



NEW WORK – AGILES ARBEITEN IN HERAUSFORDERNDEN ZEITEN.

Werkstattheft 13



New Work – agiles Arbeiten in herausfordernden Zeiten

Autor: René Märtin, Deutsches Empowerment-Institut

René Märtin ist Gründer des Deutschen Empowerment-Instituts®, ausgebildeter Logotherapeut und existenzanalytischer Berater, Supervisor und Coach. Seine Schwerpunktthemen sind Werte- und sinnorientiertes Management, Führung und Verantwortung, Kooperation und Zusammenarbeit, Empowerment und Motivation, Qualität und Verbesserung (Exzellenz), Organisation und Entwicklung, Beruf und Karriere, Dialog und Präsenz, Selbstführung und Lebensgestaltung. www.empowerment-institut.de

Inhalt

Vorwort	3
Die Arbeitswelt im Umbruch	4
Definition: Was versteht man unter New Work?	5
Aus der Praxis: Veränderungen der Arbeitswelten aus SPD-hauptamtlicher Sicht	9
Die Ausgangslage: VUCA – die Welt, in der wir leben und arbeiten	11
Arbeitswelt 4.0: New Work	14
DGB-Index Gute Arbeit: 11 Kriterien für gute Arbeit	19
Aus der Praxis: Chancen und Risiken aus SPD-hauptamtlicher Sicht	21
Empowerment	24
Aus der Praxis: New Work in der hauptamtlichen SPD-Arbeit	33
New Work und Führung: Digital Leadership	37
Praktische Dimensionen der Organisationsentwicklung	42
Aus der Praxis: New Work an der Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt	45
Vertrauen und Kontrolle: Ein Exkurs	47
Aus der Praxis: Voraussetzungen für politische Arbeit online	49

Impressum:
Ein Produkt der „Parteischule im Willy-Brandt-Haus“
SPD-Parteivorstand, Wilhelmstr. 141, 10963 Berlin
v.i.S.d.P.: Klaus Tovar
© September 2021. Schutzgebühr: 5 Euro

Vorwort

Liebe Genoss*innen, liebe Kolleg*innen,

„New Work“ und „Arbeit 4.0“ sind Begriffe, die uns seit geraumer Zeit im (Arbeits)Alltag wie in politischen Diskussionen immer häufiger begegnen. In den letzten Jahren wurden Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse neu gedacht und etabliert. Gerade in der Zeit der Pandemie haben wir alle selbst die Erfahrung gemacht, wie tiefgreifend und nachhaltig sich Arbeitsleben und -kultur verändern können. Und gerade wir als SPD erkennen, dass hinter der Veränderung der Arbeitskultur ein komplexer sozialer Prozess steht. Wir sind eine Volkspartei mit 400.000 Mitgliedern, die diesen gesellschaftlichen Wandel persönlich erleben – mit all seinen Chancen, aber auch mit all seinen Herausforderungen. Die Sozialdemokratie hat den Anspruch, diese tiefgreifenden Veränderungen aktiv zu gestalten – als politische Kraft für die gesamte Arbeitswelt, aber natürlich auch ganz konkret als Arbeitgeber.

Personal- und Organisationsentwicklung wird für uns damit zu einer zentralen Aufgabe, wenn wir als Partei schlagkräftig bleiben und agiler werden wollen. Transparente Prozesse, innovative Dialog- und Kommunikationskanäle, digitale Arbeitsformate und -orte sowie die Befähigung und Ermunterung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen, mit neuen Herausforderungen umzugehen, sind heute Kernaspekte einer funktionierenden Organisations(weiter)entwicklung.

Wir sind eine Organisation, die stetig lernt und sich an gesellschaftliche Bedingungen anpasst. Und somit gehen wir heute nur die ersten Schritte auf dem Weg zu einer neuen Arbeitskultur. Und um eines ganz klarzustellen: Wenn man die Potenziale von „New Work“ nutzen will, müssen Arbeitgeber*innen ihre Beschäftigten mitnehmen. Wenn man das Gleichgewicht zwischen notwendiger und gewollter Flexibilität und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen schaffen will, ist das nur im Austausch mit den Betriebsrät*innen möglich.

Dieses Werkstattheft ermöglicht unserer Partei, ihren Beschäftigten wie Engagierten eine Auseinandersetzung mit „New Work“ insgesamt und auch über die Corona-Pandemie hinaus. Die unterschiedlichen Aspekte des Themas werden unter anderem aus gewerkschaftlicher, SPD-hauptamtlicher und ehrenamtlicher Sicht aufgegriffen und beleuchtet. Ich wünsche Euch viele gute Denkanstöße, auch für die alltägliche Arbeit, und Freude beim Lesen!

Daniel Choinovski
Leiter Personal und Organisationsentwicklung
Willy-Brandt-Haus
SPD-Parteivorstand

Die Arbeitswelt im Umbruch



Abb.: © pixabay

Die Arbeitswelt ist im Umbruch: Arbeit wird neu gedacht, Leistung ist anders zu erbringen. Agilität, Globalisierung und digitale Transformation sind Themen, die vor allem durch die gegenwärtige Krise beschleunigt werden.

Klar ist aber: New Work ist mehr als Homeoffice und Online Meetings! Agiles Arbeiten ist ein wesentliches Merkmal von „New Work“. Hier liegen bedeutende Chancen der Selbst- und Mitbestimmung, aber auch große Risiken wie Überforderung durch Entgrenzung von Arbeit und Hyperinklusion.

New Work bedeutet, die Kompetenzen, Einflussmöglichkeiten und die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit sowie die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden in den Blick zu nehmen.

Das stellt die Organisation vor neue Herausforderungen, die z. B. durch psychologisches Empowerment gemeistert werden können. Um New Work in die eigene Organisation hineinbringen zu können, braucht es neue Formen von Führung, Selbststeuerung und Arbeitsgestaltung. Dabei hilft konkret ein sinnorientiertes Kompetenzmodell, welches die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Mitarbeitenden fokussiert. Ein agiles Management-Modell trägt dazu bei, New Work in die Organisation zu integrieren, damit die Arbeitswelt 4.0 Wirklichkeit werden kann.

Dieses Werkstattheft ist das Ergebnis der IPQ-OnSeminarreihe „New-Work“ mit Hauptamtlichen der SPD. In der Rubrik „Aus der Praxis“ fließen ihre Überlegungen mit ein.

Definition

Was versteht man unter New Work?

Der Begriff geht zurück auf Frithjof Bergmann, der ein alternatives Arbeitsmodell entwickelte. Anstelle der einfachen Lohnarbeit des Kapitalismus setzt er die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit und Kreativität in den Vordergrund. Die Kernwerte, die sich daraus für die Gesellschaft ergeben, sind damit Freiheit, Selbstbestimmtheit und Gemeinschaft. Als Gegenentwurf zum Kapitalismus ist der Ansatz durchaus politisch, fand aber über eine kleine Leserschaft hinaus nie ein größeres Publikum. New Work beschreibt also die Arbeitswelt der Zukunft. Begriffe wie digitale Transformation oder Arbeitswelten 4.0 spielen eine wichtige Rolle.

Was hat diese schon in die Tage gekommene Idee mit der heutigen Wirklichkeit zu tun? Ganz einfach: Sie wird umsetzbar. Sowohl gesellschaftlich wie auch technologisch vollzieht sich ein Wandel, der Bergmanns Ansatz neues Leben einhaucht. Dieser findet sich in drei Sphären:

Die Struktur von Arbeit:

Die Festanstellung ist für Arbeitnehmer nicht mehr das zentrale Prinzip. Die Karriere muss nicht mehr streng hierarchisch verlaufen. Management und Arbeiter lösen sich vom Konkurrenzgedanken und arbeiten in Netzwerken. Werte wie Selbstständigkeit, Freiheit und Individualität haben großen Einfluss auf die Arbeitnehmer.

Einstellung zur Arbeit:

Die Idee wie ein gelungener Lebensweg aussieht steht wieder zur Disposition. Für immer mehr Menschen ist ein steter Aufstieg innerhalb von 40 Jahren im selben Unternehmen nicht länger erstrebenswert. Viele beginnen das Verhältnis von Arbeit zu Freizeit zu hinterfragen. Sinnhaftigkeit der Arbeit nimmt eine größer werdende Rolle ein.

Technologisierung und Digitalisierung:

Es beginnt bei der Abschaffung von Papier im Büro. Die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internets und Cloud-Anwendungen machen eine physische Anwesenheit bei vielen Arbeiten nicht mehr notwendig. Innovative Formen der Arbeit auf neuen Geräten werden immer verbreiteter.

Was bedeutet dies in der aktuellen Welt?

Die Konsequenz ist ein neues Arbeitsmodell: Die von Bergmann formulierten Werte finden sich im Leben von Arbeitnehmern wieder. Sie arbeiten nicht länger in festen Strukturen sondern „agil“ – der aus der Softwareentwicklung stammende Begriff ist der Gegenentwurf zum fest über Jahre geplante Verfahren, wie es im Ingenieurwesen üblich ist. Dazu zählt neben der ungebundenen Arbeitsweise auch eine offene und transparente Kommunikationsstruktur. Hierarchien werden abgebaut und strategische Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen.

Die konsequenteste Variante der New Work-Bewegung verkörpern junge Talentierte, die sich nicht mehr länger binden lassen. Sie begreifen sich als digitale Nomaden, die von einem Job zum nächsten wechseln, immer dorthin, wo sie sich am ehesten entfalten und Ideen umsetzen können. Mehr als einen eigenen Laptop bedarf es in der Regel nicht, um bei diversen Unternehmen in der Softwareentwicklung zu arbeiten. Auch Cloudworking greift dieses Prinzip auf. Anstatt Mitarbeiter fest anzustellen, schreibt das Management Aufgaben an externe selbstständige Arbeiter aus, sogenannte Cloud-Worker. Diese arbeiten entsprechend auftragsweise größere und kleinere Aufgaben ab, ohne vertraglich gebunden zu sein.

Mit der Generation Y bringen immer mehr Arbeitnehmer ihre Werte in Unternehmen ein und stellen Forderungen an Unternehmen, was Sinnhaftigkeit der Arbeit oder die Work-Life-Balance betrifft. Junge Arbeitnehmer starten somit eine Art Personal Branding. Während viele ältere Arbeitnehmer bislang eine Abwehrhaltung einnahmen, wandelt sich inzwischen das Bild. Immer mehr Menschen aus der Generation der heute 50-Jährigen finden Gefallen an den neuen Ideen, die sich entwickeln. Der Trend ist damit gekommen um zu bleiben.

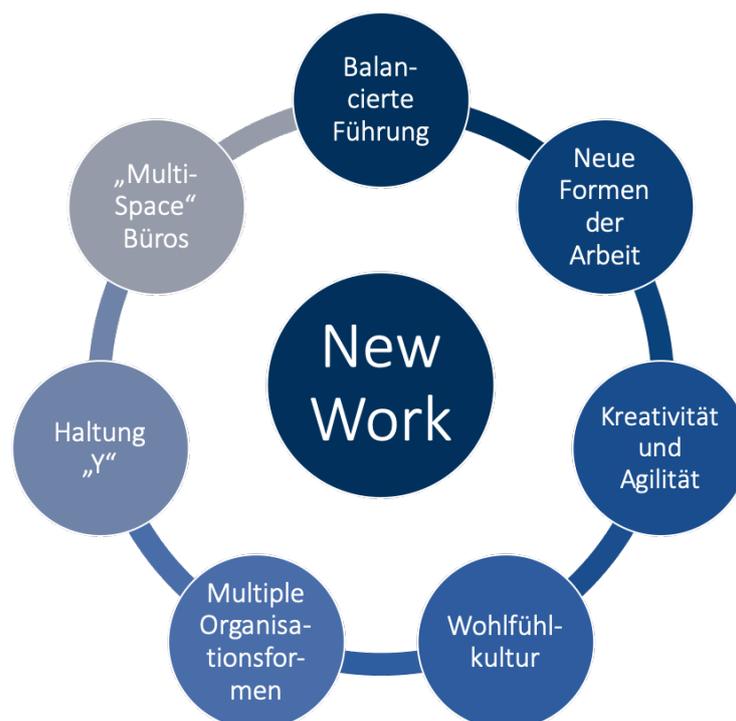


Abb.: Anforderungen für ein Gelingen von „New Work“ (i. A. a. Schüller 2019)

McGregor unterschied schon 1960 in seiner berühmten Abhandlung unterschiedliche Menschenbilder: X und Y. Haltung X geht eher davon aus, dass der Mensch von sich aus faul, wenig leistungsmotiviert und lernbereit sei. Haltung Y dagegen, dass der Mensch engagiert, motiviert und leistungsorientiert sei. Den Schlüssel sah McGregor übrigens schon damals in selbstbestimmter Arbeit und flachen Hierarchien.

Neue Arbeit benötigt deshalb eine Y-Haltung, da Vertrauen, als Konsequenz dieser Haltung, selbstbestimmtes, verantwortliches und flexibles Arbeiten erst ermöglicht. Vereinfacht gesagt: wenn ich X denke, dann muss ich (permanent) kontrollieren. Kontrolle dieser Art erfordert einen hohen Zeitaufwand, verhindert Eigenverantwortung und Potenzialentfaltung, und macht die Organisation langsam.

Haltung „Y“ und „Generation Y“ sind zufällig ähnlich. Generation Y bezeichnet die Generation der Millennials, also der um 2000 geborenen jungen Arbeitnehmern, die sich durch eine hinterfragende Haltung auszeichnet (Y = „Why?“).

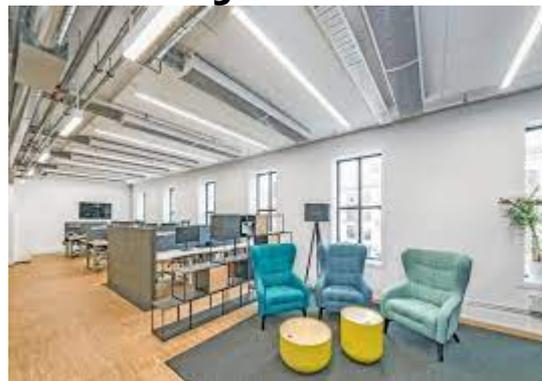
(Mit Material aus: Digitale Gesellschaft in Deutschland, Band 4 „Arbeit, Einkommen und Leben in der digitalen Gesellschaft“. Kirk, Wolfgang. 2019. Quelle: <https://d-nb.info/1180033701/34>)

Räume und Arbeitsmodi

„Communicating“ Arbeiten im Team



„Silent Working“ Ruhiges Arbeiten



„Calling“ Büroarbeit, viele Tätigkeiten



„Hypercross“ Kreatives Arbeiten



Abb.: Räume und Arbeitsmodi

New Work Arbeitsplätze bieten viel Freiraum für kreatives, aber auch konzentriertes Arbeiten. Home Office, Co-Working-Spaces und digitales Nomadentum sind ebenso selbstverständlich wie Meetingräume mit Post-Its, Tafeln zum Bemalen etc., um die Kreativität voll ausleben zu können. Digitale Tools ermöglichen eine effiziente

Zusammenarbeit der Mitarbeiter, egal wo sie sich gerade befinden. Agile Arbeitsmethoden beschleunigen die Umsetzung von Projekten und fördern die Entwicklung innovativer Ideen.

Kritik – der Arbeitnehmer im Mittelpunkt?

Unverkennbar ist New Work nach den Bedürfnissen des Arbeitnehmers ausgerichtet. Diese sollen möglichst selbstbestimmt, frei und für gesellschaftlichem Nutzen arbeiten können. Kritische Stimmen weisen darauf hin, dass der Markt außer Acht gelassen wird. Firmen müssen Kunden befriedigen und stehen in Konkurrenz mit anderen Marktteilnehmern. Gewisse Arbeitsbedingungen sind vom Markt erzwungen. Stellt ein Unternehmen seine Strukturen dahingehend um, dass das Organisationen „menschlicher“ wird, kann dies aus marktwirtschaftlicher Perspektive fatale Folgen haben. Die Theorie ist zudem sehr branchenabhängig: Während Softwareentwickler, HR Consultants oder Autoren sehr einfach ihre Arbeitszeiten und Büroanwesenheiten sehr flexibel gestalten können, ist dies für Bauingenieure, Handwerker und Industriemechaniker schon deutlich schwieriger.

Für viele Organisationen bedeutet New Work ein vollkommen neues Mindset. Faktoren wie Potenzialentfaltung der Mitarbeiter, Work-Life-Balance, flexible Arbeitsgestaltung (Vertrauensarbeitszeit und -orte) sowie das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Organisationen, die zukunftsfähig bleiben wollen, sollten sich jetzt mit dem Thema New Work beschäftigen, da sie nur so langfristig gute Mitarbeiter finden und binden können und damit sowohl die Produktivität als auch Innovationskraft steigern.

Literatur:

Kulick A., Quarch, C. & Teunen, J. (2017). *Officina Humana: Das Büro als Lebensraum für Potentialentfaltung*. Avedition

McGregor, D. (1960). *The humanside of enterprise*. McGraw-Hill

Schüller, A. (2019). Was New Work bedeutet – in 7 Punkten erklärt. Computerwoche, 07.06.19

Aus der Praxis: Welche Entwicklungen beobachtet die SPD-Hauptamtlichkeit, wenn sie auf ihre Arbeitswelten schaut? Was verändert sich? Wie?

<p>Arbeitszeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Arbeitszeit wird flexibler • bessere Vereinbarkeit Familie Beruf • stressige Momente, da ständige Abrufbereitschaft • Abgrenzung Freizeit / Arbeit schwieriger • privat und berufliche Vermischung aufgrund Homeoffice • mehr Freizeitmöglichkeit im Homeoffice wegen Wegfall der Wegezeiten • früher Feierabend • weniger Zeitaufwand für Fahrtwege • mehrere Sachen können gleichzeitig laufen, d.h. Privat und Arbeitsleben verschmelzen (ein bisschen wie zur Zeit vor der Industrialisierung) • es ist schwieriger sich abzugrenzen. • weniger Abgrenzung Berufliches / Privates • mehr Überstunden „kurz mal machen“ • Möglichkeiten, mobil zu arbeiten und somit Work-Life balance für sich anders zu gestalten • Vereinbarkeit Familie / Beruf nicht unbedingt vorausgesetzt, Bsp. Homeschooling • Möglichkeit mobil zu arbeiten, dadurch mehr Zeit, weil Fahrtzeiten wegfallen • Vermischung Privat- und Arbeitsleben • Doppelbelastung durch Homeoffice und Familie 	<p>Arbeitsweisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • konzentrierteres Arbeiten durch weniger Störungen möglich • mehr schaffen, durch weniger Störungen • Unübersichtlichkeit • ständige Erreichbarkeit • mehr Individualisierung • durch Online-Kommunikation immer verfügbar sein • Planungssicherheit, da vieles über Termine läuft; spontanes schwieriger; nicht jeder erreichbar • Homeofficeregulung • Homeoffice ist SUPER! • Anerkennung von Homeoffice
<p>Digitalisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • das Arbeiten wird digitaler • mehr Social Media • Whatsapp-Gruppen werden als Diskussionmedium zu unserem Ärger 	<p>Technologien</p> <ul style="list-style-type: none"> • viele verschiedene Programme • viele neue Anwendungen, sehr digital, sehr schnelllebig • sehr viele unterschiedliche Kommunikationswege, die einen

<p>immer stärker genutzt und sorgt eher für Verwirrung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung wird immer bedeutsamer, bedeutet schnelleres und komfortableres Arbeiten und die Konzentration auf wesentliche Punkte - das ist noch ausbaufähig 	<p>zwingen schnell, manchmal zu schnell, weil man sich keine Zeit nehmen kann, genau darüber nachzudenken, zu reagieren</p>
<p>Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • mehr Vernetzung durch Online-Meetings • besserer / direkterer und regelmäßiger Austausch mit KollegInnen im Landesverband (wöchentliche Videokonferenz) • weniger Gespräche - mehr vor sich hin arbeiten • neue Kommunikationswege und Teilhabemöglichkeiten, z.B. von Zuhause aus an einem Kurs in Berlin teilnehmen • andere Art der Kommunikation durch Videokonferenzen 	<p>Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • flexiblere Weiterbildungsmöglichkeiten • mehr (digitale) Fortbildungsmöglichkeiten • weniger Papier, erstmal mehr Arbeit durch anlegen neuer Strukturen • weniger Papier durch Arbeitsplatzwechsel • mehr Online-Schulungen
<p>Zusammenspiel Haupt- und Ehrenamt</p> <ul style="list-style-type: none"> • weniger ehrenamtliche Mitarbeiter • z.T. ständige Erreichbarkeit wird vorausgesetzt • die Genossen wissen nicht mehr was sie wollen und dies führt zu erheblicher Arbeitsbelastung • Organisationsstärke in den Ortsvereinen nimmt ab . Dadurch wird die Arbeit schwieriger 	<p>Auswirkungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverdichtung • psychische Belastung durch Pandemie gestiegen • Auseinanderdriften von digital "Fitten" und digital "nicht so fitten" ; Spaltung der Belegschaft • der Umgang miteinander wird schroffer • Entfremdung der KollegInnen durch ortsunabhängiges Arbeiten • Entgrenzung der Arbeitszeit und des Arbeitsraumes: Zuhause wird zum Arbeitsplatz • Die Unterschiede werden größer. Die Erfahrungswelten unterschiedlicher. Diversität allüberall. Man sieht kaum noch das Verbindende. • Die Wertschätzung untereinander nimmt zunehmend ab.

Die Ausgangslage: VUCA – die Welt, in der wir leben und arbeiten
(volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)

<p>Volatilität – Die Welt ist „flüchtig“.</p> <p>Wir leben in einer Welt, die sich ständig verändert, instabiler wird und in der kleine oder gravierende Veränderungen unvorhersehbarer werden – und zwar immer drastischer und immer schneller. Ereignisse verlaufen völlig unerwartet und Verstehen von Ursache und Wirkung wird mitunter unmöglich.</p>	<p>Unsicherheit – Die Welt ist „ungewiss“.</p> <p>Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit von Ereignissen nehmen rapide ab, Prognosen und Erfahrungen aus der Vergangenheit als Grundlage für die Gestaltung von Zukunft verlieren ihre Gültigkeit und Relevanz. Planung von Investitionen, Entwicklungen und Wachstum wird fast unmöglich. Immer weniger ist klar, wohin die Reise geht.</p>
<p>Komplexität – Die Welt ist „vielschichtig“.</p> <p>Unsere Welt ist komplexer denn je. Was ist die Ursache? Was die Wirkung? – Probleme und deren Auswirkungen werden vielschichtiger und schwerer zu verstehen. Es vermischen sich die verschiedenen Ebenen und machen Zusammenhänge unübersichtlicher. Entscheidungen werden zu einem nicht mehr steuerbaren Geflecht aus Reaktion und Gegenreaktion. Die Entscheidung für den einen richtigen Weg ist kaum möglich.</p>	<p>Ambiguität – Die Welt ist „mehrdeutig“.</p> <p>„One fits all“ und „best practice“ war gestern – selten ist etwas ganz eindeutig oder ganz exakt bestimmbar. Nicht nur schwarz und weiß, sondern auch grau oder bunt ist eine Option. Die Anforderungen an Gesellschaften, Organisationen und Individuen von heute sind widersprüchlicher und paradoxer denn je und stellen das persönliche Wertesystem komplett auf die Probe. Das „Was?“ tritt hinter dem „Warum?“ und dem „Wie?“ zurück. Entscheidungen fordern Mut, Bewusstheit und Fehlerfreudigkeit.</p>

Für die Gestaltung dieser Welt / den Umgang mit den Bedingungen braucht es spezifische Haltungen, Handlungen und Kompetenzen, z. B.:

Volatilität begegnen / gestalten wir mit **Vernetzung**. Dafür braucht es Fähigkeiten wie *Kommunikationskompetenz*.

Unsicherheit begegnen / gestalten wir mit **Offenheit**. Dafür braucht es Fähigkeiten wie *Konflikt- und Kritikkompetenz*.

Komplexität begegnen / gestalten wir mit **Partizipation**. Dafür braucht es Fähigkeiten wie *Integrationskompetenz*.

Ambiguität begegnen / gestalten wir mit **Agilität**. Dazu braucht es Fähigkeiten wie *Ambiguitätstoleranz*.

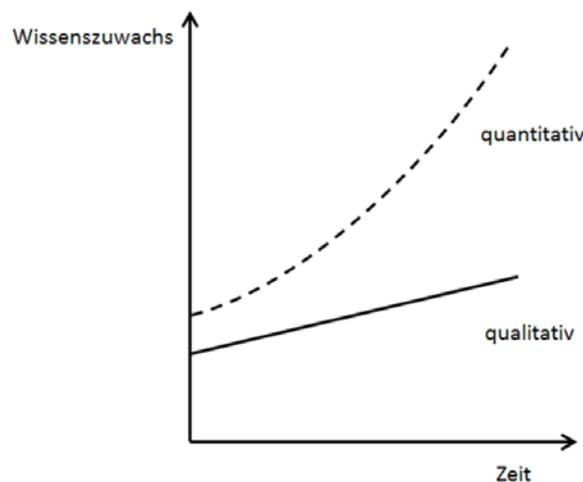
Megatrends und Wirkkräfte (www.zukunftsinstitut.de)

Politische Trends (z. B. Partizipation); **Ökonomische Trends** (z. B. Niedrigzins); **Ökologische Trends** (z. B. Klimaneutralität); **Soziale Trends** (z. B. Individualisierung); **Technologische Trends** (z. B. Digitale Arbeitsumgebungen)

Querschnittstrend Digitalisierung*	<ul style="list-style-type: none">• Wissenskultur <i>freies, überall verfügbares Wissen, Kompetenzen, Kollaboration ...</i>• Urbanisierung <i>Landflucht, wachsende Städte, Mega-Cities ...</i>• Konnektivität <i>immer und überall erreichbar und verbunden sein ...</i>• Neo-Ökologie <i>Ernährung, Erziehung, Energie, Ethik ...</i>• Globalisierung <i>grenzenlose Produktion, Postwachstumsgesellschaft ...</i>• Individualisierung <i>nachlassende Bindekräfte, Kulturwandel, Lebensstile ...</i>• Gesundheit <i>Gesundheitsbewusstsein und -ansprüche, Versorgung, Betreuung ...</i>• New Work <i>neue Arbeitsformen und -zeiten, neue Berufe ...</i>• Gender Shift <i>sich verändernde Rollenmuster, Emanzipation, Vielfalt ...</i>• Silver Society <i>länger, gesünder leben, Mehrheiten, vitales Selbstbewusstsein ...</i>• Mobilität <i>vernetzt, digital, postfossil, geteilt, multimobil ...</i>• Sicherheit <i>Krisen, Kriege, Kollap; gleichzeitig Sicherheit und Verunsicherung ...</i>
------------------------------------	--

***Digitalisierung**: mobile devices, cloud computing, big data, social media, künstliche Intelligenz ...

Extremer Wissenszuwachs



Schermuly (2013)

Die Entwicklung von Organisationsformen



Kommerzielle Nutzung dieser Grafik bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Oestereich (<http://kollegiale-fuehrung.de>)

Industrie 1.0 19. Jh.	Industrie 2.0 Anfang 20 Jh.	Industrie 3.0 1980er Jahre	Industrie 4.0 Ab 2000
Mechanisierung	Automatisierung	Computerisierung	Vernetzung
Leadership 1.0	Leadership 2.0	Leadership 3.0	Leadership 4.0
Koordination von Mitarbeitern, z. B. im Eisenbahn- oder Schiffsbau	Akkord- und Fließbandarbeit, z. B. in der Automobilindustrie	Steuerung mit operativen Kennzahlen, z. B. Finanz-, Betriebsdaten	Balancierte Führung mit Sinn- und Werteorientierung
Arbeitsumfeld 1.0	Arbeitsumfeld 2.0	Arbeitsumfeld 3.0	Arbeitsumfeld 4.0
Werft, Fertigungshalle	Fabrikhalle mit Produktionslinien	Großraumbüro	„Multi-Space“-Arbeitswelt

Abb.: Entwicklung der Arbeitswelt in Hinblick auf Industrie, Leadership und Arbeitsumfeld

Arbeitswelt 4.0: New Work



Anreize



Co-Creation

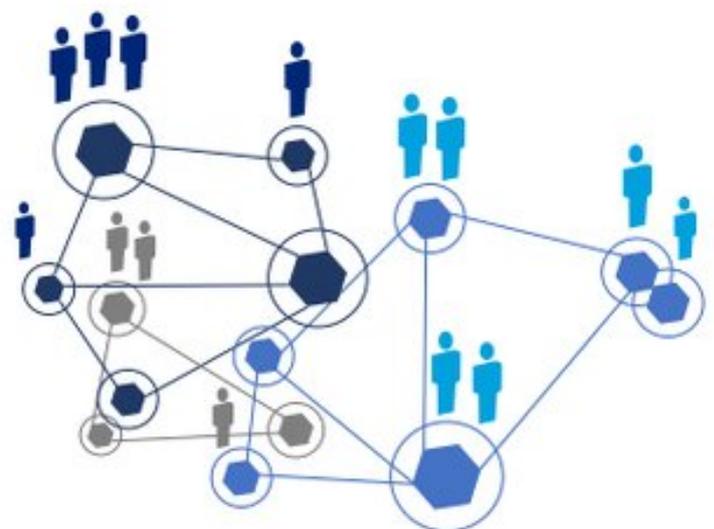


Abb. (beide): Uhlig/Toll, HR Strategieberatung

Zwei miteinander konkurrierende oder sich ergänzende Mind-Sets¹

Typ-1: StabilitätsträgerIn	Typ-2: InnovationstreiberIn
<i>Professionalitätsanspruch:</i> Optimieren	<i>Professionalitätsanspruch:</i> Innovieren
<i>Ist stolz auf Verbindlichkeit:</i> Qualität, Funktionalität, Kosten, Termin	<i>Ist stolz auf neuartige Lösungen:</i> unerwartet, es funktioniert!
Null-Fehler-Toleranz sichert den Erfolg	Aus Fehlern lernt man
Arbeitet basierend auf genau definierten Prozessen und bewährten Strukturen	Arbeitet basierend auf Experimenten. Strukturen folgen erst in zweiter Priorität, weil man meist klein beginnt
<i>Sorgt in der Organisation für Schutz:</i> Stellt sicher, dass die intakte Organisation mit ihren Strukturen, Abläufen und Regeln vor Einflüssen geschützt wird, die ihre Funktionalität gefährden.	<i>Sorgt in der Organisation für Öffnung:</i> Steht am Rand der Organisation (und manchmal auch außerhalb), um Trends und Innovation aufzugreifen, die die Zukunft sichern können.
<i>Was er/sie für Typ 2 sein kann:</i> Eine erfahrene Kapazität, Neues zu verankern und umzusetzen	<i>Was er/sie für Typ 1 sein kann:</i> Richtungsweisend für den Zukunftserfolg. Schafft Neues/bisher Udenkbares

¹ Aus: Corinna von Au (Hrsg.) (2018). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden. S. 31

„New Work“ ist agil, partizipativ, selbstbestimmt und sinnorientiert

New Work bedeutet auch New Leadership: Streng hierarchische Führungsstile werden ersetzt durch eine Vertrauenskultur und Empathie. Hauptaufgabe der neuen Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter zur Eigenverantwortung zu befähigen und deren Stärken zu fördern.

Begriff	Paradigma	Kennzeichen
Evolutionär	Höherer Sinn, Verteilung von Entscheidungen	Selbstführung, Ganzheitlichkeit, Evolutionärer Sinn <i>Analogie: Lebendiger Organismus</i>
Postmodern	Gemeinsame Werte, Engagement	Empowerment, werteorientierte Kultur, alle Interessen sind wichtig <i>Analogie: Familie</i>
Modern	Wettbewerb, Profit, Ziele	Innovation, Leistungsprinzip, Verlässlichkeit <i>Analogie: Maschine</i>
Traditionell	Hierarchie, Stabilität, Kontrolle	Formale Rollen, Prozesse <i>Analogie: Militär</i>
Tribal	Mächtiger Anführer	Befehlsautorität, Arbeitsteilung <i>Analogie: Wolfsrudel</i>

Abb.: Organisationale Paradigmen nach Frederic Laloux

Sinnstiftung in der Organisation:

Die Mission als Auftrag	Werte	Tugenden / Haltung
<ul style="list-style-type: none"> • Wer sind wir? • Was tun wir? • Warum tun wir das? • Wozu tun wir das? • Woher kommen wir? • Wohin gehen wir? • Wem dienen wir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist uns wichtig? • Woran orientieren wir uns? • Was ist unverhandelbar? • Was ist im Wandel begriffen? • Was macht uns aus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wollen wir unseren Auftrag erfüllen? • Welche Verhaltensweisen zeichnen uns aus? • Welche Haltungen nehmen wir an/ein?

New Work: Wichtige Prinzipien

Die fünf Prinzipien von New-Work-Unternehmen



Quelle: www.managerseminare.de; Markus Väth, humanfy.

„Purpose“: Höherer Sinn und Nutzen von Entscheidungen

In der heutigen Arbeitswelt spielt das Ego eine grosse Rolle. Es bestimmt unsere Ängste, Ziele und Wünsche und zieht damit Erscheinungen wie politische Erwägungen, das Horten von Informationen oder ein Mangel an Authentizität in Organisationen nach sich. Um den Schritt in das „integrale evolutionäre Paradigma“ zu machen, muss das Ego überwunden werden, um genau solche Erscheinungen zu minimieren und mehr Klarheit, Offenheit und Vertrauen zu schaffen. Weiter haben Menschen, die nach dem integralen evolutionären Paradigma leben, ein grosses Vertrauen darauf, dass alles gut wird. Schwierigkeiten werden als Möglichkeit zum Wachsen und Lernen angesehen. Entscheidungen werden danach getroffen, ob die Entscheidung zu den eigenen Überzeugungen und Entwicklungen passt und ob wir dadurch von Nutzen für die Welt oder unsere Organisation sind. Das Ziel im Leben und auch bei der Arbeit ist es, die wahre Verkörperung unseres Selbst und dabei, die eigenen Talente und die Berufung zu nutzen, um etwas Sinnvolles zu tun.

Lesetipp

Über den Wandel und seine Auswirkungen:



Befunde zu Organisation, Führung und ihrer Beratung im Wandel

📅 27. Februar 2021 von 👤 Georg Martensen

Georg Martensen erörtert in seinen »Befunden« grundlegende Entwicklungen zu aktuellen Führungsrealitäten und nimmt den stattfindenden Wandel aus vier Perspektiven unter die Lupe, indem er die Mechanik, die Dynamik, die Ideologie und die Tragik des Wandels beschreibt – nicht ohne einen existenziellen wie Hoffnung machenden Ausblick auf das Thema zu bieten. [Lesen »](#)

Abb.: Screenshot

Über die Sinnfrage in der Arbeitswelt:



Arbeit und Sein – Von Sinndruck, Purpose und hybrider Arbeit

📅 7. Mai 2021 von 👤 Hans Rusinek

Hans Rusinek beschäftigt sich in seinem Gastbeitrag mit dem steigenden Sinnbedürfnis im Beruf und resultierender Über- und Unteridentifikation. Dafür versucht er zunächst gesellschaftshistorisch den sich erhöhenden Sinndruck in Bezug auf die Arbeitsstelle nachzuverfolgen, um dann zwei mögliche Lösungen zu prüfen: Eine Hinwendung in Form von Purpose als gezielter Orchestrierung von beruflichem Sinn und eine Abkehr von der Sinnfrage im Hinblick auf eine fluidere und hybridere Zukunft der Arbeit. [Lesen »](#)

Abb.: Screenshot

<https://www.existenzielle-fuehrung.de>

DGB-Index Gute Arbeit: 11 Kriterien für gute Arbeit

1	Gestaltungsmöglichkeiten	Können die Beschäftigten Einfluss auf die Arbeitsmenge nehmen? Ist es ihnen möglich, die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu beeinflussen? Können sie ihre Arbeit selbständig planen?
2	Entwicklungsmöglichkeiten	Bietet der Betrieb berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten? Können die Beschäftigten eigene Ideen in ihre Arbeit einbringen? Ihr Wissen und Können weiterentwickeln? Haben sie Aufstiegschancen?
3	Betriebskultur	Gibt es Wertschätzung durch Vorgesetzte? Hilfe von KollegInnen? Ein offenes Meinungsklima? Wird rechtzeitig informiert? Planen die Vorgesetzten gut? Wird Kollegialität gefördert?
4	Sinn der Arbeit	Haben die Beschäftigten den Eindruck, dass sie mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten? Einen wichtigen Beitrag für den Betrieb? Identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit?
5	Arbeitszeitlage	Wird am Wochenende gearbeitet? In den Abendstunden? In der Nacht? Wird von den Beschäftigten erwartet, ständig für die Arbeit erreichbar zu sein? Leisten sie auch unbezahlte Arbeit für den Betrieb?
6	Emotionale Anforderungen	Sind die Beschäftigten respektloser Behandlung ausgesetzt? Müssen sie ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen? Kommt es zu Konflikten oder Streitigkeiten mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen?
7	Körperliche Anforderungen	Muss in ungünstigen Körperhaltungen gearbeitet werden? Bei Kälte, Nässe, Zugluft? Müssen die Beschäftigten körperlich schwer arbeiten? Sind sie bei der Arbeit Lärm ausgesetzt?
8	Arbeitsintensität	Gibt es Arbeitshetze? Unterbrechungen des Arbeitsflusses? Schwer zu vereinbarende Anforderungen? Werden alle arbeitswichtigen Informationen geliefert? Müssen Abstriche bei der Qualität der Arbeitsausführung gemacht werden?
9	Einkommen	Wird die Arbeit leistungsgerecht bezahlt? Hat das Einkommen ein Niveau, dass sich davon leben lässt? Wird die Rente, die sich aus der Erwerbstätigkeit ergibt, später zum Leben reichen?
10	Betriebliche Sozialleistungen	Gibt es ausreichend Angebote zur Altersvorsorge im Betrieb? Werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung offeriert? Werden weitere Sozialleistungen geboten, z. B Kinderbetreuung, Fahrtkosten- oder Essenszuschüsse?
11	Beschäftigungssicherheit	Sind die Beschäftigten in Sorge, dass ihr Arbeitsplatz durch technische Veränderungen oder Umstrukturierungen überflüssig wird? Machen sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft? Um den Arbeitsplatz?

Chancen und Risiken von New Work

Chancen & Risiken

Welche Chancen und Vorteile erhoffen Sie sich von den neuen Arbeitsplatz- und Mobilitätskonzepten?



Quelle: IDG Studie „Arbeitsplatz der Zukunft“, 2018
Top-Ten-Nennungen, Mehrfachantworten möglich, n = 344

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • mehr Handlungsspielräume • mehr Verantwortung • berufliche Herausforderungen • interessante, qualifizierte Aufgaben • Lernen und Entwicklung • soziale Integration in Gruppen • mehr Wahlmöglichkeiten zur individuellen Lebensgestaltung • bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf • höheres Einkommen bei hoher Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • ökonomischer Rahmen verengt die neuen Spielräume faktisch • steigender Zeit- und Leistungsdruck • Selbstaussbeutung, Überforderung • Konkurrenz, Konflikte in Teams • überlange Arbeitszeiten • Einkommensverluste bei Leistungsschwächen • ökonomische Unsicherheiten • abnehmende Stabilität der sozialen Einbindung im Unternehmen, Vereinzelung

Aus der Praxis: Chancen und Risiken aus SPD-hauptamtlicher Sicht. Neues Arbeiten, anderes Arbeiten, agiler sein, digital und vernetzt arbeiten etc. Welche Chancen und Vorteile verbindet ihr damit?

- effektives Arbeiten
- flexible Arbeitszeiten
- selbstbestimmtes Arbeiten
- ortsunabhängiges Arbeiten
- Uhrzeit unabhängig und dadurch eine höhere Erreichbarkeit bei den Ehrenamtlichen
- Arbeitseinteilung individuell gestalten – auch nach Tagesform
- Effizienz, schnelle Umsetzung, weniger Leerlauf
- mehr Zeit für mich
- man kann konzentrierter arbeiten, weniger Ablenkung
- mehr und engerer Austausch
- ich müsste im Winter nicht den glatten Autoweg zur Arbeit aufnehmen
- Wege können eingespart werden
- mehr auf Neues eingehen müssen
- kollegiale Beratung wird mehr umgesetzt
- Förderung von kreativem Arbeiten
- kurze Wege in der Kommunikation
- digitale Gremienarbeit ermöglicht flexiblere Teilhabe; ermöglicht hybride Teilnahme
- flexiblere Arbeitseinteilung, ortsunabhängig, mit anderen Teams arbeiten; vereinfacht organisatorisches
- neue (andere) Aufgaben und Arbeitsweisen kennen lernen
- Fokussierung auf evtl. Talente (Was kann ich besonders gut und konnte es bisher nicht umsetzen?)
- Transparenz
- Private Termine (Arzt, Paketannahme, etc.) können besser integriert werden
- bessere Mittagsverpflegung, wenn zuhause gekocht werden kann
- Bei Singles – ungestört zu arbeiten
- Steigerung der Motivation
- digitales Arbeiten erleichtert das Arbeiten im persönlichen Tempo. Auch Arbeitszeitbeginn individuell möglich. Mehr Vertrauen unter den Kolleg:innen
- direkter und kürzerer Austausch als langwierige Sitzungen im gesamten Team

Welche Risiken und Nachteile seht ihr?

- Überarbeitung
- immer erreichbar sein
- die neuesten Arbeitsmethoden nicht immer schnell genug begreifen und letztendlich umsetzen wegen fehlender Übung
- Vermachtung der SPD

- Angst, zeitlich nicht schnell genug zu sein
- Angst, Fehler zu machen und nicht direkt Feedback zu bekommen
- u. U. Überforderung aufgrund der Selbstorganisation
- fehlendes Regulativ durch Kontrolle kann auch unbemerkt in Sackgassen führen
- Gefahr der ständigen Erreichbarkeit (schlechtere Vereinbarkeit Beruf/Familie)
- Führungskräfte müssen loslassen, hat mit Vertrauen zu tun
- Überforderung von Teilen der Belegschaft, die neuen Strukturen / Arbeitsweisen nicht folgen können oder wollen
- flexibleres Arbeiten, aber schwierigerer Austausch mit Kolleg*innen
- fehlgeleitete Priorisierung des Lebens durch zu starke Bindung ans Unternehmen
- evtl. Zurücklassung von „älteren“ Kolleginnen und Kollegen (Ausgrenzung)
- Spaltung der Belegschaft
- Anhängigkeit von der Technik
- nicht jeder ist geschult oder möchte Flexibilität; Erkennen von benötigter Hilfe bei Aufgaben und auch Überforderung ist schwieriger; alles muss mehr organisiert werden; u.a auch Feedbacks
- Homeoffice geht nur, wenn die technische (entsprechende DSL-Leitung) und räumliche Voraussetzung gegeben sind
- nicht Einhalten von Arbeitszeiten/-pausen ... schnell nach Feierabend noch weitere Mail etc. abarbeiten
- Verdichtung
- notwendig ist, zu wissen was die anderen tun, um es nicht zu unterschätzen
- Verlieren von Grenzen
- zu Hause länger vor dem PC zu sitzen, als im Büro, evtl. auch ohne Pause
- zeitlicher Aufwand zur Einarbeitung von nicht digital affinen Menschen hoch
- Menschen, die sich gegen die Einarbeitung wehren.
- digitales Arbeiten muss auch mit neuen digitalen Tools einhergehen – diese müssen erlernt werden, „nur“ Videokonferenzen reichen nicht
- Überangebot der digitalen Tools (diverse Chatanbieter etc.), technische Möglichkeiten werden nicht ausgenutzt
- Selbstorganisation im Homeoffice muss auch erlernt werden
- „alte“, erfahrene Mitarbeiter:innen verlieren
- barrierefreies Arbeiten
- sozialer Austausch fehlt, Teamgedanke kommt nicht auf
- für neue Mitarbeitende schwierig reinzukommen (Technik, Persönlicher Kontakt mit den anderen Kolleg*innen)
- teilweise höherer Kommunikationsaufwand um alle auf den gleichen Stand zu bringen
- fehlende Ergonomie – also Stuhl, Schreibtisch etc.

Lesetipp

Über Entgrenzung, totalen Zugriff, Hyperinklusion (von René Martin):



Der totale Zugriff der Organisation auf den Menschen

Der totalitäre Zugriff der Marktgesellschaft auf den *ganzen* Menschen hinterlässt seine Spuren. Bei gleichzeitiger umfassender Entgrenzung, Hyperinklusion und Selbstoptimierung schwinden Halt und Orientierung in Raum und Zeit. An die Stelle der eigenen Sinnsuche und -stiftung treten *Purpose, Wellbeing* und *Spiritualisierung* gerade auch von Arbeit. Das Ausgreifen auf den ganzen Menschen, auf seine räumliche und zeitliche Verfügbarkeit, bringt diesen in ein individuelles Drama und in existenzielle Not. Um unser Leben aber als erfüllt ansehen zu können, ist es wichtig, ein Leben zu leben, das wir selbst geschaffen haben. Und nicht ein Leben, dass sich der Marktgesellschaft unterwirft. Lesen »



Existenzielle Führung



Abb.: Screenshot

<https://www.existenzielle-fuehrung.de>

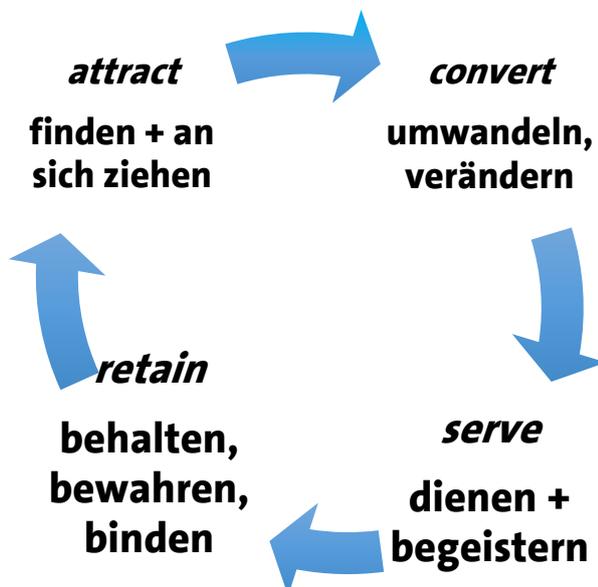
Empowerment

Motivatoren / Demotivatoren von Loyalität

<i>Starke Bindung</i>		<i>Schwache Bindung</i>
Soziale Integration (sucht Gemeinschaft)	vs.	Autonomie (sucht Unabhängigkeit)
Fürsorge (sucht Unterstützung)	vs.	Opportunismus (sucht Vorteile)
Kontinuität (sucht Sicherheit)	vs.	Veränderung (sucht Wechsel)
Hierarchie (sucht Autorität)	vs.	Partizipation (sucht Teilhabe)

Loyalität, modern verstanden

- freiwillige Treue
- emotionale, andauernde Verbundenheit
- leidenschaftliche Fürsprache
- Zugehörigkeitsgefühl
- „Brain Convenience“ („Peace of Mind“, Gewohnheit)
- Loyalität muss man sich „verdienen“:



„Loyalitätskreislauf“, nach Förster/Kreuz, 2002

„Der Arbeitgeber muss Loyalität verdienen, und das kann man nur, wenn man ein guter Arbeitgeber ist, zu glauben, dass die Ziele des Unternehmens meine Ziele sind, ist falsch – da täuscht man sich selbst“ (Studentin zitiert nach Parment, 2013, S. 14)

Psychologisches Empowerment nach Spreitzer

Empowerment (Ermächtigung) zielt darauf ab, Menschen handlungsfähig und handlungswillig zu machen. Viele Führungskräfte beschwerten sich darüber, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht proaktiv handeln und Verantwortung übernehmen, erkennen dabei aber ihren eigenen Anteil an dieser Situation nicht. Man geht davon aus, dass ein starkes Machtgefälle Menschen davon abhält, selbständig zu arbeiten. Strukturelles Empowerment setzt bei der Organisationsstruktur an und zielt vor allem auch auf eine Machtverschiebung zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Erreicht werden kann diese durch einen besseren Zugang zu Information, Ressourcen und Entwicklungsmöglichkeiten, sowie durch eine Verflachung der Hierarchie (Carsten C. Schermuly, 2016).

Das alles mag zwar Anreize bieten und Möglichkeitsräume schaffen, ist aber nicht genug, um verantwortungsvolles und proaktives Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten. Dafür ist psychologisches Empowerment erforderlich. Gretchen M. Spreitzer (1995) definiert vier arbeitsbezogene Kognitionen, aus denen sich individuelles Empowerment zusammensetzt.

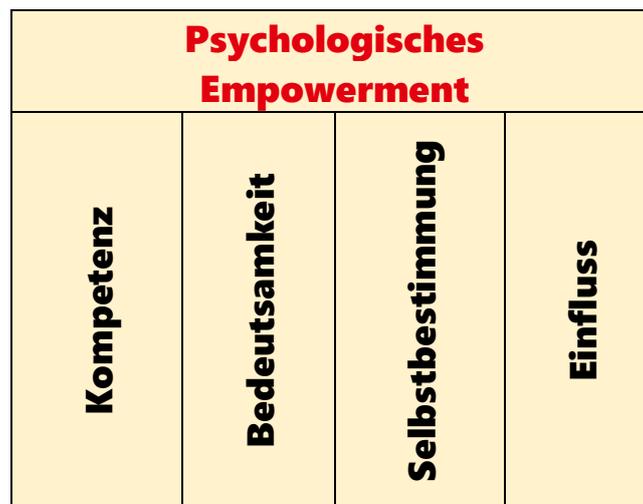


Abb.: Psychologisches Empowerment nach Spreitzer

Es geht um das Erleben von: **Kompetenz, Bedeutsamkeit, Einfluss und Selbstbestimmung**. In einer Metastudie von Heiko Seibert et al. (2011) konnte gezeigt werden, dass zwischen psychologischem Empowerment und Arbeitszufriedenheit ein großer Zusammenhang besteht. Ähnliches gilt für das affektive organisationale und emotionale Commitment. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohem Empowerment sind stolz auf die Organisation und weisen hohe Bindung an die Organisation auf. Gutes Führungsverhalten kann Empowerment nachweislich erhöhen. Für weitere Informationen und Studien siehe Schermuly in Felfe und Dick (2016). Empowerment ist eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften. Kompetente und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auch das Ergebnis guter Führung.

Psychologisches Empowerment nach Schermuly

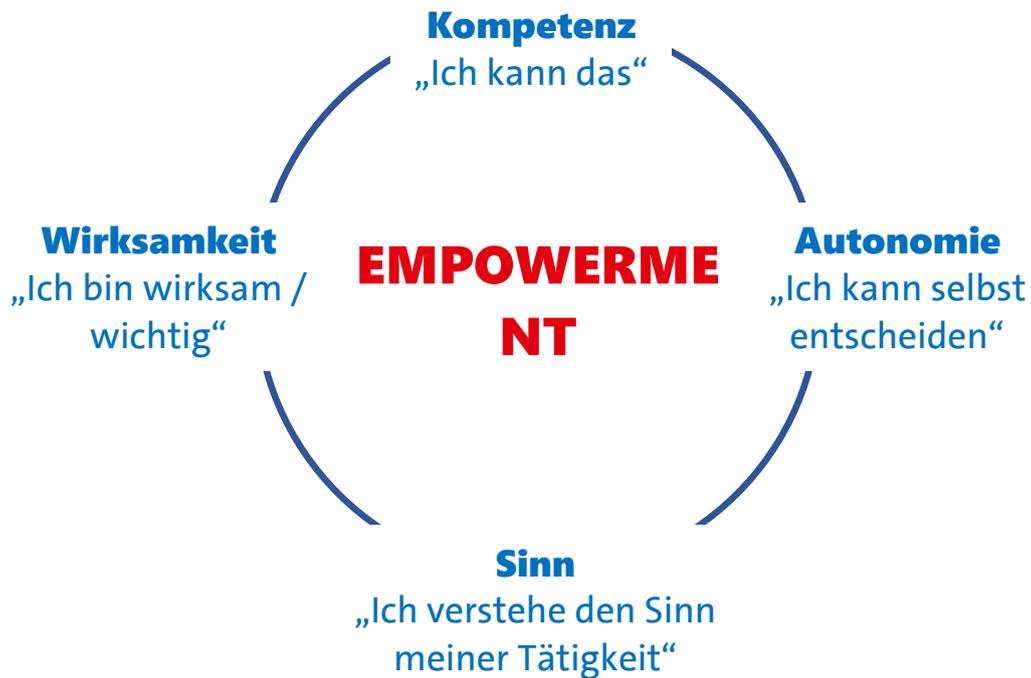


Abb.: Nach Carsten C. Schermuly: „New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern“. Haufe, 2016.

- **Kompetenz** („Ich kann was!“)
- **Sinn** („Es macht für mich Sinn!“)
- **Autonomie** („Ich kann selbst entscheiden!“)
- **Wirksamkeit** („Ich mache einen Unterschied!“)

Reflexion

1. Was habe ich heute gut gekonnt und wo hatte ich Möglichkeiten mich persönlich weiterzuentwickeln? (Kompetenz)
2. Was von dem, was ich heute gemacht habe, war für mich, die Mitarbeiter, die Organisation oder die Welt da draußen sinnvoll? (Sinn)
3. Wo konnte ich selbst Dinge entscheiden? (Autonomie)
4. Bei welchen Tätigkeiten habe ich gedacht: Das ist jetzt wirklich wichtig, dass du das hier gut hinbekommst? (Wirksamkeit)

Empowerment, eine begriffliche Klärung

Mit Empowerment (von englisch empowerment „Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung“) bezeichnet man Strategien und Maßnahmen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften erhöhen sollen und es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihr Gefühl der Macht- und Einflusslosigkeit (powerlessness) zu überwinden und ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen. Voraussetzungen für Empowerment innerhalb einer Organisation sind eine Vertrauenskultur und die Bereitschaft zur Delegation von Verantwortung auf allen Hierarchieebenen, eine entsprechende Qualifizierung und passende Kommunikationssysteme.

Der Begriff Empowerment entstammt der US-amerikanischen Gemeindepsychologie und wird mit dem Sozialwissenschaftler Julian Rappaport (1985) in Verbindung gebracht.

Empowerment bildet in der Sozialen Arbeit einen Arbeitsansatz ressourcenorientierter Intervention. Im Umfeld politischer Bildung und demokratischer Erziehung wird Empowerment als Instrument betrachtet, die Mündigkeit des Bürgers/der Bürgerin zu erhöhen. Empowerment ist auch ein Schlüsselbegriff in der Diskussion um die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

Empowerment als Konzept, das sich durch eine Abwendung von einer defizitorientierten hin zu einer stärkenorientierten Wahrnehmung auszeichnet, findet sich zunehmend auch in Managementkonzepten, in der Erwachsenen- und Weiterbildung, in der narrativen Biografiearbeit und der Selbsthilfe. Empowerment/Befähigung ist auch ein zentrales Konzept der Gesundheitsförderung.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Empowerment>

Empowerment beschreibt Prozesse von Einzelnen, Gruppen und Strukturen, die zu größerer gemeinschaftlicher Stärke und Handlungsfähigkeit führen.

Durch den Empowermentansatz sollen Personen(-gruppen) dazu ermutigt werden, ihre eigenen (vielfach verschütteten) personalen und sozialen Ressourcen sowie ihre Fähigkeiten zur Beteiligung zu nutzen, um Kontrolle über die Gestaltung der eigenen sozialen Lebenswelt (wieder) zu erobern.

Die jeweiligen Rahmenbedingungen der Zielgruppe (das soziale und politische Umfeld) müssen stets mitgedacht werden, da diese das Vorhandensein und die Entwicklung von Ressourcen mitbestimmen. Die Förderung von Partizipation/Teilhabe und Gemeinschaftsbildung sind wesentliche Strategien des Empowermentprozesses. (Brandes/Stark)

Selbstorganisation als höchstes Ziel der Partizipation

9 Selbstorganisation	<i>geht über Partizipation hinaus</i>
8 Entscheidungsmacht	<i>Partizipation</i>
7 Entscheidungskompetenz	
6 Mitbestimmung	
5 Einbeziehung	<i>Vorstufen der Partizipation</i>
4 Anhörung	
3 Information	
2 Anweisung	<i>Nicht-Partizipation</i>
1 Instrumentalisierung	

Abb.: nach Michael Wright et.al.

Autonomie und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitskontext

1. Mitteilen	Wir teilen anderen unsere Entscheidung mit.
2. Erklären	Wir entscheiden und erklären anderen unsere Entscheidung.
3. Konsultieren	Wir holen uns Entscheidungspräferenzen ein und entscheiden dann selbst.
4. Vereinbarungen	Wir treffen Entscheidungen gemeinsam.
5. Beraten	Wir tragen mit Wissen oder Empfehlung bei und lassen dann den anderen entscheiden.
6. Übertragen	Wir übertragen jemand anderem die Entscheidung, möchten aber informiert bleiben.
7. Delegieren	Wir delegieren vollständig und müssen auch nicht mehr informiert werden.

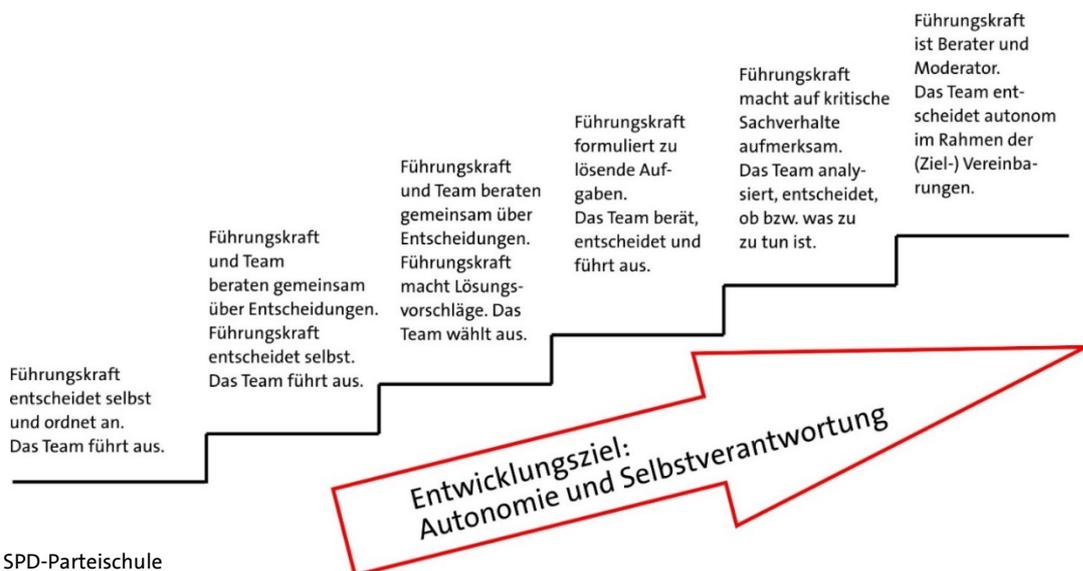
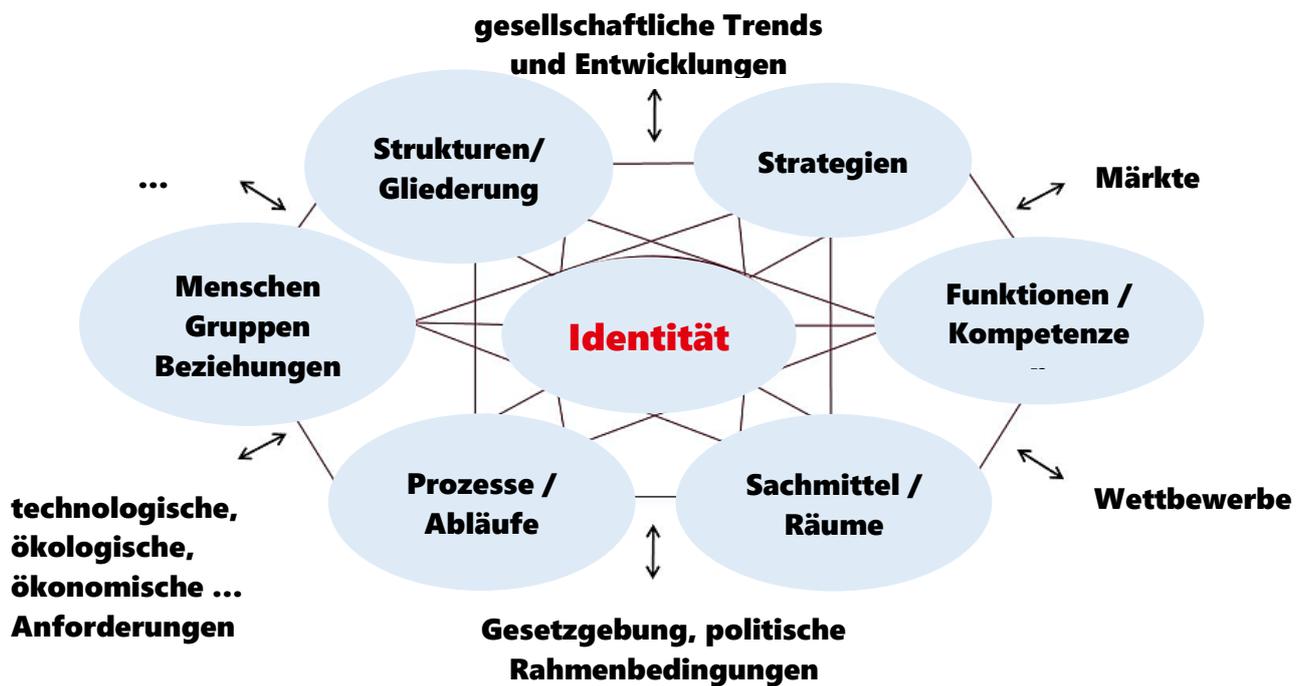


Abb.: SPD-Parteischule

Empowerment durch systemische Organisationsentwicklung



1. Identität: gesellschaftliche Aufgabe, Sinn und Daseinszweck der Organisation (sie ist der zentrale Bezugspunkt der systemischen Organisationsentwicklung / OE)

2. Strategien: Konzepte, langfristige Ziele und Visionen (die systemische OE verlangt mit ihrem ganzheitlichen Anspruch, dass sich die einzelnen Vorgänge aufeinander beziehen)

3. Funktionen: Verantwortung, Aufgabenverrichtung, Kompetenzen und Rollenerwartungen (die systemische OE soll hier Funktionslücken aufdecken)

4. Sachmittel: Informations- und Kommunikationsmedien, Geldmittel, Transportmittel etc. (die systemische OE bedient sich dieser Ressourcen)

5. Abläufe: Informationsfluss, Entscheidungs- und Zielfindungswege, Innovationen und Wertschöpfungskette (durch die Beteiligung aller strebt die systemische OE Konsensentscheidungen an)

6. Menschen, Gruppen, Beziehungen: Beziehungsgestaltung intern, extern und am Knotenpunkt zwischen innen und außen (die systemische OE analysiert hier die Beeinflussung von Denkweisen, Gefühlen, Wahrnehmung, Klima etc.)

7. Strukturen: Aufbau- und Ablauforganisation, Ordnungsmuster für Kontinuität und Komplexitätsreduktion (sie bilden den Rahmen, in dem sich die systemische OE bewegt)

Der strukturelle Empowermentansatz in der Arbeitswelt

- stärkere Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten
- möglichst eigenständige und eigenverantwortliche Bewältigung von Aufgaben
- Verbesserung der Organisationskultur
- Stärkung der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter
- flache Hierarchien
- Partizipation an Entscheidungen
- Öffnung von Gestaltungsräumen
- positive, anerkennende Teamkultur
- Selbstevaluation
- Übernahme von Verantwortung (auch für Ergebnisse)
- mehr Selbstbestimmung
- ständiges Weiterlernen

Professionelle Unterstützung durch ...

- Bereitstellung von instrumentellen Hilfen (Räume, Finanzen etc.)
- Befähigung zur Reflexion von Problemen, Bedürfnissen und Ressourcen
- Aufzeigen oder Schaffen von Handlungsspielräumen
- Anbieten von Orientierungshilfen und Erschließen von Informationsquellen
- Unterstützung bei der Erarbeitung von Entscheidungen, Lösungen und Zielen
- Unterstützung von Selbstorganisation und Selbsthilfe
- Moderation und Mediation (Konfliktlösung)
- (sozial-)politische Einflussnahme

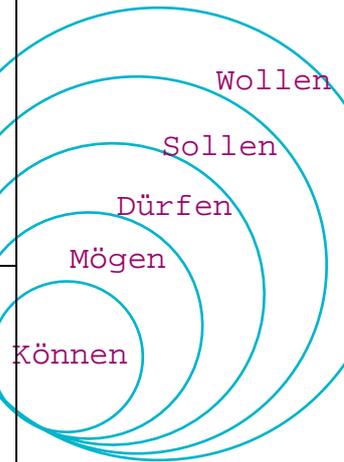
Empowerment-Bausteine im Kontext von Personalvertretung

<p>Bilden und informieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • betriebliche Mitbestimmung • Wirtschaftspolitik • Rassismus • Feminismus • Rolle der Personalvertretung • Rolle der Gewerkschaften • Betriebsrätekonferenz 	<p>Persönlicher Kompetenzerwerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulung (Wissenserwerb s. a. oben) • Training / Coaching (v. a. Kommunikation, Konfliktlösung, Verhandeln ...) • Supervision / Intervision (Kollegiale Beratung)
<p>Erfahrungen kollektiver Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Veranstaltungen und Kundgebungen • Fahrt zu Demos und Konferenzen • Mitarbeit bei Kampagnen und Projekten • vor Ort bei Gerichtsterminen, betrieblichen Aktionen o. ä. 	<p>Initiierung von Veränderungsprozessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsentwicklung • Teamentwicklung • Führungskräfteentwicklung • Personalentwicklung

Der motivationale Ansatz: Leistungsmotivation

Aus psychologischer Sicht hängt gelingende (Selbst-)Ermächtigung eng mit prinzipiellen „Grundmotivationen“ zusammen, zentralen Aspekten all unserer Handlungen, die zusammengefasst als „Leistungsmotivation“ bezeichnet werden können:

Grundmotivation	Leistungsmotivation	Dimension
I. Können	Kompetenz (Leistungsfähigkeit)	Die Dimension der eigenen Kompetenzen: Was kann ich? Was kann ich nicht? Welche Kompetenzen kann ich erwerben?
II. Mögen	Werterleben (Leistungserleben)	Die Dimension des Erlebens: Was gefällt mir (an meinen Aufgaben)? Was gefällt mir nicht? Was kann dazu beitragen, dass ich meine Aufgaben „mag“?
III. Dürfen	Gestaltungsspielraum (Leistungsmöglichkeit)	Die Dimension des Handlungsrahmens: Was darf ich? Wo werden mir von mir selbst oder anderen Grenzen gesetzt? Wie kann ich mir Freiräume schaffen?
IV. Sollen	Auftrag (Leistungsziel)	Die Dimension der Sinnstiftung: Was ist mein Auftrag? Was soll ich gerade auch nicht tun?
V. Wollen	Person (Leistungsbereitschaft)	Die Dimension der Bereitschaft: Will ich das tun, was zu tun ist? Was kann meinen Willen stärken, etwas zu tun, was zu tun ist?



© Deutsches Empowerment-Institut, zusammengefasstes Modell nach v. Rosenstiel (2007), Längle (1993/2013) und Dorra/Märtin (2013).

Aus der Praxis: Wie können wir Arbeitswelt 4.0/New Work innerhalb der hauptamtlichen Arbeit implementieren, fördern, entwickeln ... und was braucht es konkret dazu (in der Organisation, bei den Mitarbeitenden, bei der Führung)?

1. Leistungsfähigkeit – Kompetenz – Können („Ich kann das“)

- Schulungen anbieten; gutes Beispiel Parteischule
- Hilfestellungen, Best Practise-Empfehlungen zentral weitergeben
- Handouts für die Kolleg*innen zum Weitergeben, nach Seminaren
- Austausch unter Kolleg*innen
- verstärkt Bildungsangebote für diese Bereiche anbieten
- Kompetenzen, Motivation, Wille der Mitarbeiter:innen ausloten
- Hilfestellung und Rückmeldungen durch die Vorgesetzten
- Beschäftigte an ihrem „Punkt“ abholen
- technische Fähigkeiten: Online-Schulungen; verschiedene Tools ausprobieren
- klare Regeln festlegen für die Nutzung von Tools
- ausreichend Zeit für die Implementierung neuer Arbeitsweisen einplanen und geben
- Abfrage, wer welche Kompetenz hat und braucht, von Anfänger (Grundlagen) bis Profi (Neues)
- Feedback für die Einschätzung der eigenen Leistung
- Tools reduzieren, bekannte Arbeitsmittel (spd.de/kampagne.de) weniger häufig umarbeiten, bundesweite Ordner im Outlook mit Verträgen und Arbeitsmitteln
- Arbeitsmittel einheitlich, aber pragmatisch vorschlagen (Web Ex, Zoom usw.)
- eigene Strukturen mit den Entscheidungen des Vorstandes vereinbar machen
- neue Mitglieder durch die „alten Hasen“ einarbeiten, sonst geht viel Wissen verloren.
- Zeit nehmen, um neue Mitarbeiter*innen einzuarbeiten
- Den Wunsch der Mitarbeitenden, sich weiterentwickeln zu wollen, aufgreifen / andererseits sollte es auch der Antrieb der Führungskräfte sein, dass sich die Beschäftigten weiterentwickeln
- Arbeitsplatzbeschreibungen anpassen, ebenfalls die Eingruppierung und Gehaltsstruktur
- Einheitlichkeit der Ebenen fördert die Befähigung

2. Leistungserleben – Werterleben – Mögen („Ich bin wirksam“)

- Wertschätzung, Offenheit für neue Ideen, Vertrauen, ehrliche Kommunikationskultur, sich gegenseitig motivieren, Informationsaustausch
- Vertrauen, neue Ideen zulassen, Umsetzungen von Arbeitsabläufen
- Fördern und Unterstützen von Potenzial
- Strukturen beibehalten bzw. ausweiten

- Anerkennung, Unterstützung und Wertschätzung auch vom Ehrenamt
- Zuständigkeiten klären, klare Aufgabenverteilung – nicht aufweichen, Strukturen nicht aufweichen – Übergriffigkeiten ausschließen
- Ergebnisverantwortung
- gestalterischen Freiraum
- Feedback von Kollegen und Ehrenamtlichen
- Fehlertoleranz: Fehler klar benennen, um gute Lösungen erarbeiten zu können
- regelmäßiger Austausch im Team, Störungen haben Vorrang
- Konflikte (pro-)aktiv ansprechen und Lösung suchen/finden
- angepasste Hierarchien
- klare und transparente Kommunikation

3. Leistungsmöglichkeit – Gestaltungsspielraum – Dürfen („Ich kann selbst entscheiden“)

- Das Dürfen wird von vielen Kolleg*innen als positiv empfunden. Sie nutzen den Spielraum der Selbstorganisation, der ihnen gegeben ist, gut und gerne aus. Es gibt aber auch einige, die damit nicht sehr gut umgehen können und sich eine starke Leitung wünschen – oder es vielleicht einfach nicht anders kennen und verunsichert sind. Grundsätzlich gibt es beim Gestaltungsspielraum das Problem, die eigenen Grenzen auszuloten und weder über das Ziel hinauszuschießen (Überarbeitung), als auch den Spielraum selbst zu wenig zu erweitern (Unterforderung). Der Arbeitgeber muss regulierend im Hintergrund erkennbar bleiben. Umsetzbarkeit in der SPD: Sehr hoch! Es gibt viele Arbeitsbereiche, die das sogar quasi einfordern.
- im eigenen „Sachgebiet“ frei entscheiden können; das Ergebnis ist wichtig
- bei neuen Ideen oder Vorschlägen etwas anders zu organisieren, müssen sich auch die Ehrenamtlichen umstellen/mitmachen (Bereitschaft wecken)
- die Reihenfolge der Arbeitsabläufe ist frei, es gibt natürlich die Ergebnisse, die erreicht werden müssen
- SPD als Arbeitgeber ist natürlich nicht repräsentativ für den Kapitalismus.
- ich gestalte in hohem Maße selber. Muss aber wissen, ob das alles gewünscht ist.
- ehrliches Feedback ist notwendig
- Die Organisationskultur der SPD ist streng hierarchisch, da wo es drauf ankommt. Die Spielwiesen sind natürlich sehr locker und beteiligungsorientiert organisiert.
- Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich was abarbeite.
- Arbeitgeber: Teambildungsprozess (Leitbild erstellen mit dem Team) – Aufgabenverteilung – (Wer macht eigentlich was) mit Team – Was sind neue Aufgaben? – Wer hat welche Stärken? – Was kann wie erledigt werden (Homeoffice) – dezentrale, flache Strukturen schaffen – eigene Verantwortlichkeiten – regelmäßiger Austausch mit den Kolleg:innen (Jour-fixe) – geschäftlich und auch Zeit für kollegialen Austausch.

- Ich kann durch meiner Art des Umgangs mit den Mitgliedern die Umgangsform festlegen ... das klappt bei fast allen (es gibt natürlich auch Ausnahmen).

4. Leistungsziel – Auftrag – Sollen („Ich verstehe den Sinn meiner Tätigkeit“)

- Aufgabe konkret vorgeben
- Aufgabe verständlich vorgeben
- mit Zeitschiene und erklären, warum die Aufgabe wichtig ist
- Mitarbeiter*innen gut kennen und zielgerichtet einsetzen
- jede*r Mitarbeiter*in bekommt eine motivierende Zusatzaufgabe zur täglichen Routine
- Ziel ist klar, Weg kann alleinig gestaltet werden, nach Einarbeitung
- nach Optimierungen suchen
- Täglichen Jourfixe – Transparenz
- Atmosphäre
- Teamgefühl
- Wertschätzung
- Dankeschön

Lebenskompetenzen = Kompetenzen für New Work und Veränderung

„Lebenskompetenzen sind diejenigen Fähigkeiten, die es den Menschen ermöglichen, ihr Leben zu steuern und auszurichten und ihre Fähigkeiten zu entwickeln, mit den Veränderungen in ihrer Umwelt zu leben und selbst Veränderungen zu bewirken.“ (WHO 1994/1999)

„Lebenskompetent“ ist laut WHO, wer sich selbst kennt und mag, empathisch ist, kritisch und kreativ denkt, kommunizieren und Beziehungen herbeiführen kann, durchdachte Entscheidungen trifft, erfolgreich Probleme löst, Gefühle und Stress bewältigen kann. Diesen prinzipiellen Überlegungen folgend hat die WHO zehn zentrale Kernkompetenzen formuliert, sogenannte „Core Life Skills“ (Lebenskompetenzen):

1	Selbstwahrnehmung	Bezieht sich auf das Erkennen der eigenen Person, des eigenen Charakters sowie auf eigene Stärken und Schwächen, Wünsche und Abneigungen.
2	Empathie	Die Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzusetzen.
3	Kreatives Denken	Ermöglicht es, adäquate Entscheidungen zu treffen sowie Probleme konstruktiv zu lösen.
4	Kritisches Denken	Die Fertigkeit, Informationen und Erfahrungen objektiv zu analysieren.
5	Entscheidungen zu treffen	Die Fähigkeit, konstruktiv mit Entscheidungen im Alltag umzugehen.
6	Problemlösungsfähigkeiten	Dienen dazu, Schwierigkeiten und Konflikte im Alltag konstruktiv anzugehen.
7	Effektive Kommunikationsfähigkeiten	Tragen dazu bei, sich kultur- und situationsgemäß sowohl verbal als auch nonverbal auszudrücken.
8	Interpersonale Beziehungsfähigkeiten	Befähigen dazu, Freundschaften zu schließen und aufrechtzuerhalten.
9	Gefühlsbewältigung	Die Fertigkeit, sich der eigenen Gefühle und der Gefühle anderer bewusst zu werden, angemessen mit Gefühlen umzugehen sowie zu erkennen, wie Gefühle Verhalten beeinflussen.
10	Stressbewältigung	Die Fähigkeit, Ursachen und Auswirkungen von Stress im Alltag zu erkennen und stressreduzierende Verhaltensweisen zu erlernen.

Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, <https://www.leitbegriffe.bzga.de/>

New Work und Führung: Digital Leadership

DIGITAL LEADERSHIP	TRADITIONELLE FÜHRUNG
Rolle: temporär und integrativ < VERANTWORTUNG > Position: dauerhaft und hierarchieorientiert	
<i>Führungskräfte besitzen ein breites Spektrum an Rollen. Je nach Situation und Kontext werden Aufgaben dauerhaft oder temporär übernommen, vor allem aber werden Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter vernetzt.</i>	<i>Führungskräfte sorgen in ihrem Bereich für die Abgrenzung von Verantwortung, durch Definition von Zuständigkeiten und Befugnissen. Aufgaben jenseits der Hierarchie und gegensätzliche Aktivitäten führen zu Konflikten.</i>
Prinzipien und Prozess treiben an < ENTSCHEIDUNG > Position und Hierarchie prägen	
<i>Führungskräfte agieren innerhalb verbindlicher Prinzipien und Prozesse, die überprüft werden können. Es gibt nur in klar definierten und transparenten Ausnahmefällen Sonderrechte.</i>	<i>Die Position verleiht formelle Macht und individuellen Entscheidungsrahmen, auch um in letzter Instanz zu entscheiden, gegebenenfalls auch um die Fachentscheider zu überstimmen.</i>
Abstimmung und Reflexion zum Bewerten < ERGEBNIS > Delegation und Kontrolle im Fokus	
<i>Führungskräfte priorisieren und bewerten mit Mitarbeitern die Aufgaben und Ergebnisse. Sie steuern die entsprechenden Abstimmungsprozesse.</i>	<i>Führungskräfte steuern Aufträge und planen die Ressourcen, übertragen Aufgaben und bewerten Ergebnisse.</i>
In Echtzeit und vollständig < INFORMATION > In Stufen und selektiv	
<i>Führung schafft den Rahmen für hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen. Mitarbeiter haben „Holschuld“, sich auf den aktuellen Informationsstand zu bringen.</i>	<i>Informationen werden regelmäßig über die Hierarchieebenen verteilt. Die Entscheidung über die Relevanz, „Bringschuld“ für Inhalt liegt in der Hierarchie oder bei einzelnen Führungskräften.</i>
Kollektiv und kontinuierlich < ZIELSETZUNG UND BEURTEILUNG > Einzel und periodisch	
<i>Der Fokus liegt gleichrangig auf Mitarbeitern und Team. Kontinuierlicher Austausch und Feedback, auch über gemeinsame Ziele und einzelne Beiträge. Dabei zählen auch die Zusammenarbeit und das Verhalten der Person sowie die Ergebnisqualität der Prozesse.</i>	<i>Der Fokus liegt auf der Einzelleistung, individuelle Ziele und persönliche Leistungsbeurteilung, die in festen Zyklen erfolgen. Kontrolle und Feedback erfolgt von direkten Vorgesetzten, meist in Zweiergesprächen.</i>
Lernfortschritte und Unterstützung < FEHLER UND KONFLIKTE > Regelwerke und Konsequenzen	
<i>Führungskräfte sorgen für verbindliche Prozesse zum Lernen aus Fehlern und zur produktiven Klärung von Konflikten. Sie unterstützen, moderieren und schaffen den Rahmen, dass die Ergebnisse verfügbar sind.</i>	<i>Regeln sollen Fehler und Konflikte möglichst vermeiden. Einhaltung wird kontrolliert und bei Verstößen die Konsequenzen verfolgt.</i>
Innovation und Wachstum < VERÄNDERUNG > Effizienz und Optimierung	
<i>Führung richtet sich auf hohe Wirksamkeit für künftige Anforderungen, entsprechende Spielräume für ein schnelles Erreichen von Vorteilen. Eine nachhaltig hohe Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel fördert eigenverantwortliches Handeln – und umgekehrt.</i>	<i>Führung wird letztlich von aktuellen Kosten, stabiler Qualität und minimierten Risiken dominiert. Spielraum für Kreativität und Originalität ist eher knapp. Die Optimierung von bestehenden Strukturen und Prozessen soll schnell erreichbar sein.</i>

© Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Frankfurt

Organisationsinterne Führungsrollen²

Führungs-Herausforderung	Rolle der Führungskraft	Facetten der Rolle
Selbstorganisation der Mitarbeiter	Gestaltung von Übergangs-Prozessen von der Hierarchie zur Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Schrittweise Neugestaltung von Arbeitsprozessen • Befähigung der Mitarbeiter zu selbst verantworteten Entscheidungen • Demokratisierung der HR Systeme, z. B. Gehaltsfindung, Auswahl von Mitarbeitern, • Mitarbeiterbeurteilungssysteme • Einführung lateraler Koordinationsverfahren ohne hierarchische Eskalation • Aufbau und „Betrieb“ eines schlanken, aber effizienten Controlling-Systems
Duale organisationale Betriebssysteme	Moderation der Ambidextrie	<ul style="list-style-type: none"> • Anleitung von zielführenden Dialogen zwischen dem Netzwerk und der Strukturorganisation • Störungs- und Konfliktlösung • Klärung von Projekten und Themen, die durch beide Betriebssysteme bearbeitet werden • Wahl von geeigneten Führungsstrukturen
Agile Organisation	Vernetzung von Kreisen und Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Befähigung zur Selbstorganisation von Teams • Repräsentanz der Anliegen eines Teams in dessen Sub-Teams
	Allokation von Ressourcen und Sinnvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindung der Aktivitäten eines Teams mit dem übergeordneten Kontext • Moderation der Zuweisung von Rollen zu Personen • Fokussierung der Aufmerksamkeit eines Teams auf die strategisch notwendigen Aufgaben • Einhaltung der Governance-Regeln
Organisationales und individuelles Lernen	Reflexions-Befähigung	<ul style="list-style-type: none"> • Jederzeitige Transparenz von Projekten, Projektfortschritten und Bearbeitungsständen, z. B. durch geeignete räumliche Settings • Anwendung und Sicherung der Lernerfolge • z. B. anhand der Artefakte von Scrum
	Gestaltung ergebnisorientierter, systemischer Lernprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung offener Kreativitätsprozesse und experimenteller Settings, z. B. Design Thinking • Förderung der Haltung des Verstehen-Wollens, z. B. in die Lebenswelt der „Kunden“ eintauchen

² Aus: Corinna von Au (Hrsg.) (2018). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden. S. 9

Führung auf Distanz: Dimensionen virtueller Zusammenarbeit ... und die Rolle der Führungskraft

Kulturelle Intelligenz	Kooperation
Diversität – kulturelle Vielfalt einbeziehen → Dirigent/in	Aufbau und Erhalt von vertrauensvollen Beziehungen → Partner/in
Konvergenz	Koordination
Fokussierung – Klarheit von Zielen, Aufgaben und Prioritäten → Orientierung	Klarheit von Rollen, Verantwortlichkeiten, Prozessen und Werkzeugen → Synchronisierung
Kompetenzen	Kommunikation
Transparenz der Fähigkeiten und Fertigkeiten im Team → Synergien herstellen	Gemeinsames Verständnis, Spielregeln, Normen → Vereinbarungen treffen

Notizen

Arbeiten auf Distanz: Die existenzielle Dimension

Die Auswirkungen der Pandemie auf den einzelnen Menschen sind hinlänglich bekannt. Diese Tabelle zeigt diese aus existenzieller Sicht in Kurzform, beschreibt, was zu tun ist und welche Ideen dazu beitragen können, dass sich Engagierte wieder motiviert im sinnvollen Tun erleben. Nach diesem Schema können/sollten auch weitere Ideen entwickelt werden.

Auswirkungen auf die Person ³	Handlungsebene	Ideen
Verlust von Halt (Strukturen, Routinen, Abläufen, Grundsicherheit) Folge: Angst bestimmt das Erleben	Strukturen geben, Routinen bieten, verlässliche Abläufe, für Sicherheit sorgen	Regelmäßiger Austausch, kontinuierliches Zusammenarbeiten <u>zu den gewohnten Zeiten</u> in virtueller Form
Verlust von Beziehungen (Begegnung, Dialog, Miteinander) Folge: Gefühle von Depression bestimmen das Erleben	Begegnung und Dialog ermöglichen, Nähe erzeugen, Beziehungen ermöglichen	Analog und digital im Austausch bleiben
Verlust von Selbstwert (Selbstverwirklichung, Wertschätzung, Anerkennung) Folge: Einsamkeit bestimmt das Erleben	Aufgaben finden, Verwirklichung ermöglichen, Eigenverantwortlichkeit fördern	Praktische Aufgaben: Was ist derzeit zu tun? Wer macht was (bis) wann – mit welchem Ergebnis? Gegenseitige Unterstützung auch in anderen Anliegen. „Arbeitsprogramm“ skizzieren.
Verlust von Sinnerfahrungen (Handeln / Sinnvolles Tun / Werk, Dienen, Wert in der Zukunft) Folge: Existenzielle Leere bestimmt das Erleben	Impulse setzen, für andere da sein, die Zukunft denken, für Sinnerfahrungen sorgen	„Geistige“ Aufgaben finden: inhaltliche Impulse setzen, an Themen arbeiten. Die Impulse können sporadisch von außen erfolgen, sollten aber aus dem Team heraus kommen. An der Zukunft arbeiten: Was soll sein, wenn das Leben wieder „normaler“ wird? Wie soll unsere Arbeit dann aussehen?

³ Zusammengefasst nach Viktor E Frankl, Alfred Längle, Christoph Kolbe, René Martin

Die Organisation ist lebendig!

1. Selbstmanagement – durch kollegiale Beziehungen steuern

Rollenübernahme: Machthierarchien lösen sich auf und werden durch flexible natürliche Hierarchien ersetzt – den Verwirklichungshierarchien. Je nach Fähigkeiten und Motivation übernehmen Mitarbeiter/Mitglieder nach Bedarf Rollen – unnötige Rollen lösen sich auf. Konstanter Druck zur Leistungssteigerung wird unnötig, intrinsische Motivation durch eine gute Beziehung zu anderen Mitgliedern/Mitarbeitern und sowie die konkreten Anforderungen der Umwelt rücken ins Blickfeld.

Teilhabe: Management im Sinne einer zentralistischen Führung wird durch Selbstmanagement ersetzt, bei dem jeder Teil des Managements wird und an der Macht beteiligt wird.

Verantwortung: Mit dem wachsenden Grad der neu gewonnenen Freiheit wächst die Verantwortung des Einzelnen. Probleme können nicht mehr auf Führung oder andere Mitglieder/Mitarbeiter projiziert werden.

Beratung: Entscheidungsfindung findet nicht mehr hierarchisch statt, sondern in einem Beratungsprozess und der anschließenden Verantwortungsübernahme. Vor der Entscheidung müssen alle Betroffenen der Entscheidung konsultiert werden, was nicht mit einem Konsens zu verwechseln ist.

2. Ganzheitlichkeit – die ganze Person in die politische Arbeit einbeziehen

Authentizität: Besonders in politischen Organisationen tragen Amtsträger Masken und verdrängen einen Teil des eigenen Selbst. Sie können nicht so sein, wie sie es natürlicherweise wären. Das zeigt sich beispielsweise in Kleidung, Verhalten, Sprache, Selbstkontrolle. Wenn man so sein kann, wie man ist, können Masken abgelegt werden.

Freiheit: Titel, Konkurrenzdenken, Selbstdarstellung und andere Faktoren der Dominanz und Absicherung werden unbedeutend, da sie nicht mehr ausschlaggebend sind und Karriere nicht von Macht, Verdrängung und Hierarchie geprägt sind.

Konfliktmanagement: Informationen werden transparent geteilt. Kollektive Intelligenz und frühes Feedback verhindert und löst Konflikte. Viele Organisationen schaffen hierfür konstruktive Lösungsstrategien – ähnlich der kollegialen Beratung.

3. Evolutionärer Zweck – die Organisation passt sich selbst an und wächst

Performance Management: Der Fokus liegt auf der Teamleistung, statt Einzelleistung. Die Beurteilung der individuellen Leistung erfolgt nicht durch eine Führungskraft, sondern ist ein Teamprozess.

Ausrichtung auf den Sinn: Evolutionäre Organisationen erweitern die Verantwortung nicht nur auf Amtsträger und Funktionäre, sondern auch auf Mitglieder, Mitarbeiter, Bürger, und anderen Interessensgruppen.

Vertrauen und zuhören: Strategische Modelle basieren oft auf der möglichst genauen Vorhersage der Zukunft und deren Kontrolle. Evolutionäre Organisationen vertrauen stärker auf den gemeinsamen Sinn für die Entwicklungsrichtung der Organisation. Statt Strategien vorzugeben, wird eher eine Sensibilität für die Bewegungsrichtung ausgebildet, zugehört und dem Weg gefolgt.

Praktische Dimensionen der Organisationsentwicklung

Die Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters/Mitglieds zur Mitarbeit wächst unter anderem in dem Maße, in dem durch die Organisation ein organisationaler wie personaler Rahmen gesetzt wird, in dem die Eigenentwicklung und Autonomie, aber auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder / Mitarbeitenden gefördert und bestärkt wird. Eine evolutionär verstandene Organisationsentwicklung berücksichtigt daher die Bedürfnisse, Interessen und Bedingungen der Personen, die sich aktiv für die Ziele der Organisation einsetzen wollen. Das bedeutet, von einem Führungs- und Organisationsverständnis auszugehen, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Vier Bereiche gehören hier ganzheitlich betrachtet zusammen, die in ihrer jeweiligen Dimension ganz klare Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten für die Organisation ergeben: *Management, Miteinander, Mitarbeit und Motivation*.



Abb.: Managementmodell einer ganzheitlich geführten Organisation

MANAGEMENT: Organisation und Information Für Sicherheit sorgen	MITEINANDER: Beziehung und Beteiligung Beziehungen ermöglichen
MITARBEIT: Leistung und Anerkennung Eigenverantwortung fördern	MOTIVATION: Werte (Ziele) und Sinn Sinnerfahrungen vermitteln

Management: Aufgaben

- Geschäftsordnung und Regeln formulieren
- Strukturen schaffen, Prozesse, Arbeitsabläufe und Aufgaben beschreiben, Aufgaben verteilen, Verantwortlichkeiten festlegen, Vertretung regeln, Aufgaben kontrollieren
- Zieldefinition vornehmen, Arbeitsprogramm, Meilensteine und Einzelziele planen
- Kommunikation und Information nach innen und nach außen sicherstellen, Rückmeldungen geben, gleichen Informationsstand für alle erzeugen, aktuelle Themen vorstellen
- Zeitmanagement einführen, Prioritäten setzen, rechtzeitig in Planungen einbinden, an wichtige Termine erinnern, Stand der Arbeit kommunizieren, zeitliche Struktur der Sitzungen prüfen, Rhythmus der Termine anpassen, Jour fixe einführen, Sitzungen gut vorbereiten, ggf. Unterstützung organisieren
- Wissens-Management aufbauen, Checklisten zusammenstellen (wie, wo was)

Miteinander: Aufgaben

- gemeinsames Ziel und gemeinsame Aufgaben im Auge behalten, gemeinsame Erlebnisse schaffen, Erfahrungen teilen (proaktiv mit Erfolgen und Niederlagen umgehen), Austausch pflegen
- Menschen als Menschen anerkennen, Kennenlernen organisieren, Beziehungen stiften, Teambildung als dauerhafte Aufgabe einführen, Zeit und Raum dafür zur Verfügung stellen
- Beteiligungsmöglichkeiten geben, offene Organisation werden, Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder abfragen, kennen und darauf eingehen
- Konstruktive Atmosphäre schaffen, gute Stimmung erzeugen, echtes und wahres Interesse zeigen, Werte wie Offenheit, Aufrichtigkeit, Verständnis, Respekt integrieren
- Streitkultur und gewaltfreie Kommunikation einüben, Kränkungen vermeiden, andere Meinungen zulassen, Teamprozesse moderieren, quotierte Rednerinnenliste einführen
- Zusammenarbeit und Kommunikation auch mit Partei und anderen Fraktionen und Ebenen suchen und pflegen

Mitarbeit: Aufgaben

- Rollenverständnis klären, Rollenzuschreibungen reflektieren
- Personalplanung einführen, Fähigkeiten und Kenntnisse abfragen, zur Aufgabenerfüllung befähigen, Fähigkeiten fortbilden, Verantwortung generationsübergreifend übertragen, Mentoring aufbauen
- Aufgaben personen- und themenbezogen vergeben, Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung in der Aufgabe fördern, Aufgaben attraktiv gestalten, Überforderung abschaffen, tradierte Aufgaben auf den Prüfstand stellen, Aufgaben kontrollieren
- Verbindlichkeit herstellen, Verpflichtung und Eigenverantwortlichkeit („Commitment“) fördern und fordern, Verantwortungsbewusstsein schärfen, Verantwortung teilen, Verbindlichkeit von Beschlüssen und Vereinbarungen berücksichtigen
- Anerkennung, Dank und Feedback geben, konstruktive Kritik ermöglichen, aus Fehlern lernen dürfen und lernen, Rückversicherung einholen
- Aufgaben verschriftlichen, Ergebnisse kontrollieren, Protokoll als „Gedächtnis“ verstehen

Motivation: Aufgaben

- Leitbild und Werte der Fraktion klären, Werte kritisch reflektieren und Werte leben, Sinn stiften, (sozialen) Nutzen formulieren und erbringen
- Politische Vision formulieren, Umsetzung planen, Politische Ziele für die Wahlperiode definieren („SMART“: sozial, motivierend, akzeptiert, realistisch, terminiert), politische Schwerpunkte setzen und kommunizieren
- flache Hierarchien einführen, offene und transparente Entscheidungskultur pflegen, durch politische Moderation führen, kein Herrschaftswissen ansammeln, Informationen weitergeben
- Einstiegskultur erzeugen, Vielseitigkeit erhalten und fördern, Erwartungen kennen und berücksichtigen

Aus der Praxis: Wie können wir Arbeitswelt 4.0/New Work innerhalb der ehrenamtlichen Arbeit implementieren, fördern, entwickeln ... und was braucht es konkret dazu (in der Organisation, bei den Mitgliedern, bei der Führung)? – Wie gelingt New Work an der Schnittstelle zwischen Haupt- und Ehrenamt?

- Feedback- und Kommunikations-Kanäle einrichten
- Vorschläge von Ehrenamtlichen unterstützen und auf Möglichkeiten hinweisen
- Schulungen für Ehrenamtliche anbieten
- Treffen ermöglichen
- persönliche Kontakte zu den Ehrenamtlichen aufbauen, damit sie wissen: ich bin für sie da!
- bei Problemen vor Ort, im Kreisverband, im Ortsverein den Einzelnen zu hören, vermitteln, Lösungen anbieten
- klarstellen, was die Aufgaben des Hauptamtlichen sind und wo die Grenzen sind - und zwar bevor die Grenze überschritten ist, damit man das noch nett und geduldig machen kann ... und nicht erst, wenn man merkt, dass man total überlastet ist und zur Folge dann pampig wird.
- sich nicht schuldig fühlen, wenn etwas schief läuft was man nicht kontrollieren kann. Z.B Kreisverband leiert etwas an, ohne Rücksprache zu halten, es funktioniert dann nicht und dann wird versucht, das Scheitern dem Hauptamt anzulasten. Das man dann ruhig bleibt und sagen kann: sorry ich kann nicht in zwei Tagen das retten, was in zwei Monaten nicht funktioniert hat.
- Mitglieder auf Beteiligungsmöglichkeiten hinweisen, aktiv einladen und Gestaltungsspielraum aufzeigen
- Führungspersonal muss grds. offen für konstruktive Kritik sein und Beteiligung einfordern, motivieren können
- Verantwortlichkeiten benennen und mit ausreichend Freiräumen ausgestalten
- Entscheidungsprozesse und Arbeitsabläufe transparent machen
- Auf Informationsmaterial noch stärker hinweisen und verteilen
- das Selbstbewusstsein der Ehrenamtlichen stärken
- Ideen weiterverbreiten
- On-Sitzungen auch nach Corona weiter pflegen
- Vorsitzende / Mitgliederbeauftragte / Kassierer auf neue Mitglieder „ansetzen“
- Klare Grenzen setzen, was ist meins was ist deins, gehört auch dazu, sonst sind wir nacher für alles zuständig ;)
- Den Ehrenamtlichen am besten bevor sie ein Amt übernehmen möchten vermitteln, was alles dazu gehört
- GeschäftsführerInnen müssen auch hinter den MA stehen und den Rücken stärken, wenn diese mal nein sagt
- Weiterbildung für Ehrenamtliche (Kassierer, Vorsitzende, neue Mitglieder etc.) – gerne auch Online, weil barrierefrei - Handouts für Ehrenamtliche (wie funktioniert was)

- Überlastung der Ehrenamtlichen verringern
- Konferenzen für Funktionsträger
- Plattform mit Best-Practice
- alternative Wahlkampfmethoden - könnten motivieren und aufrütteln
- mehr Digitalisierung, bessere Vereinbarkeit mit Beruf, Familie und Ehrenamt
- Hybride Sitzungen (mit „Eule“)
- Familiengerechte Teilnahme an Sitzungen ermöglichen
- Einzelne Projekte zum Engagieren, anstatt die vollständige Parteiarbeit
- persönliche und fachliche Qualifikation der Mitglieder abfragen und nutzen
- Den Ehrenamtlichen muss „erklärt“ werden was die Aufgaben der Hauptamtlichen ist und was ihre ist.
- Das Projekt von SH ist sicherlich was für alle Gliederungen in der SPD
- Fehlende „Grundstruktur“ an Aufgaben, die sicherlich von Ort zu Ort verschieden sind
- Bereitschaft der Ehrenamtlichen (vor allem Vorstände) sich auf New Work einzulassen?! – dies würde ja auch bedeuten, dass sie ihren Arbeitsstil womöglich ändern müssten.
- Erwartungshaltungen weichen sehr oft von der eigenen Politischen Forderung ab – Erreichbarkeit der HA
- keine Absprachen der Vorstandsmitglieder untereinander und jedes Anliegen ist natürlich das Wichtigste
- klare Einigung auf gemeinsame technische Tools und Möglichkeiten; gemeinsame Nutzung der Ressourcen (technische Möglichkeiten; örtliche Möglichkeiten; Klärung der gemeinsamen Orte)
- Unterschiede zwischen Stadt und Land und von OV zu OV unterschiedlich. Angst vor Digitalem in manchen Bereichen; Einarbeitung der OVs
- Priorisierung der Hauptamtlichen divergiert mit den Priorisierungen der Ehrenamtlichen
- Verbindlichkeiten in der Kommunikation herstellen.
- Fehlertoleranz zwischen Hauptamtlichen (HA) und Ehrenamtlichen (EH)

Für Sicherheit sorgen

- eine verantwortliche Person, die es als Mission für sich hat: z. B. technische Lösungen oder das Miteinander auch digital zu organisieren.
- Aufgaben müssen klar sein. Auch neue einarbeiten und an die Hand nehmen.
- Eigene Handouts für bestimmte Abwicklungen erstellen, die dann an die Ehrenamtl. weitergegeben werden können. Z.B. Download von Mitgliederlisten aus dem SPD-Bereich.
- Best Practice aus anderen Bereichen mit Beratungsleistung an ehrenamtliche Vorstände – was funktioniert gut, was weniger.
- Die Empfehlung innerhalb der Gliederungen EDV-Beauftragte zu benennen, die Vermittler zwischen Hauptamt und Ehrenamt sein können.
- Schulungen ... auch Beratungsleistungen an die – insbesondere neuen OVs oder Kassierer/innen – an. Wird auch sehr gut angenommen

Beziehungen ermöglichen

- z.B. Aftershowparty nach einer Landeskonferenz (in diesem Fall Jusos) die bis 3 Uhr morgens online erfolgte. Inkl. kleinen Spielchen wie Montagsmaler etc. (Stichwort Miteinander)
- Regeln der Erreichbarkeit klären – gerade bei Onlinekommunikation / Wochenende, Nachts, Geschäftszeiten.
- Möglichst sich auf ein Tool verständigen, damit es nicht mehr, sondern weniger Barrieren gibt. Tools einsetzen, die sicher und gut funktionieren.

Vertrauen und Kontrolle: Ein Exkurs⁴

Vertrauen spielt gerade in dezentralen Strukturen mit wenigen persönlichen Berührungspunkten eine ganz wesentliche Rolle. Möller (2012) beschreibt Vertrauen als eine nicht abgesicherte Vorleistung, die ein gewisses Risiko der Enttäuschung mit sich bringt. Die nicht abgesicherte Vorleistung ist demnach die positive Erwartungshaltung, die die vertrauende Person anderen Personen, Gruppen oder Institutionen entgegenbringt. Die vertrauende Person selbst hat jedoch wenig Möglichkeiten, das Verhalten anderer zu kontrollieren oder zu sanktionieren.

Luhmann (1973) beschreibt die Funktion von Vertrauen als die Reduktion von Komplexität und Absorption von Unsicherheit, um trotz Ungewissheit und unüberschaubarer Komplexität handlungsfähig zu bleiben. Er formuliert weiterhin, dass Misstrauen nicht nur das Gegenteil, sondern zugleich ein „funktionales Äquivalent“ (ebd., S. 78) zu Vertrauen darstellt. Würde Vertrauen abgelehnt, sei die ursprüngliche Komplexität wiederhergestellt. „Wer nicht vertraut, muss daher, um überhaupt eine praktisch sinnvolle Situation definieren zu können, auf funktional äquivalente Strategien der Reduktion von Komplexität zurückgreifen. Er muss seine Erwartungen ins Negative zuspitzen, muss in bestimmten Hinsichten mißtrauisch werden“ (ebd., S. 78).

Wenn sowohl Vertrauen als auch Misstrauen also Versuche sind, Kontrolle über eine unbekannte oder unsichere Situation zu erlangen, hat die Frage nach dem Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle, bzw. wie Vertrauen und Misstrauen ausbalanciert werden, auch für Führungsfragen eine besondere Relevanz.

Betrachtet man Vertrauen als instabile Größe, die sich zwischen den Polen des blinden Vertrauens, der Einfalt und dem gesunden Misstrauen, dem Zweifel bewegt (vgl. Lackner 2012), zeigt sich ein Pendeln zwischen genau diesen beiden Polen. Vertrauen ist somit gleichzeitig Voraussetzung und Resultat von gelungener Zusammenarbeit (vgl. ebd., S. 113).

Vertrauen ist zudem nicht unmittelbar beobachtbar oder messbar. Es entsteht oder zerbricht durch vielerlei zwischenmenschliche Wechselwirkungen und Dynamiken. Unter bestimmten Bedingungen erscheint es sogar sinnvoll, misstrauisch zu sein. So beschreibt Möller (2012) Misstrauen als funktionales Äquivalent des Vertrauens (vgl. ebd., S. 28 f.).

⁴ Aus: Corinna von Au (Hrsg.) (2018). Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt. Wiesbaden. S. 182

Z. B. im Falle von inkongruentem Verhalten von Führungskräften oder intransparenter Kommunikation. Vertrauensverlust führt jedoch häufig zu einem Einbüßen an Glaubwürdigkeit und geht oftmals einher mit Widerstand. Die Zwischenmenschlichkeit hat in der Praxis meist einen wesentlich höheren Einfluss auf das Verhalten und Erleben als formelle Vorgaben oder Strukturen.

Regeln für erfolgreiche Führung auf Distanz

Damit die Herausforderungen gemeistert werden, sind die wichtigsten Eigenschaften von Führung klare Regeln, gute Kommunikation und Vertrauen schaffen.

Klare Regeln: Führungsqualität zeigt sich unter anderem durch eindeutige Regeln und Ziele. Deshalb sollten diese klar von Führung und Team definiert werden. Setze Termine und Fristen und halte diese mit regelmäßiger Kontrolle ein.

Gute Kommunikation: Gerade bei Telefon- und Videokonferenzen ist Vorbereitung sehr wichtig. Eine Agenda hilft, die Ziele des Gesprächs im Auge zu behalten. Dieser Zeitplan sollte pünktlich eingehalten werden. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass keiner dem anderen ins Wort fällt oder ausschweifende Monologe hält. E-Mails eignen sich zwar gut für den Austausch, sie sollten jedoch nur für kurze Nachfragen oder Statusberichte genutzt werden. Konkrete Ergebnisberichte gehören in das persönliche Gespräch am Telefon oder der Videokonferenz. So wird außerdem ein großes Durcheinander an Ping-Pong-E-mails verhindert.

Vertrauen: Vertrauen braucht die persönliche Bindung. „Echte“ Treffen sind daher ein Muss. Nur so lässt sich das Wir-Gefühl aufbauen und „Führen auf Distanz“ meint dann wirklich nur noch auf räumlicher Distanz.

Tipps zur Führung auf Distanz

Laufende Infrastruktur: Die Technik muss bei einem Team im virtuellen Raum funktionieren, um effektiv zu kommunizieren. Achte auf eine High-Speed-Internetleitung und starken Empfang bei Telefonaten.

Feedback und Motivation: Gebe regelmäßig konstruktives Feedback. Das hat den besten Effekt persönlich am Telefon. Kontrolliere aber nicht jeden kleinsten Schritt, sondern hab Vertrauen in die Selbstverantwortung und Eigenständigkeit der Teammitglieder. Das steigert die Motivation!

Regelmäßige Kommunikation: Setze feste Konferenzen am Tag, in der Woche oder im Monat an, bei denen alles wichtige besprochen wird und jeder sich beteiligen kann. Der ständige Austausch von Neuigkeiten ist von Vorteil, um alle Mitarbeiter auf dem gleichen Stand zu halten. Hier helfen z.B. die Social Media mit internen Gruppen oder Chats.

Persönliche Meetings: Neben dem virtuellen Austausch dürfen die „echten“ Meetings nicht fehlen. Der Kontakt vor Ort sowie auch mal nicht-fachliche Gespräche schaffen eine Vertrauensbasis und lassen gegenseitiges Interesse spüren.

Erfolge würdigen: Auch über die Distanz ist Lob gern gesehen und gehört. Freue dich mit deinem Team und zeige deutlich, dass du Erfolge würdigst.

Aus der Praxis: Welche mentalen Voraussetzungen für politische Arbeit auf Distanz braucht es in der Führungsrolle? Welche im Team?

- Skill: Spass am Neuen, am Experimentieren. Neugierig sein. Der Wille, etwas neues auszuprobieren, Der Wille, die Leute zusammenzuhalten und den Kontakt aufrecht zu erhalten, auch mit diesen Medien. Eine gewisse Technikbegeisterung, keine Ablehnung.
- Skill: Man muss begeistern können. Support Organisieren ist schwierig.
- Wunsch: Technisch Menschen einlernen, damit alle mitgemacht werden können.
- Skill: Durchhaltevermögen, sich nicht entmutigen lassen, man braucht Traute.
- Erfahrung: Online geht man eher auf die wesentlichen Themen. Online ist anstrengend. Pointierter. Keine Fahrzeiten mehr. Vereinbarkeit eher möglich, wie in diesem Seminar.
- Erfahrung: Erste Zoom eine Katastrophe, jeder hat reingequatscht. Präsenz klappt. Sitzungsleitung kam nicht durch.
- Beobachtung: Die mit dem Eitelkeiten, haben noch nicht gelernt sich die Bühne zu erobern, dass wird sich vielleicht wieder ändern: Kompetenz: Klare Regeln fordern.
- Erfahrung: Man hat die Leute auf dem Marktplatz nicht erreicht.
- Erfahrung: Menschen wissen nicht, wo etwas stattfindet.
- Erfahrung: Email und Post über das Servicecenter: Per Post die anschreiben ohne Email. Man muss die Tools kennen, die die SPD anbietet.
- Erfahrung: Wir haben die guten Moderatoren mit den technisch Versierten zusammengebracht, so dass der Moderator den Kopf frei hatte. Und dann Übung.
- Erfahrung: Beim Meeten muss man noch mehr machen, digital ausprobieren, erstmal als Präsenzveranstaltung mit Abstand.
- Erfahrung: Es gibt die, die sich gut und Effektiv einbringen
- Erfahrung: Es gibt Angebote zu lernen.
- Wunsch: Man muss lernen, Sitzungen zu moderieren. Training von der FES: Digitales Moderieren. FES könnte da vielleicht noch mehr aktiv werden und entsprechende Angebote machen.
- Wunsch: Eine Plattform zum Austausch über Methodik.
- Herausforderung: Wie machen wir nun einen Blitzwahlkampf?

Wie erzeugen wir online/remote Teamgeist, Motivation und Zusammenarbeit – und halten diese aufrecht?

- Arbeit über interessante Tools, im digitalen Bereich ist oft der Effekt, dass nach einer ersten Euphorie diese abebbt
- Umfrage, um alle zu integrieren und die Problematik anonym darzustellen
- Padlet, gemeinsame Dokumente oder Umfragen schaffen eine Möglichkeit der Beteiligung → Jeder wird „gehört“ und ist dabei (Stichwort: Selbstwirksamkeit)
- Einzelne Verantwortliche aus den Gremien: jeder hat einen eigenen Verantwortungsbereich → festgelegte Rollen

- Mischung von Präsenz und Online (ältere Genossen haben oft Probleme) → Möglichkeiten finden, diese einzubinden
- Problem: einige wenige machen alles
- Regelmäßige Treffen für thematische Diskussionen
- Es stellt sich ein „Sättigungseffekt“ ein z.B. bei Zoom-Sitzungen
- Teamgeist wird durch Kameras gesteigert (durch fehlende Bildinformation ist die Kommunikation erschwert)
- Konkrete Vereinbarungen (Ziele, Termine)
- Transparenz schaffen (gemeinsame Plattformen, Protokolle, Dokumente ...), damit niemand „abgehängt“ wird
- Geselligkeitsaspekt (z.B. analoge Elemente, Getränke, Currywurst) → schafft verbindende Elemente
- Bei fremden Gruppen: Vorstellung z.B. Padlet, Informationen vorab → schafft Identifikation
- Bei Sitzungen wechselnde Sozialformen und Pausen, wechselnde Redner und Sprecher (macht die Arbeit interessanter und fordert die Teilnehmenden auf unterschiedliche Art und Weise)
- Gute strukturierte Tagesordnung

Wie funktionieren Zielsetzung, Delegation und Ergebniskontrolle in der politischen Arbeit online?

- Definition des Rollenverständnisses
- transparente Kommunikation des Rollenverständnisses
- die TN empfinden gegenüber Präsenzsitzungen ein höheres Maß an Disziplin
- man sitzt eben nicht in der Kneipe, sondern konzentriert am Bildschirm
- spannend ist die Aufteilung der Präsenz der TN
- „Tür- und Angel“- Gespräche entfallen
- In der Anfangsphase der Online- Sitzungen gab es größere Vorbehalte, aber auch Diskussionen über das geeignetste Tool (zoom, WebEx usw.)
- Berührungspunkte mit technischer Herausforderung bleiben bestehen, nicht nur bei Älteren
- Ergebniskontrolle:
- Bessere Zwischenprüfung des Arbeitsstandes durch Sessions zwischen den Vorständen
- Ergebnisabfrage im Prozess, nicht erst zur letzten Sitzung
- Fazit: Vorzüge ergeben sich vor allem in den Bereichen Technische Anwendung (PPP statt Beamer und Leinwand) und Effizienz (keine Fahrtwege, klare Rollen, moderierende technische „Eingriffe“)

Quelle: gesammelt im Rahmen der Sommerakademie 2020 der FES-KommunalAkademie

PARTEISCHULE IM WILLY-BRANDT-HAUS

Die „Parteischule im Willy-Brandt-Haus“ offeriert bundesweite Bildungsprogramme rund um das politische Handwerk für Aktive, Parteiangestellte und BerufspolitikerInnen. Die Parteischule berät in allen Fragen der Bildungs- und Personalarbeit.

- Die „**PARTEISCHULE**“ unterstützt die Aktiven bei ihren Aufgaben mit Präsenzseminaren und digitalen OnSeminaren, den Lehrgängen „Frauen an die Macht“, der „Train-the-Trainer“-Ausbildung, dem „Handbuch Bildungsarbeit“, den „Pluspunkten“, dem Parteischulwiki und mehr.
- Gemeinsam mit der Bundes-SGK fördert der Parteivorstand junge Talente in der „**SOZIALDEMOKRATISCHEN KOMMUNAL- AKADEMIE**“.
- Persönlichkeiten aus Bundestag und Landtagen, Oberbürgermeister*innen und Parteifunktionär*innen besuchen die „**FÜHRUNGS AKADEMIE DER SOZIALEN DEMOKRATIE**“.
- Bundesweite betriebliche Weiterbildung offeriert das Programm „**INNOVATION, PERSONALENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG**“.
- Politik ist lernbar, insbesondere im „**NETZWERK POLITISCHE BILDUNG**“. Politische Qualifizierungsangebote jeder Art im Bildungsnetz der sozialen Demokratie.

Ansprechbar:

Klaus Tovar

Leiter der Parteischule

klaus.tovar@spd.de

Telefon 030 25 99 13 39

Mobil: 0160 58 24 601

Marion Vogel

marion.vogel@spd.de

Telefon: 030 25 99 11 97

Dzesika Nicinska

dzesika.nicinska@spd.de

Telefon: 030 25 99 13 86

Parteischule im Willy-Brandt-Haus, Wilhelmstr. 141, 10963 Berlin

Parteischule@spd.de; <http://parteischule-wiki.spd.de>

