

## **Die digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung von Verbänden**

### **1) Was versteht man unter der „digitalen Transformation“?**

Unter der digitalen Transformation versteht man einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft, insbesondere aber auch Unternehmen und Verbände betrifft. Grundlage der digitalen Transformation sind einerseits eine digitale Infrastruktur sowie andererseits digitale Technologien, die in einer immer schneller werdenden Folge entwickelt werden und somit den Weg für wieder neue digitale Technologien ebnen.

Bausteine der digitalen Transformation sind somit die digitalen Infrastrukturen, wie Netze und Computer-Hardware, sowie die Anwendungen, wie beispielsweise Apps und Web Anwendungen, sowie auch die auf den digitalen Technologien basierenden Nutzungspotenziale, wie beispielsweise digitale Geschäftsmodelle.

Im engeren Sinne wird als digitale Transformation häufig aber auch der durch digitale Technologien und die dadurch veränderten Kundenerwartungen ausgelöste Veränderungsprozess innerhalb eines Unternehmens oder eines Verbandes bezeichnet. Der Fokus liegt dann auf der Überlegung, wie sich Unternehmen oder Verbände verändern müssen, um den um sie herum stattfindenden Veränderungsprozessen gerecht werden zu können.

Die digitale Transformation geht aber wesentlich weiter und darüber hinaus. Sie ist ein Prozess, der eine Vielzahl von Aspekten unserer Gesellschaft betrifft und nicht bei den Unternehmen oder Verbänden endet.

Akteure der digitalen Transformation sind Individuen, die Zivilgesellschaft, Unternehmen, die Wissenschaft sowie der Staat. Diese Akteure üben einen vielfältigen Einfluss aufeinander aus. Dieser Einfluss zeigt sich zum Beispiel dann, wenn mit der Verfügbarkeit neuer digitaler Technologien und der Verwendung von diesen Technologien auch neue Erwartungshaltungen der Konsumenten an Unternehmen bzw. der Mitglieder an Verbände verbunden sind. Umgekehrt ist es für einen Verband oder ein Unternehmen schwer, seine Mitglieder bzw. Kunden zu erreichen, wenn

diesen keine Möglichkeit zur Verfügung steht, die Angebote des Verbandes oder Unternehmens online in Anspruch zu nehmen bzw. sich über die Möglichkeit der Inanspruchnahme zu informieren. Es besteht somit eine Wechselbezüglichkeit zwischen dem Handeln der Akteure in der Gesellschaft, deren Erwartungen und Zielsetzungen mit den Potentialen der digitalen Infrastruktur, den digitalen Anwendungen und deren spezifische Bedeutung für jeden einzelnen Akteur.

**2) Mit welcher Strategie können insbesondere Verbände der digitalen Transformation begegnen?**

Aus der Perspektive eines Verbandes betrachtet, stellt sich zunächst einmal die Frage, mit welcher Strategie das Thema der digitalen Transformation bearbeitet bzw. verarbeitet werden soll.

Herkömmlicherweise werden solche strategischen Fragen damit beantwortet, dass auf der Basis des Leitbildes eines Verbandes Zielstellungen, Ressourcenfragen und eine Diskussion zu den richtigen Wegen zur Zielerreichung geklärt werden und dass auf dieser Basis ein Handlungskonzept erstellt und sodann umgesetzt wird.

In welchem Verhältnis steht denn dann die „digitale Strategie“ eines Verbandes zu den klassischen Leitbild-Prozessen, die es schon seit langem in den Diskussionsprozessen der Verbände gibt? Zunächst einmal ist zu betonen, dass die klassische Methodik der Leitbilderstellung keinesfalls aufzugeben ist. Nach wie vor muss im Sinne einer Standortbestimmung klar sein, wo der Verband steht. Des Weiteren muss klar sein, wohin sich der Verband entwickeln will, welche Ziele gesetzt werden und warum diese Ziele erreicht werden sollen. Mit der Diskussion der Zielsetzung eng verknüpft muss die Frage sein, in welchem Umfeld sich der Verband aktuell bewegt beziehungsweise wie sich dieses Umfeld künftig entwickeln wird. Schließlich muss klar sein, welche Mittel zur Verfügung stehen, um die gesetzten Ziele zu erreichen und wie man sich die Zielerreichung vorstellt.

Es wäre aber zu kurz gegriffen, nun einfach dem Leitbild des Verbandes den Programmsatz hinzuzufügen „Der Verband berücksichtigt bei seinen Aktivitäten die veränderten Rahmenbedingungen der digitalen Transformation.“.

Das Besondere an der digitalen Strategie besteht darin, dass nicht nur im Leitbild, sondern auch bezogen auf Ziele, Ressourcen und Maßnahmen ganz konzentriert das

Augenmerk darauf gelenkt wird, mit welchen digitalen Mitteln und Methoden die Ziele erreicht werden können bzw. ob sich infolge der Digitalisierung nicht auch die Zieldefinitionen verändern. Dabei wird man allerdings zunehmend Schwierigkeiten haben, digitale und nicht digitale Bestandteile der Zielerreichungsdiskussion auseinanderzuhalten. In ein paar Jahren wird in diesem Sinne niemand mehr von einer digitalen Strategie sprechen, weil digitale Umsetzungsmethoden überall enthalten sein werden.

Bei der digitalen Strategie geht es aber nicht nur darum, die traditionellen Leitbild-Prozesse auf den Aspekt der Nutzungspotentiale der digitalen Infrastruktur und der digitalen Anwendungen zu fokussieren. Es geht vielmehr darum, die gesamte Betrachtungsweise des verbandlichen Lebens von der Innenperspektive auf die Außenperspektive umzustellen.

Dies bedeutet, dass nicht mehr im Mittelpunkt steht, wie die Akteure des Verbandes die Ziele bestimmen, Ressourcen freigeben und ihre Auffassung vom bestmöglichen Mitteleinsatz beschreiben.

Unter der Prämisse der digitalen Transformation und den damit verbundenen Veränderungen im Verhältnis der gesellschaftlichen Akteure untereinander muss die Nutzerperspektive im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen.

Die Notwendigkeit des Perspektivwechsels ergibt sich aus der völlig veränderten Informationslage unter den Rahmenbedingungen der digitalen Transformation.

Während früher die Informationsbeschaffung eher vom strukturellen Mangel an Informationen zur Ermöglichung von Entscheidungsfindungsprogrammen geprägt war, geht es nun für die Akteure eher um die Auswahl der für sie relevanten Informationen.

Die entscheidende Frage ist damit, welche Relevanz ein bestimmtes Angebot für den Nutzer hat.

Findet ein Mitglied oder ein potentiell Mitglied das (Informations-, Unterstützungs- oder Dienstleistungs-)Angebot eines Verbandes nicht relevant, dann hat dieses Angebot für ihn eben keinen Wert.

Digitale Transformation bedeutet damit, als Verband die neuen digitalen Möglichkeiten so zu nutzen, dass sie den Mitgliedern oder potentiellen Mitgliedern mehr Wert bieten.

Zunächst einmal ist daher zu fragen, wer die Mitglieder beziehungsweise die potentiellen Mitglieder des Verbandes sind, was sie tun und was sie erwarten.

Sodann ist zu klären, wer oder was der Verband für diese Zielgruppe sein will. Auch das Umfeld und ist dabei in den Blick zu nehmen. In einem umfassenden Sinn muss gefragt werden, welche Rolle der Verband im Leben seiner Mitglieder bzw. potentieller Mitglieder spielen will.

Das hierauf zu definierende Angebot hat zwei Gesichter: Zum einen geht es darum, bestimmte Diskussionsräume, Informationsmaterialien, Beratungsangebote, ggf. auch weitere Dienstleistungen vorzuhalten. Die sog. Customer-Experience zeigt aber, wie das Mitglied bzw. potentielle Mitglied den Verband erleben soll. Hierzu sind Kommunikationsmedien, -kanäle, Botschaften bis hin zu Verhaltensweisen der Repräsentanten des Verbandes möglichst genau zu definieren. Es ist essenziell zu verstehen, was die Mitglieder bzw. potentielle Mitglieder mit dem Angebot erleben, was sie fühlen und was es für sie bedeutet. Daher sollte man bspw. die Gestaltung einer App nicht dem IT-Fachmann und die Gestaltung einer Broschüre nicht der Druckerei überlassen.

Es ist somit ein ganz bestimmtes Mindset erforderlich, um sich in die digitale Kommunikationswirklichkeit hinein zu denken.

### **3) Wie kann man die notwendigen Veränderungsprozesse im Verband planen, um auf die digitale Transformation zu reagieren?**

Wie bereits dargestellt wurde, macht die digitale Transformation im Verband umfassende Veränderungsprozesse notwendig, die alle Diskussionen zu Zielsetzungen, Ressourcefragen, Mitteldefinitionen, kurz: das gesamte Leitbild des Verbandes, betreffen und die obendrein ein verändertes Mindset der Nutzerorientierung erfordern. Ein solches Vorhaben ist extrem komplex und gerade in Selbsthilfeorganisationen wird man sich die bange Frage stellen, wie dies alles neben der laufenden Arbeit bei stets knappen Ressourcen zu leisten ist.

Ein Grundproblem der Umsetzung derart komplexer Veränderungsprozesse besteht darin, dass entschieden werden muss, in welchen Feldern man mit den Veränderungsprozessen beginnen will. Hierfür gibt es kein Patentrezept, aber es gibt einige Leitideen zur Priorisierung von Digitalisierungsmaßnahmen im Verband:

Mit der Idee der „Low hanging Fruit“ ist die Überlegung verbunden, dass zunächst vor allem die einfach umzusetzenden Veränderungsprozesse angegangen werden sollten.

Mit der Leitidee der Mitgliederorientierung ist die Überlegung verbunden, zunächst einmal die Vorhaben zu priorisieren, die dem Mitglied oder potentiellen Mitglied auf Anhieb einen deutlichen Mehrwert bieten. Notfalls müssen die internen Prozesse eben noch eine Weile in der gewohnten Art und Weise ablaufen. Eine weitere Leitidee besteht darin, nicht nur Fragmente zu bearbeiten, sondern Vorgänge/Prozeduren jeweils gleich von A-Z komplett umzubauen.

Schließlich ist vor übertriebener Perfektion zu warnen. „Done is better than perfect“. Ziehen sich Entscheidungsfindungsprozesse in die Länge, dann werden sie von der digitalen Innovationsgeschwindigkeit überholt.

#### **4) Die Organisation des digitalen Wandels im Verband**

Geht es darum, bei laufendem Geschäft umfassende Veränderungsprozesse im Verband zu organisieren, dann wird dies gern mit dem Begriff der „Querschnittsaufgabe“ beschrieben. Wer aber ist dann für die Erfüllung dieser Querschnittsaufgabe zuständig?

Am einfachsten erscheint es, die Aufgabe einer konkreten Person zuzuweisen. Neben die Frauenbeauftragte, den Schatzmeister und den Jugendbeauftragten tritt dann der Digital-Beauftragte, in Unternehmen gern auch CDO, Chief Digital Officer, genannt.

Das Problem einer solchen personenbezogenen Aufgabenzuweisung besteht darin, dass man so zwar u. U. technologische Innovationsprozesse im Verband stringent steuern kann, dass aber das Mindset im Verband kaum Veränderung erfahren kann.

Idealerweise müssen alle im Verband Aktiven in die Veränderungsprozesse der digitalen Transformation eingebunden werden.

Denkbar ist es daher, regelmäßig digitale Aktionstage im Verband durchzuführen, um das Thema der digitalen Transformation über alle Hierarchieebenen hinweg bis in die „einfache“ Mitgliedschaft hinein diskutieren zu können.

Der Nachteil solcher allgemeiner Runden ist allerdings, dass die Kommunikation - jenseits etwaiger Vorträge und Präsentationen - oft eher unstrukturiert verläuft. Nicht selten werden solche Aktionstage von den Teilnehmenden konsumiert und einen Monat später ist davon kaum noch etwas übrig, das vom Einzelnen dann auch wirklich gelebt wird.

Eine Kooperation zu digitalen Themen kann bei solchen Veranstaltungen auch nicht gestiftet werden, da sich die Teilnehmenden oftmals kaum bekannt sind, zumindest aber unklar ist, welche fachlichen Berührungspunkte man - bezogen auf die Nutzerperspektive - aufarbeiten könnte.

Die Bearbeitung der digitalen Transformation im Verband setzt somit eine fokussierte Kooperationsstruktur voraus:

Im Ausgangspunkt ist es gut, wenn sich die Teilnehmenden aus Aktiven (hauptamtlich oder ehrenamtlich) des gesamten verbandlichen Lebens zusammensetzen.

Am Ende des ersten Treffens muss aber für jeden klar sein, welches für ihn die relevanten Partner in anderen Arbeitsbereichen des Verbandes sind, um ein konkretes Digitalisierungsprojekt (entsprechend der o. g. Priorisierungsregeln) angehen zu können.

Sodann gilt es, diese Personen zusammenzubringen, um an einem gemeinsamen Verständnis für die Mitgliederperspektive zu arbeiten.

Dies ist besonders wichtig, da es nicht darum geht, sich um die Themen der eigenen Arbeit im Verband zu kümmern. Es muss primär ein gemeinsames Verständnis für den „Markt“ der Angebote und die (potentiellen) Mitglieder entwickelt werden.

Erst dann kann die Frage der Zielstellungen und der Zielerreichung im Kontext erweiterter digitaler Möglichkeiten angegangen werden.

Aus dem Gesagten ergibt sich, dass das Vorgehen nicht in starren Arbeitsgruppen, sondern in möglichst flexiblen Diskussionszusammenhängen organisiert werden sollte.

## **5) Motivation und Unterstützung der Beteiligten**

Viele Mitwirkende werden sich bei den Veränderungsprozessen der digitalen Transformation im Verband eher zurückhaltend verhalten.

Wenn Wandel nur etwas ist, das die Verbandsführung beschließt, dann hat der einzelne Mensch wenig Motivation, etwas zu ändern.

Wird das Thema „ausgesessen“, dann sind die angesprochenen flexiblen Arbeitsstrukturen tot, bevor sie richtig in Gang gesetzt sind.

Hiergegen hilft nur, Vorbehalte der Mitwirkenden ernst zu nehmen, offen zu thematisieren und Fragen ebenso offen zu beantworten. Insbesondere Ängste müssen ernst genommen werden.

Insgesamt muss eine Vertrauenskultur im Verband implementiert werden, die sich explizit auf die digitale Transformation bezieht. Dies beinhaltet zum einen Transparenz zur Planung der Maßnahmen und zum Stand der einzelnen Projekte.

Hierdurch kann aufgezeigt werden, dass neue Mittel zu hilfreichen Veränderungen führen. Zum anderen kann ein konkret niedergelegter Stufenplan den Einzelnen in einem klar strukturierten Prozess durch die Veränderungen führen. Hinzukommen sollten konkrete Unterstützungsangebote, um die digitale Transformation zu einem strukturierten Lernprozess für jeden Mitwirkenden zu machen.

## **6) Digitales Assessment zur Strukturierung der Veränderungsprozesse**

Soll ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt und dann weiter vorangetrieben werden, dann ist es hilfreich, wenn man den Status quo und die dann folgenden Zwischenstadien des Digitalisierungsprozesses objektiv beschreiben kann.

Hier kann ein sog. digitales Assessment als Instrument eingesetzt werden:

### **a) Bestandsaufnahme**

Im Wege einer Bestandsaufnahme muss zunächst erhoben werden, welcher Stand der Digitalisierung in einem bestimmten Arbeitsbereich zum

Ausgangszeitpunkt besteht. „Stand der Digitalisierung“ ist dabei natürlich zu vage. Es muss exakt definiert werden, was auf welche Weise erhoben wird:

- Der Status der bestehenden digitalen Projekte im Verband
- Auflistung der digitalen Technologien, die im Verband bereits zum Einsatz kommen
- Wie alt sind die Angebote des Verbandes?
- Welche Organisationsstruktur besteht, um die digitale Transformation zu verarbeiten?
- Welches Mindset und welche Kultur sind im Verband vorherrschend?
- Wie stark stehen die (potentiellen) Mitglieder und deren Bedürfnisse im Mittelpunkt des Denkens und Handelns?

## **b) Datenerhebung**

Die Erhebung der notwendigen Daten setzt das Vorhandensein von Bewertungsskalen voraus.

Diese ergeben sich aus dem Delta zwischen der Bewertung des Ist-Zustandes und dem Soll-Zustand, d. h. dem gewünschten Ziel.

Am einfachsten ist bspw. die Festlegung eines Ampelsystems, um für die verschiedenen Aspekte der digitalen Transformation (digitale Infrastruktur, digitale Anwendungen, Mitgliederorientierung etc.) Bewertungen festzulegen. Die Bewertungsskalen können aber auch komplexer ausgestaltet sein.

## **c) Folgerhebungen und Vergleich**

Anhand von Folgerhebungen können dann die Bewertungsergebnisse verglichen und das Fortschreiten, die Stagnation oder gar ein Rückschritt aufgezeigt werden. Evtl. wird aber auch der Bedarf gesehen, den Soll-Zustand anzupassen, so dass künftige Erhebungen an neuen Zielerreichungswerten gemessen werden können.

Gerade unter den Rahmenbedingungen der digitalen Transformation ist es geradezu typisch, wenn sich im Prozess die Zielsetzungen verändern.