



MIT KÜHLEM KOPF DURCH DEN WANDEL

15 Jahre lang begleitete ich einen einflussreichen Verband in führenden Positionen beim digitalen Wandel. Zunächst erlebte ich als Pressesprecher, welchen Einfluss die digitale Revolution auf die PR-Branche und Kommunikationswelt ausübte. Später verantwortete ich als Mitglied der Geschäftsleitung viele Projekte, die wir heute der digitalen Transformation zuordnen. Auf den folgenden Seiten stelle ich überblicksartig dar, wie dieser große technisch-wissenschaftliche Verband der Digitalisierung in der Vergangenheit begegnete und welche besonderen Herausforderungen sich dabei stellten.

Michael Schwartz

Kein Fortschritt ohne Veränderung. Seitdem ich nach dem Studium in den Beruf wechselte, begleiten mich Veränderungen in Organisationen. Was jedes Mal neu ist, sind die Anlässe für Veränderungsprozesse. Und die Veränderungswelle, die uns seit einigen Jahren begleitet, hat einen gewaltigen Anlass: die Digitalisierung der Berufswelt und der Gesellschaft – die digitale Transformation.

FRÜHE MÖGLICHKEITEN DER DIGITALISIERUNG

Als ich gegen Ende des auslaufenden 20. Jahrhunderts nach dem Studium ins Berufsleben einstieg, waren die Vorboten der digitalen Transformation bereits spürbar. Alle Büros waren beinahe standardisiert mit PCs ausgestattet und die Fokussierung auf das Internet allerorten spürbar. Die Suche nach Geschäftsmodellen, die digitalisierbar sein mussten und sich im Anschluss

am besten skalieren ließen, lief auf Hochtour. 2001 begann ich meine Tätigkeit im größten technisch-wissenschaftlichen Verein Europas. Direkt zu Beginn wurde ich aufgrund meiner Erfahrungen (vorher arbeitete ich bei einem großen deutschen privaten Fernsehsender und einem Internet-Start-up) einem internen Arbeitsgremium zugeordnet, das sich mit der Entwicklung eines Knowledge-Management-Systems beschäftigte. Das Arbeitsgremium bestand aus etwa 16 Expertinnen und Experten aus allen Bereichen des Hauses. Unser Ziel war, das gesamte Wissen der Organisation zu erfassen, auszuwerten und digital aufzubereiten, um es im Anschluss zentral für alle Mitglieder verfügbar zu machen. Um es vorwegzunehmen: Das Projekt wurde nie zu Ende geführt.

Welche Schwierigkeiten stellten sich unserer Projektgruppe seinerzeit in den Weg? Zunächst hatten wir Respekt vor der historischen Dimension und den unglaub-

lichen Datenmengen unseres Anliegens. Den Verein gab es zu diesem Zeitpunkt bereits seit 145 Jahren! Ferner war der Verein dezentral aufgebaut, sodass die gesamte Informationsmenge auf 45 Regionalvertretungen und 15 Landesvertretungen verteilt war. Die kooperativen und kommunikativen Herausforderungen in diesem Projekt waren enorm. Selbst wenn wir es geschafft hätten, sämtliche ehrenamtlich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überzeugen, die historischen und aktuellen Informationen zu recherchieren und für uns bereitzustellen, hätten wir Jahre oder Jahrzehnte gebraucht, das gesamte Material zu sichten, zu ordnen und schließlich zu digitalisieren.

Ein weiteres, entscheidendes Hemmnis war, dass wir im Gremium dank der Vielzahl der Projektteilnehmer eine Fülle von (meist unausgesprochenen) Unterzielen zu bearbeiten hatten, die sich häufig nicht miteinander vereinen ließen.



Und die vielleicht entscheidende fehlende Komponente war, dass wir kein Geschäftsmodell entwickelten, was mit dem gesamten digitalisierten Material geschehen sollte, wenn es denn je auf einem zentralen System bereitgestellt wäre.

Rückblickend betrachtet war dies ein erstes Projekt in Richtung Professionalisierung einer digital ausgerichteten Organisation, kurzum: ein erster Schritt zur Digitalisierung in der Berufswelt – oder zu digitalen Transformation.

DAS INTERNET ALS KNOTENPUNKT DES FORTSCHRITTS

Immer mehr Firmen und Organisationen waren seit Mitte der Neunzigerjahre mit der Darstellung ihrer Internetseiten beschäftigt. Durch die technisch-wis-

senschaftliche Herkunft unseres Vereins waren die ersten Versionen des Online-Auftritts zunächst eher technokratisch geprägt. Viele unserer Mitglieder (damals 130.000) machten uns immer wieder darauf aufmerksam, dass die relevanten Inhalte nicht schnell genug auffindbar seien. Natürlich lag dies zur damaligen Zeit auch an den technischen Übertragungsgeschwindigkeiten, die eine objektive Restriktion darstellten. Unsere Lernkurve führte aber dazu, dass wir der grafisch attraktiven und nutzerorientierten Darstellung unserer Internetseiten immer größere Beachtung schenkten. Die weiteren Generationen der Internetauftritte zählten zuletzt weit über 100.000 Zugriffe pro Monat.

Außerdem ermöglichten die neuen, interaktiven Möglichkeiten des Web

2.0, dass wir sehr früh Social-Media-Möglichkeiten ausprobierten und für unsere Mitglieder nutzbar machten. In der Geschäftsleitung führten wir stundenlange Diskussionen darüber, ob das Thema Social Media eine vorübergehende Modeerscheinung sei oder ob sich eine strategische Beschäftigung mit dem Thema lohne. Da die wenigsten Mitglieder der Geschäftsleitung zum damaligen Zeitpunkt einen eigenen Social-Media-Account hatten, wurde die Meinungsbildung vor allem über die Medien getrieben. Die Berichterstattung in der deutschen Presselandschaft war damals sehr ambivalent. Einerseits wurden Social-Media-Möglichkeiten verteufelt, etwa wegen der zunehmenden Mobbing-Aktivitäten, die Rufmord Tür und Tor öffneten. An-

dererseits ergaben sich Chancen für eine basisdemokratische Meinungsbildung, die von vielen Journalisten gefeiert wurden. Schlussendlich trafen wir eine – für damalige Verhältnisse – mutige Entscheidung: Wir setzten unsere Social-Media-Aktivitäten auf die strategische Agenda.

SOCIAL MEDIA ALS MOTOR FÜR MITGLIEDER-INTERAKTION

Die Rückmeldungen seitens der Mitglieder waren überwiegend positiv. In unserer Zentrale hatten wir anfänglich Probleme, auch kritische Diskussionen über den Verein auf Social-Media-Plattformen konstruktiv zu begleiten. Auch mir selbst und der gesamten Presseabteilung fiel es Mitte der 2000er-Jahre schwer, die gelernte und geliebte Kontrolle über die Kommunikation loszulassen und über die digitalen Austauschmöglichkeiten neue Formen der Diskussionen zuzulassen und zu unterstützen. Ein wichtiger und rückblickend sehr hilfreicher Schritt war die Schaffung der Position einer Social-Media-Managerin in der Kommunikationsabteilung. Zum einen sorgte dies für Akzeptanz des Themas innerhalb der Organisation und zum anderen konnten al-

DIE BERICHTERSTATTUNG IN DER DEUTSCHEN PRESSELANDSCHAFT WAR DAMALS SEHR AMBIVALENT. EINERSEITS WURDEN SOCIAL-MEDIA-MÖGLICHKEITEN VERTEUFELT, ETWA WEGEN DER ZUNEHMENDEN MOBBING-AKTIVITÄTEN, DIE RUFMORD TÜR UND TOR ÖFFNETEN. ANDERERSEITS ERGABEN SICH CHANCEN FÜR EINE BASISDEMOKRATISCHE MEINUNGSBILDUNG, DIE VON VIELEN JOURNALISTEN GEFEIERT WURDEN.

le hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem Know-how der Social-Media-Managerin lernen.

Außerdem half der ständige, konstruktive und informative Austausch mit Mitgliedern sehr. Nach und nach fanden wir immer mehr Lösungen, in denen nicht nur hauptamtli-

che Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Verantwortung für die sozialen Medien übernahmen. Gerade sie sorgten für den richtigen Themenmix innerhalb der Mitgliedschaft. Außerdem machten unsere Ehrenamtler so überzeugend Werbung für die hauseigenen sozialen Medien, dass die Wachstumsraten außerordentlich anstiegen.

Rahmenvertrag D&O-Versicherung für Vereins-/Verbandsmitglieder in der DGVM



in Kooperation mit



BUSINESS PROTECTION
Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Ihre Ansprechpartnerin:
Gunhild Peiniger, Geschäftsführerin
Telefon +49 (0)40 413 45 32-0
Telefax +49 (0)40 413 45 32-16
gunhild.peiniger@pp-business.de
Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.

Gegenstand der **D&O-Versicherung** sind Pflichtverstöße, die zu Vermögensschäden führen, für die **Vereins-/Verbandsorgane** aufgrund gesetzlicher Haftpflichtbestimmungen **scha-denersatzpflichtig** sind und für die diese persönlich mit dem **gesamten Privatvermögen** einzustehen haben. In Zusammenarbeit mit der DGVM haben wir ein maßgeschneidertes Rahmenkonzept entwickelt, welches auch das Ehrenamt schützt.

Prämienbeispiel bei einem Haushaltsvolumen bis max. € 50 Mio. und einer Vertragslaufzeit von 24 Monaten:

Versicherungssumme € 250.000,00	Prämie € 315,00*
---	----------------------------

* Jahresprämie zzgl. 19% VSt.

Für Informationen, auch zu weiteren Versicherungssparten besuchen Sie unsere Homepage:
www.dgvm-assekuranz.de



Rückblickend betrachtet, war das beginnende Zusammenspiel zwischen den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern der Start eines entscheidenden Veränderungsprozesses im Verein.

DIGITALE ARBEITSPLATTFORMEN FÖRDERN DAS MITEINANDER

Die Einführung einer Collaboration-Plattform zu Beginn der 2010er-Jahre war für unseren Verein eine extrem wichtige, wenn auch umstrittene Entscheidung. Die Möglichkeiten, die wir über dieses für ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffene Intranet zur Verfügung stellten, waren riesig. Immerhin mussten rund 12.000 ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierüber mit Informationen versorgt werden. Und das war zunächst auch der Stein des Anstoßes. Wie der Durchschnitts-User bei den klassischen Microsoft-Office-Programmen, benötigt das Durchschnitts-Ehrenamt-Mitglied maximal 10 Prozent

der zur Verfügung gestellten Möglichkeiten einer Collaboration-Plattform.

Neben anfänglichen Performance-Problemen gab es zu Beginn auch Diskussionen darüber, warum die unterschiedlichen Zielgruppen der ehrenamtlichen Mitglieder nicht schneller auf die für sie jeweils relevanten Informationen zugreifen konnten. Ähnlich wie bei der Lernkurve zum Internetauftritt gingen wir auch bei der Collaboration-Plattform immer stärker zu einer grafisch attraktiven und benutzerfreundlichen Bedienoberfläche über. Eine wichtige Modernisierung in diesem Prozess war außerdem die responsive Darstellung und Nutzung der Seiten, also die Möglichkeit, die Collaboration-Plattform nicht nur am Computer nutzen zu können, sondern auch auf dem Smartphone und dem Tablet.

Im Zuge der Auffrischung des Systems starteten wir eine Roadshow durch ganz Deutschland, auf der wir mit den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern im Norden, Süden, Westen und Osten in gemeinsamen Workshops Umgang und Ziele der Collaboration-Plattform erarbeiteten. Besonders diese Workshops vor Ort brachten eine deutlich höhere Akzeptanz für die Plattform. Das Projekt zeigte einmal mehr, wie wichtig die kooperative Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist. Mit zunehmendem Erfolg des Projekts stieg auch die gegenseitige Wertschätzung entsprechend an.

NACH DEM SPIEL IST VOR DEM SPIEL

Natürlich ist die digitale Transformation auch in diesem Verein noch nicht abgeschlossen. Heute beschäftigen sich einige Arbeitsgruppen mit den Möglichkeiten, die die fortschreitende Digitalisierung für Vereine und Verbände bereithält. Werden in Zukunft Gremiensitzungen digital abgehalten? Kann ich

mich vielleicht mit Gleichgesinnten in Zukunft einfach über das Internet vernetzen und austauschen, am liebsten über mein Smartphone? Es wäre doch toll, wenn ich unkompliziert auf das gesamte Wissen der Organisation mit wenigen Klicks zugreifen könnte, oder?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben im Zuge der Professionalisierung der Organisation immer stärker gelernt, in Geschäftsmodellen zu denken. Das hilft auch der Umsetzung der digitalen Transformation im Verein. Waren zu Beginn der 2000er-Jahre noch die reinen Möglichkeiten der Digitalisierung das Ziel, so wird heute immer häufiger hinterfragt, welche Ziele mit digitalen Veränderungen erreicht werden sollen – und für welche Zielgruppen.

BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

Eine Beobachtung, die ich im Laufe der Jahre wiederholt festgestellt habe, ist die, dass Menschen immer wieder Angst vor Veränderungen haben. Das betrifft einerseits die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und andererseits die Mitglieder. Vor jeder Veränderung steht der Zweifel, ob ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter mit der geschaffenen Veränderung klarkomme. Möglicherweise ersetzt die Veränderung ja den eigenen Job? Oder meine Qualifikation reicht nicht aus, um mit der Veränderung effizient arbeiten zu können? Oder ich bin einfach zu alt, um mich noch auf weitere Veränderungen einzulassen?

Und viele Mitglieder fragen sich, ob Veränderungen wirklich sein müssen. Bislang war man doch auch ganz zufrieden mit den Angeboten der Mitgliedschaft. Bin ich bereit, meine Mitgliedschaft in Zukunft digital auf dem Tablet zu lesen? Und möchte ich, dass meine Mitgliedschaft dazu führt, dass ich transparent im Internet werde? Außerdem können Veränderungen im Verein ja auch Geld kosten. Und das könnte mögli-

EINE BEOBACHTUNG, DIE ICH IM LAUFE DER JAHRE WIEDERHOLT FESTGESTELLT HABE, IST DIE, DASS MENSCHEN IMMER WIEDER ANGST VOR VERÄNDERUNGEN HABEN. DAS BETRIFFT EINERSEITS DIE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER – UND ANDERERSEITS DIE MITGLIEDER. VOR JEDER VERÄNDERUNG STEHT DER ZWEIFEL, OB ICH ALS MITARBEITERIN ODER MITARBEITER MIT DER GESCHAFFENEN VERÄNDERUNG KLARKOMME.

cherweise auch auf die Mitgliedsbeiträge umgelegt werden. Wenn die Veränderungen mir gefühlt gar nichts nutzen, bin ich dann bereit, höhere Mitgliedsbeiträge zu zahlen?

Seien es die Mitarbeiter oder die Mitglieder: Ängsten kann man immer nur mit zweierlei begegnen. Zum einen ist dies die frühzeitige Einbindung in den Veränderungsprozess. Die Darlegung, warum man Veränderungen anstößt und welche Ziele man damit verfolgt, hilft, Ängste erst gar nicht entstehen zu lassen.

Und zum anderen ist es das Thema Kommunikation. Durch Umfrageergebnisse lernen wir immer wieder, dass gescheiterte Veränderungsprozesse in mehr als der Hälfte der Fälle auf fehlende, mangelhafte oder unzureichende Kommunikation zurückzuführen sind.

Moderne Veränderungsprozesse in Verbänden und Organisationen, besonders in der digitalen Transformation, bedürfen also immer der folgenden Kombination: einerseits Betroffene zu Beteiligten zu machen und andererseits alle Beteiligten während des Prozesses immer wieder zu informieren, mit ihnen zu sprechen und ihnen die

Möglichkeit für Rückmeldungen zu geben. Das erhöht die Chancen außerordentlich, den Prozess der digitalen Transformation schneller und erfolgreicher umzusetzen. ■

AUTOR

MICHAEL SCHWARTZ



ist Inhaber von CoachKom und arbeitet als Kommunikations- und Organisationsberater sowie als Führungs-Coach. Zuvor war der Diplom-Volkswirt und zertifizierte Coach 15 Jahre lang in führenden Positionen

in einem großen technisch-wissenschaftlichen Verband beschäftigt. Die letzten sechs Jahre verantwortete er in der dortigen Geschäftsleitung die Themen Kommunikation und Strategie. Er gestaltete Organisations-Umstrukturierungen maßgeblich mit und entwickelte als Führungskraft einen eigenen modernen Ansatz, um Beschäftigte mitzunehmen.

→ schwartz@coachkom.de
→ www.coachkom.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)