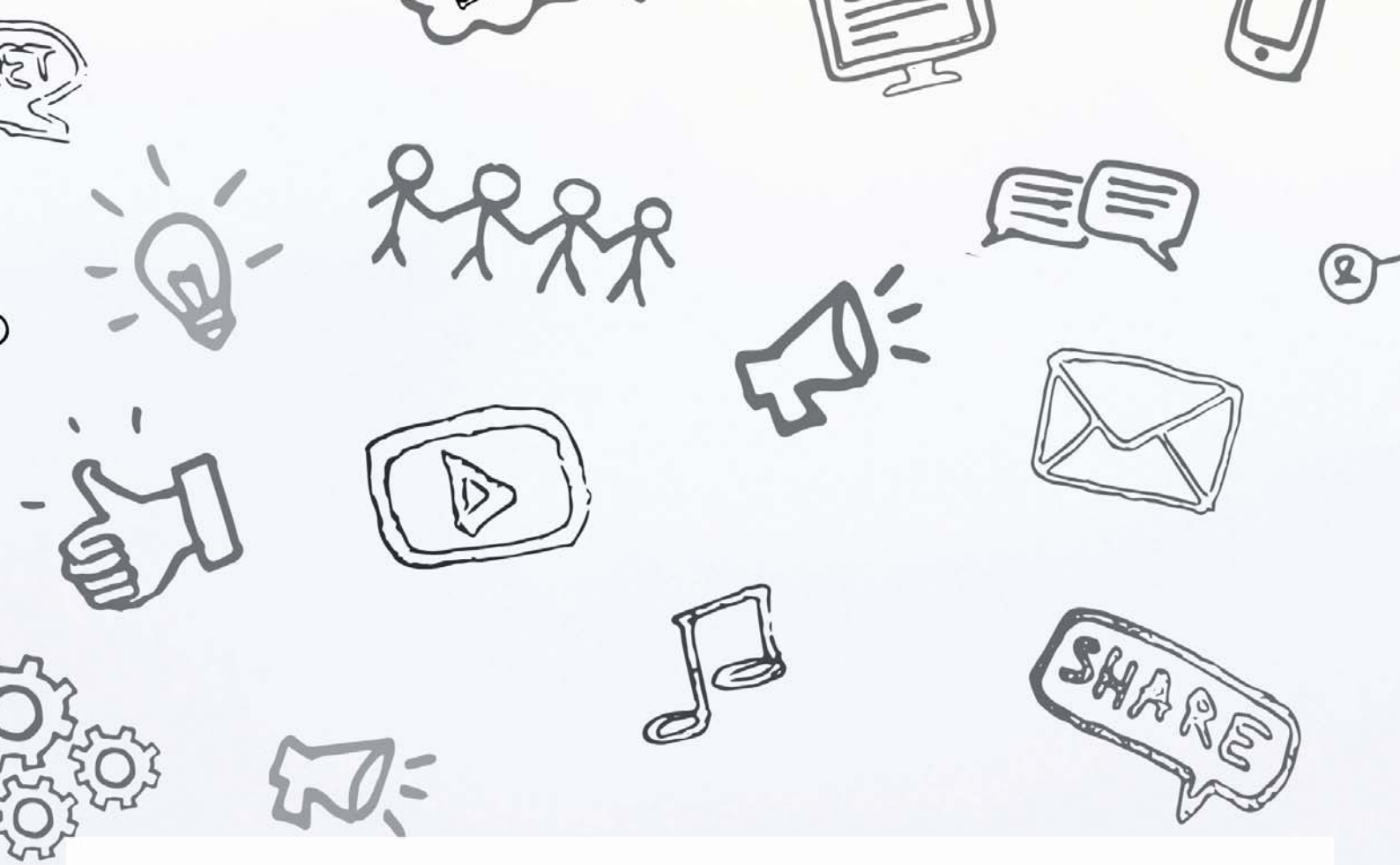


VERBÄNDE ALS INNOVATIONSMOTOR FÜR DIE DIGITALISIERUNG

Digitale Herausforderungen verändern Märkte und Berufsbilder

Eine der größten Herausforderungen unserer Zeit für Verbände, Unternehmen und auch Berufstätige ist die stetig steigende Komplexität. Scheinbar kleine Vorgänge und Entscheidungen werden von immer mehr Themen, Vorgaben und Regularien beeinflusst. Daraus resultiert, dass immer mehr Experten und Stakeholder an einer solchen Entscheidung mitwirken müssen. Gängige Entscheidungsstrukturen sind aber auf diese Inflation an Stakeholdern nicht ausgerichtet. Bisher hat ein möglichst klein gehaltener Kreis an Personen die Optionen evaluiert und entschieden. Jetzt sprechen wir plötzlich über Multi-Stakeholder-Prozesse, in denen in mehreren Stufen und mit immer mehr Involvierten komplexe Themen durchleuchtet, verstanden und gelöst werden müssen.

Kerstin Grözinger

LÄHMENDE KOMPLEXITÄT ERKENNEN

Erinnern Sie sich, wie vor zehn Jahren die E-Mail-Newsletter Ihres Verbands versandt wurden. Die einzigen wesentlichen Faktoren waren: inhaltliche Beiträge, Empfängerkreis, Betreffzeile, Formatierung und Design für den optischen Feinschliff. Vielleicht wurde noch geprüft, ob alles in Outlook ordentlich dargestellt wird.

Dieser Prozess ist heute wesentlich komplizierter und es gibt eine Vielzahl an scheinbaren Details, die Ihre Aufmerksamkeit und Achtsamkeit erfordern.

1. **Rechtliche Aspekte:** Haben Sie das Einverständnis der Empfänger zu genau diesem Zweck eingeholt? Sind die Inhalte unbedenklich? Verwenden Sie eine datenschutzkonforme E-Mail-Lösung und verfügen Sie über die notwendigen Lizenzen? Verweisen Sie korrekt auf das von Ihnen durchgeführte Tracking? Gerade nach Inkrafttreten der Datenschutzgrundverordnung hat sich hier viel verändert und musste überprüft und abgestimmt werden.
2. **Aspekte der technischen Darstellung:** Wie wird mein Newsletter in Outlook und den zehn anderen gängigen Programmen dargestellt? Wie sieht die E-Mail auf verschiedenen Mobilgeräten und Browsern aus? Sind langsame Mobilverbindungen, A/B-Tests und Zustellbarkeitsqualität bedacht? All diese Fragen sind sehr technischer Natur und ohne technisches Fachwissen nicht zu beantworten.
3. **Inhaltliche und kreative Aspekte:** Wird der Newsletter der inhaltlichen Komplexität des Themas gerecht? Wird die Zielgruppe bedacht, richtig analysiert und adressiert? Werden Texte durch visuelle Elemente unterstützt? Diese Fragen lassen sich nur bei einer genauen Betrachtung der Inhalte und Zielgruppen durch Expert∗innen beantworten.
4. **Marketing- und PR-Aspekte:** Lassen sich die Inhalte einfach teilen? Sind sie inhaltlich für weitere Kanäle geeignet? Lassen sie sich leicht an die strukturellen Erfordernisse verschiedener Kanäle anpassen? Sollten Sie wesentliche Influencer und Stakeholder direkt auf diese Inhalte ansprechen? Gerade durch die Vielfalt der Medien und Kanäle lassen sich diese Fragen nicht mehr leicht und allgemeingültig beantworten.

Das einfache Beispiel eines E-Mail-Newsletters zeigt, welche Aspekte es bei vielen alltäglichen Abläufen zu bedenken gilt. Das kann in den seltensten Fällen von einer einzelnen Person gelöst werden, sondern erfordert Erfahrung und Fachwissen unterschiedlicher Stakeholder. Diese müssen zusammengebracht werden, um in gemeinsamer Arbeit zum bestmöglichen Ergebnis für den Verband zu kommen. Was hier an einem kleinen Beispiel betrachtet wurde, gilt auch für größere Zusammenhänge. Die Digitalisierung erfordert Flexibilität und das Zusammenspiel von Experten und Stakeholdern aus unterschiedlichsten Bereichen wie Technik, Recht, Wissenschaft, dem kreativen Umfeld und dem Verbandswesen.

QUELLEN FÜR KOMPLEXITÄT IN EINER VERNETZTEN UND DIGITALISIERTEN WELT

Für viele ist die Digitalisierung immer noch ein Prozess, der sich langsam, aber sicher in den (Arbeits-)Alltag einschleicht. An vielen Stellen hat die Digitalisierung jedoch bereits heute komplette Branchen umgekrempelt.

– Technologische Neuerungen verändern komplette Branchen in Windeseile. Im Bereich der Hörgeräteakustik hat sich der 3-D-Druck rasant ausgebreitet. Be-

reits heute finden Sie kaum mehr ein Hörgerät, welches nicht gedruckt wurde. Unternehmen, die am Markt bleiben wollten, hatten keine andere Wahl, als sich schnellstmöglich auf das neue Verfahren umzustellen.

– Die Märkte der Zukunft sind teilweise bereits heute entschieden. Ein Beispiel hierfür ist das Sammeln von Navigationsdaten durch Google. Mit über einer Milliarde täglicher Nutzer sammelt Google mit Abstand am meisten Daten über Verkehr und Navigation. Dies kann Google mit einem unergründlich großen Speicher an Personendaten durch diverse Trackingquellen erweitern (Interessen, Verhalten, Risikobereitschaft, Unfallstatistik etc.). Daraus entsteht eine Startposition für die künstliche Intelligenz beim autonomen Fahren, bei der sich viele traditionelle Hersteller wesentlich im Nachteil sehen.
– Traditionelle Berufsbilder verschwinden und neue entstehen. Viele kaufmännische Berufsbilder (z. B. Bankkaufmann*frau) verlieren an Relevanz. In den Bereichen der Mechatronik, Datenanalyse oder Erstellung digitaler Lerninhalte entstehen dafür laufend neue Berufsbilder, die es erst noch konkret zu definieren gilt.
– Die Globalisierung trifft lokale Branchen. So verliert der Einzelhandel jährlich Umsatzanteile an globale Akteure wie Amazon oder Aliexpress.
– Künstliche Intelligenzen unterstützen uns bei unserer Arbeit. Egal ob Suchmaschine, Streaming-Plattform, Onlinehandel oder Navigationssoftware. Künstliche Intelligenzen lernen unser Verhalten kennen und unterstützen uns bei einer Vielzahl an Aufgaben.

Die Beispiele zeigen: Digitalisierung nimmt Fahrt auf. Die Welt wird sich nie wieder so langsam verändern wie heute. Verbände, Unternehmen und Berufstätige sind immer stärker mit veränderten Märkten auf globaler und lokaler Ebene, neuen Berufsbildern und künstlichen Intelligenzen konfrontiert. Privat benutzen fast alle Verbandsmitglieder bereits moderne Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit (z. B. WhatsApp). Deshalb steigen Vernetzungsgrad, Kommunikationsgeschwindigkeit und die Selbstorganisationsfähigkeit. Aber wo bleibt da der Verband? Ist er noch im Zentrum und am Puls seiner Branche, seines Berufsbildes oder seiner Region?

DER VERBAND IN DER DIGITALISIERTEN WELT

Ebenso wie die Welt um ihn herum muss auch der Verband sich verändern und an die Gegebenheiten und Funktionsweisen der Digitalisierung anpassen. Damit der Verband attraktiv für Mitglieder, wettbewerbsfähig und schlagkräftig bleibt, müssen folgende Probleme angegangen werden:

– Ineffektive Kommunikation: Trotz vie-

ler E-Mails fühlen sich die Mitglieder häufig nicht ausreichend informiert. Oftmals werden relevante Inhalte nicht im Wust an verfügbaren Informationen erkannt.

- Mitglieder sind zu inaktiv: Der Verband sieht sich nicht in der Lage, genügend motivierte Mitglieder zu finden, die sich aktiv in die Verbands- und Gremienarbeit einbringen.
- Zusammenarbeit umständlich: Durch die dezentrale Struktur von Verbänden ist es oft schwer, eine effektive Arbeitsebene zu schaffen und gemeinsam Themen zu bearbeiten.
- Statische Organisation: Statische Strukturen und Prozesse lassen wenig Raum für Veränderungen und neue Konzepte in der Verbandsarbeit. Auf aktuelle Gegebenheiten kann nicht so schnell wie erforderlich reagiert werden.

Die Art, auf die bisher gearbeitet wurde, hat ausgedient. Kleine Kreise an Entscheidern können die Komplexität nicht immer vollständig erfassen. Dies macht die bisherigen Top-down-Entscheidungsstrukturen auf Basis von kleinen Entscheiderkreisen anfällig für Fehler und unvollständige Evaluationen. Eine wesentliche Vergrößerung der Anzahl an Stakeholdern in einer Entscheidung lähmt dagegen die Entscheidungsfreudigkeit und -laufzeit.

Es ist mehr Dynamik, Fähigkeit zur spontanen Reaktion und der Einbezug aller Stakeholder auf unterschiedlichen Ebenen notwendig. Nur so können Verbände bestehende Probleme angehen und gemeinsam mit den Mitgliedern die Herausforderungen des digitalen Zeitalters meistern. Doch wie genau kann die Handlungsfähigkeit erhalten und Innovation gefördert werden?

DIE NEUE ROLLE IM VERBAND: ENABLER ALS TREIBER DER INNOVATION

Bei über 40 deutschen Verbänden[1] haben Entscheider ihre neue Rolle in der digitalen Gesellschaft für sich gefunden: Sie sehen sich als Enabler. Dieses neue Selbstverständnis hat sich in einer Vielzahl an verschiedenen Bereichen gebildet: Geschäftsführung, Vorstandsebene, Verbandskommunikation, Zentrale Dienste/IT, Verbandsentwicklung

tixxt

Handlungsfähig. Digital. Jetzt.

Stakeholder Engagement setzt das Potential Ihres Verbands frei.

tixxt Kunden schätzen an der Nr. 1 Stakeholder Engagement Plattform:

... effiziente & mobile Informationsverteilung

... vereinfachte Zusammenarbeit

... nachhaltige Aktivierung & Bindung von Mitgliedern

... effektives Wissensmanagement

... Entwicklung & Hosting in Deutschland

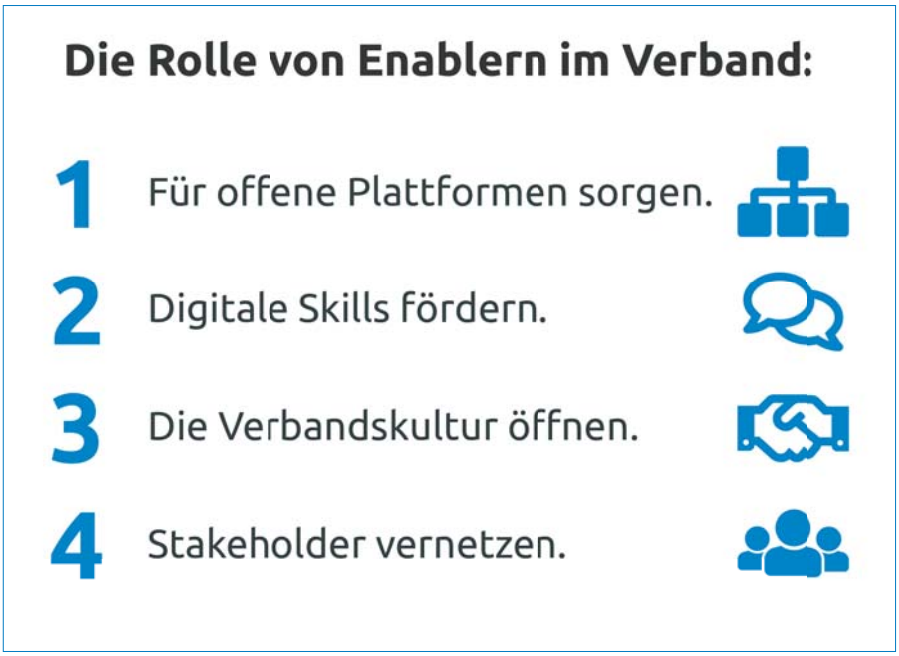
Über 60 Mitgliedsorganisationen vertrauen tixxt

Mehr Infos unter: www.tixxt.com/nr1

und auch bei der Mitgliederbetreuung. Enabler haben nicht nur die neuen Herausforderungen erkannt, sondern die Hindernisse auf dem Weg zu Lösungen identifiziert: Kommunikation, Infrastruktur und Kultur.

Enabler zeichnen sich durch vier grundlegende Eigenschaften und Vorgehensweisen aus:

1. Enabler führen eine neue Infrastruktur zur Kommunikation und Vernetzung ein und sorgen dafür, dass diese gepflegt wird. Sie schaffen somit eine Plattform, die allen Mitgliedern die Grundlage für die Zusammenarbeit bietet.
2. Enabler fördern die Erlangung digitaler Skills. Sie definieren Ziele, prägen den Umgangston, helfen bei ersten Schritten und leben Kultur und Arbeitsweise vor.
3. Enabler sorgen für eine offene Kultur im Verband. Sie fördern eine Kultur des Teilens, des Mitwirkens und des Impulsgebens. Somit öffnen sie Strukturen und vernetzen das Wissen der einzelnen Mitglieder.
4. Enabler fungieren als Moderatoren. Sie setzen und steuern Impulse, um Diskussionen nach vorne zu bringen. Weiterhin bringen sie die richtigen Personen zusammen, um Projekte zu verwirklichen und Ziele zu erreichen.



Im Kern geht es den Enablern also darum, die Handlungsfähigkeit des Verbandes zu erhöhen und den Verband in der digitalen Gesellschaft zukunftsfähig zu positionieren. Dabei muss aber ein neues Selbstverständnis gewonnen werden. Der Personenkreis, der die Ideen für mögliche Lösungen unserer großen Herausforderungen aufbringen kann, muss erweitert werden. Es sind nicht mehr kleine Gremien mit festen und stark formalisierten Beitrittsstrukturen oder Expertenkreise, die die Weisheit und Innovationskraft für sich gepachtet haben. Es ist nun das gesamte Team, das als Basis für einen Kreislauf aus Ideen, Erfahrungen und Innovationen wirkt. Mit dem gesamten „Team“ ist ein möglichst großer Teil der Mitglieder gemeint.

Enabler binden also die Mitglieder möglichst weitreichend in die Verbandsarbeit ein. Dabei geht es vor allem darum, bestehende und neue Kernleistungen des Verbandes in einer sich stetig ändernden Gesellschaft zu positionieren: Die Vernetzung jenseits von Events zu erhöhen, bes-

PRAXISBEISPIEL:

Der Bitkom hat die Hürde zum Mitwirken in seinen Gremien wesentlich gesenkt. Nun können Mitglieder punktuell und mit nur einem Klick innerhalb seiner Stakeholder-Engagement-Plattform in den meisten Gremien aktiv werden. Dies ermöglicht eine wesentlich höhere Dynamik in der Gremienarbeit. Hat ein Mitglied aktuell ein großes Interesse an einem bestimmten Thema in einem Gremium, so kann es mitwirken, die Kommunikationshistorie dazu nachverfolgen, Ideen einbringen und sich nach der Bearbeitung aber auch wieder zurückziehen. Die Ergebnisse bleiben dokumentiert, nichts geht verloren. So sind Mitglieder durchschnittlich in mehr Gremien aktiv, ohne dass ihnen zu viel Verpflichtung abverlangt wird.

sere und umfassendere Erkenntnisse zu aktuellen Herausforderungen anzubieten und die Innovationskraft für die Mitglieder zu steigern.

WIE VERBÄNDE SICH DIE INNOVATIONSKRAFT DER MITGLIEDER ZUNUTZE MACHEN

Die Mitglieder eines Verbandes sind somit nicht einfach eine Anspruchsgruppe, die Inhalte konsumiert und informiert werden will. Vielmehr sind sie mit ihrer Expertise selbst Wissens- und Ideengeber für den Verband. Sie bringen Erfahrungen und andere Herangehensweisen ein. Sie wählen oft bisher unbekannte Wege zur Problemlösung. Bislang bleibt dieses Potenzial leider häufig vom Verband ungenutzt.

Um der zunehmenden Komplexität der digitalisierten Welt entgegenzutreten, brauchen Sie deshalb Enabler, die das Wissen, die Ideen und Erfahrungen Ihrer Mitglieder vernetzen. Sie schaffen Plattformen und Strukturen, auf deren Grundlage innovative Lösungen erarbeitet werden. Das verlangt natürlich zuerst Handlungs- und vor allem Veränderungsbereitschaft. Denn nur wer den digitalen Wandel als solchen lebt, kann aus seinen Möglichkeiten einen Vorteil ziehen. Richtig angegangen, macht er sich in innovativen Lösungen, zufriedenen Mitgliedern und einer gesicherten Handlungsfähigkeit bezahlt. Enabler haben das verstanden und aktivieren so Mitglieder und machen ihre Innovationskraft für den Verband nutzbar. ■

AUTORIN

KERSTIN GRÖZINGER

ist als Leiterin Marketing Expertin für Content aller Art. Ihr Enthusiasmus für die Zusammenarbeit und Kommunikation auf digitalen Plattformen macht sie zur idealen Beraterin zu Fragen rund um das Community Management für Verbände und Unternehmen. So hilft sie den Kunden von tixxt gerade in der Anfangsphase, Mitglieder zu aktivieren und Stakeholder-Engagement-Plattformen zum Laufen zu bringen.

→ www.tixxt.com

1. Diese Zahl ergaben interne Interviews des Anbieters tixxt im Zusammenhang mit der Frage, ob Stakeholder-Engagement als wesentlicher Bestandteil der Digital- und Kommunikationsstrategie des Verbandes gesehen wird.