

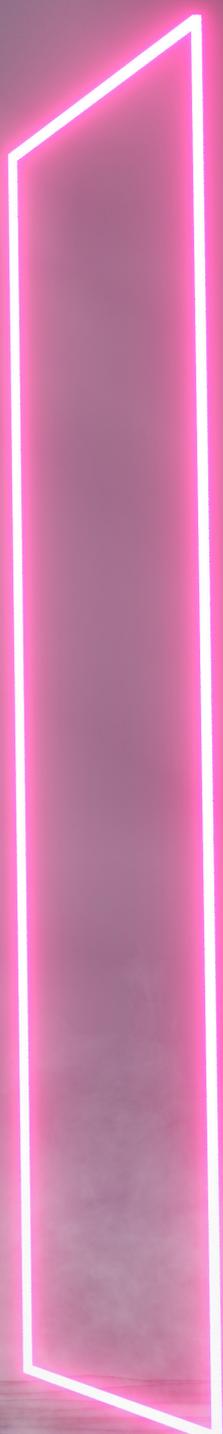


VOM REDEN INS TUN KOMMEN

7 Praxisimpulse für Ihre Digitalisierung

Alle reden über Digitalisierung. Doch wie kommt man vom Reden ins Tun? Wie führen gerade Verbände mit ihren speziellen Anforderungen digitale Prozesse ein? Wie geht man am besten vor, um die eigenen Mitarbeitenden für das Vorhaben zu gewinnen? Und wie gelingt der Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess? Egal, ob Einsteiger oder Profi – mit den folgenden Praxisimpulsen treiben Verbände die Digitalisierung zukunftsorientiert voran.

Fabian Eberhardt



Dass Digitalisierung für Verbände längst kein Neuland mehr ist, zeigt allein der Blick in die jüngste Jahresumfrage „Verbandstrends 2023“ der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM): So führt dieses Jahr das Trendthema „Digitalisierung weiter vorantreiben / Chancen für den Verband nutzen“ das Ranking mit über 67 Prozent an. Von den befragten Verbänden fokussiert sich also mehr als zwei Drittel auf das Thema Digitalisierung – umso spannender ist die Frage, wie und wo ein Verband konkret ansetzen kann bzw. vielleicht sogar erst startet oder den nächsten Schritt Richtung Digitalisierung geht.

1. MINDSET DIGITALISIERUNG FÄNGT IM KOPF AN

Heute heißt es oft „Digitalisiere sich, wer kann!“. Doch statt in Panik oder Aktionismus zu verfallen, kommt es wie so oft darauf an, einen kühlen Kopf zu be-

wahren. Digitalisierung beginnt immer mit einem Umdenken im eigenen Kopf: Im ersten Schritt geht es überhaupt nicht darum, sich Gedanken über Technik oder passende Lösungen zu machen. Wichtig ist stattdessen, ein Mindset und waches Gespür zu entwickeln – das heißt, sensibilisiert und aufmerksam für das Thema Digitalisierung an sich zu sein. Dabei geht es besonders darum, bereit und offen für Veränderung zu sein. Ganz entscheidend dafür sind die Motivation zur Weiterentwicklung und das Akzeptieren der Tatsache, dass wir längst in einer digitalen Welt leben.

2. EIGENEN GRAD DER DIGITALISIERUNG AUF DEN PRÜFSTAND STELLEN

Mit diesem Mindset und dem aufmerksamen Blick ist es möglich, Schwächen und Potenziale des aktuellen Geschäftsmodells und der -prozesse zu entdecken und ehrlich offen zu legen. Dabei unter-

stützt beispielsweise ein Reifegradmodell (siehe Abbildung 1). Dieses hilft, den eigenen Digitalisierungsfortschritt im Verband zu bestimmen, drängende Handlungsfelder zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln. So lässt sich beispielsweise der Grad der Digitalisierung anhand von Fragen in 12 Kriterien in den Bereichen Strategie & Organisation, Daten, Prozesse & Qualität sowie Technologie einordnen. Die Anwendung des Reifegradmodells lässt sich dabei für alle Verbandsprozesse oder für einzelne gesondert anwenden. Ein Online-Check kann unter www.cas.de/digital-check-crm-reifegrad/ durchgeführt werden.

Das Modell kann sowohl gemeinsam im Team als auch in Einzelarbeit bearbeitet werden und lädt zum anschließenden Dialog ein. Dies bietet insbesondere bei unterschiedlichen Einschätzungen eine gute Grundlage zum konstruktiven Austausch. Welche konkreten Erkenntnisgewinne können dadurch beispielsweise transparent gemacht werden? Es ist möglich, dass aktuell Daten über unterschiedliche Wege erhoben und dezentral in unterschiedlichen Systemen und Tools gespeichert werden. Gerade die Nutzung der Daten kann zeitaufwändig sein, Prozesse und Verantwortlichkeiten unklar und die Einhaltung von DSGVO-Prozes-

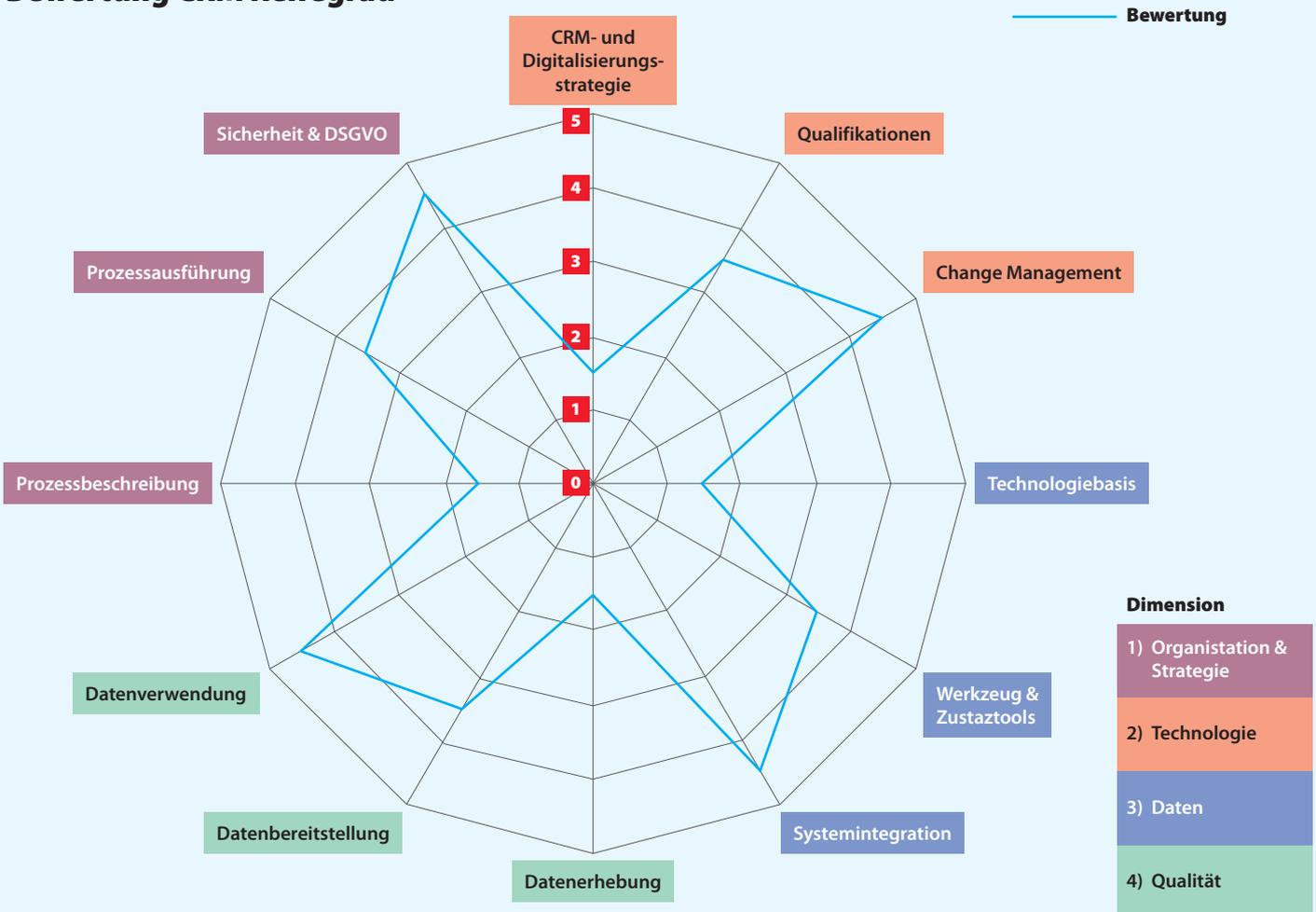
sen wird evtl. als herausfordernd wahrgenommen.

3. VON DER IDEE ZUR UMSETZUNG: PROJEKTSKIZZIERUNG ENTWICKELN

Wenn die ersten Ansätze und Ideen entstanden sind, ist der Moment gekommen, die Vorstellungen aus der Analyse in ein strukturiertes Projekt zu gießen. Dabei ist besonders Folgendes zu beachten: Wenn sich Menschen mit verschiedenen Rollen über einen Projektgegenstand verständigen, fließen neben den professionellen Sichtweisen auch persönliche Interessen ein. „Kommunikationsprobleme“, „mangelnde Zieldefinition“ und „unklares Pro-

Abbildung 1: Reifegradmodell

Bewertung CRM Reifegrad



jektverständnis“ sind die am häufigsten genannten Ursachen für gescheiterte Projekte. Hier hilft beispielsweise ein „Project Canvas“ als Kommunikationswerkzeug zur Projektdefinition (siehe Abbildung 2). Es gilt, elf Projektbausteine zu formulieren: drei Inputfaktoren (Budget, Team, Ressourcen), drei Transformationsfaktoren (Umfeld, Risiken, Meilensteine), drei Output-Faktoren (Ergebnis, Qualität, Kunde), den Baustein Zeit und übergeordnet den Baustein Zweck, der das Projekt erst rechtfertigt.

Das Werkzeug lässt sich beispielsweise im Rahmen eines Workshops gemeinsam anwenden – sowohl in Präsenz

mit Post-it als auch digital mit einem Onlineboard. Das Project Canvas lässt sich weiter konkretisieren – etwa mit einem Lösungspartner im darauffolgenden Schritt.

„Die Digitalisierung unserer Prozesse hat mehrere Abteilungen betroffen und auch ein Zusammenspiel mehrerer Softwarelösungen bedingt“, erinnert sich Roman Büttner, Leiter Personal & Verwaltung beim ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. „Die Projektskizzierung im Rahmen des Kick-Offs hat durch die Methodik für das Projekt motiviert und für ein klares Projektverständnis bei allen Beteiligten gesorgt.“

4. PARTNERSCHAFT: ENTSCHEIDUNG FÜR EINEN DIGITALISIERUNGSPARTNER

Häufig ist ein Digitalisierungsprojekt mit der Suche nach dem passenden Lösungspartner verbunden. Da sich Anforderungen und Rahmenbedingungen laufend ändern, kommt es auf eine stabile Partnerschaft an, die auf Langfristigkeit ausgelegt sein sollte.

Bei der Auswahl unterstützen eine Reihe von Kriterien, die richtige Entscheidung zu treffen. So gilt es zum Beispiel, auf die Prozess- und Fachexpertise der Mitarbeitenden sowie die solide Finanzkraft des Lösungspartners zu achten. Auf

Abbildung 2: Modell Project Canvas – Download unter: www.overthefence.com.de/project-canvas/

PROJECT CANVAS

TITEL DES PROJEKTS:

ERSTELLT VON: _____

WO/WANN: _____

ZWECK

Was ist die Ursache des Projekts (auch: Motiv, Beweggrund)?
 Warum ist das Projekt wichtig und bedeutsam – und für wen?
 Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern – und für wen?

BUDGET

Wie viel Geld ist verfügbar?
Wie flexibel ist der Finanzrahmen?

Wie viel Geld wird benötigt für

- ... das TEAM (intern/extern)?
- ... die notwendigen RESSOURCEN?

TEAM

Wer sollte dabei sein?

Wer ist

- ... im Kernteam?
- ... im erweiterten Team?
- ... externe(!) Partner:in?
- ... Projektleiter:in?

UMFELD

Welche bekannten Kräfte (Ereignisse, Bedingungen, Menschen) wirken auf das Projekt

- ... als Rückenwind?
- ... als Gegenwind?

ETAPPENZIELE

Welche Etappenziele wären Anlässe zum Feiern?

Gibt es Termine für

- ... Teil- und Zwischenergebnisse?
- ... sicht- und messbare Erfolge?
- ... richtungweisende Entscheidungen?

QUALITÄT

Was macht die KUND:INNEN wirklich glücklich bezogen auf

- ... das ERGEBNIS des Projekts?
- ... die ETAPPENZIELE auf dem Weg dorthin?

Wie wollen die KUND:INNEN im Projekt mitarbeiten und informiert werden?

ERGEBNIS

Was genau soll am Ende des Projekts an die KUND:INNEN geliefert werden?

Was ist es am ehesten, ist es

- ... ein neues Produkt?
- ... ein neuer Service?
- ... neues Wissen (Erkenntnisse)?

KUND:IN

Wer ist Kund:in des Projekts, d.h. wer sind die Menschen, die

- ... das Projekt starten & beenden? (Eigentümer:in)
- ... Projektergebnis erhalten? (Empfänger:in)
- ... Projekt finanzieren? (Sponsor:in)

Bei mehreren Personen:
Gibt es absehbare Konflikte?

RESSOURCEN

Was wird benötigt an

- ... Arbeitsmitteln (inkl. Software)?
- ... Materialien?
- ... Methoden und Modellen?
- ... Projektarbeitsräumen?
- ... Besprechungsräumen (vor Ort/virtuell)?

RISIKEN + CHANCEN

Welche unsicheren Ereignisse würden im Falle ihres Eintretens, den Projekterfolg

- ... gefährden?
- ... beflügeln?

Tipp: Sicher eintretende und beeinflussbare Ereignisse sind als UMFELD-Bedingungen zu berücksichtigen.

ZEIT

Wann startet das Projekt tatsächlich? Was wird dafür benötigt (z.B. Vorbereitungen, Dokumente)?
 Wann ist das Projekt wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt (z.B. Dokumente, Freigaben)?
 Wie flexibel ist der Starttermin des Projekts? Wie flexibel ist der Endtermin des Projekts?

approved by
CHANGE PUNK

Over the Fence overthefence.com.de
 (THE PROJECT CANVAS Version 4.0, Apr 2018)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. View a copy of this license: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Produktebene sollte die technologische Zukunftsfähigkeit, Anpassbarkeit sowie Schnittstellen-Offenheit der Lösung kritisch geprüft werden. Genauso sollten die einfache Bedienung der Software und die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten gegeben sein. Nicht zu vergessen sind die Aspekte der Datensicherheit und der digitalen Souveränität – schließlich handelt es sich meist um personenbezogene Daten, die im Rahmen der DSGVO rechtssicher gespeichert werden müssen.

„Flexibilität und Anpassungsfähigkeit waren von Anfang an entscheidende Kriterien bei der Einführung einer Verbandssoftware“, erklärt Max Gehann, CRM-Manager beim Verband der Automobilindustrie. „Mit einem integrierten App-Designer können wir unsere Prozesse ohne Programmierkenntnisse individuell gestalten und die Oberflächen unseren Bedürfnissen anpassen.“

Tipp: Viele Digitalisierungspartner bieten kostenfreie Live-Webinare für einen ersten Einblick in die Lösungswelt und das Unternehmen an. Wichtig ist auch das Bauchgefühl beim persönlichen Kennenlernen, denn im Projekt ist die Zusammenarbeit von Menschen ganz entscheidend. Wertvolle Erfahrungen bietet auch der Dialog mit anderen Verbänden oder Unternehmen aus dem jeweiligen Netzwerk sowie auch Veranstaltungen.

5. PROJEKTUMSETZUNG: MIT METHODE ZUM ERFOLG

Der Projektzweck ist klar? Das Projekt freigegeben? Der Projektpartner steht fest? Dann gilt es jetzt, das Digitalisierungsprojekt zum Erfolg zu führen. Am Beispiel der Einführung einer CRM-/Verbandslösung empfehlen sich folgende Prozessschritte, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Im Kick-Off-Meeting wird mit dem Project Canvas ein gemeinsames Projektverständnis geschaffen. Das ist der Moment, in welchen das Canvas vervollständigt wird. Gemeinsam wird die Rolle jedes



Einzelnen im Projektteam definiert (CRM-Manager, Projektleiter, Key-User und Administrator).

- Die Schulung des gesamten Projektteams auf Basis der Standardlösung ist der Auftakt zur digitalen Abbildung der eigenen Prozesse. Häufig treten durch das Kennenlernen der Möglichkeiten weitere wertvolle Impulse zur Gestaltung der eigenen Prozesse zu Tage.
- Anschließend wird im Rahmen der Anforderungsaufnahme die Analyse und Diskussion der Prozesse durchgeführt. Dabei werden bestehende Datenbestände analysiert und für die spätere Migration qualifiziert.

- Die Realisierung und Abbildung der Prozesse in der neuen Lösung wird möglichst nah an den Standardfunktionalitäten der Lösung und deren Anpassungsmöglichkeiten zur Individualisierung durchgeführt (Konfiguration, keine Programmierung).
- Nach Fertigstellung werden alle Mitarbeitenden geschult und die neue Lösung wird in Betrieb genommen.

Die Umsetzung in der Praxis wird von folgenden Fragen geleitet: Welche typischen Projektbausteine spielen bei der Einführung einer CRM-/Verbandslösung eine wesentliche Rolle und welchen Nut-



zen bringen sie? Kurz zusammengefasst liegt der Schwerpunkt meist auf der zentralen Datenhaltung und der Gestaltung effizienter Prozesse rund um Kontaktverwaltung, Mitgliederservice, Mitgliederkommunikation, Seminare/Sitzungen/Veranstaltungen, (Rechts-)Beratung und Rechnungswesen.

Weitere verbandsspezifische Projektbausteine sind:

- Zentral gespeicherte und mobil erreichbare Daten wie Kontakte, Mitgliedsanfragen, Telefonate, Aufgaben, Beratungsvorgänge sichern aktuelle Datenqualität. Damit lassen sich Mitgliedsanfragen schnell und einfach be-

arbeiten. Weiterer Nutzen: Der Aufwand für Datenpflege sinkt durch Nutzung von Assistenten und die Anforderungen an den Datenschutz können einfach erfüllt werden.

- Zu speichernde Daten sind in jedem Verband individuell. Datenstrukturen werden daher um weitere Datenfelder erweitert und Oberflächen in Form von Lesemasken, Listen und Cockpits passend gestaltet. Im Idealfall ist diese Individualisierung auch mobil über Smartphone und Tablet einsehbar.
- Für effiziente Prozesse sorgen Assistenten zum schnellen Erfassen von Kontakten und Versenden von Mailings. Regeln

und Aktionen zur Automatisierung, wie z. B. der Versand von Anmeldebestätigungen oder die Überwachung von Fristen und überfälligen Aufgaben unterstützen zusätzlich.

- Auf Basis der wachsenden Datenstrukturen sorgen Cockpits und Auswertungen für schnelle Übersicht und liefern neue Erkenntnisse durch Auswertungen. Bestehende Daten lassen sich bei Bedarf (z. B. bei der Erstellung einer Teilnehmerliste) einfach in Excel-Listen oder PDF-Dateien exportieren.
- Die bestehende oder wachsende Lösungslandschaft wie Webseite, Finanzbuchhaltung und Newsletter-Tool wird



auf Basis von fertigen Schnittstellen oder offenen Schnittstellen wie REST Webservice verbunden. So müssen Daten nicht doppelt gepflegt, sondern können gleichzeitig für spezialisierte Systeme genutzt werden.

6. NACH DEM SPIEL IST VOR DEM SPIEL: JEDERZEIT DEN OBJEKTIVEN BLICK BEHALTEN

Herzlichen Glückwunsch! Mit dem Livegang ist die Einführungsphase des Projekts offiziell abgeschlossen. Jetzt dürfen sich alle Projektbeteiligten auf eine kleine Verschnaufpause freuen, um die erfolgreiche Einführung gemeinsam zu feiern. Doch was nun? Digitalisierung

ist kein Endzustand. Neue Anforderungen entstehen, Anpassungen und auch weitere Bereiche des Verbandes kommen hinzu. Gleichzeitig entwickelt sich die gewählte Lösung weiter: Es gibt neue Versionen mit neuen Funktionen und Modulen und damit technische neue Möglichkeiten, die für den eigenen Verband neues Entfaltungspotenzial und Effizienzgewinn beinhalten.

Im Optimalfall geht das Projekt in die nächste Stufe der Weiterentwicklung und Optimierung über. Deshalb sollte das Projektteam weiter bestehen bleiben, sich regelmäßig treffen und Anlaufstelle für die Prozesse und Belange der Mitarbeitenden und des Verbandes sein. Auch

Lenkungsausschüsse, Jahresgespräche oder ein Schulterblick nach dem Livegang sind eine gute Möglichkeit, zu prüfen, ob der eingeschlagene Weg noch der richtige ist und das System rund läuft.

„Mit der Nutzung unserer Verbandslösung haben wir den Nutzen schnell zu schätzen gewusst und entwickeln immer wieder neue Ideen zur Abbildung weiterer Prozesse“, erzählt Anja Muschelknautz, stellvertretende Geschäftsführerin beim Deutschen Beton- und Bautechnik-Verein e. V. „Unsere zwei CRM-Heldinnen, wie wir unsere CRM-Manager gerne nennen, nehmen sich diesen Ideen an und kümmern sich um deren Umsetzung. Dabei nutzen sie

weitere Module der Lösung oder die vielfältigen Konfigurationsmöglichkeiten – ganz ohne Entwicklung.“

7. ANDERE INSPIRIEREN – ERFOLGE SICHTBAR MACHEN

Digitale Prozesse leben von den Ideen und der Begeisterung der Mitglieder und Mitarbeitenden. Ein Digitalisierungsprojekt schafft neben dem Effizienzgewinn auch ein enormes Identifikationspotenzial und Raum fürs Mitgestalten. So kann jeder einzelne Mitarbeiter im Verband zu recht stolz sein auf das bisher Erreichte.

Dieser Mentalitätswechsel wirkt sich auch nach außen aus – Verbände, die erfolgreich Digitalisierung leben, werden ganz oft selbst zu Leuchtturmprojekten für andere, die sich davon inspirieren lassen. Das gilt zum Beispiel auch für die

Mitglieder oder Mitgliederunternehmen selbst, welche die Expertise schätzen. Diese Kompetenz strahlt in alle Bereiche positiv aus und motiviert, eigene Digitalisierungsprojekte zu initiieren

FAZIT: MUTIG UND SELBSTBEWUSST IN DIE ZUKUNFT

Um zur Ausgangsfrage zurückzukehren: Wie kommt man in Sachen Digitalisierung vom Reden ins Tun? Sicher gibt es nicht das allgemeingültige Rezept oder Drehbuch für die erfolgreiche digitale Transformation. Doch gerade die vorangegangenen sieben Praxisimpulse zeigen, dass es sehr wohl in jeder Phase feste Orientierungspunkte und Vorgehensweisen gibt, die sich bewährt haben. Zu echten Vorreitern der Digitalisierung werden die Verbände, die sich dieses Wissen um die

einzelnen Prozessschritte aneignen und gleichzeitig mutig und selbstbewusst genug sind, die digitale Transformation adaptiv an ihre Situation und „wahren“ Anforderungen anzupassen. ■

AUTOR

FABIAN EBERHARDT



ist Key Account Manager bei der CAS Software AG aus Karlsruhe. Er berät seit fünfzehn Jahren Verbände bei der Digitalisierung. Besonders wichtig ist ihm, die partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe, sowie die Mitarbeitenden und Mitglieder gedanklich in den Mittelpunkt zu stellen. So entstehen gemeinsam immer wieder neue digitale Lösungen auf Basis der adaptiven CRM/XRM + AIA-Lösungen.

DRUCKSACHEN HERSTELLEN? DAS KANN JEDE DRUCKEREI!

Aber stimmt auch die persönliche Beratung? Das ist unsere Leidenschaft!



Norbert Schnichels
Geschäftsführer
schnichels@druckcenter.de
Tel.: 02225 88 93 554



Christoph Steffen
Geschäftsführer
steffen@druckcenter.de
Tel.: 02225 88 93 592



Dennis Weinsheimer
Geschäftsführer
weinsheimer@druckcenter.de
Tel.: 02225 88 93 562

Lassen Sie Ihre Produkte bei einer der leistungsfähigsten Druckereien der Region Bonn/Köln/Düsseldorf drucken