinuierliche Change-Begleitung

Marathon, kein Sprint. Regelmäßige Schulungen, Peer-Austausch etablieren, Erfolge feiern. Change-Prozesse brauchen 2-3 Jahre, nicht 2-3 Monate.

3

Föderale Koordination ermöglichen

Gemeinsam statt einsam. Best-Practice-Netzwerke gründen, zentrale Ressourcenpools schaffen. "Wagenburg-Mentalität" kostet Ressourcen – Rad nicht 107x neu erfinden.

Take-Aways für JEDE Organisation

Die 6 Hebel für erfolgreiche digitale Transformation

- 1 Prozesse optimieren vor Tools kaufen
- 2 Kultur einbeziehen, nicht überrollen
- 3 Ressourcen bereitstellen (Zeit, Geld, Menschen)
- 4 Iterativ vorgehen, nicht perfektionistisch planen
- 5 Kontinuität sichern, nicht einmalig schulen
- 6 Kooperieren, nicht isoliert kämpfen

Und das Wichtigste: Digitale Transformation ist **identitätswahrende Erneuerung**, kein Identitätsverlust.

Diskussion: Eure Erfahrungen?



Eigene Erfahrungen

Welche Erfahrungen habt ihr in euren Organisationen gemacht? Könnt ihr euch in den 3 Paradoxien wiederfinden?



Pain Points

Welche Hürden hattet ihr konkret? Wie seid ihr damit umgegangen? Was hat geholfen, was nicht?



Unsere Implikationen

Könnt ihr euch mit den 6 Implikationen identifizieren? Was fehlt aus eurer Sicht? Was würdet ihr anders machen?



Best Practices

Habt ihr Erfolgsgeschichten zu teilen? Was war euer wichtigster "Game Changer"? Welche Quick Wins könnt ihr empfehlen?



Hindernisse

Was blockiert Transformation in euren Organisationen am meisten? Wie geht ihr mit Widerständen um?