

Mitgliederorganisationen und der Digitale Wandel - auf der Suche nach einer Zukunftsvision

Mitgliederorganisationen, ob lokale Ortsvereine, große Parteien oder Gewerkschaften, tun sich schwer mit Mitgliederschwund, Relevanz und Digitalisierung. Dabei hängt dies alles zusammen. // von Sebastian Haselbeck

Sinkende Mitgliederzahlen, frustrierte Freiwillige, ächzende Bürokratien und fehlende Wirkung. Mitgliederorganisationen kämpfen an verschiedensten Fronten oft mit Problemen, die miteinander verbundenen sind. Ihre Strukturen machen es Engagierten schwer, sich nutzbringend einzubringen und sich mit den eigenen Kompetenzen selbst zu verwirklichen. Bürokratie und starre Hierarchien verhindern Effizienz und schrecken kompetente Mitstreiter ab. Ihre Führungen haben den digitalen Wandel zu spät erkannt. In der Folge suchen Menschen Lösungsansätze in anderen, meist jüngeren und enger zweckgebundenen Organisationen oder Netzwerken. All das führt zum viel beschriebenen Phänomen des Mitgliederschwundes, der die Fragen nach der Relevanz von klassischen Organisationsformen und deren sinkende Legitimität noch virulenter machen. Diese Daseinskrise zu lösen, sollte daher oberstes Strategieziel von Mitgliederorganisationen sein.

Warum ist das wichtig? Mitgliederorganisationen, von den Gewerkschaft, den politischen Parteien, zu den Vereinen und Verbänden sowie den Sozial- und Wohlfahrtsorganisationen, sind nach wie vor für viele Menschen Arbeitgeber oder Ort des ehrenamtlichen Engagements. Deren Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfung in unserer sozialen Marktwirtschaft sowie Basis unserer Demokratie und lebendigen Zivilgesellschaft.

- Digitale Technologien können Mitgliederorganisationen in der Verwaltung, Kampagnenarbeit, Mitgliederverwaltung ("CRM") und Öffentlichkeitsarbeit helfen. Vielerorts funktionieren vor allem die Größeren davon aber kaum anders als vor 40 Jahren
- Mitgliederorganisationen sehen sich mit ineinander greifenden Herausforderungen konfrontiert, zu deren Lösung im Kern ein digitaler strategischer Sinneswandel gehört
- Wie alle Organisationen, die sich heute dem digitalen Wandel zu stellen haben, brauchen auch die Mitgliederorganisationen digital versierte Führungskräfte und wirkungsvolle Strategien, um nicht mittelfristig ihre Rolle und Funktion in der Gesellschaft komplett zu entbehren.

Gute und schlechte Nachrichten

Zunächst die schlechte Nachricht: Eine Vielzahl der Probleme, mit denen sich Mitgliederorganisationen aktuell konfrontiert sehen, greifen ineinander oder sind untereinander vernetzt. Ein Strategiewechsel in Richtung effizienter, digitaler und serviceorientierter Organisations- und Kommunikationsstrukturen macht jedoch viele dieser Mitgliederorganisationen mit etwas Fleißarbeit fit für die Zukunft. Einige Organisationen haben das bereits erfolgreich umgesetzt. Das ist die gute Nachricht! Mitgliederschwund, Überbürokratisierung, Kostendruck, Talentmangel oder fehlende Deutungshoheit in aktuellen Diskursen, all diese Problemdimensionen sind systemischen Ursprungs. Ob Verein, Dachverband oder Partei, eine durch die Führungsspitzen angestoßene Zukunftsstrategie kann helfen, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, und die eigene Organisation zukunftstauglich zu machen.

Die vier Problemdimensionen

1. Demographie. Seit Mitte der siebziger Jahre sinken oder stagnieren die Mitgliederzahlen in großen Organisationen. Parteien verlieren gar rapide und oft (an aktuelle Ereignisse geknüpft) schubweise Mitglieder. Gleichzeitig überaltern diese Organisationen, denn es kommt kein junger Nachwuchs, und die existierenden Positionen bleiben mit Veteranen besetzt. Gerade jenseits der Ballungsräume, also in der Fläche wo vor allem Ortsvereine sitzen oder Zweigstellen von größeren Dienstleistern, ist dieser Schwund besonders schwierig und führt zu einer wahrgenommenen Verschlechterung der Servicequalität. Diese Entwicklung hat zusätzlich selbstverstärkende Wirkung. Diese Organisationen verlieren rapide an Attraktivität, zeitgleich verlieren diese auch den Führungsvorteil für die Bedarfe der Mitglieder. Das demotiviert insbesondere bestehende Mitglieder, was wiederum zur Schwächung der Leistung der Organisation führt, sowie zu schlechtem Arbeitsklima und Problemen auf Operationsebene.
2. Relevanz und Legitimität. Weniger Wirkung durch mangelndes Know-How, Organisationskraft und Motivation schlägt sich oft auch in mangelnder Relevanz der Organisation nieder. Zugleich entstehen andere, kleinere, oft spezifischere Organisationen, die themen- oder ortsbezogen den etablierten Organisationen das Revier streitig machen, weil sie für die Menschen attraktiver sind. Die Organisation verliert an Relevanz, auch politisch, da sie immer weniger Mitglieder vertreten, und damit in der Vielzahl an Single-Issue Organisationen untergehen. Damit geht ein Legitimitätsschwund einher. Die Positionen und Aktionen der Organisationen verlieren Legitimität, nicht nur weil sie kaum mehr eine repräsentative Basis vertreten, sondern auch weil die internen demokratischen Prozesse mangelhaft sind, und die wenigen existierenden Mitglieder die Entscheidungen vielfach nicht mehr mittragen.
3. Mobilisierung. Starre Prozesse, veraltete Werkzeuge, lange Entscheidungswege und fehlendes kompetentes Personal, macht den Organisationen vor allem bei der Mobilisierung zu schaffen. Sie erreichen nicht mehr die richtigen oder wichtigen Zielgruppen, im richtigen Augenblick zu den relevanten Themen. Diejenigen die mobilisiert werden oder von sich aus starkes Engagement zeigen, generieren keinen Impact, werden durch schlechte Erfahrungen langfristig verbrannt oder verstärken ein möglicherweise falsches Bild der Organisation. Die Mobilisierung verursacht hohe Kosten und ist betriebswirtschaftlich gesehen ein Verlustgeschäft, obwohl es sich um den eigentlichen Aktivitätskern der Organisation handeln sollte.
4. Effizienz. Die meisten Mitgliederorganisationen leiden unter ineffizienten Strukturen, viel Bürokratie und einem zu hohen Grad an Selbstbeschäftigung. Lange Entscheidungsprozesse, mühsame Gremienarbeit und Papierberge gepaart mit Armeen von Sachbearbeitern und veralteten Arbeitsprozessen machen diese Organisationen zu schwer beweglichen Tankern die viel kosten, aber ihrer Mission kaum mehr nach kommen, soweit sich die Organisation derer noch bewusst ist. Es werden Unmengen an Geldern für Overhead ausgegeben. Dort wo die Ressourcen gebraucht werden, nämlich bei der politischen Arbeit, den Dienstleistungen für die Mitglieder und bei der Mobilisierung sowie Mitgliedergewinnung, ist kaum mehr etwas übrig.

Auf der Suche nach Ursachen

Die Probleme mit denen sich die Organisationen befassen müssen, fußen zu oft in fehlendem Verständnis dafür, dass diese Probleme überhaupt existieren oder dass es einen real existierenden Handlungsdruck gibt. So zeigen Analysen, dass verblüffend wenig Strategie und solide Infrastrukturen für digitale Prozesse oder neue Arbeitsformen existieren. Man hat es als reformwilliger Akteur in diesen Organisationen mit schwierigen Problemkombinationen zu tun, die vielfach kultureller Prägung entspringen.

Diese Organisationen leiden unter strukturellen Problemen. Die finanziellen Gründe sind bei näherer Analyse meist vorgeschoben. Generell attestiert man unserer Zivilgesellschaft eine enorme Popularität, viele Menschen sind gern Mitglied in Organisationen, die sich für Leidensthemen einsetzen. Es fehlt den Mitgliederorganisationen oft jedoch ein passendes Zukunftsbild und eine tragbare Strategie für Reform und nachhaltige Entwicklung. Neben den organisationellen Fragen müssen sich viele dieser Akteure zudem noch die Frage stellen, wie Ehrenamt und Mitgliedschaft attraktiv genug gestaltet werden können. Unterm Strich ist es ein People Business.

Digitale und Analoge Lösungsansätze

Bei so vielen komplexen Problemen gibt es keine einfache Lösungen. Es ist ein Umdenken gefragt, und das fängt in den Führungsebenen an. Es gibt viele ineinander greifende Ansätze um die Organisation wieder fit zu machen. Allen voran sollte eine Zukunftsstrategie stehen.

Der digitale Wandel an sich, ist nicht die eigentliche Herausforderung für Organisationen. Damit richtig umzugehen, und Digitalisierung und Vernetzung gekonnt einzusetzen, um den oben angesprochenen Problemdimensionen strategisch entgegen zu treten ist die wahre Kunst und sollte aktuell die Hauptaufgabe der Führungsetagen sein. Korrekt umgesetzt sind Kosteneinsparungen in den richtigen Bereichen genauso möglich wie Effektivitätssteigerungen. Durch direktere Kommunikation und bessere Zusammenarbeit lassen sich Transaktionskosten rapide senken, die Reichweiten erhöhen und Kosten einsparen. Wissensmanagement wird einfacher und institutionelles Lernen skalierbar. Die Zufriedenheit der Mitglieder erhöht sich durch besseren Service, angenehmere und zeitgemäße Arbeitsweisen und - umgebungen sowieschnellere Reaktion auf ihre Bedürfnisse. Neuere Generationen können mit digitalen Tools leichter eingebunden werden, und geographisch entfernte Mitarbeiter besser erreicht werden. Eine Umstellung der eigenen Organisation hin zu agilerem, flexiblerem, IT-gestütztem Arbeiten, sowie intelligenter Vernetzung und zentralem Wissens- und Aufgabenmanagement kann schon innerhalb kurzer Zeit aus einem schweren Tanker wieder eine schlagkräftige Organisation machen. Doch Technik alleine ist kein Allheilmittel.

Es braucht eine Zukunftsvision

Wie sollte es also voran gehen? Jegliche Maßnahmen können nur im Kontext einer breiteren Strategie Erfolg haben. Es kann keine Strategie ohne Vision geben. Jede Mitgliederorganisation muss sich ernsthaft fragen, wohin sie eigentlich will, welchen Zweck sie verfolgt und welche Ziele

sie für wen eigentlich wie erreichen will. Kurzum, wie soll die eigene Zukunftsvision aussehen?. Dieser Schritt muss ganz am Anfang eines Strategieprozesses stehen, mit dem sich eine Organisation im digitalen Wandel neu aufstellen will.

Elemente einer solchen Zukunftsvision können auf operativer Ebene durchaus praktische Natur haben. Die Mitgliederorganisation 2025 muss schneller reagieren können, bessere Feedback-Kanäle aufweisen, eine intelligenter Organisation und Steuerung implementieren, Mitgliederinformationen in Echtzeit zur Verfügung haben und sich insgesamt besser virtualisieren können. Wichtig ist aber, dass es eine gemeinsame Vision ist die eine Organisation verfolgt. Vom Vorstand bis zum Freiwilligen im Ortsverein müssen alle diese Vision teilen.

Leadership gefragt

Zur Umsetzung von solchen Innovationen bedarf es einer tragfähigen Unterstützung der ersten Führungsebene, sowie Fürsprecher auf allen Ebenen der Organisation, die die Umsetzung unterstützen, tragen und vervielfältigen. Ein größerer Veränderungsprozess sollte stets von einem kompetenten Projektteam begleitet werden, das mit einem fähigen, professionellen Mitarbeiterstab besetzt ist. Alles beginnt mit einer gemeinsamen Zieldefinition, die es für die unterschiedlichen mitgliederbezogenen Aktivitäten zu operationalisieren gilt. Mittels Zielvereinbarungen können die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet werden und Erfolge sowie Umsetzungsstände kontinuierlich nachgehalten und kommuniziert werden.

Kein Strategieprozess hat Erfolgsaussichten, wenn er auf Arbeitsebene ausgearbeitet und halbherzig von der Chefetage toleriert wird. Es muss ein holistischer, politisch gewollter und zentraler Reformansatz sein, eine neue Strategie zu entwerfen. Hierfür ist Leadership, viel Mut und eine gehörige Dosis Offenheit für neue Technologien, für Machtverlust und für Strukturveränderungen gefragt. Es muss die Erkenntnis Einzug halten, was der digitale Wandel mit sich bringt, welche Veränderungen sich dadurch einstellen, welche Chancen und Risiken dies birgt, und vor allem aber auch darüber welche zeitliche Dringlichkeit gegeben ist. Verantwortungsvolle Führung erkennt diese Parameter und arbeitet mit allen internen und externen Kräften daran der eigenen Organisation eine neue oder verbesserte Vision zu verpassen und diese kollaborativ umzusetzen. Viele Organisationen müssen sicher schmerzvolle Entscheidungen treffen, aber der Schatz an motivierten Menschen im ganzen Land sollten Antrieb genug sein, sich für das 21. Jahrhundert fit zu machen.

Danksagung: Dieser Text geht aus einem Gespräch mit Stefan Friedrichs, Business Manager bei Nordlicht Management Consultants, hervor.

Der Autor:

Sebastian Haselbeck ist ehemaliger Geschäftsführer des Internet & Gesellschaft Collaboratory. Aktuell ist er Gastdozent an der Willy Brandt School of Public Policy, und berät Firmend und Organisationen in digitalpolitischen Fragen.