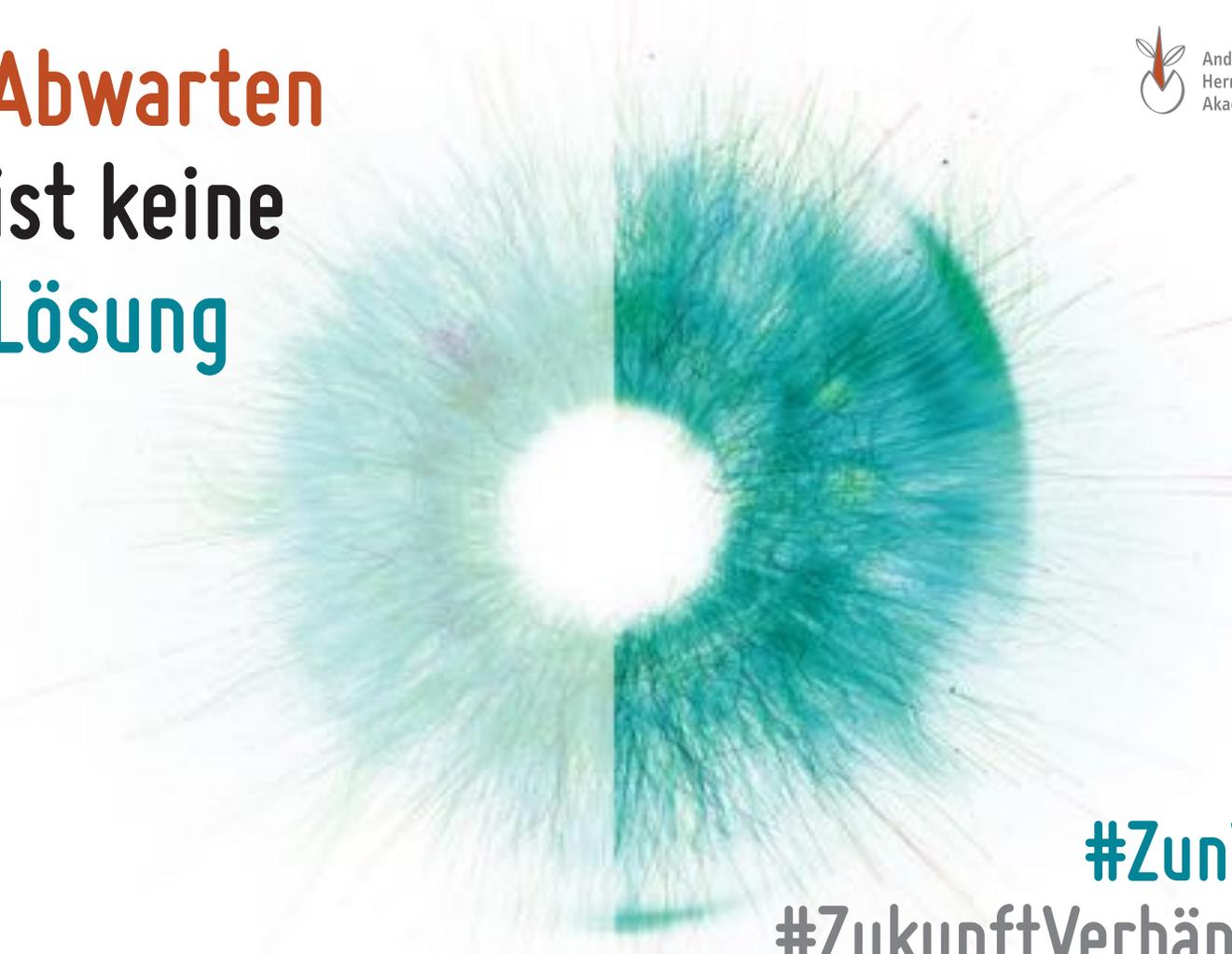


**Abwarten**  
ist keine  
**Lösung**



**#ZunVd**  
**#ZukunftVerbände**

## Impressum

Andreas Hermes Akademie (AHA)  
im Bildungswerk der Deutschen  
Landwirtschaft e.V.  
Godesberger Allee 66  
53175 Bonn

AHA  
dialog ländliche räume  
Marika Puskeppeleit  
Französische Strasse 13  
10117 Berlin

# AHA dialog ländliche räume

II. E-Paper optimiert für iPad/Tab erstellt mit MarkStein Software – Berlin 2018 (Version 201801)

Gefördert durch  
die Landwirtschaftliche Rentenbank



**rentenbank**

### Grafiken/Fotografien/Layouts:

Niklas Webelhaus, Mareike Meyn, Andreas (Andy) Artmann



»Die Zukunft hat viele Namen:  
Für Schwache ist sie das Unerreichbare,  
für die Furchtsamen das Unbekannte,  
für die Mutigen die Chance.«

Victor Hugo

3

#ZukunftVerband



# Digitalisierung als Zukunftsmotor für Verbände!?

## Thematische Einführung

**Digitalisierung.** Das Keyword des 21. Jahrhunderts. Begriffe wie Cloud-Computing, Disruption, Robotik oder auch Algorithmen kursieren, werden diskutiert und längst noch nicht immer verstanden. Die einen sprechen von einer Revolution, andere von einer temporären Modeerscheinung.

Kompetenzzentren von »Industrie 4.0«, über »Mittelstand 4.0« bis hin zu »Handwerk digital«, wie auch eine Heerschar freier Berater und verschiedenste wissenschaftliche Disziplinen versuchen Antworten auf die vielen Fragen des digitalen Wandels zu geben.

Vor allem in der Wirtschaft gilt: Wer nicht nur heute, sondern auch noch morgen und übermorgen auf dem global vernetzten Markt erfolgreich sein möchte, muss neue und unbekannte Wege gehen. Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, ja ganze Geschäftsmodelle werden in Frage gestellt, umgestaltet, oder gleich ganz neu erfunden. Für die Wirtschaft ist der digitale Wandel längst nicht mehr Vision oder das Experimentieren Einzelner, sondern eine notwendige Strategie, um auch morgen noch erfolgreich am Markt zu sein.

### **Und die Verbände?**

Sie sind Bündler, auch für die Wirtschaft. Sie bündeln die politischen sowie wirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder gegenüber Politik und Gesellschaft. Gemeinsame Positionen machen sie stark.

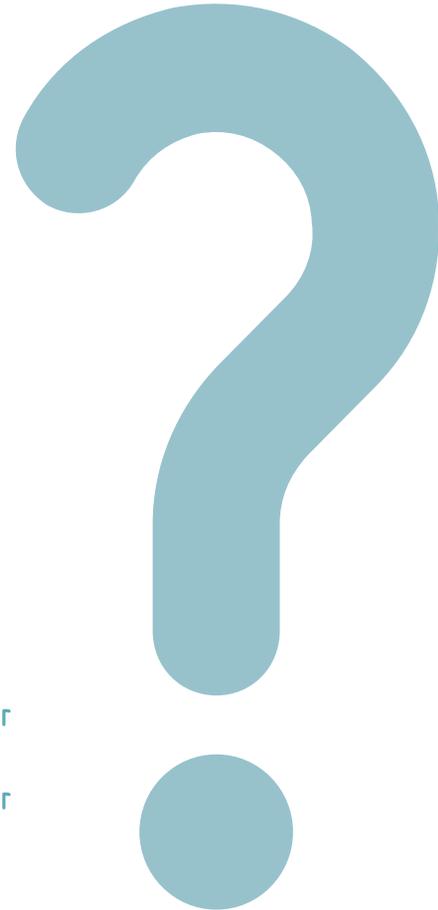
## Wie viel Veränderung bringt der digitale Wandel mit sich?

Ein Verband vertritt auch zum Thema Digitalisierung die Interessen seiner Mitglieder. Meist geht es vorrangig um Datenschutz und Datenhoheit, oder um Aus- und Weiterbildung in ihrer Branche. Mitglieder von Verbänden gehen den Weg des digitalen Wandels; manchmal zögerlich, manchmal mit der Nase ganz vorne. Konsequenterweise sollte auch ein Verband selbst sich die Frage stellen: Was hat Digitalisierung mit uns als Verband und Organisation zu tun? Müssen wir da mitmachen? Stehen wir selbst auch vor einem digitalen Wandel?

Die Antwort dazu: **Ja**. Dabei gibt es keine durchgängige Mustervorlage, sondern der Weg und Prozess des digitalen Wandels ist sehr individuell.

Dieser Wandel hat viel mit Veränderung zu tun: Er hinterfragt Strukturen und Prozesse, Hierarchien und Zuständigkeiten. Zentrale Fragestellungen hierbei sind beispielsweise:

- **Kennen wir unsere Mitglieder (noch), haben sich Bedarfe im Zeitalter der Digitalisierung verändert und kommen wir denen nach?**
- **Wie verändert sich unsere Kommunikation in der heutigen Zeit, wie unser Informations- und Wissensmanagement?**
- **Müssen wir um Konkurrenz fürchten?**
- **Sollten wir unsere Strukturen und Prozesse überdenken?**
- **Sind wir (noch) für unsere Mitarbeiter von morgen attraktiv?**



**Kurzum:** Was muss ein Verband leisten, um aus der Revolution der Digitalisierung eine gute Zukunftsperspektive zu entwickeln?

### Im Mittelpunkt steht das Mitglied

Das Ziel vieler Verbände ist es, ihre Mitgliederzahlen zu halten, oder sogar auszubauen. Sie legitimieren nicht nur den Verband, sondern mit zunehmender Mitgliederzahl steigt dessen Bedeutung und Einfluss. Deshalb: Kundenorientierung heißt auch in einem Verband das Zauberwort. Das Mitglied mit seinen Bedarfen steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten.

Das Wissens- und Informationsmanagement ist die Zentrale des Verbandes. Hier entscheidet sich was, wie und wann an wen kommuniziert wird. Sowohl nach Innen hinein, als auch in die politische und gesellschaftliche Öffentlichkeit. Heute noch klar nach Zuständigkeiten getrennt und hierarchisch abgesichert. Das kos-



### Anregungen und Fragen?

Sprechen Sie uns gerne an ...

**Katrin Mehner**

Telefon +49 (0) 30 — 58 63 20 67—4

Mobil +49 (0) 1 51 — 74 12 09 73

k.mehner@andreas-hermes-akademie.de

tet nicht nur Zeit, sondern im Zweifelsfall auch Mitglieder. Denn: Wissen wir, was unsere Mitglieder wissen möchten? Womöglich individualisiert und in Echtzeit? Geht der Weg von einer Zuständigkeitskommunikation hin zu einer Dienstleistungskommunikation? Wenn ja, welche Dienstleistungen sind relevant und wie sind sie umzusetzen? Wie bleiben wir als Verband attraktiv?

### Vom »wollen« zum »können«

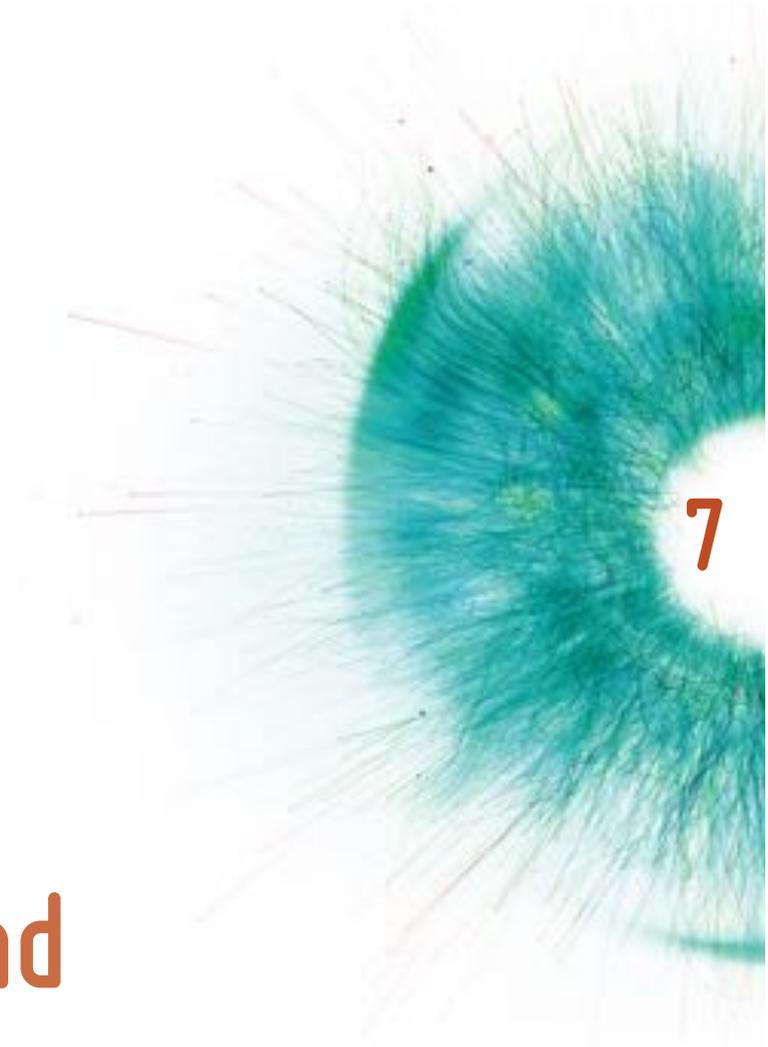
Wie in jedem Unternehmen und jeder Organisation ist auch die Erarbeitung und Umsetzung einer Verbandsagenda zum digitalen Wandel kein Alltagsgeschäft. Viele gewohnte Denk- und Handlungsmuster werden sich verändern. Auch ist sie kein Projekt, das in der IT-Abteilung »landen« sollte. Digitalisierung ist Chefsache und muss auch als solche behandelt werden.

Die Führungsspitze sollte sich zu diesem Prozess bekennen, Mitarbeiter und Mitglieder motivieren und natürlich auch selber in der Umsetzung nicht zurückstehen.

Die kann sich auch durch einen erforderlichen Wandel im Führungsstil ausdrücken. Reine Hierarchien mit direkter Führung, strikten Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen sind gegenüber agilen Strukturen weniger effektiv und effizient. Diese werden aber für eine zeitgemäße Netzwerkarbeit notwendig sein.

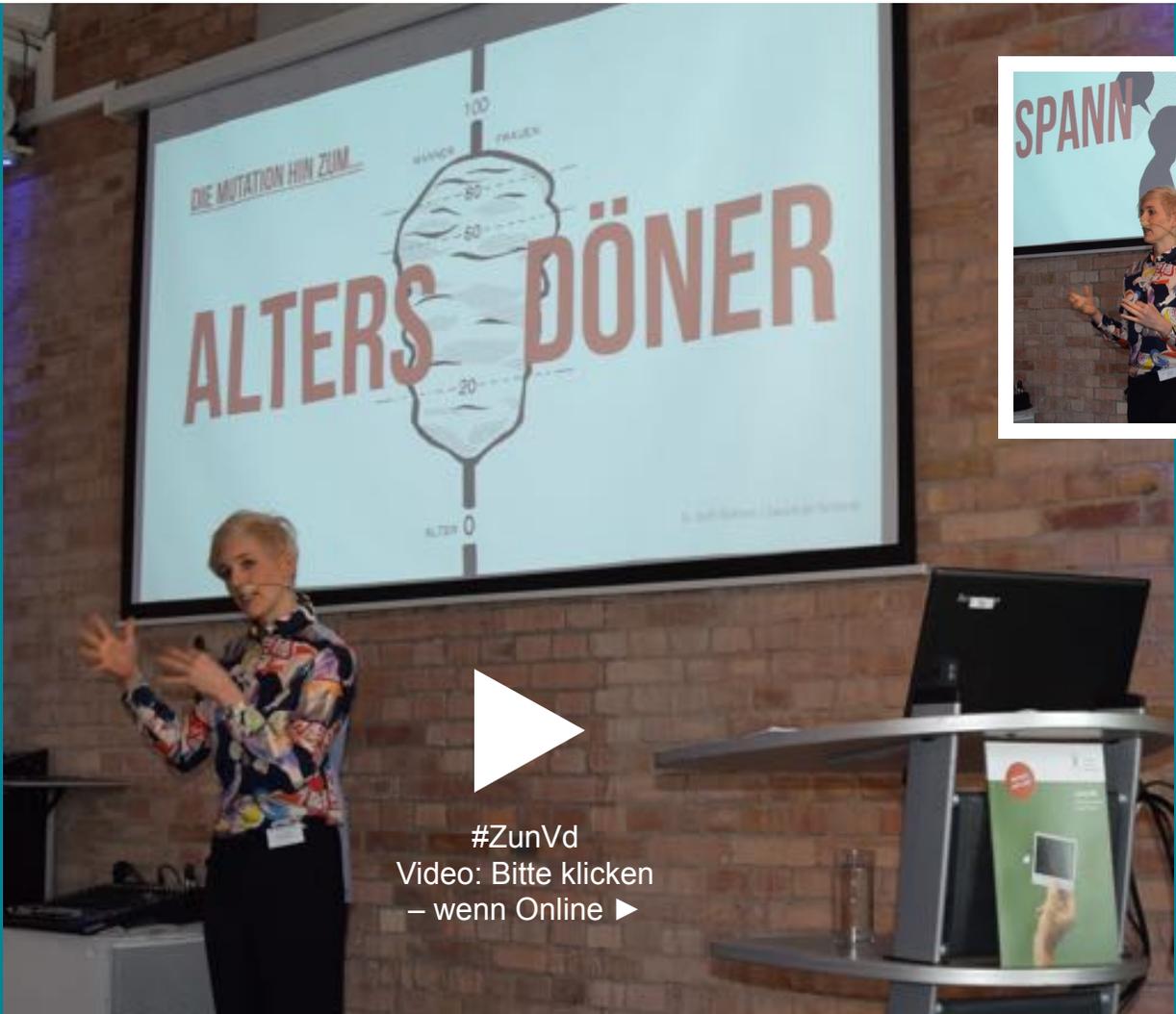
Was uns als Andreas Hermes Akademie zu dieser Veranstaltung mit diesem Thema motiviert hat? Die Reife des Themas! In der Wirtschaft geht es seit langem darum, mit Hilfe der Digitalisierung den unternehmerischen Gedanken zu neuen Höhenflügen zu verhelfen. Wir sind überzeugt: Dieser Gedanke der unternehmerischen Orientierung kann auch in Verbänden zu einem neuen und/oder ergänzenden Treiber für Erfolg werden. Indikatoren wie Nutzen- und Gewinnoptimierung, Visionen- und Strategieentwicklungen, Markt- und Kundenzufriedenheitsanalysen, Innovations- und Kooperationsmanagement — um nur einige wesentliche Aspekte zu nennen — können auch in Verbänden den Erfolg und damit die Mitgliederbindung erhöhen.

# #ZukunftVerband





# Steffi Burkhart



#ZunVd  
Video: Bitte klicken  
– wenn Online ▶

## » Bloß keine Veränderung? «

Denkansatz von Marika Puskeppeleit

»Mich motivieren komplexe Vorhaben mit Entwicklungspotenzialen im positivsten Sinne. Veränderung ist für mich keine Belastung, sondern stellt vom Grundsatz her vor allem die Frage nach dem Sinn und einer Berechtigung. Menschen mitnehmen, sie an Entwicklungen teilhaben zu lassen ist dafür eine unbedingte Voraussetzung um ›ja‹ zur Veränderung sagen zu können«

### Anregungen und Fragen?

Sprechen Sie mich gerne an ...

**Marika Puskeppeleit**

Telefon +49 (0) 30 - 58 63 20 67 - 2

Mobil: + 49 (0) 1 51 - 12 69 85 76

[m.puskeppeleit@andreas-hermes-akademie.de](mailto:m.puskeppeleit@andreas-hermes-akademie.de)



**D**er Blick nach Innen in »seinen Verband« zu richten, ist im Grunde eine logische Konsequenz neben allen Bemühungen »seine Branche« bei der Digitalisierung zur Seite zu stehen. Als Verband selbst eine digitale Strategie zu entwickeln und diese auch umzusetzen ist auch für ihn ein komplexes Vorhaben und weit mehr als ein Projekt. Sie berührt, stellt in Frage, schafft Reaktionen wie Beharren an Altem aber auch und vor allem Raum für Neues.

### »Digitalisierung ist Chefsache?« Ja!

Ohne das Bekenntnis der Führungsetage wird kein umfassender und nachhaltiger Wandel möglich sein. Gleichzeitig ist es mehr als notwendig, die eigenen Mitarbeiter und Mitglieder für den Wandel zu motivieren, sie zu unterstützen und zu beteiligen, denn der Wandel ist ganzheitlich: Er betrifft die technische Ausstattung, die Kommunikation nach Innen und nach Außen, er betrifft die Arbeitsorganisation, das Personalmanagement und das Thema Führung. Also das komplette Innenleben eines Verbandes.

Blockaden und Irritationen wird es geben. Aus Informationslücken heraus, weil nicht offen kommuniziert wird, oder aus Wissenslücken heraus, weil nicht alle Mitarbeiter ausreichend qualifiziert sind. Aber auch aus jeder Persönlichkeit heraus. Der Eine ist skeptisch gegenüber Neuem, der Andere zieht aufgrund schlechter Erfahrungen die Bremse und wieder ein anderer zerstört möglicherweise durch einen ausgeprägten Aktionismus zarte Entwicklungspflänzchen und erste geordnete Strategien.

Digitalisierung darf darüber hinaus kein Selbstzweck sein. Der Motor für Strategien und Veränderung unter dem Verstärker der Digitalisierung dient vor allem der Zukunftsfähigkeit eines Verbandes. Schlussendlich sind sowohl der Mitarbeiter wie auch das Mitglied der »Kunde« und diesen gilt es die Überzeugung zu vermitteln am Puls der Zeit zu sein und zu begeistern.

11

#ZunVd

»Bloß keine Veränderung« — vom «sollten wir?» zum »wollen wir!«  
... drei Thesen zum Weiterdenken ...

Ohne ein bedingungsloses Bekenntnis,  
begleitende Motivation und transparente Kommunikation  
der Führungsebene hat Veränderung  
wenig Chancen auf eine nachhaltige Wirkung.

...

Zu viel und zu schnelle Veränderung erzeugt unnötigen Gegenwind.

...

Digitalisierung benötigt eine Sinnfrage,  
denn: Nur was gebraucht wird, wird auch genutzt.



**» Wenn Du ein Schiff bauen willst,  
dann trommle nicht Männer zusammen,  
um Holz zu beschaffen,  
Aufgaben zu vergeben  
und die Arbeit einzuteilen,  
sondern lehre die Männer  
die Sehnsucht nach dem  
weiten endlosen Meer.«**

Antoine de Saint Exupéry

## » Ganz von der Rolle «

Denkansatz von Stefan Leineweber

Für mich heißt Führung, Verantwortung zu übernehmen, um mit begrenzten Mitteln ein Ziel zu erreichen. Dazu gehört eine wertschätzende und klare Kommunikation mit den Mitarbeitern, um jede einzelne Leistung sowie die Leistung eines Teams sichtbar werden zu lassen.

Für eine gute Führung brauchen die Führungskraft wie auch die Mitarbeiter eine klare Vorstellung von diesem Ziel. Dieses Ziel ist nicht zu verwechseln mit monetären Zielen. Diese werden erreicht, wenn das Richtige getan wird. Ich meine, dass der Begriff »Führung« das notwendige aktive Handeln besser beschreibt als der normative Begriff »Vorgesetzter«

### Anregungen und Fragen?

Sprechen Sie mich gerne an ...

**Stefan Leineweber**

Telefon +49 (0) 228 - 9192924

Mobil: +49 (0) 175 - 2974834

s.leineweber@andreas-hermes-akademie.de



**D**ie Digitalisierung ist zu einem existentiellen Thema für Unternehmen und Verbände geworden. Digitalisierung benötigt eine klare Strategie und notwendige Ressourcen. Daher muss das Thema aus der Spitze einer Organisation geführt werden. »Digitalisierung ist Chefsache«. Der zukünftige Führungsanspruch fußt noch weniger auf Informationshoheit und Entscheidungsmacht als bisher. Vielmehr ist das Denken in Netzwerken erforderlich: »Welcher Mitarbeiter ist der richtige Experte für die vorliegende Aufgabe?« Die zukünftige Führung wird eher zielgerichtet Gruppen moderieren und Mitarbeiter coachen. Die Vermittlung und das einheitliche Verständnis von Zielen werden noch wichtiger werden als bisher.

Auch wird, bei zunehmender Agilität und gleichzeitigem Wunsch der Mitarbeiter nach »neuer Arbeit« die mobiler, orts- und zeitunabhängiger werden wird, eine »Führung auf Distanz« notwendig. Die Frage nach der Effizienz kann nicht mehr nur nach Präsenz am Arbeitsplatz, sondern ver-

mehrt nach dem erreichten Ergebnis beantwortet werden. Der erforderliche Kulturwandel in tradierten Strukturen und Führungsebenen kann für Viele eine herausfordernde Veränderung bedeuten, denn es bedeutet auch den Abschied von manch liebgewonener Gewohnheit.

Digitalisierung kann — wie Automatisierung — Freiräume für mehr Kunden-/Mitgliederorientierung schaffen. Neben der insgesamt stärker erforderlichen Kundenorientierung, muss gleichzeitig die Frage beantwortet werden, was zukünftig nach wie vor im Kunden- und Mitgliederkontakt auf persönlicher, analoger Ebene bleiben muss und welche Digitalisierungsmöglichkeiten gut und tragfähig sind.

15

#ZukunftVerband

» **Ganz von der Rolle** « — neue und gute Führung in Zeiten des digitalen Wandels  
... drei Thesen zum Weiterdenken ...

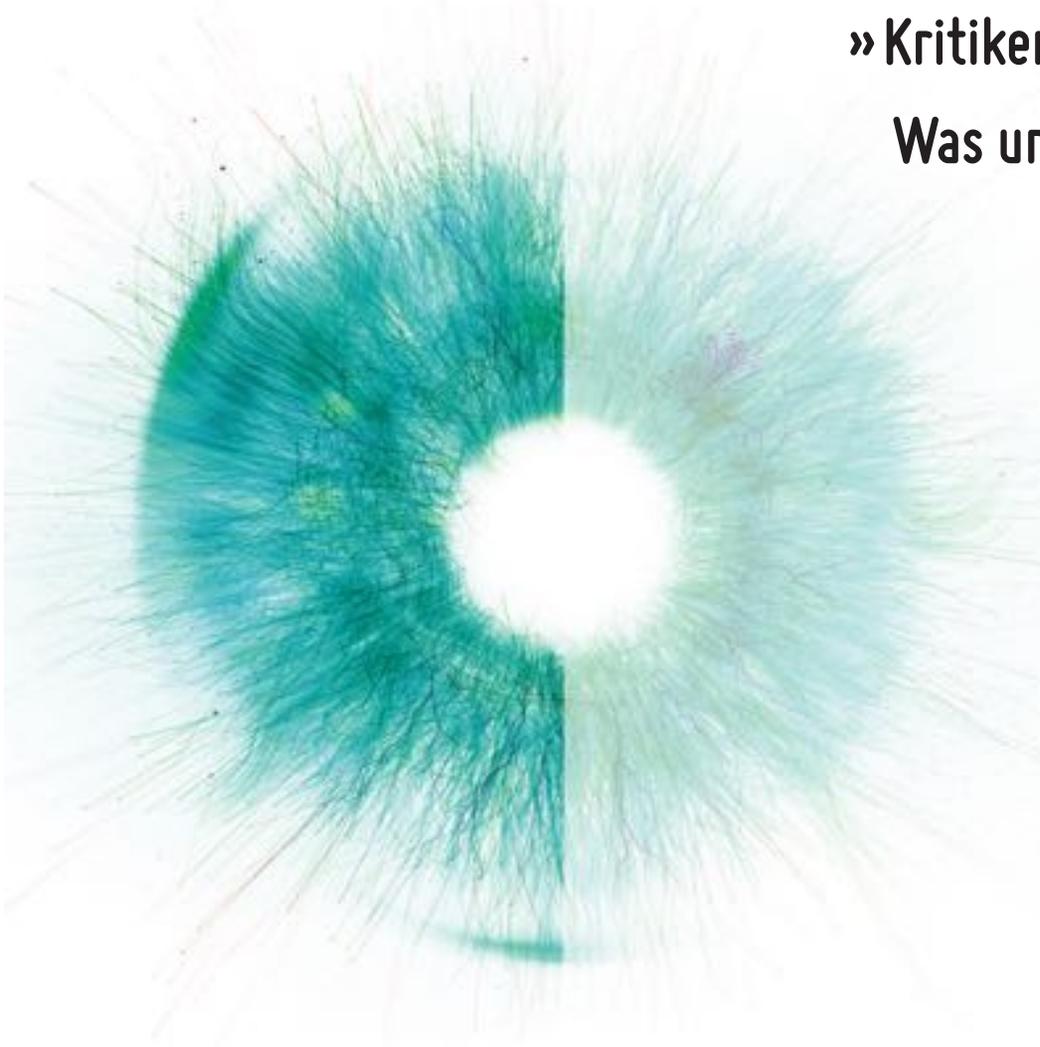
Der digitale Wandel eines Verbandes ist — wie in der Wirtschaft — Chefsache.

...

Vertrauen zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern ist  
» das Salz in der Suppe «.

...

Führungskräfte sollten im digitalen Wandel Vorbild sein,  
inspirieren und coachen.



» Kritiker haben wir genug.  
Was unsere Zeit braucht,  
sind Menschen,  
die ermutigen.«

Konrad Adenauer **17**

## »Lauf' nicht weg«

Denkansatz von Dr. Andreas Quiring

»Ich stehe zu und für das Thema Verbände. Wir sind als Andreas Hermes Akademie bereits seit vielen Jahren für Verbände aktiv und unterstützen diese in ihren Organisationsentwicklungsprozessen. Wir fühlen uns als Akademie dazu verpflichtet, immer zu versuchen voraus zu denken. Ein ambitioniertes wie auch gleichermaßen alltägliches Ziel in unserem Tun.«

**D**ie Bindung der Mitglieder zu einem Verband erfolgt formell durch eine Mitgliedschaft. Wurden früher solche Mitgliedschaften als Selbstverständlichkeit oder sogar Pflicht angesehen, ist heute nichts mehr selbstverständlich. Aus der Pflicht wurde »Kür«.

### Anregungen und Fragen?

Sprechen Sie mich gerne an ...

**Dr. Andreas Quiring**

Telefon: +49 (0)2 28 – 9 19 29 – 25

Mobil: +49 (0) 1 72 – 2 13 94 29

E-Mail: [a.quiring@andreas-hermes-akademie.de](mailto:a.quiring@andreas-hermes-akademie.de)



**K**ür oder Freiwilligkeit bedeutet, dass das Mitglied mit den Zielen und Aktivitäten identifiziert und zufrieden ist, oder aber mehr noch: Das Mitglied ist begeistert, ist Fan seines Verbandes und engagiert sich darüber hinaus ehrenamtlich.

Viele Verbände sehen die Flagship-Aufgabe eines Verbandes in der Lobbyarbeit gegenüber der Politik. Meinungen und Stellungnahmen bündeln, das Gespräch mit der Politik suchen, Einfluss auf Gesetzgebungen erzeugen. Immer zugunsten der Branche. Was braucht es mehr – meinen wir! Ist dieses Alleinstellungsmerkmal auch noch im Zeitalter der Digitalisierung immer auf Platz eins? Sind nicht vielmehr auch Fragen rund um das Thema Dienstleistung relevant(er), die individualisierter und schneller das Mitglied erreichen? Welche Rolle spielen soziale Bindungen und Zugehörigkeit, wenn es räumlich und technisch keine Grenzen mehr gibt?

- Was bewegt zur Mitgliedschaft, was ist der Nutzen?
- Wie hält man die Aufmerksamkeit des Mitglieds?
- Welchen Service erwartet das Mitglied und wie erfahren wir das?
- Wie gewinnt man seine Aufmerksamkeit, Loyalität und sein Engagement?

Die Erwartungen der Mitglieder sind hoch und die Konkurrenz im Netz groß. Kommunikation nach Innen und nach Außen muss

funktionieren und muss einen zunehmend anspruchsvolleren Mehrwert für die Mitglieder haben. Die Konkurrenz im Netz zu analysieren bedeutet:

- Wo entstehen Themen, durch wen, welche Meinungen treffen aufeinander?
- An welchen Stellen findet Engagement online statt und wie kann ich dieses für den Verband nutzbar machen?
- Welche neuen Anbieter von Wissen sind »im Netz« unterwegs? Kostengünstiger, bindungsunabhängig?
- Wie und welche Schlüsse muss ich als Verband hieraus ziehen?: Inhaltlich wie strukturell-organisatorisch
- Und wie in einem wirtschaftlich arbeitendem Unternehmen auch die Frage »Was kann ich meinem Mitglied sonst noch als exklusiven Service oder ideellen Mehrwert bieten?

Der demografische Wandel bewirkt eine zunehmende Überalterung und betrifft auch die Verbände und zeigt eines auf: Ein Verband ist nur so attraktiv wie seine (potenziellen) Mitglieder diesen einschätzen. Der Blick auf die nachfolgende Generation als potentielle Mitglieder ist auch in diesem Zusammenhang eine konsequente Reaktion.

»Lauf' nicht weg«

Mitglieder begeistern, Mitglieder binden, Mitglieder aktivieren  
... drei Thesen zum Weiterdenken ...

Ein Verband ist nur so stark wie seine Mitglieder und die Bindung zu ihnen.

...

Die Qualität eines Verbandes misst sich zukünftig  
an der Qualität der Services.

...

Die Zukunft von Verbänden liegt in kooperativen Ökosystemen.



**» Wege entstehen dadurch,  
dass man sie geht.«**

Franz Kafka

## » Netzwerk schlägt Hierarchie «

Denkansatz von Dirk Schmülgen

»Diese Hypothese zur Struktur der modernen Arbeitswelt verstehe ich nicht als Entscheidung »Für das Eine« und »Gegen das Andere«. Für mich beschreibt sie vielmehr den Stand der Entwicklung, wie effektiv mit immer komplexeren und sich schneller verändernden Kontexten umgegangen werden kann. Diese verlangen nach einem »Mehr« an Ressourcen, Kompetenzen und Entscheidungen. Ein Mehr, das nicht von Einzelnen aufgefangen werden kann, sondern nur durch die themenspezifische Interaktion Einzelner. Diese Sichtweise anzuregen und Menschen unter diesem Credo in Beziehung zu bringen ist meine persönliche Motivation.«

### Anregungen und Fragen?

Sprechen Sie mich gerne an ...

**Dirk Schmülgen**

Telefon: +49 (0) 30 — 58 63 20 67—1

Mobil: +49 (0) 1 51 — 53 56 15 00

[d.schmuelgen@andreas-hermes-akademie.de](mailto:d.schmuelgen@andreas-hermes-akademie.de)



Experten sehen uns inmitten der großen Herausforderung der »Digitalen Transformation«. Dem ersten gesamtgesellschaftlichen Phänomen, das gleichzeitig mit unaufhaltsamer Geschwindigkeit im globalem Ausmaß voranschreitet. Es stellt sich entsprechend nicht die Frage »ob« oder »wann«, sondern »wie« kann man als Individuum oder Teil einer Organisation mit den Auswirkungen umgehen. Oder ganz konkret: Wie wirkt sich Digitalisierung auf Sie als Person aus? In wie weit ändern sich Ihr privater Alltag oder die Herausforderungen Ihrer Arbeit im Verband? Nach welchen Visionen und Zielen wird zukünftig gearbeitet? Und in welcher Form? Das ist nur der Anfang einer Reihe von entscheidenden Fragen. Für Führungskräfte, Mitglieder und Mitarbeiter.

Zu Anfang lohnt sich daher ein genauerer Blick darauf, was »transformiert« wird, also welche Struktur sich wie weiterentwickeln kann. Mit Blick auf Verbände und Ihren Verband bietet sich unter diesem Aspekt die Betrachtung von (traditionell gewachsenen) Hierarchien und (modernen, agil entstehenden) Netzwerken an.

Auf den ersten Blick neigt man dazu, Netzwerke und Hierarchien rein strukturell zu betrachten und zu vergleichen. Die Strukturen lassen sich letztlich nicht strikt voneinander trennen, denn jedes Netzwerk enthält auch Hierarchien und umgekehrt.

Es wird auch keine bestehende Struktur von jetzt auf gleich aufgelöst! Neue Impulse aus der New Economy rund um die US-Riesen Google, Amazon, Tesla, Uber, AirBnB, etc. haben jedoch gezeigt, dass etablierte Branchen mit scheinbar sicheren Strukturen innerhalb eines Jahrzehnts komplett aufgewirbelt oder gar aufgelöst wurden (z.B. Automobil-Branche oder Versandhandel). Wie wurde das geschafft? Durch die Abschaffung sichtbarer Hierarchien und die Etablierung von Netzwerken, hier gemeint als Zusammentreffen unterschiedlicher Ressourcen und Kompetenzen — unabhängig von Status oder Stellung — mit dem Ziel, eine Aufgabe zu lösen.

23

#ZunVd

**Was bedeutet das für Ihre Arbeit im Verband?** Wie verhalten sich Anspruch und Erwartungen Ihrer Mitglieder zukünftig? Sich täglich verändernde Marktstrukturen erfordern beispielsweise intensivere Beratungen der Mitglieder. Dafür braucht es die richtigen Informationen und damit die eigene Vernetzung, um die Daten zu erhalten. Diese zu analysieren, in Services oder Produkte umzuwandeln, es dem Mitglied zugänglich zu machen und die Abwicklung zu gewährleisten gehört zu den kommenden Aufgaben. Alleine diesen Strang kann vielleicht ein großer Verband leisten. Für eine Vielzahl von kleineren Verbänden wäre es aber eine Herkulesaufgabe angesichts weniger werdender Unterstützung aus dem Ehrenamt und knapper Budgets. Arbeiten im Netzwerk bietet Lösungen, die auch in einer Verbandsstruktur unabhängig von Raum und Zeit erledigt werden können. Steht für eine Aufgabe keine Ressource oder Kompetenz zur Verfügung, hilft eine gute Vernetzung, diese bedarfsgerecht abzurufen.

Netzwerken im digitalen Zeitalter bedeutet eine Vielzahl von Beziehungen auf unterschiedlichen (hierarchischen) Ebenen zu unterhalten. Werte wie Vertrauen, Loyalität, Wertschätzung, Sicherheit, etc. sind dabei nach wie vor die Grundlage dieser Beziehungen. Doch die Zahl der Beziehungen unterschiedlicher Qualität nimmt stetig zu und erfordert einen veränderten Umgang damit, um den Anforderungen »moderner Beziehungen« mit digitalen Möglichkeiten gerecht zu werden — und gleichzeitig die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.

Schlussendlich könnte man beide Strukturen zusätzlich unter verschiedensten Aspekten wie Wirtschaftlichkeit, Akzeptanz, Wirksamkeit, etc. gegenüberstellen, letztlich steht unter dem Strich jedoch eine Kernaussage:

Sowohl Hierarchien, als auch Netzwerke sind Beziehungsgeflechte, in denen Menschen miteinander interagieren. Dabei entfernen wir uns von der Bewertung »besser oder schlechter« hin zu dem Gedanken, wie Beziehungen in Zukunft im Kontext der Digitalisierung geknüpft und gepflegt werden können. Eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Einstellungen zu dieser Veränderung ist Grundlage für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Veränderung. Egal, ob im Kontext einer Hierarchie oder eines Netzwerkes!



## »Netzwerk schlägt Hierarchie«

Veränderte Strukturen durch digitale Transformation

... drei Thesen zum Weiterdenken ...

Netzwerke sind ein Selbstläufer und benötigen keine Führung.

...

In Netzwerken kommen die verschiedenen Kompetenzen  
aller Akteure besser zum Tragen.

25

...

Ein Netzwerk ist auch immer die Reaktion auf eine Struktur,  
die nicht (mehr funktioniert).

## »Her mit der jungen Generation«

Denkansatz von Mareike Meyn

»Ich selbst gehöre zur berühmt berüchtigten Generation Y. Aber was heißt das eigentlich? Zugehörige dieser Generation können natürlich ganz anders sein, als es ihr im Allgemeinen zugeschrieben wird. Dennoch gibt es Tendenzen, über die es sich lohnt auszutauschen. Denn nur wer den Austausch über Generationengrenzen hinweg wagt, gewinnt neue Perspektiven hinzu. Das merke ich im Team der Andreas Hermes Akademie wie auch im Alltag: Sich in den Anderen hineinversetzen, nachfragen und Bedarfe anerkennen sind wichtige Fähigkeiten. Eines ist dabei klar: Verschiedene Generationen haben, bedingt durch unterschiedliche Einflüsse auf ihr Leben, natürlich auch verschiedene Werte, Wünsche und Verhaltensweisen. Eine Gemeinsamkeit haben wir aber alle: Wir wollen etwas bewegen und neu schaffen und dabei einen Beitrag zur Gesellschaft leisten.«

### Anregungen und Fragen?

Sprechen Sie mich gerne an ...

#### Mareike Meyn

Telefon: +49 (0) 30 — 58 63 20 67—3

Mobil: +49 (0) 1 51 — 50 93 17 11

[m.meyn@andreas-hermes-akademie.de](mailto:m.meyn@andreas-hermes-akademie.de)



Die Spielregeln der Welt verändern sich, unter anderem auch durch die erste Generation der Digital Natives, die auch »Generation Y« oder »Millenials« genannt wird. Verbände müssen sich mit veränderten Spielregeln genauso auseinandersetzen wie mit ihren potenziellen neuen Mitarbeitern oder Kunden – auch aus der GenY. Das die GenY diese neuen Spielregeln auch zu einem großen Teil mitgestaltet wird deutlich, wenn man sich ein wenig mit ihr beschäftigt.

Angehörige der GenY Kohorte hinterfragen oftmals tradierte Hierarchien oder den 8-Stunden-Arbeitstag. Kein Wunder, denn von klein auf wächst die GenY mit einer Multioptionalität auf, die durch eine starke digitale Vernetzung konstant sichtbar wird: Was früher der »Jones Effekt« war (man schaute sich den Besitz und die soziale Stellung der Nachbarn an), ist heute global zu jeder Zeit möglich. Vergleiche und auch Impulse internationaler Art sind an der Tagesordnung; mit nur einem Klick kann das Konsumverhalten und die Selbstdarstellung von Menschen auf der anderen Seite der Erde nachvollzogen werden.

Die GenY ist Meister im Umgang mit dem ständigen Wandel und schwankt zwischen ausprobieren und ausblenden der Informationsmassen. Umgeben von der digitalen Welt, überträgt sie die Gesetze des Internets immer mehr auf das reale Leben. So ist für sie der unkomplizierte, zeitnahe Austausch auf Augenhöhe und das Teilen von Wissen essentiell. Starke Hierarchien und das Hor-

ten von Wissen sind dabei nicht mehr relevant. Im Gegenteil, Dienste wie wikipedia, spotify, netflix oder flinkster zeigen, dass es der GenY wichtig ist, Zugang zu Diensten und Wissen zu haben. Flexibilität ist dabei das Zauberwort.

Eine konstante Multioptionalität führt bei vielen GenY Angehörigen zu einer erhöhten Individualisierung: Zickzack Vita, der Wunsch nach Experimentierräumen und Entertainment, Selbstverwirklichung und sinnerfülltem Tun gehören oftmals zu ihren primären Bedürfnissen. Diese Freiheit der Wahl bedingt aber eben auch den Zwang zur Entscheidung und persönlichen Selbstoptimierung, welcher zu Unruhe, Unsicherheit und Abnahme von Bindungen – auch an Interessenvertretungen wie Verbänden – führen kann.

Um langfristig bestehen zu können, müssen auch Verbände auf diese Veränderung reagieren: Die Diversität nutzen, auf Augenhöhe kommunizieren und Freiräume für eine Vielfalt von Denkansätzen und Verhaltensmustern zu eröffnen könnten erste Schritte sein. Hier wirkt die Digitalisierung als enormer Verstärker auf allen »Beziehungsebenen«. Digital Natives sind sowohl die Mitarbeiter, als auch die Mitglieder der Zukunft.

27

# Generation Y

» Her mit der jungen Generation! «  
Über wen sprechen wir?  
... drei Thesen zum Weiterdenken ...

Angehörige der GenY werden in tradierten Verbandsstrukturen in Zukunft weder als Mitglied noch als Mitarbeiter gehalten werden können.

...

Verbände müssen sich an Bedürfnisse der GenY anpassen: Experimentierräume, Entertainment und Selbstverwirklichung sind hier Schlüsselbegriffe.

...

Bei der Mitarbeitergewinnung sollten Zickzack-Vita wertgeschätzt werden:  
Diversität im Team macht den Verband der Zukunft aus.



»Selbstverwirklichung  
und Sehnsucht danach,  
glücklich zu werden,  
sind somit die wichtigsten  
antreibenden Kräfte  
für die Generation Y.«

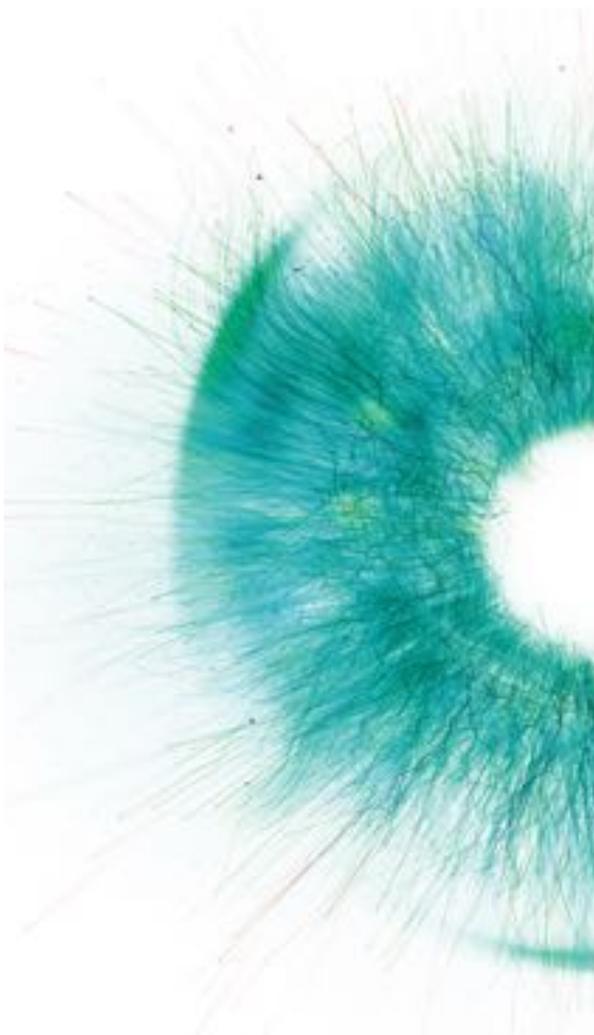
29

Hannah Bahl



# Dr. Bernhard Rohleder





# Ausblick

**N**iemand kann wirklich prognostizieren, wie weit der digitale Wandel in welchem Tempo greift. Klar ist jedoch, dass Sie sich bestimmten Fragestellungen stellen sollten. Hinschauen statt vorbeischaun, kritisch reflektieren, die Konkurrenz im Blick haben, oder auch über den Tellerrand blicken – dies wären unsere Motivatoren und Empfehlungen für Sie.

Was in jedem Fall kommen wird, ist ein differenzierterer Blick der Mitglieder auf „ihren“ Verband, gepaart mit steigenden (An)Forderungen an individualisierteren Dienstleistungen.

Aber: Nicht alles was analog großartig funktioniert muss digital besser gehen. Was für den einen Verband wichtig ist, kann für einen anderen irrelevant sein. Und: Fehler zulassen und zugeben gehört ebenso zum Prozess dazu, wie Erfolge feiern

Wir als Andreas Hermes Akademie verfolgen das Themenfeld auch weiterhin. Dieses E-Paper soll Ihnen kleine wie große Anstupsen geben sich in Ihrem Verband mit dem digitalen Wandel auseinander zu setzen – wir unterstützen Sie dabei gerne!

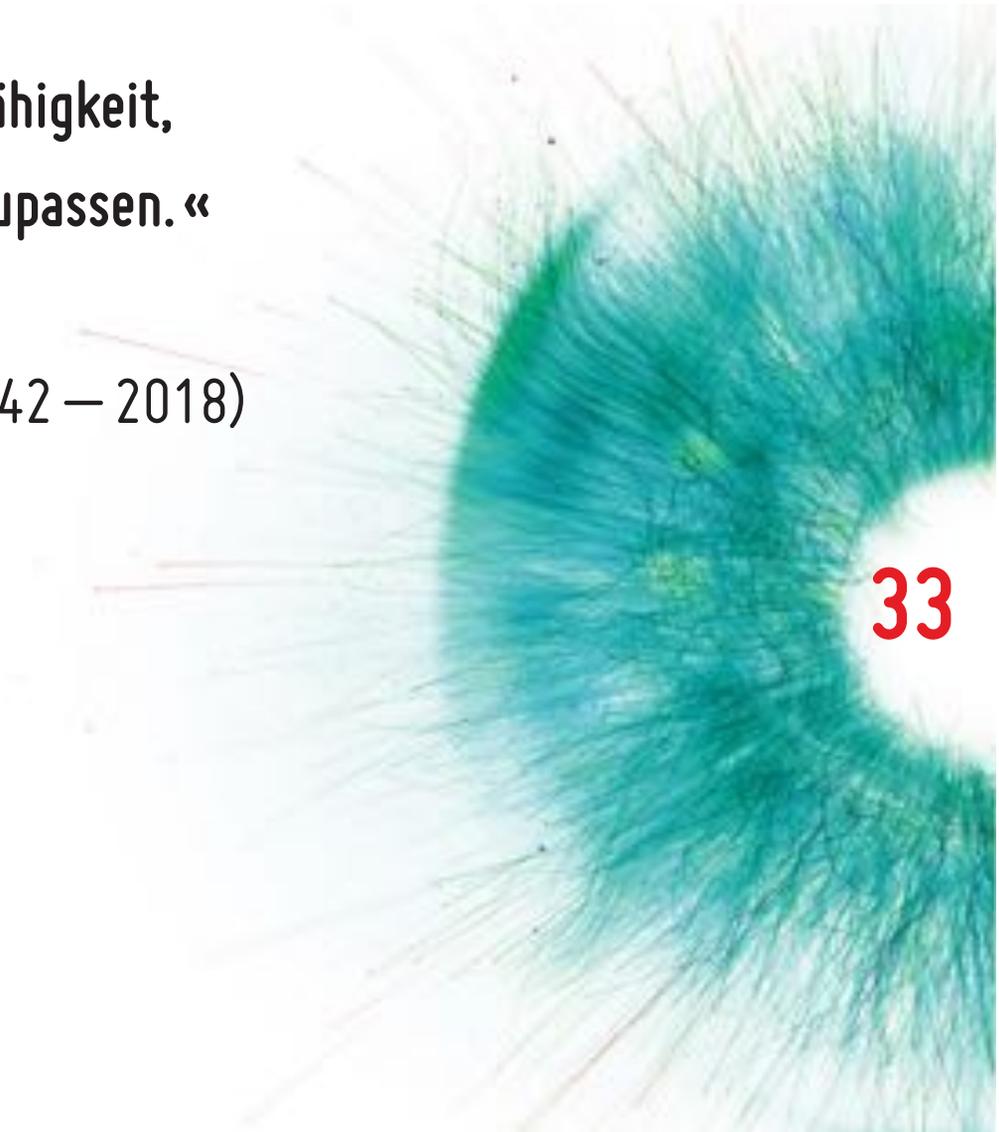
**Dr. Andreas Quiring**  
Geschäftsführer der AHA

» Intelligenz ist die Fähigkeit,  
sich dem Wandel anzupassen.«

Stephen Hawking (1942 – 2018)

33

@AHA





[www.andreas-hermes-akademie.de](http://www.andreas-hermes-akademie.de)