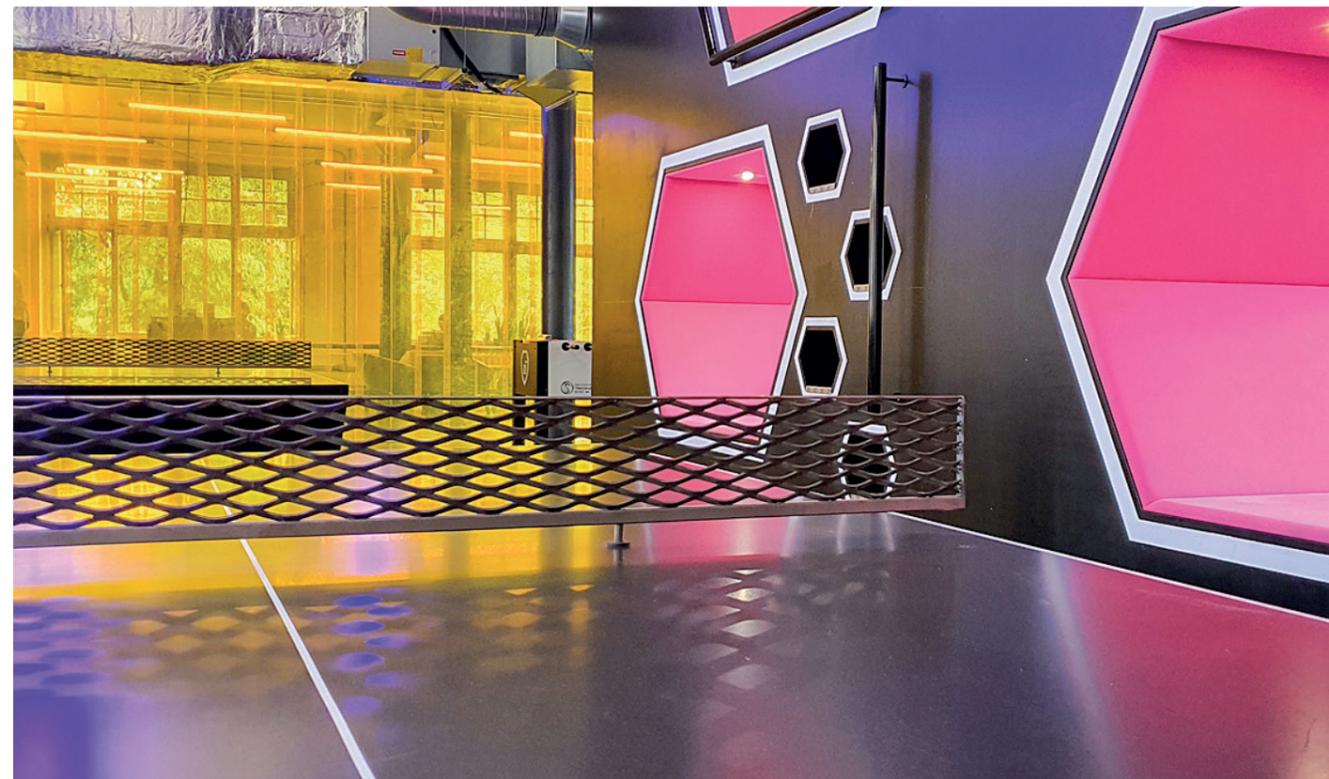


# MODERNISIERUNG VON VERBÄNDEN – VON »NEW WORK« ZUM HYBRIDEN VERBAND

A: Thomas Klauß



New Work-Umgebung (Factory Berlin) – »Work hard, play hard«

## Wie sieht die Zukunft von Verbänden, Vereinen, generell verbandsähnlichen Mitgliedsorganisationen aus?

Lockdown vieler Büros, abgesagte Veranstaltungen und allgegenwärtige Videokonferenzen aus dem Homeoffice haben auch viele Verbände zu einem Kalt- oder Kickstart in die neue Arbeitswelt gedrängt. Doch die Pandemie ist nicht Ausgangspunkt, sondern Katalysator einer Entwicklung, die lange vorher begonnen hat: die zunehmende Verschmelzung der analogen mit der digitalen Welt. Digitalisierung bedeutet automatisch auch eine Veränderung analoger Strukturen, Abläufe, Ressourcen etc. Selbstverständlich beeinflusst nach wie vor die physische Welt die Digitale, nur verschiebt sich das Kräfteverhältnis in immer mehr Bereichen in die andere Richtung.

Ein Mitarbeiter eines großen Verbandes meinte im letzten Jahr zu mir: »Nicht reisen zu können ist Mist, aber dank Corona kann ich nun endlich effektiv arbeiten – selbst von zuhause. In die alte Arbeitswelt muss ich wirklich nicht zurück.« Damit ist er nicht der Einzige: Nach einer Umfrage des BVDW mit mehr als eintausend Teilnehmern können sich dreiviertel der Angestellten vorstellen, »ab sofort remote zu arbeiten«. [1]

Laut einer anderen repräsentativen Umfrage eines Verbunds mehrerer, größerer Organisationen wollen drei Viertel der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht mehr auf die Option Homeoffice verzichten. Auf der anderen Seite ist laut dieser Umfrage

für ebenfalls 75 Prozent der fehlende persönliche Kontakt der Hauptgrund, warum sie den Büroalltag vermissen. [2] Folglich haben 2020 digitale Kanäle das persönliche Gespräch als wichtigste organisationsinterne(!) Kommunikationsform abgelöst. [3]

»The New Normal« steht für die verbreitete Einschätzung, dass digitalisierte und flexibilisierte Arbeitsabläufe, die während der Pandemie erforderlich wurden, auch in postpandemischen Zeiten nicht verschwinden werden. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO hat den Wandel in Richtung neue, flexiblere und reaktionsschnellere Arbeits- und Organisationsformen – Stichwort Agilität – untersucht und Parallelen zu einem gesamtgesellschaftlichen Wertewandel festgestellt: Hierbei diffundieren Arbeit und Privatleben. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung werden immer wichtiger. [2]

Zu den aktuellen agilen Arbeitsformen gehören neben technischen Lösungen vor allem organisatorische und kulturelle Maßnahmen. Konsequenterweise gibt es einen Bedarf für die Weiterentwicklung von Kompetenzen wie einem generellen Digitalisierungs-Know-how, digitalen Zusammenarbeits- und Führungsformen, neuen Kommunikationsstilen (Sprache, »duzen«, professionelle Videokonferenzen, Führen und sich Einfühlen auf Distanz u.v.a.m.); Hier sehen fast 80 Prozent der Führungskräfte die Notwendigkeit, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln. [2]

**»VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN SICH NOCH DARAN GEWÖHNEN, DIGITAL IN TEAMS ZUSAMMENZUARBEITEN UND AUF DISTANZ SOWIE VIRTUELL ZU LEITEN.«**

STUDIE »NEW WORK« STATISTA (MIT DATEN VON KIENBAUM, GRAFIK VON JOB-WIZARDS, KONICA MINOLTA)

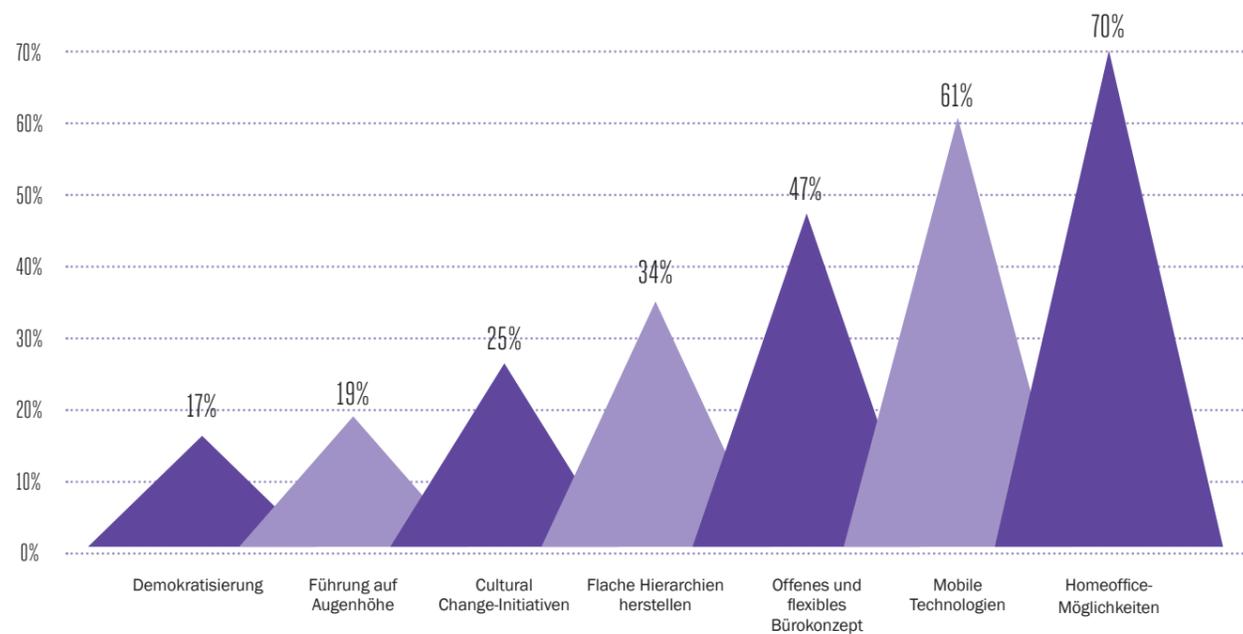


Abbildung 1

**Agilität, Digitalisierung, New Work**

Die beliebteste Maßnahme, mit der Organisationen New Work etablieren wollen, sind Software-Lösungen und Regelungen für das Homeoffice. [4]

Neue Arbeit ist nicht neu: Schon bevor Frithjof Bergmann mit seinem Buch »Neue Arbeit, Neue Kultur« [5] im Jahr 2004 den Begriff prägte, gab es viele Ansätze, die in dieselbe Richtung wiesen.

So ist New Work eng verbunden mit längst bekannten Konzepten von flexiblen Arbeitsmodellen (inkl. Homeoffice), flachen Hierarchien, Agilität. Heute gibt es große Überschneidungen mit Themen wie Smart Collaboration [6] oder der digitalen Transformation der Arbeitswelt (Arbeit 4.0) und von Unternehmen/Organisationen generell (Enterprise 2.0 oder 4.0).

In der Arbeitswirklichkeit stehen technische Lösungen nach wie vor im Vordergrund. Sinnbildlich abzulesen ist dies an den in der Crash-Zeit rasant gestiegenen Aktienkursen von »Homeoffice-Technologieanbietern« (sic!) wie Zoom, die ihren Wert etwa verdreifacht haben in einer Zeit, in der Industrie-, Konsum- und viele andere Werte mehr als ein Drittel verloren haben.

Laut einer während der Pandemie im Juni 2020 fortgeführten Umfrage unter 189 Unternehmen hatten die allermeisten zwar IT-Lösungen inklusive rechtlicher Regelungen, die zumindest einen Teil der Arbeit ins

Homeoffice verlegbar machten, erfolgreich eingeführt. Jedoch war die Arbeitsstrukturierung sowohl aufseiten der Mitarbeiter\*innen, als auch auf der Führungsebene ein Problem. Gerade viele Führungskräfte müssen sich noch daran gewöhnen, digital in Teams zusammen zu arbeiten und auf Distanz sowie virtuell zu leiten. [4]

Auf Rang zwei der beliebtesten New-Work-Instrumente folgt die Bereitstellung mobiler Endgeräte wie Smartphones, Tablets und Laptops. Auf Platz drei stehen offene und flexible Bürokonzepte.

Dies führt uns zu den Ursprüngen der schönen, neuen Bürowelt: Mit dem Auftreten der Internet-Branche, also ab Mitte der 1990er Jahre, haben Agenturen sich zunehmend einen Hype-Anstrich verordnet. Dessen Insignien sind damals wie heute offene Loft-Büroetagen mit coolen Sitzcken, Bars, Kicker und Tischtennisplatte. Wenig überraschend, dass in diesen Lebensumgebungen viele Leute Kopfhörer tragen – wer selbst schon einmal in einem Raum mit Tischtennisplatte oder Kicker gearbeitet hat, weiß warum.

Im Kampf um vor allem jüngere, digital affine Mitarbeiter wird das angebotene Arbeitsumfeld zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. Arbeitnehmer\*innen suchen Arbeitsräume, in denen sie sich gerne aufhalten und sie bei ihrer Arbeit und Potenzialentfaltung unterstützen. Dafür sollte ein modernes Büro den Kolleginnen und Kolleginnen und Kollegen vom Rückzugsort bis zum kreativen Raum mehrere Bereiche bieten,

damit es den unterschiedlichen Arbeitsstilen und -aufgaben gerecht werden kann. Neben dem Büro geht es aber auch um das Arbeiten aus dem Café, von unterwegs oder aus dem Homeoffice.

Das beste Anschauungsobjekt für New-Work-Spaces bietet der neue Hauptstandort der Berliner Factory Community of Innovators: Der dreistöckige Komplex in einem alten Industriegebäude enthält alles, was des New Workers Herz begehrt: Von klassischen Workspaces über individuell eingerichtete Besprechungsräume mit fahrenden Kommunikationsinseln, KI und Robotic-Labs, Community-Küchen, große Event Spaces, bequeme Sitzcken, die unvermeidlichen Kicker- und Tischtennisplatten, Kletterwände, ein Kino und sogar eine Kids University plus Bällebad.

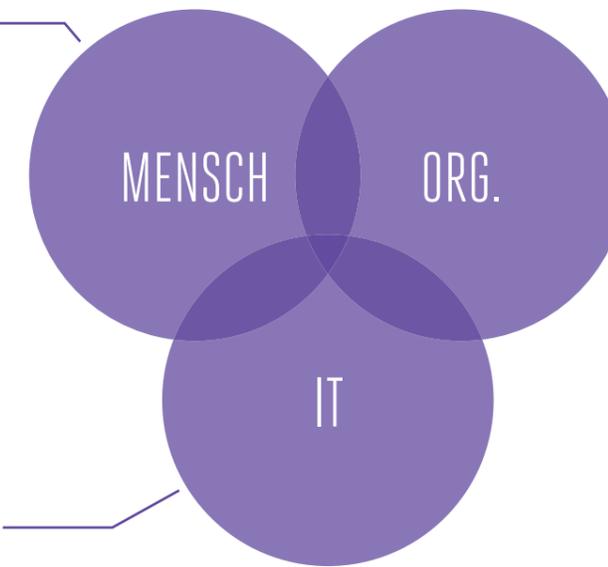
Nicht umsonst haben sich dort viele namhafte Firmen mit ihren Innovation Labs eingemietet. Doch was bringen Community Spaces, wenn sich die Mitarbeiter\*innen nicht als Gemeinschaft verstehen? Mitarbeiter\*innen brauchen Vertrauen untereinander sowie jenes der Führungskräfte.

Das führt uns zu den hinteren Plätzen der oben adressierten Umfrage: Am seltensten werden diejenigen Maßnahmen umgesetzt, die die Organisationsstruktur und -kultur betreffen. Zum »Cultural Change« zählt die Nivellierung von Hierarchien, eine Führung auf Augenhöhe, die Demokratisierung von Entscheidungen und generell die Einführung neuer Digital-Leadership-Modelle.

NEW WORK

Empowerment durch Selbstorganisation, Selbstbestimmung, Verantwortung und Flexibilität

Enablement durch integrierte, modulare, sichere, mobile, skalierbare, performante und nutzerfreundliche Lösungen



Erfolg durch neue Verbandsmodelle, neue Services, Attraktivität, neue Kultur, Transparenz, Vertrauensgewinn, moderne Ausstattung, zufriedene Mitglieder und motivierte Mitarbeiter\*innen

Abbildung 3

Wenig überraschend: Wie so oft stehen die Maßnahmen, bei denen es ans Eingemachte geht, ganz am Ende – wenn sie überhaupt in Betracht gezogen werden.

Hierarchien abbauen, Wissenssilos öffnen, flexible Arbeitsmodelle einführen, kooperativ zusammenarbeiten und auf Distanz führen in verteilten, agilen Strukturen will gelernt und gewollt sein. Ohne selbstbestimmte, flexible und agile Arbeitsweisen mit mobiltauglichen, digitalen »Workplaces« ist eine moderne, nachhaltige, resiliente Hybridorganisation nur schwer umzusetzen.

**Der hybride Verband**

Hybride Verbände sind in der digitalen wie analogen Welt zuhause, sie nutzen die Möglichkeiten aus beiden Welten, um ihre Aufgaben agil, effektiv und effizient zu erfüllen, schnell und flexibel (re)agieren zu können und ihre strategischen Ziele zu erreichen.

In einem hybriden Verband sind die Gewichtung und das Zusammenwirken analoger und digitaler Faktoren je nach Bereich unterschiedlich: Das persönliche Gespräch mit Stakeholdern oder die Personalführung werden zunehmend digital unterstützt, aber nicht komplett ersetzt werden. Auch Veranstaltungen finden heute und morgen sowohl digital als auch analog statt. Das Kommunikationsmanagement digitaler Kanäle oder die Buchhaltung werden hingegen in weiteren Teilen automatisiert, einige Auswertungen und Services sogar vollautomatisiert.

Auch wenn Dezentralisierung und Selbstorganisation eine große Rolle spielen, steht bzw. stehen die Geschäftsstelle(n) im Zentrum des hybriden Verbandes. Hier laufen alle Aktivitäten zusammen und werden strategisch wie taktisch orchestriert. [8] Um diesen Kernbereich gruppieren sich die Haupttätigkeitsfelder der Verbandsarbeit. Diese rekrutieren sich heute und zumindest auch in naher Zukunft aus Politik- und Interessensvertretung, Mitgliedernetzwerk, Kommunikation und Veranstaltungen (hier gemäß modernem Omnichannel-Ansatz zusammengefasst) sowie Verbandsservices aller Art, die im Übrigen ein großes Feld für Innovationen darstellen.

**An der Spitze stehen das Präsidium und/oder der Vorstand**

Um dieses sehr einfache Modell mit Leben zu füllen, nachfolgend einige Beispiele dafür, was sich hinter Abbildung 4 verbergen könnte:

**Hybride Präsidiums-/Vorstandsgremien**

- u. a. virtuelle Versammlungen, digitale Abstimmungen, eigene digitale Vorstands-/Präsidiumsräume und -services

**Hybrides Mitgliedernetzwerk**

- vor allem flexible, dynamische Gremien und Arbeitsgruppen als Kombination aus digitalen und Präsenz-Formaten mit flexibler Verbindung zwischen mehreren Gremien, Themen, mobiler Mitwirkung und Vernetzung in einer Verbandscommunity
- algorithmisch generierte, personalisierte Mitgliederservices u.a.m.

**»EINE MODERNE, NACHHALTIGE, RESILIENTE HYBRID-ORGANISATION BENÖTIGT FLEXIBLE, AGILE ARBEITSFORMEN MIT MOBILEN, DIGITALEN »WORKPLACES«**

**Hybride Serviceangebote**

- etwa kombinierte Online-/Offline-Seminare oder
- die Kombination persönlicher und digitaler Beratungsangebote oder
- die Bereitstellung personalisierter Informations- und Datendienste auf mehreren Kanälen

**Hybride Kommunikation & Events**

- u. a. algorithmisch unterstützte Omnichannel-Kommunikation, die alle On- und Offine-Medien und Kanäle inklusive Veranstaltungen für Nichtmitglieder, Publikationen, Presseinformationen, Marketing-Maßnahmen, Social Media, Bots etc. umfasst
- neue Formate wie beispielsweise virtuelle Messen in Kombination mit »Liquid«-Veranstaltungsdesigns etc.

## HYBRIDER VERBAND: EINFACHES BASISMODELL (KLAUSS 2021)

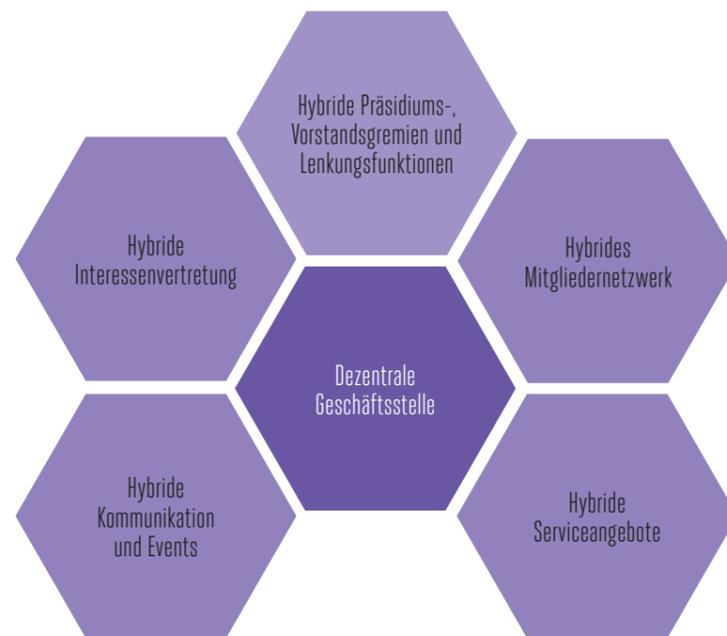


Abbildung 4

**Hybride Interessenvertretung**

- z. B. gezieltes, digitales Themen-Monitoring und Agenda-Setting, Analyse analoger und digitaler Meinungsmacher, analoge und digitale Dialogangebote, Kamingsgespräche, Omnichannel-Kampagnen

**Dezentrale Geschäftsstelle(n)**

- vor allem durchgängig digital gestützte Arbeitsprozesse, die ein effizientes, mobiles Arbeiten (nicht nur aus dem Homeoffice) mit modernen Arbeitsumgebungen ermöglichen oder
- Einführung flexibler, agiler und ressourcensparender Organisationsformen, wie aufgaben-, themen-, projektorientierten Teams, die zeit- und ortsunabhängig zusammenarbeiten
- Innovationslabore, Ausgliederungen u.v.a.m.

Das Basismodell kann je nach Verbandsorganisation flexibel erweitert werden. So können unter anderem Kooperationen, eine Akademie, eine ausgegliederte Service-Organisation/Beratung, neue Mitglieder-Serviceangebote und vieles andere in das Modell integriert werden (s. Abbildung 5).

**Agenda**

Die Auswahl und Gruppierung der passenden Bausteine aus dem hybriden Verbandsmodell mit einer Auflistung ihrer potenziellen Inhalte ist ein einfaches Hilfsmittel, mit dem sich Verbände einen ersten Überblick über ihre zukünftige Ausrichtung verschaffen können.

Daran sollte sich ein strategischer Modernisierungsprozess anschließen, der den Verband zu mehr Agilität, Flexibilität, Effizienz, Modernität, Ressourcensparsamkeit und -last but not least - Attraktivität als Arbeitgeber führt. Ein Ergebnis dieses Prozesses ist ein konkreter Maßnahmenkatalog, der in direkt umsetzbare Projekte münden sollte, die den Verband seinem Zukunftsbild näherbringen.

**Als Fazit dieses Artikels sollten hierfür die folgenden sechs Handlungsfelder in Betracht gezogen werden:**

I. Die Möglichkeiten, jeden Raum mit digitalen Tools in einen Arbeitsplatz zu verwandeln, entwickeln sich rasant. Die Organisation sollte räumliche und digitale Arbeitsinfrastrukturen einrichten, die eine flexible, mobile und effiziente Arbeit der Mitarbeiter\*innen ermöglichen, die auch bei einem Shutdown funktionieren.

II. Die Verzahnung zwischen digital automatisierten Abläufen (Workflow-Routinen, Auswertungen, KI usw.) und von den Mitarbeitern\*innen direkt gesteuerten Prozessen wird immer enger (siehe Industrie 4.0 und Plattformökonomie).

Die Organisation muss ihre Arbeitsabläufe so einrichten, dass diese eine mobile, qualitätsgesicherte, ressourcensparende (CO<sub>2</sub>-Fußabdruck) und effiziente Zusammenarbeit von Mitarbeiter\*innen mit digitalen Tools ermöglichen, und das zeit- und ortsunabhängig.

III. Die Organisationskultur inklusive Führungsstil muss diese agileren Arbeitsweisen mit

Leben füllen, den Mitarbeitern\*innen mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung erlauben und selbst Transparenz und Offenheit auf Augenhöhe vorleben.

IV. Starre Bereichsorganisationsstrukturen müssen zugunsten flexiblerer Themen- und Projektorganisationen – etwa als Matrixorganisation – aufgeweicht werden, auch um schnell auf neue, mehrere Bereiche betreffende Themen reagieren zu können.

V. Es muss Raum für Innovationen, etwa in Form von Labs, Kreativräumen, Zukunftsprojekten, geschaffen werden, in denen sich entsprechend interessierte Mitarbeiter\*innen abseits des Tagesgeschäfts mit für den Verband wichtigen Zukunftsfragen beschäftigen.

VI. Um die Geschäfts- und Wirkungsbasis zu verbreitern, muss der Verband neue, digitale Services entwickeln, die etwa auch eine Antwort auf den Rückgang von Präsenzangeboten wie Großveranstaltungen liefern.

**Zum Schluss noch ein wichtiger Hinweis als Best Practice: Entwickeln Sie zuerst eine strategische Vision, dann möglichst klar definierte Ziele für die ersten Entwicklungsschritte, anschließend konkrete Maßnahmen und Projekte, mit denen Sie diese Ziele erreichen können, und suchen Sie erst am Ende nach geeigneten (IT-)Lösungen!**

**Leider machen viele den Kardinalfehler, mit dem letzten Schritt anzufangen...**

## FÜR VERBÄNDE INDIVIDUELL UND FLEXIBEL ANPASSBARES, ERWEITERBARES MODELL (KLAUSS 2021)



Abbildung 5

**Quellen**

- [1] Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. 2020 <https://www.bvdw.org/der-bvdw/news/detail/artikel/bvdw-studie-mehrheit-der-deutschen-angestellten-wuenscht-sich-wegen-des-corona-virus-home-office-m/>
- [2] Initiative-chefsache.de/ Jahresreport2020-interaktiv
- [3] Kiesenbauer et al.: »Digital Workplace Report«, NetFederation GmbH 2021
- [4] <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62636/dokument/neue-arbeitswelt/>
- [5] Frithjof Bergmann: Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor, Freiamt 2004, ISBN 978-3-924195-96-0
- [6] [https://de.wikipedia.org/wiki/Smart\\_Collaboration](https://de.wikipedia.org/wiki/Smart_Collaboration)
- [7] Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2021
- [8] Klauss »Agil? Hybrid!«, Verbändereport 02/2020



**Thomas Klauß ist Diplom-Informatiker und Diplom-Medienberater und registrierter Digitalisierungsberater (u. a. bei der BAFA) mit mehr als 25 Jahren Erfahrung in der Beratung, Konzeption und Entwicklung sowie im Projekt- und Changemanagement von Digitalisierungsprojekten. Von 2005 bis 2010 war er beim Bitkom e.V. für die digitale Modernisierung und in mehreren Gremien u. a. beim BMWi aktiv. Er ist u. a. Autor der Fach- und Sachbücher »Szenarien einer digitalen Welt – heute & morgen« (Hanser 2017), »Verbände digital« (Springer 2014), zahlreicher Artikel und als Keynote Speaker tätig.**

Seit Ende 2010 berät und unterstützt er Profit- und vor allem Non-Profit-Organisationen und Einrichtungen bei der digitalen Modernisierung. Das Leistungsspektrum reicht dabei von Digitalisierungsstrategien über die Maßnahmen-/Projektentwicklung, -Begleitung/Umsetzung bis zum Changemanagement.