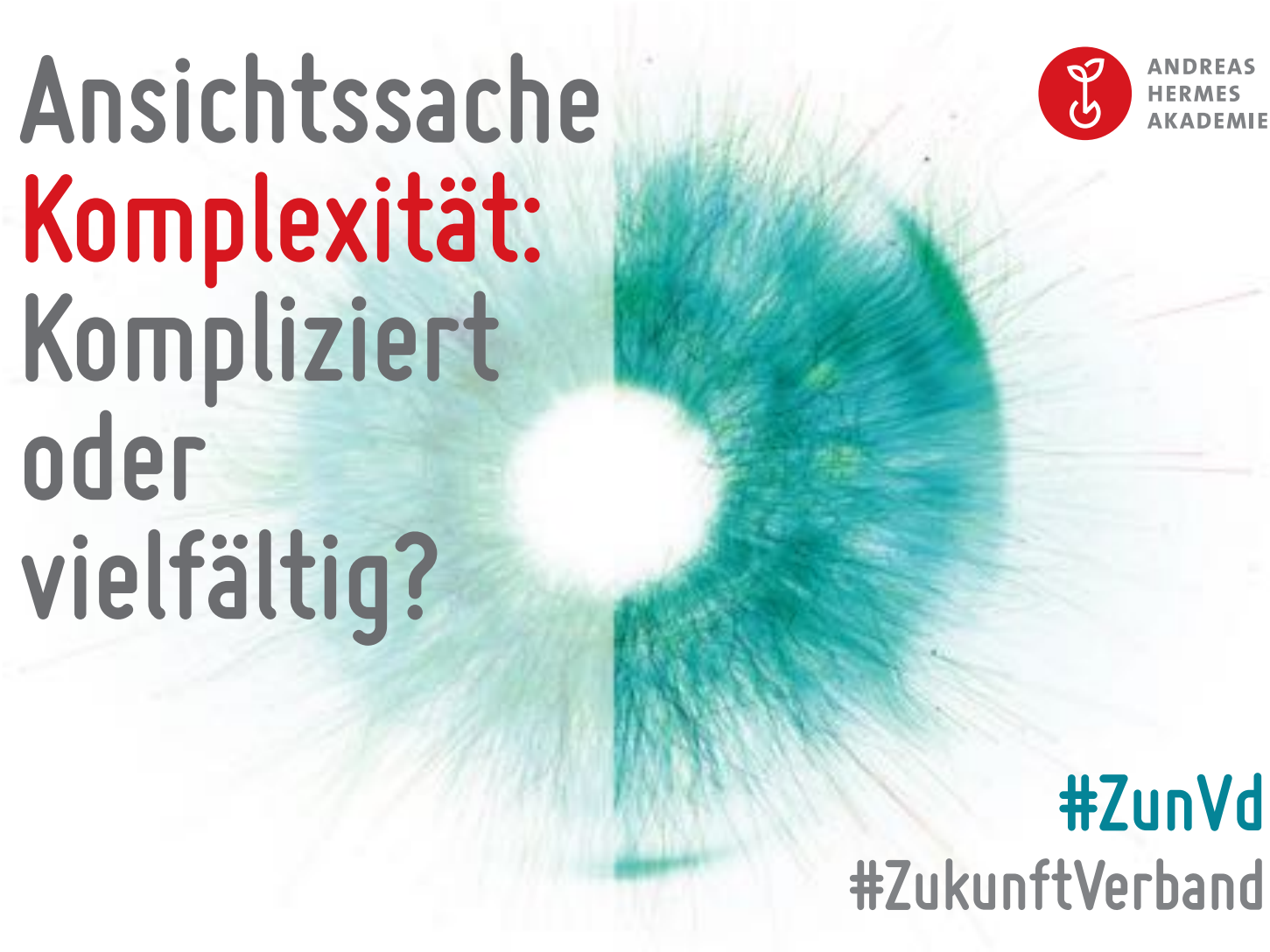
Ansichtssache Komplexität: Kompliziert oder vielfältig?



ANDREAS HERMES AKADEMIE

#ZunVd

#ZukunftVerband

Impressum

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

Andreas Hermes Akademie (AHA)
Entwicklung ländlicher Räume
Marika Puskeppeleit
Französische Strasse 13
10117 Berlin

ANDREAS HERMES AKADEMIE

II. E-Paper optimiert für iPad/Tab erstellt mit MarkStein Software — Berlin 2020 (Version 202003)

Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf dieser Website die männliche Form bei Personenbezeichnungen sowie personenbezogenen Hauptwörtern verwendet. Entsprechende Begriffe gelten grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Grafiken/Fotografien/Layouts:
Niklas Webelhaus und Andreas (Andy) Artmann

Gefördert durch die

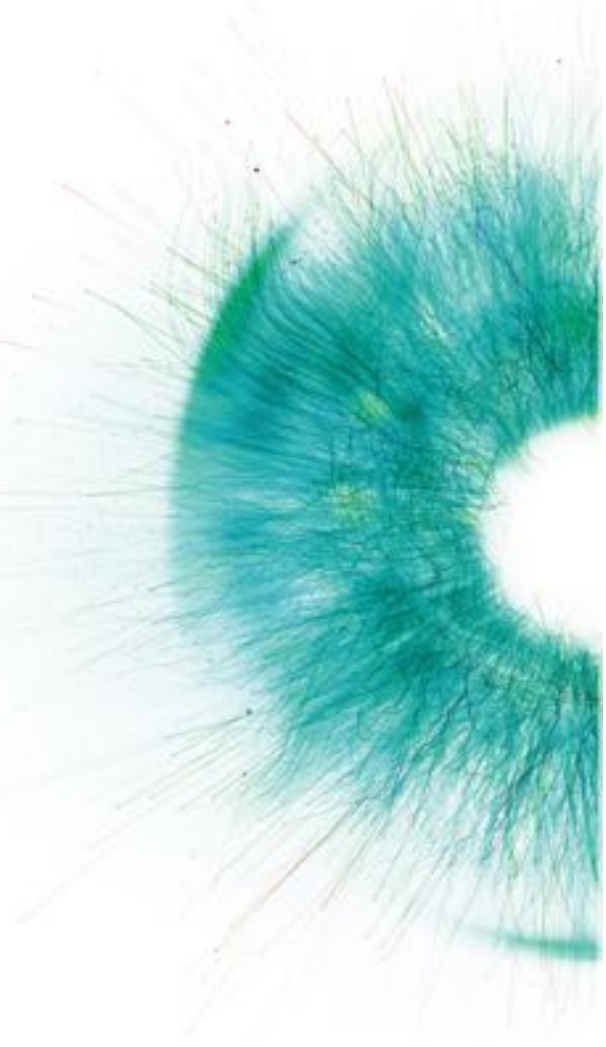
Landwirtschaftliche Rentenbank

rentenbank

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

Stephen Hawking

#ZukunftVerband



Zukunft der Verbände — #ZunVd:
Ansichtssache Komplexität: Kompliziert oder vielfältig?

Denkansatz von Marika Puskeppeleit

Soviel vorab

Wir haben uns für unsere dritte Tagung zum Thema »Zukunft der Verbände« ein wirklich spannendes Thema vorgenommen: Komplexität! Jeden betrifft sie, jeder blickt unterschiedlich auf dieses Thema.

Marika Puskepeleit
Telefon: +49 (0) 30 — 58 63 20 67 - 2
Mobil: + 49 (0) 1 51 — 12 69 85 76
m.puskeppeleit@andreas-hermes-akademie.de

Die Reaktionen auf Komplexität sind sehr verschieden ...

... die einen rufen »Chaos!« und verfallen in Schockstarre, welche handlungsunfähig macht.

Ihr PLAN ist:
keinen Plan zu machen.

... die anderen schreien »Her damit!« und stellen sich komplizierten Analysen, die sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. In der Zwischenzeit naht bereits die nächste Herausforderung.

Ihr PLAN ist:
ein gründlicher Plan,
ohne Ausstiegs- oder Änderungsoptionen.

... wieder andere sagen »Wir machen alles weiter wie bisher!« Und übersehen dabei möglicherweise Veränderungen und damit Herausforderungen, die sie vielleicht besser hätten sehen sollen.

Ihr neuer PLAN ist:
der alte Plan.

... und schließlich jene, die meinen »Je komplexer, umso mehr Optionen!«

Ihr PLAN ist:
das Spiel mit jeder denkbaren Möglichkeit.

Aus gutem Grund also lautete der Titel unserer Tagung »Ansichtssache Komplexität: Kompliziert oder vielfältig?«

Aus 1:1 wird 1: ∞ (unendlich) ...

Verbände kennen das Thema Komplexität. Sie hat viele Facetten und ist allgegenwärtig. Der Alltag nimmt an Fahrt zu, Arbeitsprozesse werden immer vielschichtiger und das mediale Angebot explodiert, gesellschaftliche Veränderungen und politischen Rahmenbedingungen multiplizieren sich.

Ein Beispiel ist die Herausforderung der Echtzeit. Kommunikation soll sekundenschnell funktionieren, Entscheidungen trotz hoher Komplexität konzentriert und fachlich einwandfrei getroffen werden. Viele Verbände stehen vor inhaltlichen wie strukturellen Herausforderungen, die sie in den derzeitigen Strukturen oftmals nicht (mehr) bewältigen können. Die hierarchische Struktur, welche Orientierung, Halt und Sicherheit bietet, wird zunehmend abgelöst von netzwerkartigen Strukturen. Diese ermöglichen es spontaner zu handeln, neue Themen schneller anzugehen und effizienter zu kommunizieren.

Und all diese Erscheinungen werden ausgelöst und befeuert durch den digitalen Wandel. Einer der größten positiven Effekte des digitalen Wandels stellt gleichzeitig den Ursprung von mehr Komplexität dar: Eine Befreiung von Silos und Zuständigkeiten, von Raum und Zeit. Gleichzeitig multipliziert sich die Vernetzung und damit die Komplexität. Versucht man dafür eine Formel zu finden, könnte diese lauten: Aus 1:1 wird 1:∞ (unendlich). Und das macht es komplex, kompliziert, oder eben vielfältig — je nach Perspektive.

Wie begegnen wir zunehmender Komplexität? Braucht es mehr Kontrolle? Ist diese überhaupt Führungskräften zumutbar und in deren ohnehin komplexen Arbeitsalltag integrierbar? Was macht das mit den Mitarbeitern? Mehr Kontrolle kann dazu führen, sich weniger gewertschätzt zu fühlen oder die Motivation herunterzufahren.

Reduzieren wir künftig Komplexität, indem wir sie zerlegen und ihre Einzelaspekte betrachten, bewerten und bearbeiten? Oder verschließen wir dadurch mehr unsere Türen und damit weitere Optionen zu den Nachbarn, anstatt sie weit zu öffnen? Riskieren wir dadurch vielleicht falsche Entscheidungen, weil sie zu kurz gegriffen sind?

Wir haben uns gefragt, wer Antworten auf unsere Fragen geben kann. Wer kann Komplexität erklären, alte Routinen und Vorgehensweisen hinterfragen und uns mit auf die Reise der Transformation von 1:1 hin zu 1:∞ (unendlich) nehmen? Wer kann dem großen und sperrigen Begriff »Komplexität« ein wenig mehr zur Leichtigkeit verhelfen?

Lesen Sie, was unsere Experten dazu sagen und was die Teilnehmer der Fachtagung diskutiert und an den Thementischen erarbeitet haben.

» Die Welt um uns als Verband verändert sich. Viele Faktoren sind hierfür verantwortlich und müssen ernsthaft reflektiert werden. Manchmal bedeutet das auch, sich als Verband zu verändern und weiterzuentwickeln. Wenn ich auf dem Weg dieser Veränderungen gute Partner finde, macht uns das als Verband stärker für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben. Aus ›Konkurrenz belebt das Geschäft‹ kann ›Kooperation belebt das Geschäft‹ werden.«

Dr. Bianca Lind
Geschäftsführerin Bundesverband Rind und Schwein e. V.

» Kommunikation um der Kommunikation Willen führt aus meiner Sicht immer in eine Sackgasse. Wenn ich als Verantwortlicher eines Verbandes nicht erkenne, dass unsere Rahmenbedingungen sich wandeln, die Diversitäten von Sichtweisen sich multiplizieren oder schlichtweg sich die Kundenbedürfnisse verändern – dann sind Dialoge essenziell, um Zukunft zu planen und anzugehen. Das Geheimnis guter Dialoge ist es, zunächst den Standpunkt des Anderen zu verstehen«.

Friedel Kottsieper
Vorsitzender Geflügelwirtschaftsverband
Nordrhein-Westfalen e. V

»Wer jedes Risiko ausschalten will, der zerstört auch alle Chancen.«

Olaf Henkel

#ZunVd

Die alte Welt wollte Komplexität immer reduzieren — die neue erschließt sie ...

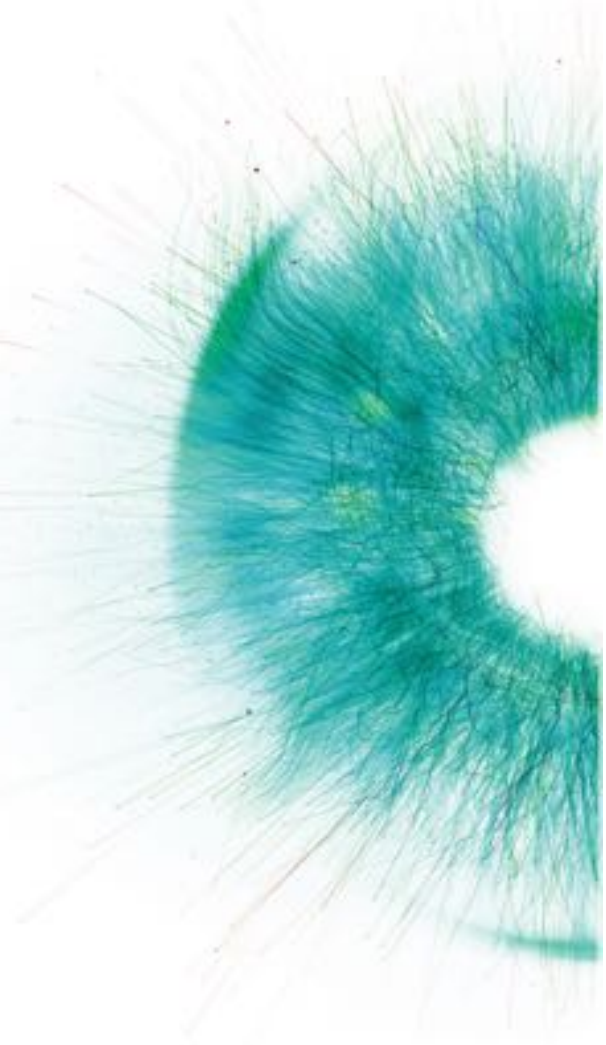
Wolf Lotter. Leitartikler und Mitbegründer der Brand eins und seit vielen Jahren vertieft in das Thema Komplexität. Sein Motto: »Die alte Welt wollte Komplexität immer reduzieren, die neue erschließt sie.« Hierzu plädiert er für deutlich mehr Kontext- statt Content-Orientierung. Zusammenhänge zu verstehen sei wichtiger denn je. Hierzu bedarf es einer sogenannten »Atomisierung der Inhalte, ohne das erneute Zusammenfügen nicht zu vergessen.« Zusammenhänge zu erkennen schaffe Überblick und ermögliche Seitenblicke. Das ginge kaum in den derzeitigen Strukturen. Er sagt: »Wir haben Silos gebaut und Fenster wie Türen vergessen.«

Schlussendlich ruft er auf, der komplexen Welt mit Mut, einer guten Portion Flexibilität und Improvisationsbereitschaft zu begegnen. »Weil niemand das ganze System begreifen kann, müssen Menschen zukünftig in der Lage sein zu improvisieren.« Und das, so fährt Lotter fort, »gelänge kaum im heutigen Spezialisten-Dasein.«

Kooperation statt Konkurrenz

Petra Wähning. Soziologin, Kommunikations- und Marketingexpertin führte die Teilnehmer mit der Methode Effectuation in einen möglichen Lösungsraum von Komplexität. Diese Methode steht für wirksames Handeln in einer zunehmend komplexen Welt. Wirksam ist für Petra Wähning gleichbedeutend mit gemeinsam. Die Methode steht für die These, dass sich mit jedem neuen Partner die Möglichkeiten zum Handeln erweitern und meint damit Kooperation statt Konkurrenz. Diese Haltung gegenüber Komplexität ermögliche es, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Effectuation löst in komplexen Zeiten demnach die Planbarkeit auf der Basis kausaler Zusammenhänge zunehmend ab. Vage Ideen werden so zu Lösungen für ein Problem, eine starre zielorientierte zu einer ressourcenorientierten Vorgehensweise. »Was steht mir zu Verfügung, um das Machbare anzugehen und zu leisten?« lautet die Frage, welche es zu beantworten gilt. Dem Faktor Zufall — oder Überraschung — sollte man dabei aufgeschlossen begegnen, anstatt ihn als Störfaktor zur Seite zu legen.



»Klar bedeutet dies ein Umdenken. Wer trennt sich schon gerne von seinen bewährten Planungstechniken und Routinen und der dahinter liegenden Arbeitskultur. Loslassen, improvisieren und auch mal ›navigieren oder fahren auf Sicht‹ ist für viele Menschen schwierig auszuhalten.«

Matthias Mehner
Telefon: + 49 (0) 2 28 — 9 19 29 — 72
Mobil: + 49 (0) 1 63 — 6 41 97 76
m.mehner@andreas-hermes-akademie.de

Vom Mut loszulassen

Planen oder »Navigieren auf Sicht«

Unser Diskussionsergebnis zusammengefasst von Matthias Mehner

Einer der wichtigsten Ausgangslagen oder Veranlasser für diesen Gedanken ist die sogenannte VUKA-Welt:

V steht für **Volatilität**. Alles verändert sich schneller und häufiger. Extreme Langfristvisionen und detaillierte Planungsagenden — ohne eine zunehmend notwendige Flexibilität — bremsen, grenzen ein und verhindern die erforderlichen schnellen Reaktion auf Veränderungen.

U steht für **Unsicherheit**. In Politik, Gesellschaft und Wirtschaft fehlt es zunehmend an verlässlichen Vorhersagen. Überraschungen durchkreuzen die Verlässlichkeit.

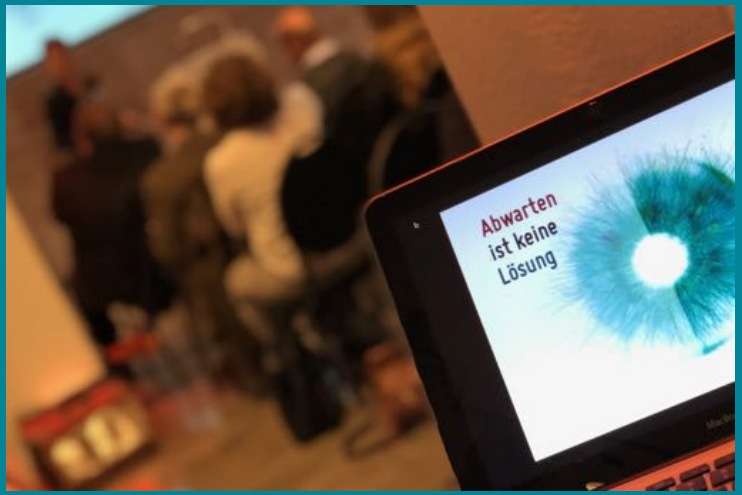
K steht für **Komplexität**. Die Zusammenhänge und Abhängigkeiten einzelner Aspekte zueinander werden komplexer. Vieles wirkt verwirrend und chaotisch.

A steht für **Ambiguität**. Vieles ist mehrdeutig und doppelsinnig. Fakten können im unsicheren Kontext sehr unterschiedlich interpretiert werden.

Auch bei der Frage »Planungssicherheit oder Navigation auf Sicht?« führt uns kein »entweder — oder« weiter, sondern ein »sowohl als auch«. Leitbilder dienen natürlich immer noch der langfristigen Orientierung. Ohne diese wären Menschen wie Ziele im luftleeren Raum unterwegs. Dennoch: Die Zeiträume für Ziele und entsprechende Planungen werden kürzer, Reaktionszeiten auf Unvorhersehbares ebenso.

Es geht darum, diese so entstehende Komplexität nicht nur als unüberwindbares Chaos zu verstehen, sondern den Mut zu entwickeln, auch kurzfristige Planungszyklen mit mehr Flexibilität zuzulassen — ein Stück weit Bewährtes zu hinterfragen.

Das führt bei dem ein oder anderen zu unsicheren Momenten aufgrund veränderter Denkmuster. Es kann ebenso Freiraum für das Erspüren von Chancen eröffnen, die vorher im Verborgenen lagen. Navigieren auf Sicht ist eine erforderliche strategische Stärke in der VUKA-Welt.

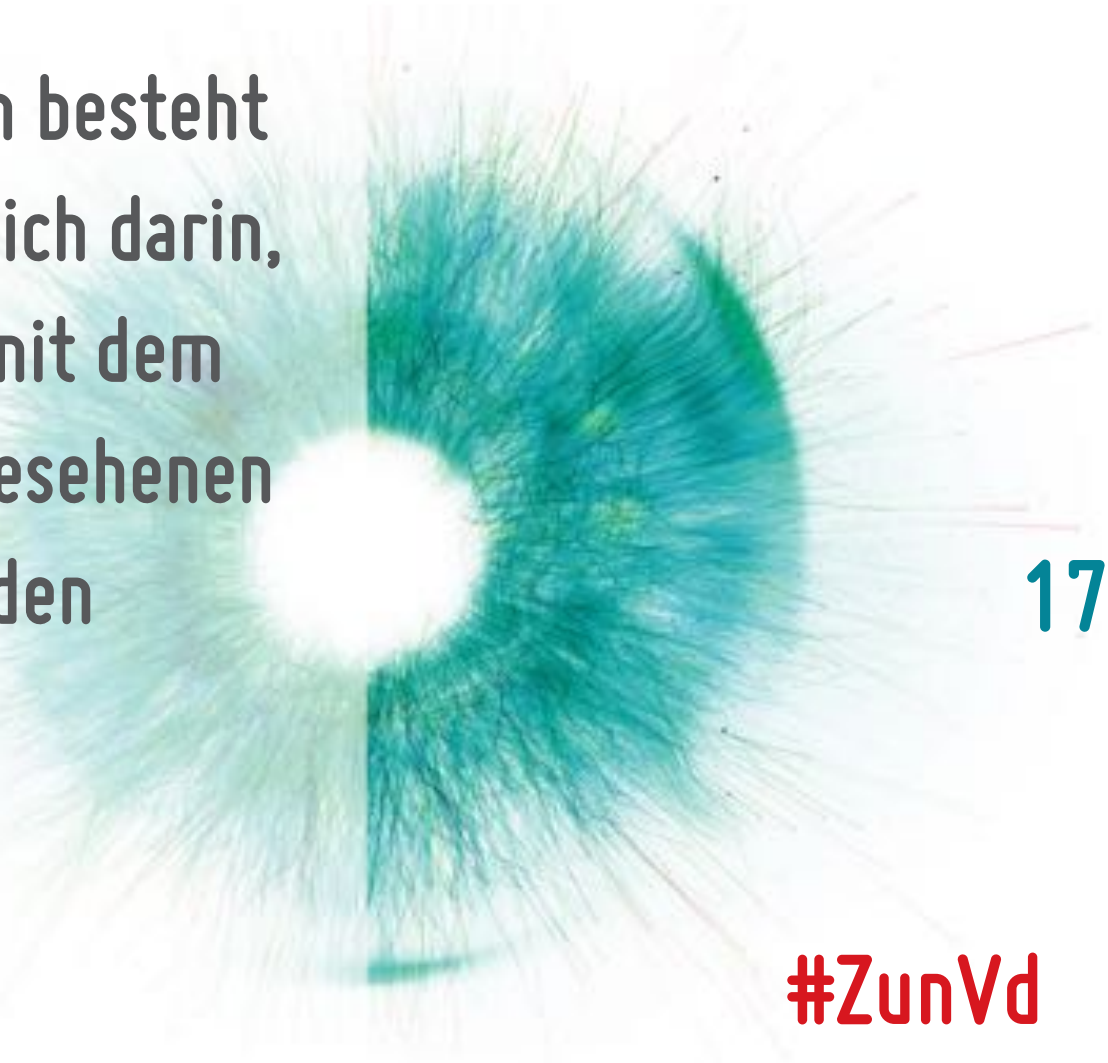


Die Herausforderungen bei der Umsetzung dieser veränderten Sichtweise sind groß. Ambivalenzen sind zu klären und das Selbstbild von Verbandsverantwortlichen gerät ins Wanken. Muster werden in Frage gestellt und Mentalitätsunterschiede sind zu synchronisieren. Als Basis braucht es Vertrauen, Orientierung und eine Strategie, welche den Fragen folgt: Was hält im Kern zukünftig den Verband zusammen? Was ist unsere Alleinstellung und unsere Kernbotschaft?

Auf dieser Basis ist Delegation ein vertrauensvoller Prozess. Das »Hinterfragen« ist eine Methode, welche mehr Klarheit fördert und die »Reflexion« ein Instrument, das Orientierung und Übersicht bringt.

»Das Leben besteht hauptsächlich darin, dass man mit dem Unvorhergesehenen fertig werden muss.«

John Steinbeck



17

#ZunVd

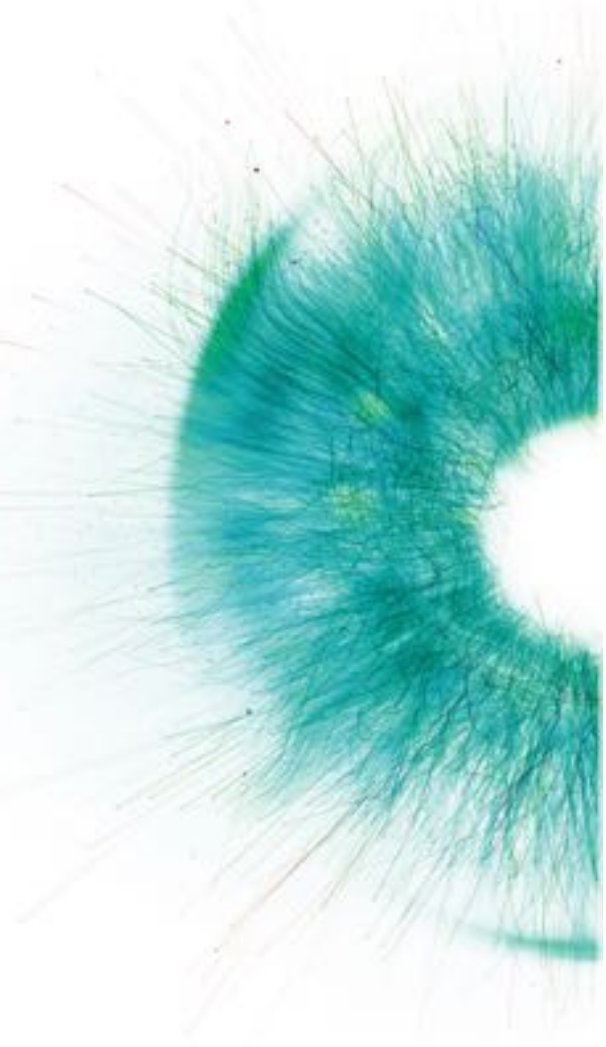
KOMMUNIKATION ?

wird oft als lästig, zeitaufwendig oder sogar überflüssig bewertet. Wie gelingt es uns, Mitarbeiter und Kollegen zu mehr Kommunikation untereinander zu ermutigen?

Lösungsansätze ...

Komfortzonen zu verlassen ist für viele Menschen nicht einfach. Hier braucht es vor allem eine klare Führung, mit eindeutigen Ansätzen zum WIE. Kommunikation — vertikal und horizontal — ist der Kitt einer jeden Organisation. Funktionierende Kommunikationsstrategien und -wege helfen Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Sie tragen zu einem gewinnbringenden Wissensmanagement bei — für mehr Transparenz und mehr Verständnis untereinander. Es ist wie mit den Silos: Wer nur für sich bleibt, wird kaum den Kontext der Gesamtorganisation verstehen. Dabei ist es doch gerade das Gesamtverständnis, was jedem Mitarbeiter den »Sinn« seiner Arbeit vor Augen führt.

Kommunikation muss »gut sein«. Gut — im Sinne einer bewussten Gesprächsführung, einer partizipativen Haltung und einer brauchbaren Ergebnissicherung. Und: Gute Kommunikation setzt das Teilen von Informationen voraus. Nicht jedem Mitarbeiter fällt dies leicht. Schließlich hat man viel dafür geleistet, um Expertenwissen aufzubauen.



»Purpose, also die Frage nach dem Sinn und Zweck, dient keinem Selbstzweck, sondern gibt Orientierung. Gerade in komplexen Welten mit unzähligen Möglichkeiten und schnellen Änderungen ist das Wissen um den Sinn des Gesamten existenziell.«

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

Alles wie immer? Das Zauberwort

Unser Diskussionsergebnis zusammengefasst von Katrin Mehner

Purpose ist weitaus mehr als ein ökonomisch definiertes Alleinstellungsmerkmal. »Purpose« steht als kraftvoller Sinngeber im Zentrum einer Organisation – ist der Daseinssinn einer Organisation. Sein Bedeutungsradius umfasst ökonomische, ökologische und soziale Aspekte. Jüngere Generationen hinterfragen die Motivation ihres eigenen Tuns. Die ethische Komponente spielt eine zunehmende Rolle bei der Beantwortung der Frage »Ergibt es Sinn?«

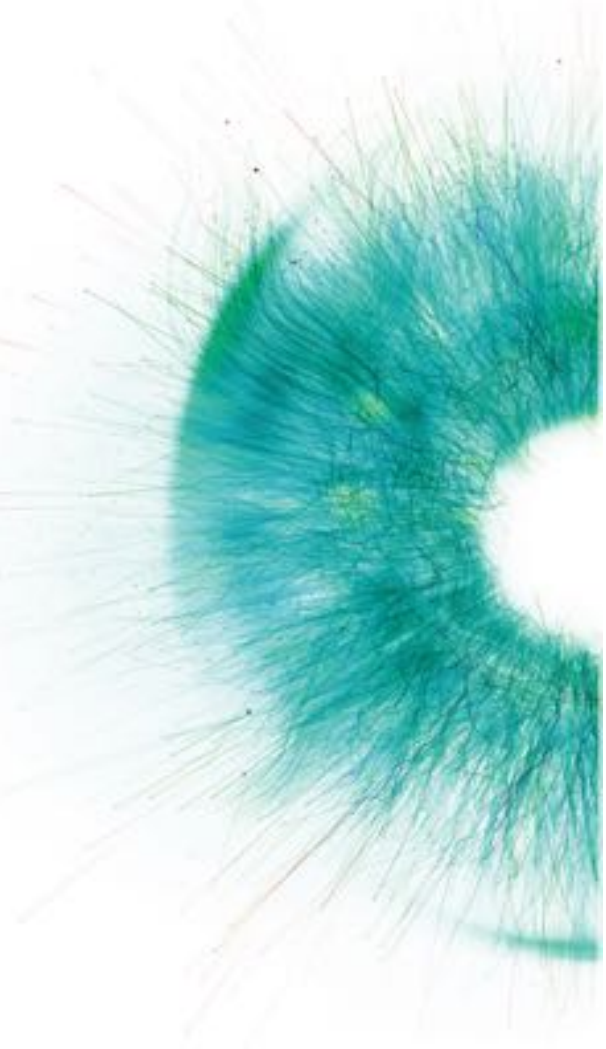
Auf die Welt der Verbände bezogen ist es der Aufruf, nicht alles in der Vergangenheit Funktionierende unreflektiert für die Zukunft zu übernehmen. Die Frage lautet: Ist unser Gründungsgedanke heute noch der richtige? Wieviel »Ursprung« gilt noch für die Zukunft? Übernehmen wir ausreichend Verantwortung? Sind wir Teil der Lösung? Denn: Veränderungen in Wirtschaft, Märkten und Gesellschaft ziehen auch Veränderungen im Tun eines Verbandes nach sich – für den Verband selbst, für seine Mitarbeiter und schlussendlich für das Mitglied. Und wo früher das Erarbeiten einer Vision Führungsaufgabe war, stellt heute der »Purpose« die Weichen für die Ausrichtung.

Natürlich fällt die Beantwortung der Sinnfrage nicht vom Himmel, sondern kostet Zeit und Ressourcen. Eine Auseinandersetzung mit sich selbst – als Verband – ist weit mehr als Tagesgeschäft. Es bedeutet die Auseinandersetzung mit Diversität, gegebenenfalls mit Rollenwechseln, Sozial- und Werteaspekten. Dies schafft gleichzeitig eine enorme Steigerung der Identität und Identifikation. Das Einbinden ist Voraussetzung für die Enstehung von Purpose und neuen Narrativen, welche in die Zukunft deuten. Alles andere wäre »nur« ein (Ab-)Arbeiten am Problem.

Wenn eine größtmögliche **Flexibilität** und innovative Haltung die Lösung zur Bewältigung von Komplexität sein soll, sollen wir uns im Umkehrschluss dann vollständig von Routinen verabschieden?

Lösungsansätze ...

Wie in vielen Situationen lautet die Antwort nicht »entweder — oder«, sondern »sowohl als auch«. Selbstverständlich braucht es routinemäßige Prozesse und Arbeitsschritte. Diese sind zu einem guten Teil das Rückgrat von Organisationen. Routinen schaffen Sicherheit und sind in der Regel zeiteffizient. Was es ebenso braucht, sind innovative Strukturen: Heterogene Teams, Think Tanks und Innovations- und Entwicklungsbereiche, die perfekt funktionieren und integraler Bestandteil der Organisation sind. Die Wirtschaft macht es an vielen Stellen vor. Diese leistet sich Think Tanks, Zukunftswerkstätten oder gründen Start Ups aus, welche als agile Wachstumstreiber wirken — quasi als Schnellboote unterwegs sind.



»Kooperationen können anstrengend und anspruchsvoll sein. Ist aber der Boden gut bestellt, Vertrauen in der Sache hergestellt, dann ist sie mehr denn je für Verbände ein Zukunftsmodell.«

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

Wirkungsverstärker Kooperation — mit neuen Partnern mehr erreichen

Unser Diskussionsergebnis zusammengefasst von Dirk Schmülgen

Aus »Konkurrenz belebt das Geschäft« wird »Kooperation belebt das Geschäft«. Unternehmen haben den Mehrwert von Kooperationen oder Allianzen bereits erkannt. Schwächen, Unsicherheiten oder Krisen führen dazu, dass Unternehmen sich an »Schnellbote« wie Start-Ups und Innovationslabs andocken oder eigene — junge und agile — Unternehmen ausgründen. Sie suchen sich Partner, um die Zukunft besser zu meistern und marktfähig zu bleiben — quasi als Wachstumstreiber, Innovationshelfer oder strategische Partnerin.

Für Verbände ist diese Form der Kooperation relativ neu. Die Exklusivität und Wirkungsmacht von gestern wird meist wenig in Frage gestellt. Aber es gibt sehr viele Gründe darüber nachzudenken, wie und mit wem das Geschäftsmodell des Verbandes eine (bessere) Zukunft hat.

Die Herausforderungen, gewinnbringende Kooperationen einzufädeln sind groß. Das Einlassen auf PartnerInnen stellt die grundsätzliche Frage nach der »Macht« ins Feld. Die »Macht« zu teilen setzt viel Kommunikation und die Bereitschaft zum Ver- und Aushandeln voraus. Kooperation wächst nur auf der Basis von Transparenz und Vertrauen. Das Zulassen von Kooperation bedeutet, Gemeinsamkeiten zu definieren und gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Bei Kooperationen sind nicht nur die Organisationen im Spiel, sondern auch Menschen. Es muss eben »gut passen«.

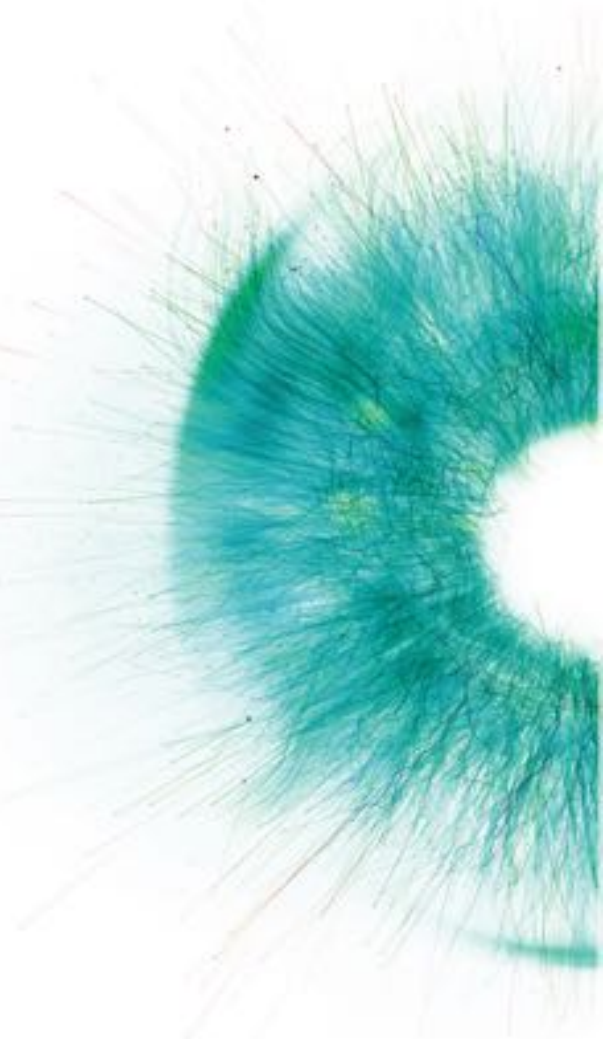
Die Hauptaufgabe von Verbänden bleibt Lobbyismus. Viele neue Akteure machen die Lobbyarbeit komplexer. Die bewährte 1:1-Kommunikation verliert an Wirkung.

?

Ermöglicht **Diversität** in Lobbygesprächen die kreative Ergebnisfindung in der Zukunft?

Lösungsansätze ...

Das Format »Mit einer Stimme sprechen« hat nach wie vor seine Gültigkeit. Klar und überzeugt seine Vorstellungen zu äußern ist das Kerngeschäft von Verbänden. Der Zweck heiligt nicht alle Mittel, aber er hält das Verbandsrad am Laufen. Ohne bräuchte es den Verband nicht. Gerade bei emotionalen Themen, jene Themenkomplexe, die Gesellschaften aufheizen — führt gerade diese Emotionalität zu einem enormen Zuspruch in Gesellschaft und Medien. Berichterstattungen und Reaktionen in den sozialen Netzwerken explodieren geradezu. Was bedeutet: Gespräche mit ministeriellen und politischen Playern reichen nicht (mehr) aus. Das Angebot der Dialogbereitschaft seitens der Verbände, eine Offenheit, dem anderen wirklich zuzuhören, ist immer noch selten. Um Sympathie zu erhalten, braucht es Vertrauen, Verständnis und Rückhalt aus der Gesellschaft. Da sind viele Mitakteure besser aufgestellt. Seitens einiger Verbände gibt es hier Nachholbedarf. Was in der Verbandsarbeit nicht vermischt werden darf: Beharren Sie auf politische statt fachliche Dialoge — als klares Angebot an Ihre Gesprächspartner.



»Was wir wissen ist: Die Wirkung von Indikatoren ist nicht zu unterschätzen. Sicherlich, sie verursachen zu Beginn einen recht großen Aufwand, aber das zahlt sich auf der Wegstrecke aus. Was wir noch nicht wissen: Welche Indikatoren verlieren im digitalen Wandel ihre Wertigkeit, welche verändern sich und welche kommen hinzu?«

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

Alles unter Kontrolle?

Erfolgsindikatoren auf dem Prüfstand

Unser Diskussionsergebnis zusammengefasst von Mareike Meyn

Indikatoren beschreiben einen angestrebten Zustand in der Zukunft – messbar und nachvollziehbar. Indikatoren dienen der Erfolgsmessung und bieten Rückschlüsse für Steuerungsanlässe und Veränderungen. Bis hierhin unterscheidet sich die analoge Welt nicht von der digitalen. Was sich ändert: Alte Indikatoren zur Messung vom Erfolg einer Organisation / eines Verbandes müssen reflektiert und angepasst werden! Warum? Weil es eine Verdichtung und Ausdehnung der Interdependenzen zwischen Ereignissen, Handlungen und Strukturen gibt. Dies beeinflusst natürlich auch die Verbändewelt und die Indikatoren, die ihr tägliches Handeln bewerten und damit greifbar machen.

Zuerst einmal stehen da die schon philosophisch anmutenden Fragen: Welchen Sinn verfolgen wir mit unserem Verband? Davon abgeleitet: Welche positiven Auswirkungen gibt es? Wie wird Erfolg gemessen? Dankbar sind hier messbare Indikatoren, die quantitativ und qualitativ klar belegen: Hier sind wir auf dem richtigen Weg.

Nun könnte man natürlich einwerfen, dass Kontrolle etwas Gestriges ist und in der heutigen VUKA-Welt keinen Platz hat. Doch dann vergibt man die große Chance, den »anderen« Blick und damit neue Impulse in seinen Verband einzubringen.

1 Mitgliederorientierung. Wie vermittle ich meinen Mitgliedern, welche Leistungen der Verband konstant für sie erbringt? Am einfachsten geht dies natürlich mit Zahlen, Daten, Fakten. Dabei die Frage an Sie: Sind diese Informationen überhaupt auf die Mitglieder ausgerichtet und zugeschnitten? Oder stehen sie nicht eher für die Rechtfertigung des eigenen Tuns und der Kommunikation des Verbandseinflusses nach außen? Was für Indikatoren drücken aus, dass die Mitglieder einen wahren Mehrwert der Verbandstätigkeit erfahren? Zu unterscheiden ist zwischen der Innen- und der Außensicht. Das kann unter Umständen sehr unterschiedliche Ergebnisse liefern.

Mitgliederbefragungen und bilaterale Gespräche können dabei eine gute Grundlage für sowohl das Bestätigen von altem Tun als auch Hinweise auf zukünftiges Tun liefern. Dr. Andreas Quiring: »Aus der Pflicht zur Mitgliedschaft wird die Kür der Mitgliederbegeisterung.«

2 Mitarbeitendenorientierung. Im »War for talents«, auf dem Arbeitnehmermarkt, ist es essentiell, attraktiver Arbeitgeber zu sein. Wie gelingt dies Verbänden und wie messen diese ihre Attraktivität? Ist es Zeit – statt auf Leistungsindikatoren (nach denen Mitarbeitende gemessen werden) nun stärker auf die Indikatoren zu blicken, die für eine Zufriedenheit und langfristiges Commitment der Mitarbeitenden stehen?

Zählen hier »softe« Indikatoren wie flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien und eine ausgewogene Work-Life-Balance bei der kommenden Generation neuer Mitarbeitenden mehr als Einkommen oder Statussymbole? Und: Woher wissen Verantwortliche, welche Merkmale ihren Verband attraktiv machen?

3 Kommunikation. Die Art der Kommunikation ändert sich. Reine Clippings oder Auflagezahlen der Mitgliederzeitung bieten keinen alleinigen Hinweis auf Erfolg. Klicks oder ausgelöste Diskussionen sind zum Beispiel weitaus aussagekräftiger. »Alte« Werte sind dabei wichtiger als je zuvor! Was zählt wirklich? Und wie bekommen wir das formuliert? Ist es so, dass in der digitalen Welt Integrität und Vertrauen gegen Reichweite und eigene Darstellung antreten müssen, beziehungsweise dass das eine das andere ausschließt?

Wenn heute bei der Kommunikation der »Kontext wichtiger ist als der Inhalt« — um es mit den Worten von Wolf Lotter auszudrücken — wie gehen Verbände darauf ein? Und wie misst man den Erfolg der Kommunikationsleistung?

4 Vernetzung & Kooperationen. Das Monitoring der öffentlichen Meinungsbildung und politischen Entwicklung ist Rüstzeug jeder Verbandsarbeit. Diese Form der Marktbeobachtung kann gleichzeitig dazu dienen, sich von anderen, themenverwandten Verbänden deutlicher abzugrenzen oder sinnvolle Partnerschaften und Kooperationen mit anderen Verbänden einzugehen. Dieser Schritt ermöglicht wiederum ein stärkeres Gewicht im politischen Raum. Woran messen Verbände die Funktionalität ihrer Netzwerke? Wie die Einflussnahme?

»Das Verständnis für die Systemkomponenten ergibt sich stets aus der Kenntnis des Ganzen, nicht umgekehrt.« Dennis Meadows

Verbände reagieren oftmals

zu sehr differenziert und

fokussiert auf Fragen,

Anforderungen oder Entscheidungen.

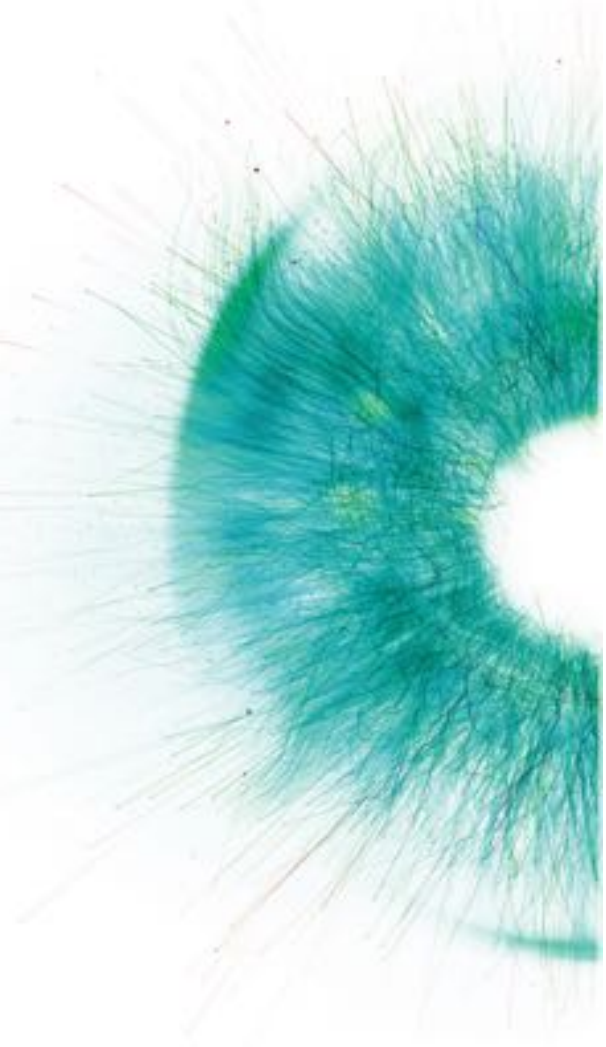
Alle kennen ihren Baum,

keiner mehr den Wald.

Kann das die **Zukunft** sein?

Lösungsansätze ...

Komplexität zu bewältigen funktioniert so kaum. Nur reines Reagieren lässt keinen Raum für Agieren mehr. Sorgen Sie dafür, dass die Zusammenhänge immer wieder thematisiert werden. Durch Kommunikation und die Vermittlung von Kontextwissen. Und dies im 360 Grad-Radius: In Richtung Mitarbeiter, Mitglieder und in Richtung Gesellschaft und Politik. Ein guter Weg, um »vor die Welle« zu kommen.



»Führung meint, Menschen Orientierung zu geben und das bedeutet vor allem Menschen zu motivieren. Dass jeder Mensch einzigartig und anders ist, ist dabei Chance wie Herausforderung gleichermaßen.«

Dr. Andreas Quiring
Telefon: +49 (0) 228 — 919 29 — 25
Mobil: +49 (0) 172 — 213 94 29
a.quiring@andreas-hermes-akademie.de

FÜHRUNG

Innovationsräume schaffen und Motivation wecken

Unser Diskussionsergebnis zusammengefasst von Dr. Andreas Quiring

Gleich zu Beginn: Führung ist ein großes Wort mit einer Vielzahl von Potenzialen, aber auch Verpflichtungen. Und: Führung ist nicht gleichzusetzen mit Management, wo es um Dinge, Zahlen und Ressourcen geht. Führung bedeutet, nah am Menschen, an der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter zu sein.

Gute Führung in komplexen Zeiten heißt, als Leiter einer Organisation, eines Verbandes den Raum zu schaffen, an das Morgen zu denken. Neue Ideen, Geschäftsmodelle und Innovationen entstehen in der Regel nicht zwischen Tür und Angel während des Tagesgeschäftes, nicht in Silos und hinter verschlossenen Türen am Schreibtisch des Einzelnen. Innovationen entstehen dort, wo man ihnen Raum gibt – zeitlich wie örtlich: an offenen und inspirierenden Orten, in einem kreativen Umfeld, in heterogenen Gruppen.

Fördern Sie die Kommunikation unter Ihren Mitarbeitern, beispielsweise durch offene Bürostrukturen, Begegnungszonen, Workshops und ähnliches. Sorgen Sie für externe Impulse. Tagungen und Kongresse liefern neues Wissen und können die Geburtsstunde für gute Ideen sein. Als Führungskraft haben Sie es in der Hand. Schaffen Sie eine Systematik und Kultur der neuen Ideen. Nehmen Sie alle mit. Geben Sie den Kritikern und Leisen eine Stimme. Hören Sie zu – statt zu reglementieren. Nutzen Sie neue Kreativmethoden, heißen Sie Ideen willkommen. Vor allem: Führen Sie die Prozesse bis zum Ende durch (!), um keine Demotivation zu ernten.

Natürlich bedeutet diese Haltung als Führungskraft, Unsicherheiten auszuhalten, Fehler zuzulassen und ein Stück weit auch Kontrolle abzugeben. Mitarbeitern mit all Ihren Potenzialen auf Augenhöhe zu begegnen; diese anzuregen, die Zukunft der Organisation aktiv mitzugestalten, schafft erst neue Möglichkeiten. Ihr Gewinn: Die Mitarbeitenden teilhaben zu lassen kreiert ein enormes Maß an Motivation, Identifikation und Perspektiven für das Tagesgeschäft und die Zukunft.

Benötigen Verbände eine neue Vision und Strategie?

Lösungsansätze ...

Visionen kann man mit einem Lächeln begegnen, oder sie als ernsthafte Leitlinie in weniger überschaubaren – weil komplexen – Zeiten nutzen. Eine Vision kann Sicherheit und Motivation bieten, sowie Authentizität und Selbstbewusstsein ausdrücken. Nach innen wie nach außen. Die Vision ist demnach Führungs- und Lobbyinstrument in einem. Gleichwohl darf diese nicht Weiterentwicklungen und Veränderungen blockieren. Visionen sollten einer regelmäßigen kritischen Reflexion unterliegen – immer mit Blick auf den vereinbarten Purpose.

Und nun?

Komplexität

betrifft jeden! Und alle haben einen anderen Zugang dazu. Unsere Thesen vor Beginn dieses E-Papers haben sich im Verlauf unserer Tagung mehr als bestätigt. Wir wissen jetzt: Der Umgang mit Komplexität, mit vielfältigen Optionen und schnellen Veränderungen — analog wie digital — darf uns nicht abschrecken. In der Tat, im gewinnbringenden Umgang mit Komplexität berühren wir verbandskulturelle und persönliche Grenzen. Ein »Weiter wie bisher« wird in Frage gestellt. Veränderung bedeutet jedoch, die vielzitierten Komfortzonen verlassen zu dürfen.

Wir möchten Sie ermuntern, neue Wege zu finden und diese für Ihre Themen zu erobern. Stellen Sie sich die Sinnfrage und schauen Sie, ob alles von gestern und heute auch morgen noch Gültigkeit hat und zwar: In Ihren Leitlinien, Ihrer Kommunikation, in Ihrer Arbeitsweise, in Ihrer Überzeugung von der Wirksamkeit für Ihre Zielgruppen.

Unser Haltung: Das Schöne an Komplexität ist, dass sie Neugier, Kreativität, Agilität und Mut erlaubt. Mehr noch. Komplexität fördert diese Eigenschaften. Diverse Meinungen und Widersprüche ermöglichen ein besseres Endergebnis zugunsten von mehr Wirkung für den Kunden — Ihrem Mitglied. Unser Rat: Lassen Sie sich darauf ein.

Wir unterstützen Sie gerne dabei.

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

#ZunVd

www.andreas-hermes-akademie.de