

## NPO in der Corona-Pandemie



Peter Kreutter

Digitalisierungsboost in NPO durch Corona?  
 Distant Leadership im Home Office  
 Produktiver nach der Pandemie?  
 Rahmenbedingungen der Zivilgesellschaft in der  
 Pandemie  
 Pour un tiers secteur plus fort – et plus solidaire  
 Das Coronavirus und die Auswirkungen auf die  
 Mehrwertsteuer

Weiteres Thema:  
 Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung in Schweizer  
 Sportverbänden



**B'VM Fachgespräch 2021**

# **Unsere Organisation als Marke – wie Sie Ihre Sichtbarkeit erhöhen und das Profil schärfen**

Die Profilierung der eigenen Organisation steht seit Jahren ganz oben bei den Verbandstrends. Doch eine Organisation wird nicht «schnell mal» zu einer Marke, sondern es benötigt grundlegende Überlegungen und Entscheide.

An unserem Fachgespräch am **Mittwoch, 25. August 2021** ab 16.00 im Hotel Bellevue Palace, Bern, geben Praktiker/innen Antworten auf wichtige Aspekte rund um die Schärfung des Profils, unter anderem in einer Podiumsdiskussion in der auch Ihre Fragen Platz finden.

Wir freuen uns über Ihre Anmeldung unter [www.bvmberatung.net](http://www.bvmberatung.net)

Informationen zu unserem Fachgespräch in Deutschland finden Sie zu einem späteren Zeitpunkt auf unserer Website.



# Produktiver nach der Pandemie? Corona-Learnings für NPO

Stephan Mellinghoff und Karin Stuhlmann

**Im März 2020 legte das Covid-19 Virus das bis dahin gewohnte gesellschaftliche Leben nicht nur in Deutschland, Österreich und der Schweiz weitgehend lahm. Die darauffolgenden schnellen politischen Reaktionen führten in den ersten umfassenden Lockdown. Dies hatte weitreichende Konsequenzen auch für Verbände, Vereine, Stiftungen und Kammern (NPO). Rund 15 Monate später ziehen wir eine Zwischenbilanz: wie sind NPO betroffen? Unsere drei Thesen sind, dass die Digitalisierung der Arbeitsprozesse die Leistungsfähigkeit von Verbänden weiterhin positiv beeinflussen wird. Dadurch werden Führungskräfte in Verbänden neu führen lernen müssen. Die Pandemie verändert die Erwartungen von Mitgliedern an ihre Verbände.**

Wir konzentrieren uns in diesem Beitrag auf Verbände. Die Aussagen gelten ähnlich für öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungs-Körperschaften (Kammern). Anders als viele andere Organisationen sind Verbände in doppelter Hinsicht von der Corona-Pandemie betroffen:

- als Dienstleister für ihre Mitglieder, die teilweise schwer durch die Beschränkungen des öffentlichen Lebens betroffen sind,
- als Organisationen, die unter den Bedingungen der Pandemie Leistungsprozesse für Mitglieder oder Klienten aufrechterhalten.

## **Verbände sind in der Pandemie stark gefordert**

Die Corona-Pandemie hat die Leistungsfähigkeit von Verbänden als Dienstleister für ihre Mitglieder enorm stark gefordert:

**Informationsverarbeitung:** Eine grosse Herausforderung war insbesondere zu Beginn der Pandemie das Bewältigen von Unsicherheit und gleichzeitiger Informationsflut. Viele Verbände sind in dieser Phase der Pandemie ihrer klassischen Rolle als Drehscheibe von validen Informationen für ihre Mitglieder gerecht geworden.

**Interessenvertretung:** In stark von der Pandemie betroffenen Branchen wie der Gastronomie, in der Sozialwirtschaft, im Veranstaltungs- und Kulturbetrieb und auch im Sport haben viele Verbände bewiesen, dass sie als Interessenvertreter ihrer Mitglieder wirkungsvoll agieren können. Sie haben die politischen Entscheider auf Handlungsbedarfe und (Fehl-)entwicklungen im Management der Pandemie hingewiesen und so massgeblich zur Ausgestaltung der verschiedenen Rettungsschirme und Hilfsmassnahmen beigetragen.

**Anpassungskonzepte:** Schliesslich haben viele Verbände zügig begonnen, das Ausarbeiten von tragfähigen Konzepten für ihre jeweiligen Branchen zu organisieren, damit die Leistungsprozesse von Mitgliedern unter den Bedingungen der Pandemie mit möglichst geringen Risiken für die betroffenen Personen weitergeführt werden können.



Neue Aufgaben: Insbesondere öffentlich-rechtliche Körperschaften haben im Zusammenhang mit der Pandemie Aufgaben in der Bewältigung der Pandemie-Situation übernommen. Dies betrifft sowohl staatliche Verwaltungen als auch Kammern, welche die vielen staatlichen Massnahmen des Corona-Managements und/oder Hilfsmassnahmen umzusetzen hatten.

Nach unserer Wahrnehmung haben die leistungsfähigen öffentlich-rechtliche Körperschaften und Verbände ihre Chancen genutzt. Sie haben schnell reagiert und ihre Mitglieder wahrnehmbar bei der Bewältigung der Corona-Pandemie unterstützt. Führungskräfte berichten von viel Zuspruch, auch von Beitritten in der Krise. Diese Organisationen dürfen sich zumindest ideell zu den Gewinnern der Pandemie

zählen. Ob diese Zustimmung langfristig anhält, wird sich zeigen. Offen sind weiterhin die längerfristigen Auswirkungen auf die «Geschäftsmodelle» von Verbänden und die Finanzierung der verschiedenen Verbands-Aktivitäten. Auf der anderen Seite hat die Corona-Pandemie viele soziokulturelle und soziale NPO sehr hart getroffen. Überall dort, wo die Leistungen zwingend auf dem physischen Kontakt oder Versammlungen von vielen Menschen beruhen, war die Corona-Pandemie höchst einschneidend. Wohlfahrtsbetriebe, Kulturvereine, Kirchen, Sport- und Freizeitvereine tragen hohe Lasten und werden die Folgen der Pandemie noch länger spüren. Manche Organisation muss «nach» der Corona Pandemie neu aufgebaut werden oder wird dauerhaft verschwinden.

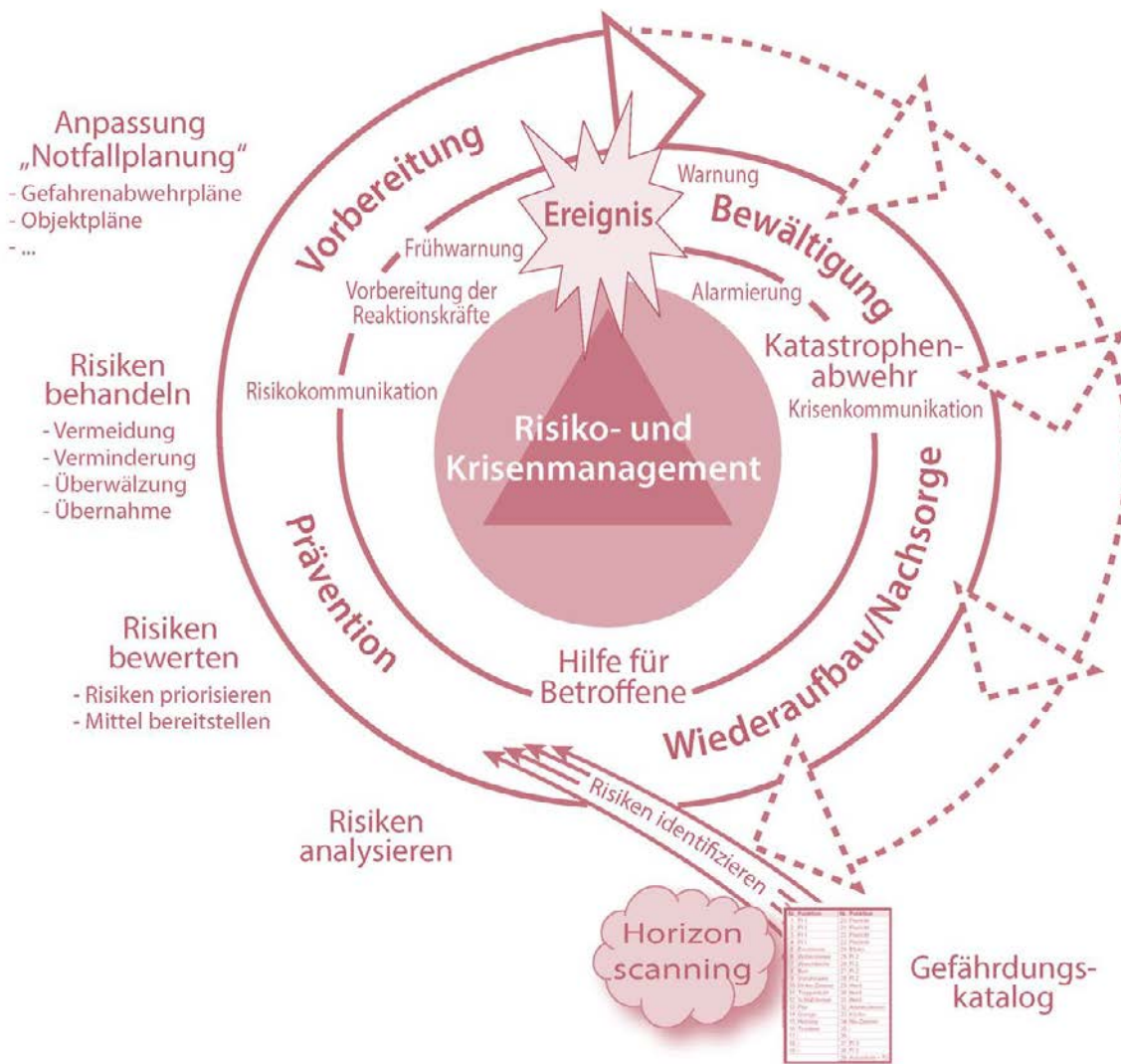


Abbildung 1: Phasen des Krisenmanagements (Quelle: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe)

### Mit gutem Verbands-Management durch die Krise

Der Duden definiert Krise wie folgt: «schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins». Das Management von Krisen wird in der Literatur in Phasen gegliedert (vgl. Abbildung 1).

Der Ausbruch der Corona-Pandemie mit allen Auswirkungen dürfte die Verbände in der Mehrzahl überrascht haben. Kaum eine Organisation war auf ein solches Pandemie-Szenario vorbereitet. Hiervon ausgenommen sind höchstens Verbände, die sich professionell mit Gesundheitskrisen und pandemischen Prozessen befassen. Viele Verbände und NPO haben schnell

reagiert und für die Bewältigung der Krise handlungsfähige Stäbe eingerichtet. In eher kleinen Teams wurde die Situation analysiert, Auswirkungen auf Mitglieder und die eigene Organisation bewertet, Handlungsoptionen entwickelt, priorisiert und umgesetzt. Es wurde zunächst viel improvisiert, um die Leistungsbereitschaft der Organisationen in der neuen Lebenswelt zu erhalten. Etablierte Arbeitsstandards (Zeiterfassung, Datensicherheit, Arbeitsschutz) waren zumindest temporär weniger wichtig. Vorteile hatten dabei die Organisationen, die schon vor Corona mit digitalen Tools und den Möglichkeiten mobilen Arbeitens vertraut waren. Diese Phase der Anpassung an die Krisensituation hat nach unserer Wahrnehmung in den Verbänden

mehrere Wochen in Anspruch genommen.

Bezogen auf das pandemische Geschehen befinden wir uns zweifellos nach wie vor in der Phase der Krisen-Bewältigung (vgl. Abbildung 2). Dagegen haben viele Verbände – bezogen auf ihre Leistungsprozesse – die Phase des Wiederaufbaus und der Nachsorge bereits hinter sich gelassen. Es ist beeindruckend, mit welcher Geschwindigkeit die Anpassung vieler Leistungsprozesse «auf Distanz» und «digital» erfolgt ist. Virtuelle Mitgliederversammlungen wurden abgehalten. Fortbildungsangebote wurden in den digitalen Raum transferiert. Gremien und Arbeitsgruppen tagen in Video-Konferenzen. File sharing – das gemeinsame Arbeiten an denselben Dateien – verbreitet sich zunehmend. Beeindruckend ist auch, mit welchem Reichtum an Ideen Leistungsprozesse in vielen soziokulturellen und sozialen NPO an die bestehenden Gegebenheiten angepasst wurden. Zu konstatieren ist aber in diesen NPO auch, dass die Qualität der Leistung weiterhin stark unter den Einschränkungen der Pandemie leidet, etwa in der sozialen Arbeit, im Sport oder im Kulturbetrieb. Trotzdem: in allen Bereichen hat sich

mit der Zunahme des Wissens über das Virus auch eine professionelle Routine im Umgang mit seinen Risiken etabliert.

In der Corona-Pandemie hat sich bei den Verbänden die Spreu vom Weizen getrennt: die Leistungsfähigen und Innovativen haben in den gegebenen Rahmenbedingungen ihre Wege der Anpassung gesucht und vielfach auch gefunden.

### **Arbeiten auf Distanz, Führen auf Distanz**

Viele Führungskräfte in Verbänden und weiteren NPO führen in der Pandemie zwangsläufig «auf Distanz», d.h. ohne oder mit nur sporadischem direktem physischen Kontakt mit ihren Mitarbeitenden und Teams. Die Größenordnung der Aufgabe lässt sich für Deutschland aus aktuellen Studien quantifizieren. Demnach arbeiten mittlerweile 45 % der Beschäftigten in Deutschland mindestens einen Tag in der Woche von zu Hause. Für 25 % der Beschäftigten ist dies Dauerzustand. Eine Längsschnittstudie der DAK-Gesundheit hat ergeben, dass sich die tägliche Arbeit im Homeoffice verdreifacht hat. Administration und Wissensarbeit hat sich in

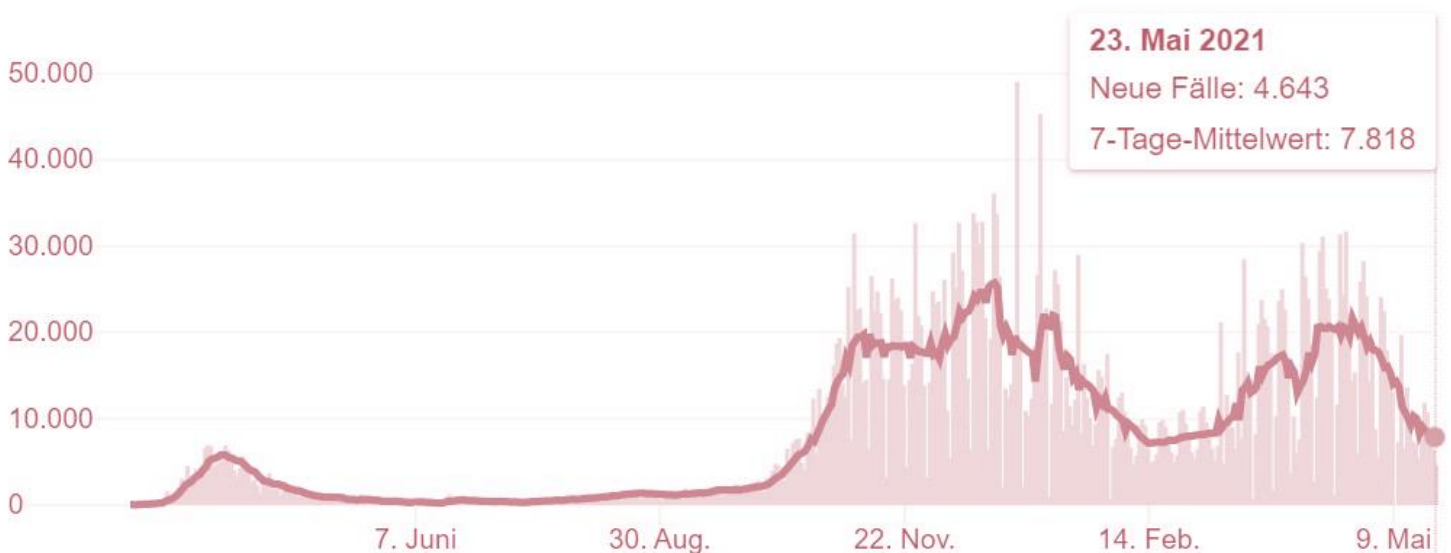


Abbildung 2: Tägliche Neuinfektionen und 7-Tage Durchschnitt in Deutschland (Quelle: JHU CSSE Covid-19 Data).

den vergangenen Monaten also sehr weitgehend in das Homeoffice verlagert. Das dürfte auch für Verbände zutreffen. Nach über einem Jahr, steigenden Impfquoten und der Aussicht auf ein Ende der einschneidenden Massnahmen stellt sich die Frage: Was nehmen die Verbände aus dieser Erfahrung mit in die Zukunft? Es ist Zeit für eine Bestandsaufnahme. Eine aktuelle Umfrage unter Führungskräften aus dem Finanzsektor (Banken, Versicherungen) kommt zu folgenden Ergebnissen:

- Mobiles Arbeiten wird überwiegend als Erfolg angesehen. Der Krankenstand ist gesunken, Produktivität und Leistungen von Mitarbeitenden sind gestiegen.
- Mitarbeitende bewerten das Homeoffice weit überwiegend positiv, auch für Führungskräfte überwiegen mehrheitlich die Vorteile.

Folgende Probleme werden gesehen:

- der fehlende Austausch mit Kolleginnen und Kollegen,
- die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit,
- Führungskräfte nehmen die Probleme von Mitarbeitenden im Homeoffice nicht wahr.

Die DEKRA hat ca. 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen nach ihrer Perspektive auf das Homeoffice während der Pandemie befragt. Diese sehen folgende Vorteile der Arbeit zu Hause (sortiert nach Bedeutung):

- Schutz vor Ansteckung,
- der Weg zur Arbeit entfällt,
- der gemütliche «Dress Code» zu Hause im Vergleich zum Büro,
- die Möglichkeit, Arbeitszeit flexibel einteilen zu können,
- die bessere Konzentration zu Hause.



Die Nachteile:

- Fehlender Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen,
- Fehlende Aufmerksamkeit des / der Vorgesetzten,
- Längere, untypische Arbeitszeiten,
- Gesundheitliche Probleme aufgrund mangelhaft eingerichteter Arbeitsplätze.

Diese Befunde decken sich mit unseren eigenen Erfahrungen. Der fehlende Austausch zwischen Fachkräften ist nach unserer Beobachtung aber nicht allein ein soziales Problem. In vielen Verbänden ist die Vernetzung der Arbeitsprozesse zwischen Interessenvertretung und Dienstleistung für Mitglieder sehr hoch. Diese Vernetzung auf Distanz aufrecht zu erhalten, erfordert viel Aufmerksamkeit und Anstrengung.

Daher ist es auch nicht erstaunlich, wenn Führungskräfte einen erhöhten Aufwand für Koordination und Führung wahrnehmen. Insgesamt sehen sich Führungskräfte in Verbänden nach unserer Wahrnehmung ohnehin einer deutlichen Arbeitsverdichtung ausgesetzt. Die Rolle der digitalen Tools ist dabei ambivalent. Sie schaffen die Möglichkeit, auf Distanz zu arbeiten. Gleichzeitig senken sie die Schwelle, an Arbeitsprozessen teilzunehmen. Zudem sind Videokonferenzen anstrengender als persönliche Meetings (sogenannte «Zoom-Fatigue»). Daher steigen auch die Anforderungen an das Selbstmanagement, für ausreichend Pausen und Unterbrechungen zu sorgen.

Für viele ehrenamtliche Führungskräfte hat die Corona-Situation die ohnehin oft anspruchsvolle Führungssituation nochmals verschärft. Ehrenamtliche Vorstände und Präsidien sind schon in normalen Zeiten nicht immer nah am Geschehen wie das Hauptamt. Nach unserem Eindruck war es für viele

Ehrenamtliche in der Situation des Lockdowns noch schwieriger, ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen. Es hat sich aber auch gezeigt: innovatives und bewegliches Ehrenamt, das schnell mobil gearbeitet und sich in den neuen Techniken eingefunden hat, konnte zügig wieder «Führung» übernehmen. Und das Entfallen teilweise aufwändiger Reisen für Sitzungen mit Routine-Geschäften ist eine positive Erfahrung der Pandemie.

Trotz unterschiedlicher Perspektiven und individueller Einstellungen zum Arbeiten in der Corona-Pandemie: nach 15 Monaten lässt sich für Verbände ein überwiegend positives Fazit ziehen. Sind mobiles Arbeiten, Homeoffice, digitale Sitzungen und Mitgliederversammlung also die neuen Standards für die Verbandsarbeit?

Vor einer Beantwortung dieser Frage lohnt sich ein Blick in die empirische Forschung, insbesondere mit Blick auf das Homeoffice. Denn Telearbeit und Arbeiten in virtuellen Teams sind nicht grundsätzlich neu. Sie war bis zur Corona-Pandemie in Verbänden nur weniger verbreitet.

Es existiert umfangreiche empirische Forschung zu diesem Thema. In einer Studie des IZA (Institute of Labor Economics) wurden Daten aus den Jahren 2010, 2012 und 2013 ausgewertet. Diese unterscheiden zwischen Telearbeit, gelegentlicher Heimarbeit und Tätigkeit am Arbeitsplatz. Telearbeit wirkt sich nach dieser Studie negativ auf empfundenen Stress und Zufriedenheit von Mitarbeitenden aus. Studien zeigen, dass Kommunikation und Koordination auf Distanz erschwert sind:

- Es dauert länger, Wissen über einzelne Team-Mitglieder aufzubauen. Das stellt insbesondere Neankömmlinge in Teams vor Schwierigkeiten, auch Vorgesetzte.



- Es ist schwieriger, gemeinsam geteilter Routinen oder Vorgehensweisen bei der Problemlösung, Prioritäten, formelle und informelle Regeln in Teams zu etablieren.

Dem Virtual Team Survey von 2016 kann folgendes entnommen werden: In virtuellen Teams

- bringen sich Team-Mitglieder nicht ausreichend ein,
- wählen Team-Mitglieder ein unpassendes Tempo bei der Entscheidungs-Setzung,
- wird zu viel Zeit für die Entscheidungsfindung benötigt,
- liegen unklare Rollenerwartungen vor,
- ist das Commitment zur Aufgabenerledigung im virtuellen Raum herausfordernder als bei physischer Anwesenheit,
- sind Führungsbeziehungen für die Teammitglieder häufiger unbefriedigend.

Je weniger «präsent» Personen in der Kommunikation sind, desto schwerer ist es, Führungsaufgaben wahrzunehmen. Mit zunehmender Distanz sinkt die soziale Bindung zwischen Teammitgliedern, aber auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Besondere Schwierigkeiten ergeben sich für Führungskontexte, die eher autoritär geprägt sind. Kontrolle auf Distanz ist erschwert, entsprechende Ansprüche von Führungskräften werden sehr viel leichter von Mitarbeitenden als Misstrauen wahrgenommen. Auch Aspekte des Arbeitsschutzes sind in den Blick zu nehmen. Kaum ein Arbeitgeber stattet seine Mitarbeitenden mit einem alle einschlägigen Richtlinien entsprechenden zweiten Arbeitsplatz zu Hause aus.

## Corona-Learnings

Folgendes Szenario: Die Corona-Pandemie ist vorbei, sämtliche Kontaktbeschränkungen aufgehoben. Die Menschen bekommen ihr altes Leben zurück. Vorstände von Verbänden bevölkern wieder Bahn und Flughafen auf dem Weg zu Sitzungen und Versammlungen. Führungskräfte und Mitarbeitende sind wieder in den Büros zu finden. Corona ist Geschichte, die Verbände und NPO sind hinsichtlich ihres Arbeitsalltags zurück im Februar 2020. Ist das vorstellbar? Das Wort «Krise» geht auf das griechische Verb κρίνειν (krinein) zurück, das «unterscheiden, trennen» bedeutet. Insofern weist «Krise» immer auch auf einen Wendepunkt hin. Welchen «Wendepunkt» stellt die Corona-Pandemie für Verbände dar? Hier sind unsere drei Thesen.

### **These 1: Die Digitalisierung der Arbeitsprozesse wird die Leistungsfähigkeit von Verbänden weiterhin positiv beeinflussen.**

Die Vorteile der Digitalisierung von Arbeitsprozessen werden die meisten Verbände nicht mehr aus der Hand geben:

- Digitale Meetings sind deutlich billiger als Reisen, und sie binden viel weniger personelle Ressourcen. Die Möglichkeiten der gemeinsamen Arbeit an Dokumenten wurden vielfach erlernt. Daher wird örtliche Präsenz für sachlich-inhaltlichen Arbeit von Verbänden in Zukunft weniger gefordert sein als vor der Pandemie.
- Zusätzlich werden Arbeitsprozesse, etwa in Kommissionen und Ausschüssen, beschleunigt. Sie können auch an Qualität gewinnen weil es leichter ist, räumlich entfernte Expertise in die digitale Prozesse einzubinden.



- Viele Fortbildungen werden digital bleiben. Rückmeldungen aus Fortbildungen der von uns operativ geführten Verbände während der Corona-Pandemie zeigen: wenn der Erwerb von Wissen im Vordergrund steht, überwiegen die Vorteile digitaler Formate, sei es live oder «on demand». Das wird mittelfristig den Wettbewerb um Teilnehmerinnen und Teilnehmer und auch die Rollen in Verbänden verändern.

Es wird wieder Präsenz-Veranstaltungen und Fortbildungen im Klassenraum geben, wenn dies möglich ist. Aber es werden weniger sein als vor zwei Jahren. Es wird spannend sein zu beobachten, wie die Verbände und NPO die Bedürfnisse nach Effizienz einerseits und sozialem Miteinander andererseits ausbalancieren werden. Wir gehen davon aus, dass insbesondere bei «Klassentreffen» als Delegierte oder Mitglieder das soziale Argument hoch gewichtet wird.

### **These 2: Führungskräfte in Verbänden müssen neu führen lernen**

Mobiles Arbeiten behält eine hohe Akzeptanz. Personen, die sich im «Homeoffice» wohl fühlen, werden nicht ohne Weiteres auf die in der Pandemie erlangten Vorteile verzich-

ten wollen. Verbände werden die neue Produktivität erhalten wollen. Es wird immer mehr Arbeitsverhältnisse geben, in denen Präsenz im Büro nicht Bedingung für die Mitarbeit in einer Organisation ist. Das bedeutet auch: Führung auf Distanz bleibt als Aufgabe.

An haupt- und ehrenamtliche Führungskräfte von Verbänden ergeben sich daraus praktische Fragen. Gibt es verbindlichen Präsenzzeiten? Wer benötigt noch einen festen Arbeitsplatz im Büro? Welchen Flächenbedarf haben wir in unserer Verbands-Zentrale? Noch bedeutsamer aber sind die Fragen an das Selbstverständnis als Organisation, als Team und Führungskraft in einem gemeinsamen Haus: Wie organisieren wir den Austausch im und zwischen Teams? Wie schaffen wir Bindung zur Organisation? Wie gestalten wir befriedigende Führungsbeziehungen, verbindliche Werte und Standards in unserer Organisation? Wieviel Eigenverantwortung benötigen wir in der Zukunft? Wie bewerten wir die Leistung unserer Mitarbeitenden, wenn wir sie nur selten sehen? Und was bieten wir den Personen an, für die mobiles Arbeiten und ein hohes Mass an Eigenverantwortung eine grosse Herausforderung darstellt?

### Wie wirkt sich die Corona-Pandemie auf die Bedürfnisse der Mitglieder aus?

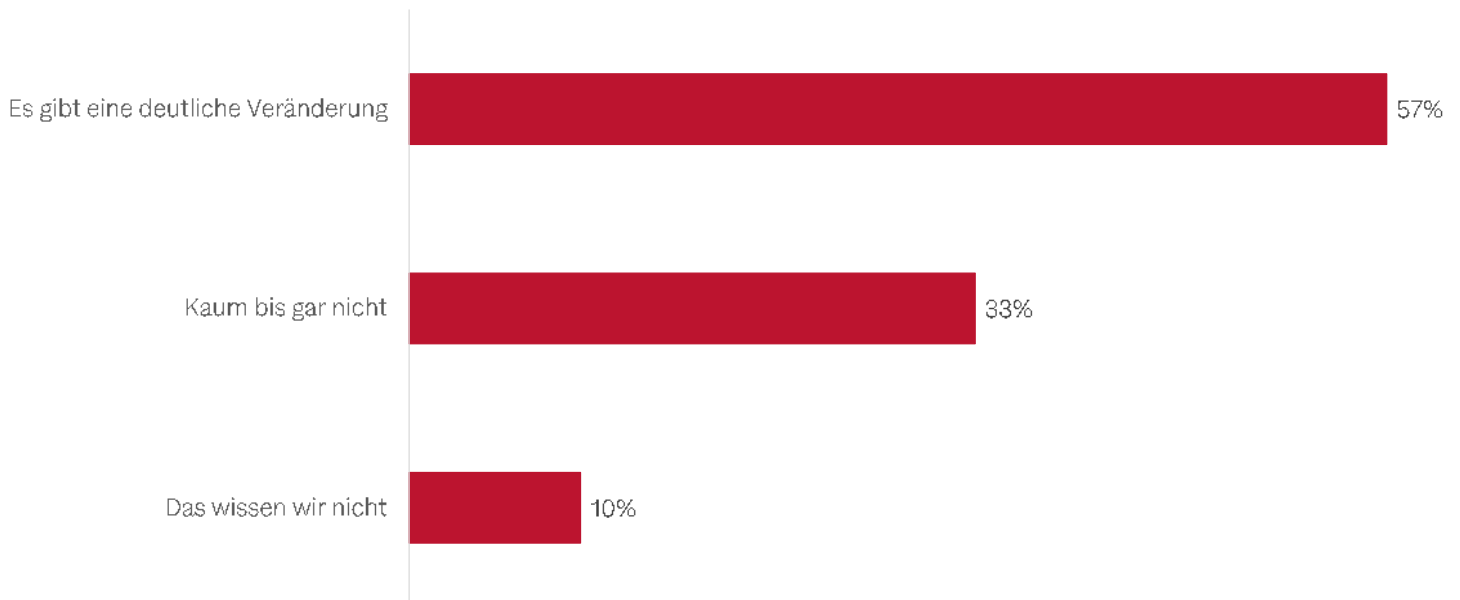


Abbildung 3: Langfristige Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Verbände (eigene Abbildung)

Es sollte nicht übersehen werden: das digitale Arbeiten fand in den letzten 15 Monaten überwiegend zwischen Menschen statt, die aus der «alten» Arbeitswelt geprägt waren. Die positive Bewertung des mobilen Arbeitens hat ihre Grundlage auch in vielfach über Jahre etablierten Teamstrukturen. Je mehr neue Personen in die Systeme hineinkommen, desto stärker stellen sich die aufgeworfenen Fragen. Führungskräfte werden sich dann gegenüber Mitarbeitenden nicht mehr auf die Ausnahme-situation der Pandemie berufen können. Sie müssen also ihre Fähigkeiten und ihren Erfahrungsschatz deutlich erweitern.

#### **These 3: Die Pandemie verändert die Erwartungen von Mitgliedern an ihre Verbände**

Die zentralen strategischen Fragen von Verbänden haben sich nach unserer Wahrnehmung in den vergangenen 15 Monaten nicht grundsätzlich verändert: Strategie, Netzwerke und Kooperationen, Fragen der (weiteren) Digitalisierung, Organisationsentwicklung, Mitgliedergewinnung oder Profilierung als Marke sind weiterhin wichtige Themen.

Wir stellen jedoch fest, dass die Corona-Pandemie die Erwartungen von Mitgliedern an ihre Verbände verändert hat. Wir haben während eines Seminars zum Thema «Verbände in der Krise» Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihrer Wahrnehmung anonym befragt (Abbildung 3). Die Antworten sind sehr deutlich: über die Hälfte nimmt eine deutliche Veränderung der Bedarfe von Mitgliedern wahr. Aus Mitgliederbefragungen vor und während der Pandemie wissen wir, dass diese Veränderung einen zentralen Treiber hat. Mitglieder erwarten noch klarer einen Nutzen und/oder eine Wirkung ihrer Verbände im Sinne der Verbandsziele. Der aus unserer Sicht ohnehin bestehende Trend der zunehmenden Nutzenorientierung von Mitgliedern hat durch Corona eine Beschleunigung erfahren. Die Rechtfertigung von Leistungen, die nur mittelbar Nutzen stiften, wird anspruchsvoller. Es wird also für erfolgreiche Verbandsarbeit in der Zukunft noch stärker darauf ankommen, den Wert der Verbandsarbeit für Mitglieder sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

# Literatur

---

Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (2011): *Bevölkerungsschutz*. [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ\\_magazin/bsmag\\_2\\_11.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Publikationen/Publ_magazin/bsmag_2_11.pdf?__blob=publicationFile) [23.05.2021].

Culturewizard (2016): *Virtual Teams Survey Report – 2016*. <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0> [23.05.2021].

DAK-Gesundheit (2020): *Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise*. <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/> [23.05.2021].

DEKRA (2021): *Arbeitssicherheitsreport 2021 – Eine DEKRA/forsa Befragung in mittelständischen Unternehmen*.

De Witte, M. (2021): *Zoom fatigue worse for women*. Stanford University <https://news.stanford.edu/2021/04/13/zoom-fatigue-worse-women/> [23.05.2021].

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Mellinghoff, S. (2020): *Die Covid-19 Krise und was sie für Verbände bedeutet. Verbände-Report 3/2020*.

Organomics GmbH (2020): *Finanzdienstleister erkennen Chancen und Risiken des Homeoffice*. Pressemitteilung im Dezember 2020 <https://www.organomics.de/2021/01/12/studie-fuehrung-auf-distanz/> [23.05.2021].

Song, Y. & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2649-2668.

Weibler, J. (2021): *Digitale Führung – Beziehungsgestaltung zwischen Sinnesarmut und Resonanz*. Roman Herzog Institut, RHI-Position Nr. 16.

# Die Autoren

---



## **Stephan Mellinghoff / [stephan.mellinghoff@bvmberatung.net](mailto:stephan.mellinghoff@bvmberatung.net)**

Stephan Mellinghoff ist Geschäftsführer und Partner von B'VM – Beratergruppe für Verbandsmanagement in Köln. Er ist auf die Beratung von Verbänden und Vereinen spezialisiert.



## **Karin Stuhlmann / [karin.stuhlmann@bvmberatung.net](mailto:karin.stuhlmann@bvmberatung.net)**

Dr. Karin Stuhlmann studierte Psychologie und Pädagogik an der Universität Zürich und ist Absolventin des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). 2009 stieg sie als Beraterin bei der internationalen Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein und wurde 2012 Partnerin. 2010 übernahm sie im Mandat die Geschäftsführung des Schweizerischen Verbands der Ernährungsberater/innen (SVDE). Seit 2020 ist sie Geschäftsführerin der B'VM AG in Bern.

Institut für Verbands-, Stiftungs- und  
Genossenschaftsmanagement (VMI)  
Bd de Pérolles 90  
1700 Freiburg  
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00  
[www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)

