



SO NUTZEN VERBÄNDE DIE POTENZIALE DER DIGITALISIERUNG

Sind sich Verbände der Potenziale der Digitalisierung bewusst, können sie daraus Erfolgsfaktoren für ihre Tätigkeiten ableiten. Aus diesem Grund schlägt der folgende Artikel Verbänden vor, die Digitalisierung als Chance zu betrachten. Insbesondere deshalb, weil typische Verbandsmerkmale und die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen bestens zusammenpassen.¹

Nathalie C. Maring und Philipp Erpf

Digitalisierung ist zum einen ein Trendthema und zum anderen ein sehr unterschiedlich verstandener Begriff. Beides führt dazu, dass die Diskussion darüber ein Dauerbrenner ist. Im vorliegenden Beitrag wird unter Digitalisierung die Flexibilisierung und Individualisierung von Instrumenten, Prozessen und Kommunikationsformen verstanden.² Sie führt potenziell zu zahlreichen positiven Veränderungen, die im Organisationskontext auf drei Ebenen zu verorten sind. Erstens finden organisationsinterne Veränderungen statt (z. B. höhere Effizienz in den Prozessabläufen, vereinfachte Kommunikation durch Vernetzung). Zweitens stellen sich Veränderungen im Austausch mit dem Organisationsumfeld ein (z. B. mehr Transparenz für die Stakeholder in Echtzeit, höhere Kundenbindung durch Personalisierung). Drittens kann sie sogar Veränderungen auf der Ebene der Gesamtorganisation mit sich bringen (z. B. Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche

durch Überwindung von örtlichen und zeitlichen Barrieren, neue und innovative Geschäftsmodelle).

Es stellt sich nun die Frage, wie Verbände Erfolgsfaktoren in der Digitalisierung erkennen und für sich nutzen können. Zu diesem Zweck werden im vorliegenden Artikel typische Merkmale von Verbänden nach dem Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM)³ beschrieben und reflektiert, wie sie mit den Möglichkeiten der Digitalisierung zusammenspielen. Das FMM ist ein in der 8. Auflage erschienenes Standardwerk, welches einen systematischen Überblick zum Management von Non-Profit-Organisationen und insbesondere auch von Verbänden bietet.

ERFOLGSFAKTOR 1: STEIGERUNG DER EFFIZIENZ

Verbände erbringen für ihre Mitglieder sowie Dritte unterschiedliche Leistungen wie Bedarfsdeckung, Förderung, Interessenvertretung oder Beeinflussung. Da Verbände im Regelfall über limitierte

Ressourcen verfügen, sind sie dem Gebot unterworfen, effektiv (Wirksamkeit) und effizient (Wirtschaftlichkeit) zu handeln. Insbesondere in Bezug auf die Effizienz bietet die Digitalisierung ein erhebliches Potenzial. Eine Studie von etventure und GfK zeigt beispielsweise: 70 Prozent der befragten Großunternehmen in Deutschland konnten dank ihrer Digitalisierungsmaßnahmen bereits konkrete Erfolge in Sachen Effizienzsteigerung (resp. Kostenreduktion) erzielen.⁴

Innerbetriebliche Effizienz ist in Verbänden jedoch komplex, da überwiegend Dienstleistungen angeboten werden. Der Erstellungsprozess beginnt mit der Mittelbeschaffung, also dem Aufbau und der Pflege von Beziehungen zu Mittelgebern. Intern geht es dann darum, die Leistungsbereitschaft zu sichern und die vorhandenen Ressourcen zu verwalten, zu entwickeln und zu pflegen. Erst am Schluss, bei der Erbringung der Dienstleistung, wird die Qualität beurteilt. Dies aus dem Grund, weil Dienstleistungen immateriell und integrativ sind. Immate-



JOIN US

rialität bedeutet, dass die Dienstleistungen physisch weder greif- noch sichtbar sind. Integrativ sind sie deshalb, weil die Dienstleistungsbezieher am Prozess der Leistungserbringung beteiligt sind. Als Mitwirkende werden sie zu Mitproduzierenden. Dieser integrative Austausch kann durch neue partizipative Kommunikationsformen verbessert werden. So wäre etwa denkbar, dass die Mitglieder eines Verbandes diesen via App über ihre individuellen Bedürfnisse informieren und die Leistungserstellung dadurch personalisieren. Im Nachgang können die Mitglieder die Qualität über eben diese App beurteilen und dazu beitragen, die Prozessabläufe zu optimieren. Diese Möglichkeit der Anpassung von Dienstleistungen an die situativen Bedürfnisse der Mitglieder steigert letztendlich ebenfalls deren Wirkung – und somit die Effektivität.

ERFOLGSFAKTOR 2: STÄRKUNG DER MITGLIED- SCHAFTLICHEN STRUKTUR

Die Mitglieder spielen bei Verbänden eine zentrale Rolle, jedoch stellt die schwindende Mitgliederbasis zunehmend eine Herausforderung dar.⁵ Aus diesem Grund gewinnt das Mitgliedermarketing zunehmend an Relevanz. Sowohl für die Gewinnung als auch für die Bindung von Mitgliedern bieten digitale Kommunikationskanäle, insbesondere Social Media, eine Chance, sich mit relativ geringen finanziellen Mitteln einem größeren und geografisch dispersen Interessentenkreis zu präsentieren. Durch den viralen Effekt von Web-Anwendungen, z. B. wenn *LinkedIn*- oder *XING*-Nutzer Beiträge eines Verbandes liken, teilen oder kommentieren, wird die Verbreitung von organisationalen Inhalten vereinfacht. Auf diese Weise

stoßen Nutzerinnen und Nutzer unter Umständen auf einen neuen Verband in ihrem Interessen- oder Tätigkeitsbereich. Dieser Berührungspunkt kann zu weiteren On- oder Offline-Aktivitäten und letztlich zur Mitgliedschaft führen. Eine Differenzierung über die publizierten Inhalte sowie eine strategisch überlegte Wahl der Kanäle sind jedoch unentbehrlich. Zudem bietet das Social Web auch Potenzial für die Mitgliederbindung und die Stärkung eines Wirgefühls. Einerseits kann der Verband mit seinen Mitgliedern über die ausgewählten Plattformen in einen Dialog treten. Andererseits bietet das Social Web den Mitgliedern untereinander die Möglichkeit, sich in einer geschlossenen Gruppe mittels Chat-Lösung auszutauschen und zu interagieren. Aus der regelmäßigen Kommunikation geht letztlich eine soziale Bindung hervor.⁶

ERFOLGSFAKTOR 3: VEREINFACHUNG DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Die mitgliedschaftliche Struktur steht in engem Zusammenhang mit Entscheidungsfindungsprozessen. Als Träger des Verbands stellen die Mitglieder das oberste Macht- und Entscheidungsgremium dar, das im Rahmen von direkten oder indirekten demokratischen Prozessen die Geschicke der Organisation steuert. Dabei sind Meinungsbildungs- und Entscheidungsverfahren oftmals komplexe, kosten- und zeitintensive Unterfangen. Innerhalb der Organisation lassen sich diese anhand digitaler Beteiligungsmöglichkeiten jedoch vereinfachen.⁷ Über *Wikis* beispielsweise können wichtige Informationen wie Ar-

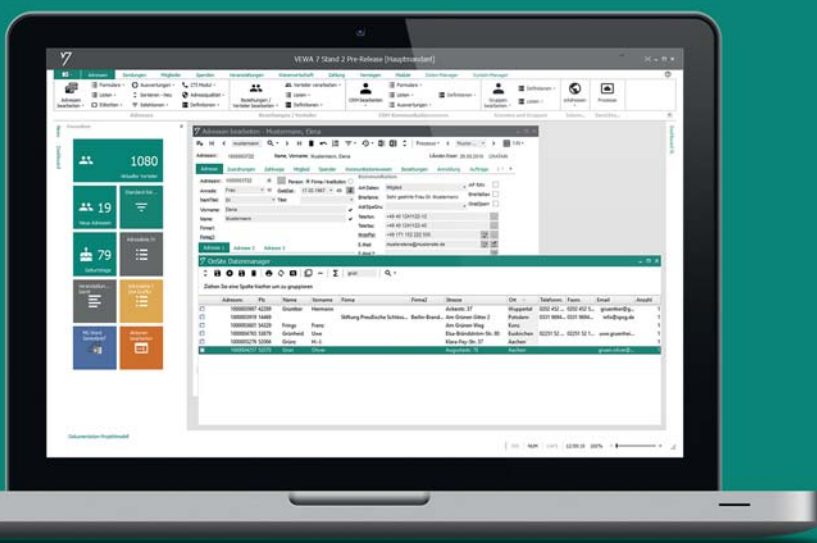
beitsunterlagen oder Protokolle für die Mitglieder zur Verfügung gestellt werden. *Etherpad* oder *Google Docs* können als Instrumente der kollaborativen und parallelen Arbeit an Dokumenten (z. B. Richtlinien) dienen, wobei verschiedene Mitglieder hier ihre jeweilige Expertise in einem Fachgebiet einbringen können. Über *Skype* oder *Mumble* lassen sich ortsunabhängig Diskussionen führen. Mittels spezifischer Mailinglisten (z. B. *Listserv*) haben interessierte Mitglieder die Möglichkeit, interne Abläufe nachzuvollziehen, Informationen unmittelbar zu empfangen und Rückmeldung zu geben. Mit der Anwendung *LiquidFeedback* existiert ein weiteres Instrument für Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozesse, bei dem die eigene

Stimme an jemand anderes delegiert werden kann, der bei einer Abstimmung die Vertretung übernimmt.⁸ Durch diese webbasierten Teilnahmeverfahren lassen sich Transparenz und Nachvollziehbarkeit steigern. Des Weiteren können mehr Mitglieder schon früh in den Entscheidungsfindungsprozess involviert werden. Daher basiert das Ergebnis letztlich auf einer breiteren Zustimmung.⁹

ERFOLGSFAKTOR 4: OPTIMIERUNG DER KONNEKTIVITÄT UND DES EINFLUSSES

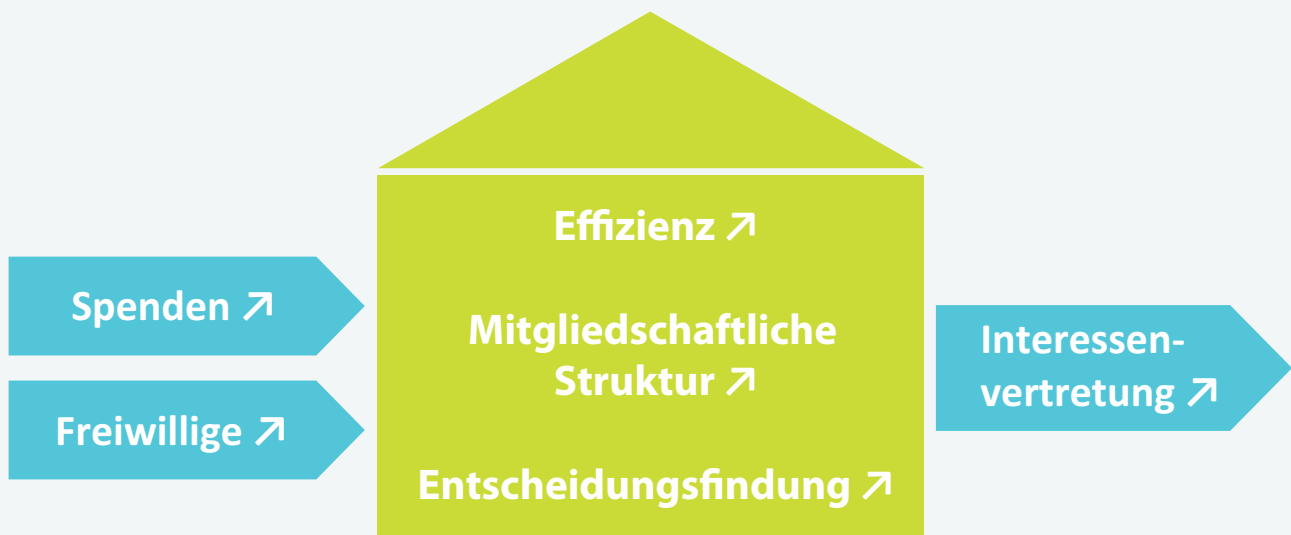
Digitale Medien bieten im Rahmen der Interessenvertretung und Beeinflussungsleistungen neue Möglichkeiten. So sind hierfür beispielsweise Online-Kampagnen zur Streuung von

GRÜN VEWA7 – die komplette Mitgliederverwaltung



- Mitgliederverwaltung
- Vereins- und Verbandsmanagement
- Adressmanagement & CRM
- Verteiler & Aussendungen per Post, Mail & Social Media
- Gremien- & Funktionsträger-Verwaltung
- Management von Verbands- und Vereinsgliederungen
- Kaufmännische Beitragsverwaltung
- Fakturierung & Warenwirtschaft
- Integrierte Buchhaltung oder Schnittstelle an externe Buchhaltung
- Freie & flexible Reports, Business Intelligence und Controlling

ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALISIERUNG FÜR VERBÄNDE



Argumenten in der breiten Öffentlichkeit denkbar oder auch Aktionen auf Kampagnenplattformen. Letztere bieten u. a. die Möglichkeit, Unterschriftensammlungen für Initiativen oder Petitionen durchzuführen. Auf einigen Plattformen lassen sich auch Protestaktionen lancieren, auf anderen Boykotte koordinieren.¹⁰ *Twitter* kann in diesem Kontext als Informationsquelle und Instrument des Issue Monitorings dienen, über das Verbände gesellschaftliche Fragen sowie für sie besonders relevante Themen beobachten und daraus ein Stimmungsbild ableiten können.¹¹ Auch bei der Schulung von Mitgliedern entfaltet die Digitalisierung ihr Potenzial: Immer häufiger werden Lerninhalte online in Form eines E-Learnings alternativ (oder ergänzend via Blended Learning) zu herkömmlichen Schulungsformen angeboten.

ERFOLGSFAKTOR 5: ERHÖHUNG DER SPENDEN- EINNAHMEN

Um die Spendeneinnahmen zu erhöhen, ist eine Bekanntheitssteigerung über den lokalen Kontext hinaus sinnvoll. Gleichzeitig fördern ein Mehr an Transparenz bezüglich Mittelverwendung sowie Wirkungsnachweise¹² das Vertrauen in die Verbandstätigkeit. Zu diesem Zweck können auf *YouTube* abgeschlossene Projekte dargestellt sowie organisationale Informationen auf informelle Art vermittelt werden.¹³ Des Weiteren bietet das Internet einen direkten Weg der Mitteleinwerbung, etwa via Spendenportal oder über ein Spendenformular auf der eigenen Website. Die Transaktion findet dann online beispielsweise über *PayPal*, ein virtuelles Konto, statt. Dadurch wird das Spenden auf der Website des Verbands mit nur wenigen Klicks mög-

lich, was den Prozess vereinfacht. Nach der Transaktion lässt sich der zufriedene Spender allenfalls als Multiplikator einsetzen, der sein Engagement auf Social Media weiterverbreitet oder eine Online-Spendensammlung zu besonderen Anlässen (z. B. Firmenjubiläum, Hochzeit oder Geburtstag) veranstaltet. Neben dem Online-Fundraising existiert im Web außerdem die Möglichkeit des Crowdfundings. Hierbei kann der Verband zweckgebundene Einnahmen im Gegenzug für eine gewisse, oft auch symbolische Leistung generieren.¹⁴

ERFOLGSFAKTOR 6: ERWEITERUNG DES FREIWILLIGEN ENGAGEMENTS

Im operativen Bereich stellen Freiwillige sowie Ehrenamtliche eine wichtige Humanressource dar. Nebst der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sind auch einfache

Zugangsmöglichkeiten förderlich für freiwilliges Engagement, was u. a. durch die Bereitstellung relevanter Informationen und Beratungsangebote erreicht wird.¹⁵ Einerseits existieren bereits spezifische Online-Plattformen, welche Freiwillige vermitteln (z. B. *freiwillig.berlin*). Andererseits könnten Interessierte eine Potenzial- und Interessenabklärung über einen auf der Verbands-Website eingebauten Fragebogen oder via Chat-Lösung im direkten Austausch mit einem Organisationsvertreter durchlaufen.

Einmal gewonnen, sollten Freiwillige und auch Ehrenamtliche fortwährend betreut werden. Insbesondere bei der Unterstützung und Schulung erleichtert die Digitalisierung einiges. Der Verband kann mittels Bereitstellung von Lehrvideos, Podcast-Tutorials oder schriftlichen Informationen auf Wissensplattformen seine Freiwilligen für die verschiedenen Aufgaben befähigen. Durch die Skalierbarkeit dieser Angebote profitiert die Organisation von Skaleneffekten, was die anfänglich erhöhten Kosten egalisiert. Über Kommunikations- und Koordinationsplattformen im Web können vom Verband festgelegte Aktivitäten zudem kollaborativ gestaltet und Einsatzpläne ausgehandelt werden.¹⁶

Vermehrt wünschen sich potenzielle Freiwillige jedoch temporäre und unverbindliche Engagements, z. B. im Rahmen eines spezifischen Projekts, und wollen gleichzeitig mitreden und mitgestalten können. Mithilfe der Digitalisierung können Verbände die dafür benötigten spontanen Strukturen zur Zusammenarbeit online formieren.¹⁷ Ferner macht E-Volunteering – also Freiwilligenarbeit im resp. über das Netz (z. B. Mithilfe beim Erstellen von Webinaren, Überarbeitung einer Website oder Organisation eines Events) – das zivilgesellschaftliche Engagement zeit- und ortsunabhängig, wodurch sich auch Menschen über den lokalen Rahmen hinaus dafür begeistern lassen.

FAZIT

Im Verlauf dieses Artikels wurde aufgezeigt, dass Verbände die mit der Digitalisierung verbundenen Potenziale gezielt als Erfolgsfaktoren nutzen können. In der Mittelbeschaffung lassen sich etwa die Spendeneinnahmen erhöhen und das freiwillige Engagement erweitern. Im internen Rahmen des Verbandes kann die Effizienz in den Prozessen und der Dienstleistungserstellung gesteigert werden. Zudem bietet die Digitalisierung Möglichkeiten, die Mitgliederbasis auszubauen und zu

pflegen. Darüber hinaus vereinfachen Online-Anwendungen auch die interne Entscheidungsfindung. Gegen außen kann der Verband letztlich eine stärkere Verbindung zu Anspruchsgruppen aufbauen und gezieltere Interessenvertretung sowie Beeinflussungsarbeit leisten. ■

AUTOREN

NATHALIE C. MARING



ist Doktorandin am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg/CH. Sie forscht zum Thema Verbandskommunikation.

→ nathalie.maring@vmi.ch

DR. PHILIPP ERPF



ist Vizedirektor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg/CH. Er forscht zu den Themen Unternehmertum in Non-Profit-Organisationen

sowie Social Entrepreneurship.

→ philipp.erpf@vmi.ch

Fußnoten

- Dieser Artikel ist eine gekürzte und verdichtete Fassung des Beitrags von Erpf & Maring: Erpf, P. & Maring, N. C. (2018). Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management*, 44(2), S. 6-13.
- Vgl. hierzu auch Gabler *Wirtschaftslexikon* (2018). Digitalisierung. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247> zuletzt abgerufen am 16.06.2018.
- Grundlage für die Ausführungen dieses Beitrags ist das Freiburger Management-Modell: Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Vgl. *etventure* (2018). *Digitale Transformation 2018. Hemmnisse, Fortschritte, Perspektiven*. URL: <https://service.etventure.de/digitale-transformation-2018> zuletzt abgerufen am 26.07.2018.
- Vgl. Gmür, M. & Lichtsteiner, H. (2010). Ausblick: 10 Thesen zur Entwicklung der Organisationen im Dritten Sektor der Schweiz. In: Helmig, B., Lichtsteiner, H. & Gmür, M. (Hrsg.). *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 239-250.
- Vgl. Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R. (2016). *Social Web* (UTB 3065; 3., überarb. Auflage). Konstanz: UVK.
- Vgl. Bisa, P. (2015). *Digitale Politikvermittlung – Chancen und Risiken interaktiver Medien für Verbände*. In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). *Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien* (2. korr. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 451-461.
- Vgl. Hensel, A. & Klecha, S. (2013). *Zwischen Stammtisch und Etherpad. Beteiligung und Mitwirkung in der Piratenpartei*. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 26(2), S. 62-71; Vgl. Raber, S. (2017). *Liquide Demokratie zur Verbesserung der Beteiligungskultur. Anwendungsoptionen für Non-Profit-Organisationen*. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54(4), S. 605-617.
- Vgl. Bisa 2015.
- Vgl. Samochowiec, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018). *Die neuen Freiwilligen – Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation*. Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institut.
- Vgl. Michalowitz, I. (2015). „Brussels Tweets“: Einfluss digitaler Medien auf Lobbying? In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). *Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien* (2. korr. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 413-425.
- Vgl. hierzu auch Erpf, P. & Lichtsteiner, H. (2015). *Erfolgreiche Wirkungsmessung. Eine Anleitung in fünf Schritten*. *Verbändereport*, 8, S. 26-29.
- Vgl. Viest, O. (2016). *Online-Fundraising*. In: Urselmann, M. (Hrsg.). *Handbuch Fundraising* (Springer Reference Wirtschaft). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 305-323.
- Vgl. Lampe, B. (2015a). *Spenderypyramide und Loyalitätszyklus. Wie man aus Interessenten engagierte Unterstützer macht*. In: Lampe, B., Ziemann, K. & Ullrich, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Online-Fundraising. Wie man im Internet und mit Social Media erfolgreich Spenden sammelt*. Bielefeld: transcript, S. 9-12.; Lampe, B. (2015b). *Formen des Online-Fundraisings. Spendenformular, Aufrufen, Painless Giving und Co.* In: Lampe, B., Ziemann, K. & Ullrich, A. (Hrsg.). *Praxishandbuch Online-Fundraising. Wie man im Internet und mit Social Media erfolgreich Spenden sammelt*. Bielefeld: transcript, S. 20-24.
- Vgl. Freitag, M., Manatschal, A., Ackermann, K. & Ackermann, M. (2016). *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2016 (Freiwilligkeit)*. Zürich: Seismo; Samochowiec et al. 2018.
- In Anlehnung an Samochowiec et al. 2018.
- Vgl. ebd. 2018.