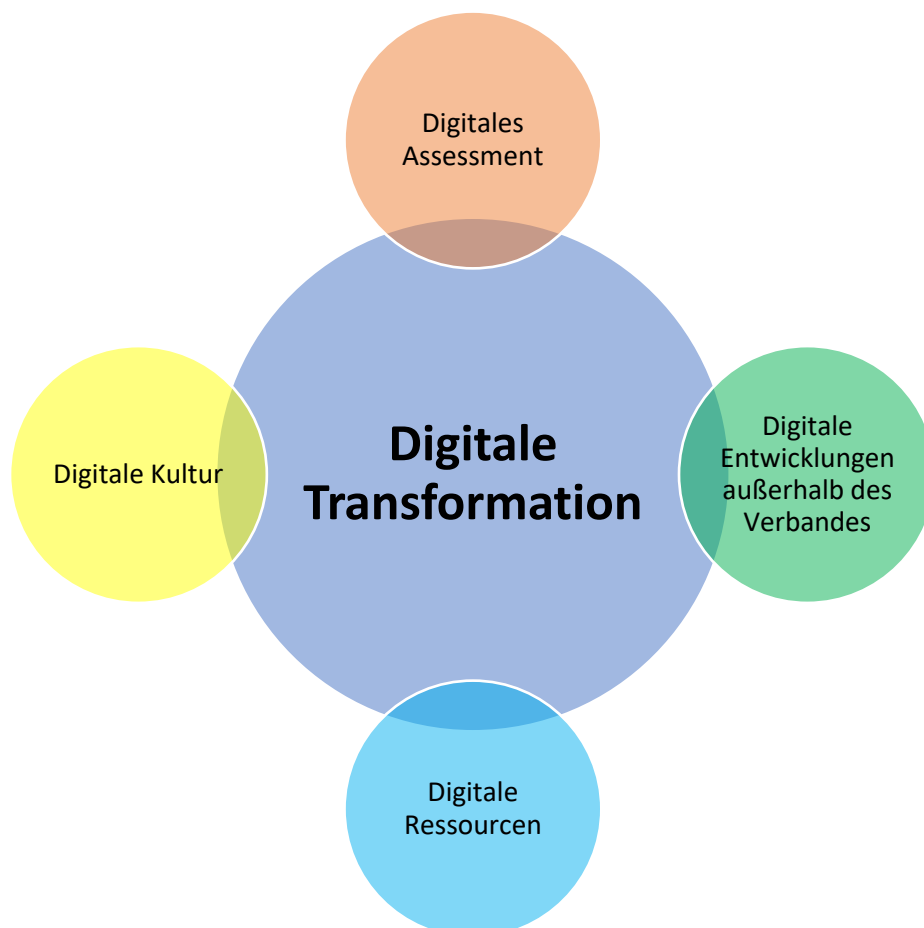


Arbeitshilfe

Strategien für eine digitale Transformation
des Verbandes



Inhalt

Grundsätzliches	3
Was versteht man unter der „digitalen Transformation“?	3
Mit welcher Strategie können insbesondere Verbände der digitalen Transformation begegnen?	4
Wie kann man die notwendigen Veränderungsprozesse im Verband planen, um auf die digitale Transformation zu reagieren?	6
Die Organisation des digitalen Wandels im Verband	7
Motivation und Unterstützung der Beteiligten	8
Digitales Assessment zur Strukturierung der Veränderungsprozesse	9
Bestandsaufnahme	9
Datenerhebung	10
Folgerhebungen und Vergleich	10
Konkrete Umsetzung	10
Bestandsaufnahme	11
Vereinsanalyse - Werte und Leitbild: Wofür steht die Selbsthilfeorganisation?	12
Handlungsphase	18
Plan	19
Konkrete Maßnahmen	20
Umsetzungsphase	22
Kosten	22
Arbeitspakete	23
Evaluation: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt	23
Mindset und Digitalisierungsbeauftragter	23
Fazit	24
Besondere Tipps für kleine und mittelgroße Verbände	24

Grundsätzliches

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.

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.

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, Ressourcenfragen, 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.

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.

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.

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:

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?

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.

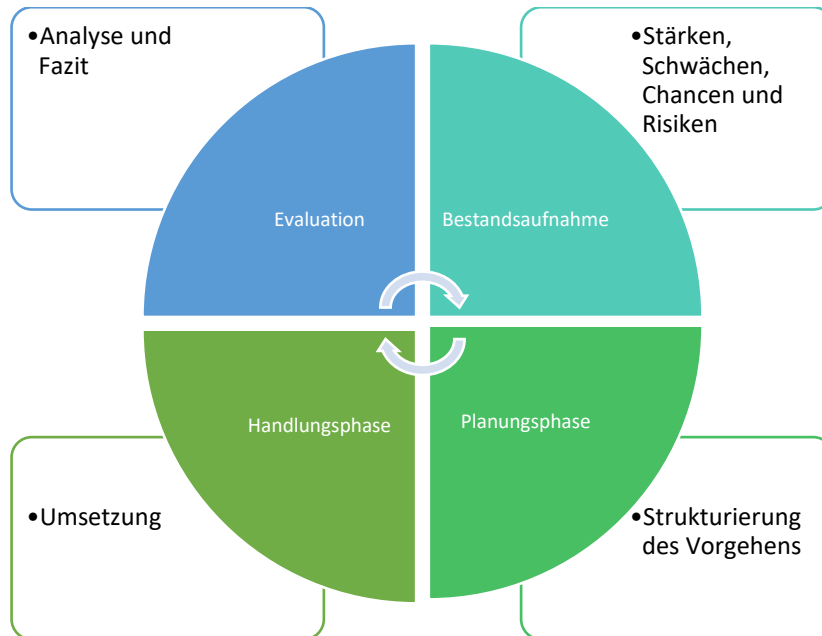
Folgerhebungen und Vergleich

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.

Konkrete Umsetzung

Auch eine digitale Transformation lässt sich - wie jedes andere Projekt auch - in folgende Phasen der Umsetzung aufteilen:



Bestandsaufnahme

Zeitlich müssen Bestandsaufnahme und Projektplan nicht unbedingt nacheinander gestaffelt sein, sondern können vielmehr in einander greifen.

Dabei sollte die Bestandsaufnahme sowohl die Situation im als auch die außerhalb des Vereins umfassen:

Analyse

Verein	Umfeld
Werte und Leitbild Bedürfnisse der Mitglieder Altersstruktur Vorhandene digitale Angebote mit Stärken und Schwächen	Gesundheits- und gesellschaftspolitische Entwicklungen Digitale Strategien von anderen Selbsthilfeorganisationen und anderen Vereinen

Vereinsanalyse - Werte und Leitbild: Wofür steht die Selbsthilfeorganisation?

Ist bereits ein Leitbild vorhanden, so kann dieses dahingehend überprüft werden, an welchen Stellen die Digitalisierung Chancen auf eine verbesserte Umsetzung dieser Ziele bietet. Auch die Rückschau auf die Anfänge als Patientenorganisation kann zur Standort- und Zielbestimmung hilfreich sein. Beispiele für ein solches Leitbild finden sich auf den Seiten vieler Selbsthilfeorganisationen, beispielsweise auf den Seiten der Selbsthilfe Blasenkrebs (<https://www.blasenkrebs-shb.de/leitbild-und-ziele/>), der Deutschen Alzheimer Gesellschaft (<https://www.deutsche-alzheimer.de/ueber-uns/leitbild.html>), der Deutschen Rheuma-Liga Bundesverband (<https://www.rheuma-liga.de/ueber-uns/leitbild>) und der Bundesvereinigung Lebenshilfe (<https://www.lebenshilfe.de/ueber-uns/ziele/>).

Vereinsanalyse: Welche Bedürfnisse haben die Mitglieder? Wie ist die Altersstruktur?

Soweit es bisher keine oder nur veraltete Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Mitglieder im digitalen Bereich geben sollte, so bietet es sich an, hier eine Mitgliederbefragung durchzuführen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass derzeit die

Entwicklungen im digitalen Bereich so schnelllebig sind, dass unter Umständen eine vor einigen Jahren durchgeführte Befragung bereits überholt sein kann.

Die Befragung kann über einen Online-Fragebogen geschehen oder eine Online Befragung über ein Befragungs-Tool. Bei letzterem dürften jedoch der Datenschutz und die Datensicherheit nicht immer gegeben sein.

Erfahrungsgemäß erhöht sich der Rücklauf von derartigen Befragungen, wenn diese nur ein bis zwei Seiten umfassen. Je nach Größe des Verbandes sollte auch Gelegenheit für Freitexte gewährt werden; gerade bei kleineren Verbänden dürfte dies eher möglich sein und gleichzeitig die Verbundenheit mit dem Verband stärken.

Möglich ist es aber auch, die Bedürfnisse durch Leitfadeninterviews oder im Rahmen eines Ideenworkshops zu erfragen. Dies bietet sich insbesondere an, wenn schon eine allgemeine Kenntnis über die Wünsche der Mitglieder in der Breite besteht oder man sich eher auf die Bedürfnisse von haupt- und ehrenamtlich Tätigen konzentrieren will (z.B. bzgl. der Arbeitsorganisation).

Vereinsanalyse: Welche digitalen Angebote hat der Verband bereits?

Hier bietet es sich an die vorhandenen Angebote und Tools in einer Tabelle aufzulisten und in ihrer Funktionsfähigkeit zu bewerten.

Werden Sie von Mitgliedern oder Dritten genutzt?

Können sie von den Ressourcen her regelmäßig aktualisiert werden?

Gibt es einen sonstigen Nutzen (z.B. Mitgliedergewinnung)?

Angebot	Vorhanden	Von Mitgliedern/ Mitarbeitern genutzt	Regelmäßig gepflegt	Sonstiger Nutzen, z.B. Mitgliedergewinnung
Homepage				
Facebook				
Youtube				
Instagram				
Twitter				
Forum				
Blog				
EDV				
Projekttools				

Im Anschluss können die entsprechenden Angebote als Stärke der Selbsthilfeorganisation, Schwäche oder ausbaufähig bewertet werden. Wichtig ist bei dieser Analyse aber, dass „tote Pferde“, also digitale Angebote, die nicht genutzt oder gepflegt wurden, daraufhin überprüft werden, ob sich der entsprechende Ressourceneinsatz für den Verband lohnt.

Auch diesbezüglich kann sich die Mitgliederbefragung lohnen. So kann auf diese Weise abgefragt werden, welche Angebote die Mitglieder besonders schätzen und was ihnen im Alltag am meisten hilft. Auch die erwähnten Leitfadeninterviews oder Workshops können bei der Bewertung der Angebote helfen.

Umfeldanalyse: Gesundheitspolitische und gesellschaftspolitische Veränderungen

Einen 5 bis 10 Jahres-Plan wird man nicht erstellen können, wenn man sich nicht mit den gesellschaftlichen und gesundheitspolitischen Veränderungen befasst.

Doch welche Veränderungen sind für die digitale Neuausrichtung relevant? Beispielfähig können die nachfolgenden Bereiche genannt werden; gerade in den einzelnen Indikationsbereichen unterscheidet sich sowohl die Relevanz dieser Punkte als auch ihre Problematik. Zudem können auch indikationsspezifische Probleme, z.B. neue Therapien enorme Auswirkungen auf die Vereinsstruktur haben. Insoweit ist diese Tabelle nicht abschließend zu verstehen.

Bereiche	Veränderungen	Beispiele
Gesundheitspolitisch	Digitale Angebote in der Regelversorgung	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronische Patientenakte • Apps auf Rezept • Telemedizin • Abbildung der Frühen Nutzenbewertung in der Arztsoftware
Technologisch	Neue digitale Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Chatbots • digitale Arzneimittel • Big Data • Robotik • Neue Formen der Behandlung mit virtual/ augmented reality, • Präventionsangebote über Gesundheitstracking
Gesellschaftlich	Geringere Bindung an Vereine, größeres Interesse an kurzzeitigen Engagements, stärkere Ausrichtung auf Erlebnisse	Bereitschaft zum langfristigen Engagement in einer Funktion im Ehrenamt sinkt
Gesellschaftlich	Digitale Kluft	Nicht alle Menschen sind digital erreichbar. Viele Informationen im Internet sind für einige Menschen nicht verständlich oder nicht auf deren Bedürfnisse zugeschnitten
Gesellschaftlich	Digitale Austauschplattformen	Facebook, Blogs, Foren
Umweltpolitisch	Klimawandel	Vermeidung von Reisen und Austauschtreffen Verringerung des Papierverbrauchs

Umfeldanalyse: Welche digitalen Strategien verfolgen andere?

Nicht immer muss das Rad neu erfunden werden. In vielen Fällen gibt es bereits digitale Transformationsprozesse, aus denen man lernen kann. Dies können Prozesse anderer Selbsthilfeorganisationen sein, aber auch diejenigen von anderen Trägern bürgerschaftlichen Engagements.

- Grenzen Sie die Themen ein, bei denen Sie Weiterentwicklungen betreiben wollen
- Führen Sie eine Internetrecherche durch
- Befragen Sie andere Selbsthilfeorganisationen oder Experten
- Filtern Sie die daraus gewonnen Chancen und Risiken von bestimmten Strategien heraus

Entwicklung einer Vision oder eines digitalen Leitbildes

Soweit noch nicht vorhanden, sollte aus zu Beginn der Planungsphase ein Leitbild oder eine Vision entwickelt werden, was man erreichen will oder welche Werte man - auch im digitalen Bereich - vertreten will; lässt man diesen Schritt aus, besteht das Risiko, dass eine solche digitale Transformation scheitert, da unbewusst jeder der Diskutanten andere Ziele erreichen will.

Relevante Fragestellungen können beispielsweise sein:

Relevante Frage: Welche Werte wollen wir im digitalen Bereich vertreten?

Beispiel: Eine neue digitale Wissenskultur ermöglicht ganz neue Formen der inklusiven, barrierefreien und individualisierten Vermittlung von Gesundheitskompetenz. Diese Möglichkeiten wollen wir im Rahmen der uns zur Verfügung stehenden Ressourcen nutzen.

Relevante Frage: Wo wollen wir in 5 oder 10 Jahren stehen?

Beispiel: Wir wollen die Kommunikation mit unseren Mitgliedern auch auf digitalen Kanälen vertiefen, die Situation chronisch Kranker sowohl politisch als auch vor Ort durch Nutzung digitaler Möglichkeiten verbessern und unseren haupt- und ehrenamtlich Tätigen ein modernes Arbeitsumfeld bieten.

Möglich ist auch die Entwicklung eines längeren Leitbildes, in das die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation „eingebaut“ wird. Ist bereits ein Leitbild vorhanden, so kann dieses dahingehend überprüft werden, an welchen Stellen die Digitalisierung Chancen auf eine verbesserte Umsetzung dieser Ziele bietet.

Handlungsfelder

Die Bestandsaufnahme hat möglicherweise bestimmte Handlungsbedarfe ergeben. Diese sollten bestimmten Handlungsfeldern zugeordnet werden, damit nicht wichtige Bereiche der digitalen Transformation vergessen werden, so z.B. durch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse werden die Bedarfe im Bereich der Arbeitsorganisation der Mitarbeiter vergessen.



Zusammensetzung eines Projektteams

Idealerweise ist das Projektteam aus Personen mit unterschiedlichen (digitalen) Schwerpunkten zusammengesetzt. Hierzu lohnt sich unter Umständen auch eine Umfrage in der Mitgliedschaft, wer Erfahrung in der Umsetzung von digitalen Projekten oder im Umgang mit bestimmten Anwendungen hat. In jedem Fall sollten jedoch auch Personen aus dem Vorstand/ der Geschäftsstelle Teil des Projektteams

sein, um eine Anbindung an die Verbandsführung und die praktische Arbeit sicherzustellen. Die Ausgestaltung sollte möglichst offen - etwa auch für externe Experten - gestaltet werden.

Projektplan

Für die Erarbeitung und Organisation eines Projektplans gibt es verschiedene digitale Tools wie Asana, Slack oder Basecamp. Die Datensicherheit dieser Tools bleibt jedoch zweifelhaft.

Insoweit kann eine einfache Lösung tatsächlich eine Excel-Tabelle sein, in der die verschiedenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten eingetragen werden. Diese kann dann auch analog für Projektbesprechungen über einen Beamer oder ausgedruckt an der Projektpinnwand verwendet werden.

Die Gesamtverantwortung sollte nach Möglichkeit auf nicht zu vielen Schultern ruhen, da ansonsten das Risiko besteht, dass sich alle ein bisschen und niemand nachhaltig darum kümmern, die digitale Transformation voranzutreiben. Je größer die digitale Transformation jedoch ausfällt, desto mehr Unterprojekte wird es jedoch geben, für die dann entsprechende klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden müssen. Hilfreich ist es auch, einen bestimmten festen Tag für das Meeting (etwa jeden zweiten Dienstag im Monat oder wöchentlich an einem bestimmten Tag) festzulegen. Teambuilding Workshops, in denen die Mitglieder des Teams ihre persönlichen Wünsche, Ziele, Stärken und Schwächen offenlegen, können den Zusammenhalt und auch die realistische Einschätzung der vorhandenen Ressourcen befördern.

Finanzierung/ Ressourcen

Je nachdem wie umfangreich die Maßnahmen der digitalen Transformation sein sollen, müssen unter Umständen verschiedene Finanzierungsmodelle gefunden werden. Neben der Projektfinanzierung über Krankenkassen, Förderer oder Ministerien bieten sich inzwischen auch Crowdfunding Plattformen für bestimmte abgegrenzte Projekte an (siehe etwa Betterplace (<https://www.betterplace.org/de>) oder Leetchi (<https://www.leetchi.com/de>)).

Handlungsphase

Plan

Legt man die Vision oder das Leitbild zugrunde, so hat sich bereits in der Planungsphase gezeigt, dass sich nicht alle Punkte in einem einzigen Zeithorizont abarbeiten lassen.

Insgesamt lassen sich die Ziele in unterschiedliche Zeithorizonte aufteilen. Dabei sollte ein als kurzfristig eingestuftes Ziel als in einem oder weniger als einem Jahr erreichbar sein, mittelfristige in weniger als 3 Jahren und langfristige in weniger als 5 Jahren. Ferner sollte die Wichtigkeit des Ziels für den Verband eingeschätzt werden; für die Bewertung können auch Ergebnisse von Mitgliederbefragungen genutzt werden.

Eine solche Priorisierung der Ziele könnte beispielsweise so aussehen:

Ziel	langfristig	mittelfristig	kurzfristig	Wichtigkeit
Digitalisierung aller Verwaltungsabläufe		X		4
Nutzung einer (weiteren) Social Media Plattform			X	3
Online-Seminare zur Wissensvermittlung und Wissensmanagement				5
Aufbau einer Vereinsapp/ Mitgliederportals	X			4

Sinnvollerweise sollten diese Ziele anhand der SMART- Methode daraufhin überprüft werden, ob sie hinreichend konkret und messbar sind:

SPEZIFISCH: Was genau soll erreicht werden?

MESSBAR: Welche Messmethoden gibt es?

AKZEPTIERT: Werden damit alle mitgenommen?

RREALISTISCH: Kann der Verband dies leisten?

TTERMINIERBAR: Kann der Endtermin klar bestimmt werden?

Es muss dabei auch festgelegt werden, in welchem zeitlichen Ablauf die Verwirklichung der Ziele in Angriff genommen werden kann. Je nach Ressourcen kann die Erarbeitung parallel oder aufeinanderfolgend geschehen.

Konkrete Maßnahmen

Um wirklich konkrete Maßnahmen erarbeiten zu können, bietet es sich an, alle Projektbeteiligten im Rahmen eines Workshops an einen Tisch zu holen. Einführend sollte dabei noch einmal das erarbeitete Leitbild, die Ziele und die Grobplanung vorgestellt werden, damit alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind.

Eigentliches Thema des Workshops sollte jedoch ein Einzel- und Gruppenbrainstorming sein, in welchem Ideen für entsprechende Maßnahmen gesammelt werden sollen. Um möglichst viele Ergebnisse zu bekommen, kann man den Teilnehmern Mindestzahlen für Maßnahmen vorgeben (mindestens 3 Maßnahmen).

Dann können in einer Gruppe wiederum die vielversprechendsten Ideen ausgewählt und auf ihre konkrete Umsetzbarkeit hin ausgestaltet werden.

Je nachdem, wen die Maßnahme betrifft, kann es sinnvoll sein, einen Vertreter dieser Gruppe (etwa Mitglied, Mitarbeiter) die erarbeiteten Vorschläge vorzulegen und um Einschätzung zu bitten. Insgesamt erscheint es jedoch sinnvoll, deren Perspektive bereits bei der Konzeption im Rahmen des Brainstormings und der Konzeption einzubinden.

Beispiele für die Fragestellungen in bestimmten Bereichen:

Mitgliederportal bzw. App für Mitglieder:

- Welche Funktionalitäten sollen vorhanden sein?
- Soll es eine Austauschplattform geben?
- Soll es ein digitales Postfach geben?
- Soll es Möglichkeiten für den Download von Formularen oder die Anmeldung bei Veranstaltungen geben?
- Soll es Sonderfunktionen geben? Matching bzw. Suchmöglichkeit für Menschen mit gleichen Interessen, in der gleichen Lebensphase oder mit der gleichen Krankheitsausprägung
- Will man eine Art Belohnungssystem einführen, also z.B. Mitgliederpunkte, etwa für die Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben? Was sollen diese Bonuspunkte den Mitgliedern bringen? Dankbar wären etwa Verbilligungen bei der Teilnahme an Freizeiten oder Seminaren des Verbandes

Digitale Vereinsorganisation

- Was wollen wir haben? Durchgehend digitales Büro oder eine Mischform?
- Welche Hard- und Software brauche ich dafür?
- Ist die private Software bei Ehrenamtlichen anschlussfähig?
- Wie sind die Fähigkeiten zum Umgang mit entsprechender Software? Wie ausgeprägt ist der Wille, durchgehend auf Papier zu verzichten und z.B. auch Notizen zu digitalisieren (z.B. über Notion, Evernote)?
- Wie sollen Nachrichten verschickt werden? Werden Tools wie Extranets oder Projektmanagementtools überhaupt praktisch genutzt oder ist die Versendung von E-Mails doch praktisch sinnvoller?
- Wie kann der Datenschutz jeweils umgesetzt werden, z.B. bei einem digitalen Urlaubskalender?
- Wie soll die Ordnerstruktur aussehen? Wie sollen Dokumente benannt werden (z.B. nach Datum etwa 1.7.2018: „20180701“ diese Form hat den Vorteil, dass Dokumente automatisch nach Datum sortiert sind)

Wissensmanagement über E-Learning

- Welche Tools will ich anbieten? Online-Seminare, Videos, Podcasts/ Audio?
- Sollen diese (auch) veröffentlicht werden, etwa auf Youtube?
- Für welche Zielgruppe (z.B. Haupt-/ Ehrenamtliche, Vereinsmitglieder) soll das Angebot gedacht sein?

Jährlicher digitaler Ideentag/ Hackathon

- Wie wollen wir das ausgestalten? Bsp. Am Tag selbst: Brainstorming mit anschließender Konzeptionierung; Alternative: Vorheriges Sammeln von Ideen in der Mitgliedschaft; auf dem Tag selbst werden diese priorisiert und die entsprechenden Konzepte erarbeitet
- Wen laden wir dazu ein, etwa über einen Facebook Aufruf oder externe Experten?

Social Media Aktivität

- Welche Zielgruppe wollen wir ansprechen? Auf welcher Plattform ist diese Zielgruppe überwiegend unterwegs?
- Was wollen wir erreichen? Eher politische Interessensvertretung oder Vereinskommunikation?
- Falls schon ein Social Media Angebot vorhanden ist: Wie lässt sich altes und neues Angebot sinnvoll verknüpfen?
- Wie viel personelle Ressourcen haben wir für die Pflege des Angebotes?

Umsetzungsphase

Kosten

Gerade in der Umstellungsphase fallen erhebliche Kosten für die Digitalisierung eines bestimmten Bereiches an. Hier sind etwa auch die Personalkosten für die Mitarbeiter einzurechnen, die die entsprechenden Dinge entwickeln und implementieren müssen. Auch die anschließende Schulung von Mitarbeitern in neuer Software oder die Pflege von Social Media Angeboten muss entsprechend veranschlagt werden; ebenso die Soft- und Hardware Kosten.

Gleichzeitig sollten aber auch die Einsparpotentiale, etwa bei der Umstellung auf ein digitales Büro, abgeschätzt werden.

Bei der Refinanzierung gibt es sicherlich neben der Projektförderung durch Selbsthilfeförderung oder Ministerien auch die Möglichkeit Mischfinanzierungen mit mehreren Partnern ins Auge fassen. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass dies unter Umständen den Abstimmungsbedarf und damit die erforderlichen personellen Ressourcen erhöhen kann.

Arbeitspakete

Zuletzt sollten die Vorhaben in übersichtliche Arbeitspakete mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Meilensteinen erarbeitet werden. Ferner sollte geklärt werden, in welchen Abständen von den Projekten in Vorstand oder Mitgliederversammlung berichtet werden muss.

Evaluation: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt

Um dauerhaft Qualitätsverbesserungen zu erreichen, müssen Projekte evaluiert werden. Dies kann vor allem dadurch geschehen, dass die Stärken und Schwächen in den entsprechenden Projektphasen aufgelistet und Ideen für verbesserte Strategien versehen werden. Auch die Kommunikation im Projekt sollte als eigener Punkt auf Schwächen und Stärken untersucht werden. Nur auf diese Weise wird man aus den Entwicklungen des Projektes für zukünftige Projekte lernen können.

Mindset und Digitalisierungsbeauftragter

Nicht immer stößt die Idee einer digitalen Strategie auf offene Ohren; gerade in Verbänden mit vielen älteren Mitgliedern muss man sich auf Widerstände gegen entsprechende Veränderungen einstellen. Hier hilft nur Reden, Reden, Reden; vorsorglich sollten jedoch Kommunikationsstrategien entworfen werden, wie die Idee der Digitalen Transformation in den Verband hereingetragen werden kann. Dabei sollte sichergestellt sein, dass der Vorstand in vollem Umfang hinter dem Digitalisierungsstrategie steht.

Insgesamt kann es in vielen Verbänden hilfreich sein, einen haupt- oder ehrenamtlich engagierten Digitalisierungsbeauftragten zu benennen, der einerseits die Projekte vorantreibt, andererseits den Mitarbeitern, ehrenamtlich Tätigen und Mitgliedern als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Ein solcher Digitalisierungsbeauftragter kann jedoch auch in Form eines Teams gebildet werden, das dann die Arbeit auf mehrere Schultern verteilt.

Fazit

Für die digitale Transformation eines Verbandes benötigt man einen langen Atem. Erforderlich ist die Bereitschaft, althergebrachte Vorgehensweisen zur Überprüfung zu stellen, neue Teams in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und auf äußere Veränderungen flexibel zu reagieren. Doch genau dies sind auch die Chancen einer digitalen Transformation: Denn durch sie werden nicht nur alte Prozesse auf den neuen Stand gebracht, sondern es können sich neue Formen der Kommunikation und des Miteinanders im Verband und mit anderen Akteuren des zivilgesellschaftlichen Engagements entwickeln, die neue Impulse in den Verein hereintragen.

Besondere Tipps für kleine und mittelgroße Verbände

Wer bei der digitalen Transformation nur an eine gewaltige Aufgabe denkt, vergisst, dass die Optimierung interner Prozesse eines Vereins enorme Verbesserungen und Effizienzsteigerungen bringen kann. Eine Konzentration auf solche Effizienzreserven hat zudem den Vorteil, dass keine Gefahr besteht, dass der entscheidende Teil des gegenseitigen menschlichen Austauschs - die Selbsthilfegruppe - völlig ins Netz verlagert wird. Denn es ist ein menschliches Grundbedürfnis, sich persönlich zu treffen und so den eigenen Umgang mit der Erkrankung am positiven Beispiel des Anderen zu erlernen. Menschen organisieren sich schließlich in Selbsthilfegruppen, um persönlich miteinander ins Gespräch zu kommen, gemeinschaftliche Ziele umzusetzen und Dinge - auch politisch - zu bewegen. Sieht man neue Technologien als Chance, weil sie uns Möglichkeiten zur Vereinfachung, Beschleunigung und zum Netzwerken schenkt, kann dies eine große Bereicherung für das Vereinsleben sein; Ehrenamtliche haben dadurch mehr Zeit für die wirklich wichtigen Angelegenheiten im Verein. Dazu gehören vor allem die persönliche Begegnung und der Austausch untereinander. Denn Menschen sehnen sich - gerade in der heutigen Zeit der Selbstvermessung und Selbstoptimierung - zunehmend nach authentischem Austausch und Möglichkeiten zum Mitgestalten der Gemeinschaft (siehe Arbeitshilfe 1: Megatrends Authentizität und Mitgestaltung). Insoweit kann gerade die Selbsthilfe auch mit ihren Traditionen Bedürfnisse erfüllen, die gesellschaftlich derzeit eine wachsende Bedeutung erhalten.

Vor diesem Hintergrund ist es gerade bei kleineren und mittleren Verbänden wichtig, bei der digitalen Transformation des Verbandes auf die Stärken des Verbandes zu setzen anstatt auf jeder Hochzeit oder jedem Social Media Kanal zu tanzen.

Gerade die Vereinsorganisation kann ein Feld sein, bei dem es Effizienzreserven gibt; über Abfragen bei den Mitgliedern zu ihren Bedürfnissen kann man mit diesen wieder neu ins Gespräch kommen und so vielleicht weiter Aktive gewinnen. Insofern wird es gerade bei kleinen Verbänden darauf ankommen, auf Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit der Veränderung zu setzen.