



GESUND FÜHREN MODERNE FÜHRUNG IN DIGITALEN ZEITEN

Die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts ist atemberaubend. Die digitale Transformation definiert in der aktuellen industriellen Umwälzung nicht nur Geschäftsmodelle und Prozesse neu, sondern sie führt auch zu veränderten gesellschaftlichen Denkweisen. Für die Verbandsführung stellt das eine neue, bislang unbekannte Herausforderung dar. Galten bis vor Kurzem noch die traditionellen Führungslehren, so fordert eine junge, digital geprägte Generation Verbände zum Umdenken heraus. Im ersten Schritt heißt das, die Geschäftsmodelle zu überprüfen und anzupassen, im zweiten Schritt die Führungskultur und -Instrumente zu modernisieren, damit die Belegschaft, das Ehrenamt und die Mitglieder in die digitale Zukunft mitgenommen werden.

Michael Schwartz und Regina von Diemer

Führungsarbeit in Verbänden ist während der letzten Jahrzehnte zunehmend schwerer geworden. Das hat verschiedene Ursachen: Zum einen werden die Arbeitsprozesse komplexer und ändern sich schnell. Die digitale Transformation sorgt für Umbrüche auf fast allen Ebenen. Traditionelle Berufsbilder verändern sich und völlig neue Berufsbilder entstehen.

Zum anderen ändern sich Wertevorstellungen und mit diesen auch das Mitarbeiter selbstverständnis. Der Sinn des Lebens wird immer weniger im alleinigen beruflichen Erfolg gemessen. Der Stellenwert von Freizeit, Familie und Hobby wächst kontinuierlich in den Wertvorstellungen der Menschen. Mit zunehmender Qualifikation schauen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer häufiger auch darauf, was der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer an attraktiven Angeboten bietet. Noch vor einigen Jahren war die Perspektive eine ganz andere: Der Fokus lag allein darauf, was potenzielle Arbeitnehmer der Organisation bieten können. Diese Verschiebung der Perspektiven hat dafür gesorgt, dass viele Unternehmen und Organisationen mittlerweile einen Schwerpunkt darauf setzen, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten.

Für Führungskräfte in Verbänden bedeutet dies, dass erfolgreiches Führen heute schwieriger ist denn je. Die Anforderungen und der Wandel sind komplexer und vielfältiger geworden. Außerdem haben viele Organisationen und Verbände die Anzahl der Führungskräfte reduziert, um Kosten zu senken. Dadurch wurden die Führungsspannen der nachgeordneten Mitarbeiter entsprechend größer und Vorgesetzte können sich dem einzelnen Mitarbeiter häufig nicht mehr so intensiv widmen.

GESUNDE FÜHRUNG IST ZEITGEMÄSS

Was ist gesunde Führung – und was ist sie nicht? Gesunde Führung heißt nicht, die Auswahl an Lebensmitteln umzustellen, sich ab sofort vegetarisch oder vegan zu ernähren und dies auch seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verordnen. Gesund führen heißt in erster Linie auf die psychische Hygiene zu achten. Und zwar auf die psychische Hygiene der Führungskraft UND der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Natürlich gehen Führungskräfte dabei mit gutem Beispiel voran. Anders ist es auch nicht möglich, wenn sie ihre nachgeordneten Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit des

Unterfangens überzeugen wollen. Das „gesunde“ Voranschreiten und auf die eigene Psychohygiene zu achten, kann ebenso Schule machen wie das Gegenteil, wenn Führungskräfte nicht auf die psychische Ausgeglichenheit ihrer eigenen Person und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achtgeben.

Ein anderer wichtiger Aspekt für jede Führungskraft ist die Verdeutlichung der eigenen unterschiedlichen Rollen in der Führung. Denn Management und Führung sind zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche, die nicht selbstverständlich miteinander korrelieren. Im täglichen Management muss die Führungskraft Sachaufgaben und Ziele der Organisation umsetzen. In der Regel werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Führungskraft befördert, wenn sie sich besonders positiv bei der Realisierung von Management-Themen gezeigt haben. Beim Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht es aber vor allem um Beziehungsmanagement. Das Ziel dabei ist es, die Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft so hoch wie möglich zu halten. Dabei sollten die individuellen und sozialen Bedürfnisse der Angestellten in Einklang mit den Zielen der Organisation gebracht werden. Zur Erreichung dieser



Gesunde Führung heißt nicht, die Auswahl an Lebensmitteln umzustellen, sich ab sofort vegetarisch oder vegan zu ernähren und dies auch seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verordnen. Gesund führen heißt in erster Linie auf die psychische Hygiene zu achten.

Ziele müssen die Führungskräfte jeweils ein eigenes Instrumentarium zur Verfügung haben. Menschen sind nicht zu „managen“ wie Produktions- und Arbeitsprozesse.

FÜHRUNGS-KOMPASS: DIE VIER GRUNDBEDÜRFNISSE

Ausschlaggebend für gesunde Führung sind vier psychologische menschliche Grundbedürfnisse: die Bedürfnisse nach Bindung, Orientierung, Selbstwerterhöhung und Lustgewinn. Diese vier Bedürfnisse sollte die Führungskraft zum einen für sich selbst im Auge behalten und zum anderen für diejenigen Personen, die geführt werden. Wenn das der Kompass der Führungskraft ist, ist das Feld gesunder Führung schon bestellt.

Grundsätzlich möchte jeder Angestellte eine positive Beziehung zu seinem Arbeitgeber haben. In Umbruchszeiten werden Menschen aber oftmals verunsichert, was ihre künftige Rolle und Zugehörigkeit zur Organisation betrifft. Die Beteiligten – unabhängig davon, ob Mitarbeiterin, Mitarbeiter oder Führungskraft – stellen sich Fragen wie: „Was kommt auf mich zu?“, „Werde ich weiter gebraucht?“ oder „Werde ich den Ansprüchen der Organisation in Zukunft genügen können?“. Damit wird das Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit zur Organisation zunächst erschüttert und die Loyalität zum Arbeitgeber kann ins Wanken geraten. Für Führungskräfte heißt dies, dass sie fähig sein müssen, die ersten Anzeichen von Verunsicherung in der Belegschaft wahrnehmen zu kön-

nen, um sich dann damit ernsthaft auseinanderzusetzen. Die sicherste Methode dazu ist, mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im dauerhaften Dialog zu sein. Das schafft einerseits Vertrauen in das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis und schärft andererseits die Antennen, neu auftretende Ängste und Verunsicherungen zu erkennen. Ist die Zeit für Einzelgespräche zu knapp, können alternativ regelmäßige Teamsitzungen wichtige Einblicke in die Stimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen.

„FLURFUNK“ ENTGEGENTRETEN

Das Bedürfnis nach Orientierung ist tief im Menschen angelegt und ist gleichermaßen wichtig im Privat- wie im Berufsleben. In beruflichen Veränderungs-

zeiten werden alte Rollen, Werte und Normen hinterfragt und neu ausgerichtet. Das führt bei vielen Beteiligten zu einem Verlust an Orientierung. Da nur wenige in der Organisation alles über den Veränderungsprozess wissen und die Kommunikation häufig nicht so gut organisiert ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ausreichend informiert fühlen, entstehen eigene Informationskanäle. Über den „Flurfunk“ werden Gerüchte gestreut, die wie eine Spirale dafür sorgen, dass die Verunsicherung weiter zu- und der Grat an Orientierung weiter abnimmt. Die Unsicherheit über die eigene Rolle gerät so in den Fokus der Überlegungen. Hier greift eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften: den nachgeordneten Mitarbeitern Ziele und Orientierung zu geben und so weit möglich Transparenz zu vermitteln. Im besten Falle lassen sich aus dem Leitbild und der Strategie der Organisation auch individuelle Mitarbeiterziele ableiten. Besonders in Zeiten, in denen sich Mitarbeiter orientierungslos fühlen, können Führungskräfte auf den Zusammenhang der Mitarbeiterziele zu den Organisationszielen hinweisen und damit einen Teil der Orientierung wiederherstellen.

Eine besondere Herausforderung für Führungskräfte besteht, wenn sich im Veränderungsprozess systembedingt widerstreitende Grundsätze ergeben, wie es z. B. häufig zwischen Wirtschaftlichkeit und Sicherheit der Fall ist. Hier sind Führungskräfte in der Rolle der Vermittler und Übersetzer gefragt, die wie ein Mediator dazu beitragen, dass sich Spannungsfelder auflösen oder die Betroffenen in diesem Prozess Fähigkeiten entdecken, wie man mit Spannungsfeldern besser umgehen oder sie vielleicht sogar besser aushalten kann.

WERTSCHÄTZUNG INTENSIVIEREN

Selbstwerterhöhung ist in der Arbeitswelt ein wesentlicher Antreiber. Die meisten Angestellten wünschen sich, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird und dass sie als Mitarbeiterin, Mitarbeiter oder Führungskraft bis zu einem gewissen Punkt unersetzlich sind. Das Gefühl, etwas Besonderes zu sein, verleiht Menschen positive Kräfte, die sie in ihrer Arbeit für das Unternehmen einsetzen. Wird in Umbruchszeiten der bisherige Kurs infrage gestellt, geht dies oft einher mit Rationalisierungs- und Restrukturierungsüberlegungen. Das führt bei den Beteiligten zu Spekulationen, ob sich der eigene Wert für das Unternehmen in Zukunft verschlechtern wird. Die Verunsicherung im Selbstwertgefühl wirkt sich auf die Motivation aus und schafft Unzufriedenheit. Führungskräfte sind hier gefragt, das Beziehungsmanagement zu aktivieren. Sie können mit den Mitarbeitern gemeinsam zurückliegende Erfolge reflektieren und Perspektiven aufbauen (die im Optimalfall mit den Mitarbeiterzielen korrelieren), sodass der Selbstwert des

Alles in einem – Datenschutz und IT-Sicherheit



Handbuch Datenschutz und IT-Sicherheit

Herausgegeben von Dr. Uwe Schläger
und Jan-Christoph Thode

2018, XXXVI, 627 Seiten, fester Einband,
€ (D) 94,-, ISBN 978-3-503-17727-1

Auch als eBook erhältlich

Mit dem 25. Mai 2018 sind **Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** und das neue **BDSG** geltendes Recht. So werden neben erweiterten **Informations-, Rechenschafts- bzw. Meldepflichten** künftig u. a. **Datenschutz-Folgenabschätzungen** oder das Führen eines **Verarbeitungsverzeichnisses** relevant.

Doch muss auch die Eignung **organisatorischer und technischer Sicherheitsmaßnahmen** regelmäßig nachgewiesen werden. Um (Persönlichkeits-)Rechte zu wahren und kostspielige Bußgelder zu vermeiden.

Recht und IT systematisch verbinden

Hier setzt das neue Handbuch an, das **juristische und IT-sicherheitsrelevante Fragen erstmals konsequent verknüpft**.

Online informieren und bestellen:

 www.ESV.info/17727

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



Sehr wirkungsvoll ist ein Social-Intranet vor, während und nach Veränderungsprozessen. Der Veränderungsprozess kann über die Einbindung von Videos, Präsentationen und weiteren Informationsmedien angekündigt werden.

Mitarbeiters in der unsicheren Phase gestärkt wird und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Oder zumindest nicht leidet.

Eine der noch wenig erschlossenen Ressourcen im Change-Prozess ist das sich besinnen auf Stärken. Dies können Stärken von Mitarbeitern sein, Stärken der Organisation oder Stärken, die das Produkt betreffen. Die Fokussierung auf Stärken und die Überlegung, wie diese Stärken in Zukunft noch optimaler eingesetzt werden können, entfalten Potenziale und wirken geradezu wie ein Fitnessprogramm zur Förderung der Gesundheit.

Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wesentlicher Faktor für die Arbeitsqualität im Verband. Nicht umsonst werden Mitarbeiterzufriedenheits-Befragungen immer häufiger durchgeführt. Eine gute Mitarbeiterzufriedenheit fördert den gefühlten Lustgewinn an der Arbeit und beeinflusst die Produktivität positiv. Führungskräfte können immer wieder Bezug nehmen auf diese Mitarbeiterzufriedenheits-Befragungen, aktive Maßnahmen zur Verbesserung initiieren und in Gesprächen erfragen, ob sich Teilaspekte verbessert haben.

SOCIAL-INTRANET ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT

Als ein gutes Führungsinstrument, besonders in Umbruchszeiten, haben sich unternehmenseigene Social-Intranets erwiesen. Mit diesem Instrument können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen zum einen zeitnah über alle Veränderungen informiert werden, klassisch mit schriftlicher Information oder auch audiovisuell mit der Einbindung von Videos. Da im Social-Intranet jederzeit Kommentare und Bewertungen zu Inhalten abgegeben

ALS EIN GUTES FÜHRUNGSINSTRUMENT, BESONDERS IN UMBRUCHS-ZEITEN, HABEN SICH UNTERNEHMENSEIGENE SOCIAL-INTRANETS ERWIESEN. MIT DIESEM INSTRUMENT KÖNNEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER IN ORGANISATIONEN ZUM EINEN ZEITNAH ÜBER ALLE VERÄNDERUNGEN INFORMIERT WERDEN, KLASSISCH MIT SCHRIFTLICHER INFORMATION ODER AUCH AUDIOVISUELL MIT DER EINBINDUNG VON VIDEOS.

aktuell in einem Veränderungsprozess befinden. Die Erfolgsquote dieser Prozesse liegt wiederum bei nur 20 Prozent und hat damit im Vergleich zur vergangenen Studie von vor zwei Jahren noch einmal um fünf Prozent abgenommen. Scheitergrund Nummer eins ist die schlechte Kommunikation, gefolgt von unklaren Verantwortlichkeiten und schlechtem Projektmanagement. Gerade hier bietet sich Führungskräften über ein Social-Intranet die Möglichkeit, transparent zu kommunizieren und die Möglichkeiten der Mitarbeiter-Beteiligung in das Projektmanagement zu integrieren. ■

AUTOREN

REGINA VON DIEMER UND MICHAEL SCHWARTZ



haben ein gesamtheitliches Konzept entwickelt, mit dem sie von Anfang an die Belegschaft, das Ehrenamt und die Mitglieder am Veränderungsprozess beteiligen. Mit ihrem Ansatz „ChangeNet“ integrieren sie ein Social Intranet in den Change-Prozess. Damit stellen sie die Orientierung der Betroffenen durch Information, Erklärung und Einbindung in den Fokus ihrer Arbeit. Über wiederkehrende Umfragen wird die aktuelle Stimmung und Einstellung der Beteiligten erfasst, so dass konstruktiv darauf reagiert werden kann.



→ www.CoachKom.de
→ www.reginavondiemer.de

werden können, haben Führungskräfte die Möglichkeit, dies als Stimmungsdikator zu nutzen. Zum anderen können im Social-Intranet auch Umfragen in der Belegschaft oder bei Teilen der Belegschaft durchgeführt werden. Mit diesem Instrument können Führungskräfte in Veränderungsprozessen Meinungen, Stimmungen oder die Teilnahme am Prozess abfragen. Entscheidend beim Einsatz eines solchen unternehmensinternen Kommunikations-Netzwerks ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen, ihre Anliegen und ihre Ängste eine Stimme bekommen und sie aktiv am Prozess beteiligt werden. Dabei ist die Mitarbeit der Führungskräfte unabdingbar. Nur wenn diese auch Reaktionen zeigen und Feedback geben auf den Input der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, funktioniert das System. Nur dann fühlen sich die Angestellten in ihren psychologischen Grundbedürfnissen ernst genommen und in den Prozess integriert. Hier beweist sich,

ob gesunde Führung ernst genommen wird und Wirkung zeigt bei allen Beteiligten.

Sehr wirkungsvoll ist ein Social-Intranet vor, während und nach Veränderungsprozessen. Der Veränderungsprozess kann über die Einbindung von Videos, Präsentationen und weiteren Informationsmedien angekündigt werden. Die Meinungen, Hinweise und Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können daraufhin abgefragt und ausgewertet werden. Führungskräfte können dann den Prozess der Veränderung abgestimmt auf die Stimmung in der Mitarbeiterschaft beginnen. So werden Betroffene zu Beteiligten gemacht. Die Kommunikation über den Veränderungsprozess, die Mitnahme der Belegschaft und das fortwährende Abfragen mit Rückkopplung lassen den Veränderungsprozess dann zum Erfolg werden. Warum ist das so? In ihrer jüngsten Analyse kommt die Beratungsfirma mutaree zu dem Ergebnis, dass 95 Prozent aller deutschen Unternehmen sich



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)