Management von Jugendorganisationen

T-Kit

Willkommen bei der T-Kit-Reihe

Einige von Ihnen werden sich gefragt haben, was sich hinter dem Begriff T-Kit verbirgt. Wir können Ihnen mindestens zwei Antworten auf diese Frage geben. Die erste ist ganz einfach, denn T-Kit ist die Abkürzung für den englischen Begriff „Training Kit". Die zweite Antwort hat mehr mit dem Klang des Wortes zu tun. T-Kit klingt wie „Ticket" und ein Ticket brauchen wir in der Regel, wenn wir verreisen. Spiffy, die kleine Figur auf der ersten Seite, hält ein Zugticket für eine Reise durch die neuen Medien in der Hand. Wir betrachten dieses T-Kit als Werkzeug, das jeder von uns bei seiner Arbeit einsetzen kann. Konkret möchten wir Jugendbetreuer und Trainer ansprechen und ihnen theoretische und praktische Instrumente für ihre Arbeit anbieten, die sie beim Training von Jugendlichen einsetzen können.

Die T-Kit-Reihe ist das Ergebnis eines einjährigen gemeinsamen Projekts, an dem Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, Berufen und Organisationen beteiligt waren. Trainer in der Jugendarbeit, Jugendleiter in NRO und Fachautoren haben gemeinsam fundierte Publikationen erarbeitet, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind und in denen die unterschiedlichen Ansätze in den europäischen Ländern zu den jeweiligen Themen berücksichtigt werden.

Dieses T-Kit ist einer von vier Titeln, von denen der erste im Jahr 2000 erschienen ist. Weitere Titel werden in den nächsten Jahren folgen. Das vorliegende T-Kit ist im Rahmen des Partnerschaftsprogramms zum Training von Jugendbetreuern entstanden, das von der Europäischen Kommission und dem Europarat durchgeführt wird. Zu den Aktivitäten dieser Partnerschaft zwischen den beiden Institutionen gehören neben den T-Kits auch gemeinsame Projekte in anderen Bereichen, wie zum Beispiel Trainingskurse, das Magazin „Coyote" und eine dynamische Internetseite.

Aktuelle Informationen über die Partnerschaft (Neuerscheinungen, Ankündigung von Trainingskursen usw.) erhalten Sie auf der Webseite der Partnerschaft **www.training-youth.net**.

Verlag des Europarats
F-67075 Straßburg Cedex
oder
Druck: Deppen Imprimerie, Straßburg, Frankreich

© Europarat und Europäische Kommission, Juli 2000

Der Nachdruck von Auszügen aus dieser Publikation ist mit Quellenangabe gestattet, sofern diese ausschließlich für nicht gewerbliche Bildungszwecke eingesetzt werden.

Dieses Dokument gibt nicht notwendig die offizielle Meinung der Europäischen Kommission oder des Europarats, deren Mitgliedstaaten oder der Organisationen, die mit diesen Institutionen kooperieren, wieder.

Koordination der T-Kit-Reihe
Silvio Martinelli

Redakteure dieses T-Kits
Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Autorinnen und Autoren dieses T-Kits
(siehe auch vorletzte Seite)
Jonathan Bowyer
Arthur Murphy
Paola Bortini
Rosa Gallego Garcia

Redaktionsausschuss
Bernard Abrignani
Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
Elisabeth Hardt
European Federation for Intercultural Learning
Esther Hookway
Lingua Franca
Carol-Ann Morris
Europäisches Jugendforum
Heather Roy
World Association of Girl Guides and Girl Scouts

Sekretariat
Sabine Van Migem (Verwaltung)
Genevieve Woods (Bibliothekarin)

Titelseite und „Spiffy"-Figur
The Big Family

Unser besonderer Dank gilt auch
Patrick Penninckx, der die Einführung der T-Kit-Reihe koordinierte, uns unermüdlich unterstützte und für die Verknüpfung des Projekts mit anderen Projekten im Rahmen des Partnerschaftsabkommens sorgte. Anne Cosgrove und Lena Kalibataite danken wir für ihre Beiträge in der Frühphase des Projekts.

Wir danken allen Herausgebern und **Autorinnen/Autoren**, von denen wir die Genehmigung zum Abdruck urheberrechtlich geschützten Materials erhielten.

Und schließlich gilt unser Dank all denen, die in verschiedenen Funktionen, in verschiedenen Phasen und auf unterschiedliche Art und Weise zum Zustandekommen dieses T-Kit beigetragen haben!

PARTNERSHIP
COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Europarat
GD IV Direktorat für Jugend und Sport

Europäisches Jugendzentrum Straßburg
30 Rue Pierre de Coubertin
F-67000 Straßburg
Frankreich
Tel: 00 33-3-8841 2300
Fax: 00 33-3-8841 2777

Europäisches Jugendzentrum Budapest
Zivatar ucta 1-3
H-1024 Budapest
Ungarn
Tel: 00 36-1-2124078
Fax: 00 36-1-2124076

Europäische Kommission
DG Bildung und Kultur
Abteilung D5: Jugendpolitik und Programme

Rue de la Loi, 200
B-1049 Brüssel, Belgien
Tel : 00 32-2-295 110 – Fax: 00 32-2-299 4158

Inhalt

Willkommen bei der T-Kit-Reihe 2

Einleitung 7

1 Umfeld: Kontext und Kultur europäischer Jugendorganisationen 9

1.1 Einleitung *9*

1.2 Historischer Kontext 11

1.3 Organisationskultur 12

1.3.1 Was versteht man unter Kultur? *12*

1.3.2 Organisationsstile *14*

2 Selbstmanagement 19

2.1 Einleitung 19

2.2 Erkennen der eigenen Fähigkeiten 19

2.2.1 Lernen lernen *19*

2.2.2 Erfahrungslernen und Lernstile *19*

2.2.3 Emotionales Lernen *23*

2.2.4 Denken lernen *24*

2.2.5 Vorurteile *25*

2.3 Umgang mit Ihren persönlichen Ressourcen 27

2.3.1 Von der Kompetenz zur Professionalität *27*

2.3.2 Selbstmotivation *28*

2.3.3 Zeitplanung *29*

2.3.4 Stressbewältigung *32*

2.3.5 Kommunikationsmanagement *35*

2.3.6 Bewältigung von Veränderungen *36*

3 Mitarbeiterführung 43

3.1 Einleitung 43

3.2 Teams und Teamleitung 43

3.2.1 Teamarbeit und Teamleitung *43*

3.2.2 Wie motiviert man Menschen? *49*

3.2.3 Empowerment *51*

3.2.4 Verantwortung *51*

3.3 Training, Entwicklung und Bewertung 51

3.3.1 Lernende Organisation *51*

3.3.2 Lernstile *52*

3.3.3 Leistungsbeurteilung und Arbeitsüberprüfung *53*

3.4 „Coaching", „Mentoring" und „Counselling" 54

3.4.1 Coaching *54*

3.4.2 Mentoring *56*

3.4.3 Counselling *58*

4 Prozessmanagement 61

4.1 Einleitung 61

4.2 Leiten der Organisation 61

4.2.1 Managementstruktur 62

4.3 Systemmanagement 64

4.4 Organisationsentwicklung 64

4.5 Entscheidungsfindung und politische Entwicklung 66

4.6 Kommunikation und Information 67

4.7 Wissen und Lernen 69

4.8 Strategische Planung 71

4.8.1 Warum Planen wichtig ist 71

4.8.2 Was ist strategische Planung? 71

4.8.3 Schritte für strategisches Planen 72

4.9 Finanzmanagement 75

4.9.1 Haushalt 76

4.9.2 Bilanz 76

4.9.3 Einnahmen-Ausgabenrechnung 76

4.9.4 Liquiditäts-Aussagen 76

4.10 Verträge 78

4.11 Einstellungsbedingungen 78

4.12 Gestaltung der Außenbeziehungen 79

Anhang 1: Lernstil-Fragebogen von Honey und Mumford 80

Anhang 2: Historische und gegenwärtige Managementperspektiven 83

Anhang 3: T-Kit „Management von Jugendorganisationen“ – Evaluierungsformular 86

Anhang 4: Verweise und weiterführende Literatur 88

Die Autorinnen und Autoren des T-Kits „Management von Jugendorganisationen“ 90

Einleitung

Ziel dieses T-Kit ist es, durch die Vermittlung theoretischer Grundlagen über Managementtechniken für Organisationen und deren praktische Anwendung die erfolgreiche Entwicklung von Jugendorganisationen in ganz Europa zu fördern.

Dieses T-Kit soll folgende Zielgruppen unterstützen:

- Trainer und Trainerinnen sowie Multiplikatoren und Multiplikatorinnen im Management von Jugendorganisationen
- Manager/innen (Generalsekretäre, internationale Koordinatoren, Führungskräfte, Vorsitzende etc.) von kleinen und mittleren regierungsunabhängigen Jugendorganisationen

Die Begriffe „Manager" und „Management" mögen angesichts des üblichen Sprachgebrauchs in Jugendorganisationen manchmal etwas ungewohnt erscheinen. Wir möchten jedoch betonen, dass Management nicht nur als Unternehmenspraxis zu verstehen ist. Jeder Ehrenamtliche, der einen Tagesausflug organisiert, nimmt mit der Zeitplanung, der Betreuung der Teilnehmer und dem Einsatz von Ressourcen in gewisser Weise eine Managementaufgabe wahr. Deshalb ist es wichtig, dass sich der Einzelne mit dem Managementkonzept identifiziert.

Dieses T-Kit ist kein Allheilmittel, mit dem sich sämtliche Probleme von Jugendorganisationen lösen lassen. Jede Organisation und jede Person ist einzigartig, und deshalb gibt es auch keine Lösungen, die für alle gleichermaßen geeignet sind. Patentlösungen gibt es also nicht, aber wir bieten Techniken und Methoden, die sich auf die in Ihrer Organisation bestehenden Gegebenheiten übertragen lassen und bei der Verbesserung Ihrer Organisation helfen können.

In einer Publikation mit diesem Umfang können nicht alle Themen ausführlich behandelt werden, die das Management von Jugendorganisationen betreffen. Aus diesem Grund mussten die Verfasser eine Auswahl treffen. Nach ausführlichen Beratungen zwischen den Verfassern, die selbst über weit reichende Erfahrungen im Bereich des Managements und der Managementtheorie verfügen, wurden die Themen für dieses T-Kit ausgewählt und in vier Kapitel untergliedert. Weitere T-Kits zu Fachthemen, wie zum Beispiel zur Mittelbeschaffung, sind geplant. Die vorliegende Publikation enthält ergänzende bibliografische Angaben zu verschiedenen Punkten.

Das T-Kit ist in vier Hauptkapitel gegliedert, die unabhängig voneinander gelesen werden können. Sie hängen jedoch auch zusammen und demonstrieren so , dass der Ansatz dieses T-Kit alle Aspekte des Managements von Organisationen umfasst. Jedes Kapitel enthält theoretische Hintergrundinformationen, Analysen sowie konkrete Beispiele, die die Trainer bei ihrer Arbeit unterstützen sollen.

In Kapitel 1 werden Organisationen als Systeme beschrieben, die mit dem externen Umfeld verbunden sind und ein spezifisches internes Umfeld, das als Organisationskultur bezeichnet wird, schaffen können. Der Begriff „Umfeld" wurde absichtlich gewählt und soll diejenigen, die Managementaufgaben wahrnehmen, dazu ermutigen, zunächst den Kontext von Jugendorganisationen und deren Rolle in der heutigen Gesellschaft zu beleuchten.

Im Mittelpunkt von Kapitel 2 und 3 stehen die Mitarbeiter, die die größte Ressource einer Organisation bilden. In Kapitel 2 geht es um das Selbstmanagement, eine unverzichtbare Voraussetzung, um andere leiten zu können. In diesem Kapitel wird erläutert, wie wir das eigene Potenzial als Manager und Führungskraft/Leiter erkennen und herausfinden können und wie wir lernen. Untersucht wird darüber hinaus, welche Bedeutung Beziehungen im Management haben.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Mitarbeiterführung. Das Management wird nicht als Kontrollfaktor in Organisationen betrachtet, sondern in erster Linie als Funktion, in deren Mittelpunkt die Ziele der Organisation stehen. Das Management ermöglicht die Festlegung und Erfüllung der Ziele der Organisation, es sorgt dafür, dass die Organisation sich veränderten Bedingungen anpasst und dass kein Ungleichgewicht zwischen den unterschiedlichen und häufig widersprüchlichen Arbeitsanforderungen entsteht.

In Kapitel 4 wird das Management von Prozessen oder das Management der „Sachressourcen" innerhalb und außerhalb der Organisation beleuchtet. Prozesse werden als dynamische Elemente innerhalb einer Organisation betrachtet, die sich ständig ändern, anpassen und entwickeln.

Der Begriff Organisation hat seinen Ursprung im griechischen Wort „organon", das Werkzeug oder Instrument bedeutet. Wir hoffen, dass die in den folgenden Kapiteln enthaltenen Informationen dazu beitragen werden, Jugendorganisationen zu wirksamen Instrumenten zu machen, mit denen die Bedürfnisse der jungen Menschen in Europa erfüllt werden können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre dieses T-Kit.

1 Umfeld: Kontext und Kultur europäischer Jugendorganisationen

1.1 Einleitung

Es gibt unzählige Bezeichnungen und Definitionen für Jugendorganisationen, aber die meisten davon reichen nicht aus, um die Bandbreite dieser Organisationen wiederzugeben. Definitionen scheinen diese Vielfalt, die zu den wichtigsten Merkmalen von Jugendorganisationen zählt, einzuschränken. Es kann jedoch nützlich sein, die Inhalte einiger Definitionen genauer zu betrachten, weil in den meisten Definitionen die wichtigsten Aspekte hervorgehoben werden, anhand derer wir den Platz und die Rolle von Jugendorganisationen in der Gesellschaft erkennen können:

a) Jugendorganisationen sind häufig Organisationen mit ehrenamtlich Tätigen: Obwohl einige Organisationen auch hauptamtliches Personal haben, setzen sich die oberen Entscheidungsgremien (Verwaltung) aus ehrenamtlich Tätigen zusammen.

b) Jugendorganisationen sind gemeinnützige Organisationen: Das bedeutet nicht, dass sie keinen Gewinn erwirtschaften können, sondern lediglich, dass sämtliche Gewinne in Aktivitäten investiert werden, die zur Erfüllung ihres Auftrags beitragen.

c) Jugendorganisationen sind freie Organisationen beziehungsweise Nichtregierungsorganisationen und gehören damit nicht zur öffentlichen Verwaltung. Das heißt allerdings nicht, dass sie nicht durch die öffentliche Verwaltung unterstützt werden können (zum Beispiel finanziell).[1]

d) Jugendorganisationen sind Organisationen für junge Menschen: Sie bestehen aus einer Gruppe von Menschen, die sich zusammenschließen, um in einer gemeinsamen Struktur und Organisation ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Jugendliche spielen in mindestens einem der nachfolgend genannten Elemente eine wichtige Rolle:

- Junge Menschen leiten die Organisation. Das heißt, dass sie nicht unbedingt diejenigen sind, denen die Arbeit der Organisation zugute kommt. Unterstützt werden können auch zum Beispiel das kulturelle Erbe, die Umwelt oder ältere Menschen.

- Junge Menschen sind diejenigen, denen die Aktivitäten der Organisation zugute kommen. Die Aktivitäten der Einrichtung können jedoch von älteren Erwachsenen organisiert werden.

Übungsaufgaben

Man könnte annehmen, dass alle, die sich in einer Jugendorganisation engagieren, dieselben Informationen und Ansichten über die Organisation haben, aber dies ist nur selten der Fall. Bei dieser ersten Übung haben die Mitglieder der Gruppe die Möglichkeit, über die unterschiedlichen Sichtweisen zu diskutieren, die jeder Einzelne von der Organisation hat. Am Ende der Diskussion wird von der Gruppe eine gemeinsame Definition und ein Vokabular zur Beschreibung der Organisation erarbeitet, dem alle Teilnehmer zustimmen können.

- Bitten Sie die Gruppe, die oben genannten Definitionen zu überprüfen und die charakteristischen Merkmale ihrer eigenen Organisationen zu erörtern. Anschließend sollen die Mitglieder der Gruppe weitere Merkmale zusammenstellen, die noch genauer auf ihre Organisation zutreffen.

- Um sicherzustellen, dass in der Gruppe alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden, kann die nachfolgende Liste als Hilfestellung für die Diskussion verteilt werden. So wird gewährleistet, dass die Teilnehmer die einzelnen Aspekte auf ihre Organisation übertragen.

– Ziele
– Wie lange besteht die Organisation?
– Grad der Formalisierung
– Interne Struktur
– Wirkungsbereich
– Zielgruppe
– Geografische Bedeutung
– Kontinuität der Aktivitäten
– Art der Aktivitäten
– Beziehungen zu anderen Organisationen

[1] a, b und c aus Domenech, Alfred Vernis et al. 1998

Wenn wir die verschiedenen Definitionen und Rollen der Jugendorganisationen in Europa vergleichen würden, könnten wir rasch feststellen, dass die Organisationen in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich eingeschätzt werden. Dies hat nicht nur erheblichen Einfluss auf die Rolle, die sie in der Gesellschaft spielen, sondern auch darauf, wie sie diese Rolle wahrnehmen können. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Szenarien zu kennen, in denen Jugendorganisationen in Europa arbeiten, weil sich alle diese Unterschiede auf die Führung der Organisationen auswirken.

Auf diese Fragen gibt es nicht nur eine richtige Antwort. Aufgabe der Gruppe ist es, zu prüfen, welche Aussage auf ihre eigene Situation zutrifft.

Auch die Tatsache, dass Jugendorganisationen nicht im luftleeren Raum existieren, hat Auswirkungen. Die Organisationen „leben" in einem spezifischen Umfeld, durch das sie beeinflusst werden. Aus diesem Grund müssen Jugendorganisationen ständig aktuelle Informationen über die Entwicklungen in ihrem Umfeld sammeln, damit sie nicht von Veränderungen überrascht werden und damit sich Veränderungen nicht vollziehen, ohne dass sie es bemerken. Stellt der Staat zum Beispiel eine bestimmte Dienstleistung bereit und wird dadurch ein Problem beseitigt, das die Jugendorganisation mit ihrer Arbeit zu lösen versucht, verliert die Organisation ihre Aufgabe, wenn sie die neue Entwicklung nicht schon im Vorfeld erkennt und entsprechend reagiert. Sie muss über kurz oder lang aufgelöst werden oder sich ein neues Aufgabenfeld suchen. Zum Beispiel könnte eine größere Aufmerksamkeit gegenüber einem Thema, das einen künftigen Aufgabenschwerpunkt der Jugendorganisation bilden könnte, neue Möglichkeiten für die Organisation eröffnen.

Wir möchten an dieser Stelle hervorheben, dass die wichtigste Aufgabe derjenigen, die in Jugendorganisationen Führungspositionen einnehmen, darin besteht, ihr Umfeld aufmerksam zu beobachten.

Übungsaufgabe

- Sobald wir uns über die wichtigsten Kennzeichen einer Jugendorganisation einig sind, sollten wir einen Schritt weitergehen und Informationen über die Rolle der Organisation in der Gesellschaft sammeln. Die folgenden Fragen können den Teilnehmenden helfen, sich ein Bild zu machen:

– Schaffen Jugendorganisation Raum oder füllen sie eine Lücke?

– Übernehmen sie einen Teil der Arbeit, die von den Regierungen geleistet werden sollte? Oder bieten sie Lösungen und Alternativen für bestimmte Probleme, die unsere Gesellschaften und insbesondere Jugendliche betreffen?

– Welchen Beitrag leisten Jugendorganisation tatsächlich zur Aufklärung und zur Verteidigung von Rechten?

– Gibt es andere Akteure in der Gesellschaft, die diese Arbeit bereits leisten? Wenn ja, gehen sie in der gleichen Weise vor wie die Jugendorganisationen? Wenn nicht, wo liegen die Unterschiede?

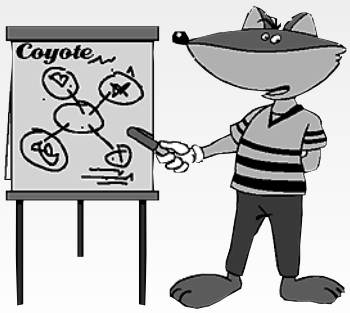
– Bieten Jugendorganisationen Jugendlichen die Möglichkeit, eine aktive Rolle in der Gesellschaft zu spielen?

– Warum leisten manche Menschen ehrenamtliche Arbeit und andere nicht?

– Ist ehrenamtliche Arbeit eine vorübergehende Modeerscheinung oder ist sie eine echte Form der Beteiligung für junge Menschen?

– Werden durch Jugendorganisation Werte und Haltungen gefördert und praktiziert, die wichtig für die Gesellschaft sind?

– Repräsentieren Jugendorganisationen die jungen Menschen in Europa oder repräsentieren sie nur eine Minderheit derjenigen, die sich in diesen Organisationen engagieren? Können Jugendorganisationen daher wirklich als Sprachrohr junger Menschen betrachtet werden oder steht ihnen diese Rolle nicht zu?



Nur so können sie bereits im Vorfeld die Initiative ergreifen und die Entwicklung der Organisation auf die aktuellen und zukünftigen Erfordernisse der Gesellschaft ausrichten.

1.2 Historischer Kontext

Wenn wir unseren aktuellen Standort bestimmt haben, ist es wichtig, zu analysieren, wie wir dorthin gelangt sind. Viele der aktuellen Gegebenheiten und Verfahrensweisen in Organisationen haben ihre Wurzeln in der Geschichte dieser Organisationen. Die Geschichte sollte daher zumindest den Personen bekannt sein, die Managementaufgaben innerhalb der Organisation wahrnehmen. Manchmal ist es schwer, eine bestimmte Vorgehensweise zu verstehen, wenn man den historischen Hintergrund nicht kennt, und dies kann Einfluss darauf haben, wie neue ehrenamtliche Mitarbeiter die Arbeit in der Organisation sehen. Die Tatsache, dass bestimmte Aufgaben immer in einer bestimmten Weise erledigt wurden, ist keine Qualitätsgarantie und deshalb sollten wir die Abläufe analysieren, wenn wir unsere Organisationen verbessern wollen.

Bevor wir jedoch mit den Planungen beginnen können, bevor wir hinterfragen, warum bestimmte Dinge in der Organisation funktionieren oder nicht funktionieren, bevor überhaupt eine Entscheidung getroffen werden kann, müssen die Manager und Managerinnen sich die Zeit nehmen, ihre eigene Organisation kennen zu lernen. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit können in die allgemein bekannten Informationen integriert und bei zukünftigen Planungen genutzt werden.

Übungsaufgabe

- Sammeln Sie Informationen über die Geschichte der Organisation und erstellen Sie einen „Steckbrief" für die Organisation. Mit dieser Übung wird sichergestellt, dass alle zum Management gehörenden Personen über dieselben Hintergrundinformationen in Bezug auf die Organisation verfügen. Der Steckbrief sollte mindestens folgende Informationen enthalten:

– Name der Organisation
– Wirkungsbereich
– Gründungsdatum
– Zahl der Mitglieder
– Struktur
– Chronologische Auflistung der wichtigsten Ereignisse in der Geschichte der Organisation
– Chronologische Auflistung der wichtigsten Ereignisse außerhalb der Organisation, die sich auf die Organisation ausgewirkt haben
– Erfahrungen aus der Vergangenheit: Schlüsselfaktoren für Stabilität und Wachstum (intern & extern)
– Erfahrungen aus der Vergangenheit: Wiederkehrende Themen, die die Ursachen für Instabilität aufzeigen
– Außenwahrnehmung der Organisation

Die Teilnehmer sollen zu Beginn aufgefordert werden, die Fragen so objektiv wie möglich zu beantworten, dies gilt insbesondere für die letzten drei Fragen. Die Subjektivität der Antworten, von der insbesondere bei diesen drei Fragen ausgegangen werden muss, sollte besonders berücksichtigt werden.

Am Anfang dieses Kapitels wurde darauf hingewiesen, dass das aktuelle Erscheinungsbild einer Jugendorganisation seine Wurzeln in der historischen Entwicklung der Organisation hat. Wir haben uns in der letzten Übung näher mit diesem Punkt beschäftigt, und jetzt ist es an der Zeit, in die Gegenwart zurückzukehren und die aktuelle Situation unserer Organisation ausführlicher zu beleuchten. Wir sollten uns nun die aktuellen Programme der Organisation und die damit zusammenhängende Infrastruktur ansehen. Eine Möglichkeit dazu bietet die Erstellung eines Organisationsprofils. Die folgenden drei Schritte zeigen, wie wir dabei vorgehen können.

Erster Schritt:
Zusammenstellung aller spezifischen Programmaktivitäten und Leistungen, das heißt, Beratung und Unterstützung, Unterbringung, Information, Vorträge bei Unternehmen, neue Strategien etc. Stellen Sie fest, in welchen Bereichen derzeit Aktivitäten durchgeführt werden und welchen Umfang die aktuellen Programme haben. Dazu gehören zum Beispiel auch Daten, wie die Anzahl der betreuten Zielgruppen, Kosten je Leistungseinheit, angeschlossene Einrichtungen und Ähnliches.

Zweiter Schritt:
Gliedern Sie diese Programmaktivitäten und Leistungen nach den gemeinsamen Zielen, Kategorien, ähnlichen Diensten oder dergleichen. Betrachten Sie diese Kategorien als Ziele.

Dritter Schritt:
Erstellen Sie ein Infrastrukturprofil. Dieses Profil umfasst Informationen über die grundlegende Managementstruktur, über Tätigkeiten zur Unterstützung des aktuellen Programms, wie zum Beispiel Personalverwaltung, Mittelbeschaffung, Marketing, Verwaltung von Einrichtungen und Finanzmitteln, sowie über den Verwaltungsrat. Angegeben wird unter anderem, wie viele haupt-/ nebenamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen derzeit in allen Programmen sowie in der gesamten Organisation beschäftigt sind und aus wie vielen Mitgliedern der Verwaltungsrat besteht. Beschreiben Sie außerdem kurz die Herkunft und die Verwendung von Mitteln, die Finanzlage der Organisation sowie weitere Einzelheiten, die das Management der Organisation betreffen. Grafiken und Diagramme sind zur übersichtlichen Präsentation der Daten nützlich.[2]

Bisher haben wir uns mit dem Organisationskonzept befasst: Zunächst haben wir untersucht, was eine Jugendorganisation ist, danach haben wir ihre Rolle in der modernen europäischen Gesellschaft beleuchtet, und anschließend haben wir einige wichtige Aspekte unserer eigenen Organisationen herausgearbeitet. Der erste Begriff im Titel des nächsten Kapitels ist damit nun klar geworden, aber wie sieht es mit dem zweiten Begriff aus?

[2] Michael Allison und Jude Kaye (1997)

1.3 Organisationskultur

1.3.1 Was versteht man unter Kultur?

Dieses Wort hat viele Bedeutungen. Im Wörterbuch für modernes Englisch von Longman wird Kultur definiert als „die Gewohnheiten, die Anschauungen, die Kunst, die Musik sowie alle anderen Produkte des menschlichen Denkens einer bestimmten Gruppe von Menschen in einer bestimmten Zeit".

Häufig steht der Begriff Kultur für Volksüberlieferung oder Kunst. Wenn wir das Konzept jedoch in einem breiteren Rahmen betrachten, erkennen wir darüber hinaus noch andere Elemente, wie zum Beispiel den Sinn für Humor, die Essgewohnheiten oder auch die Familienbeziehungen. Mit einfachen Worten erklärt, könnten wir sagen, dass Kultur eine bestimmte Art und Weise ist, in der eine bestimmte Gruppe von Menschen Dinge tut.

Mit dieser Definition werden die Parallelen schnell deutlich: Jugendorganisation sind Gruppen von Menschen, die bestimmte Aufgaben in einer bestimmten Weise wahrnehmen.

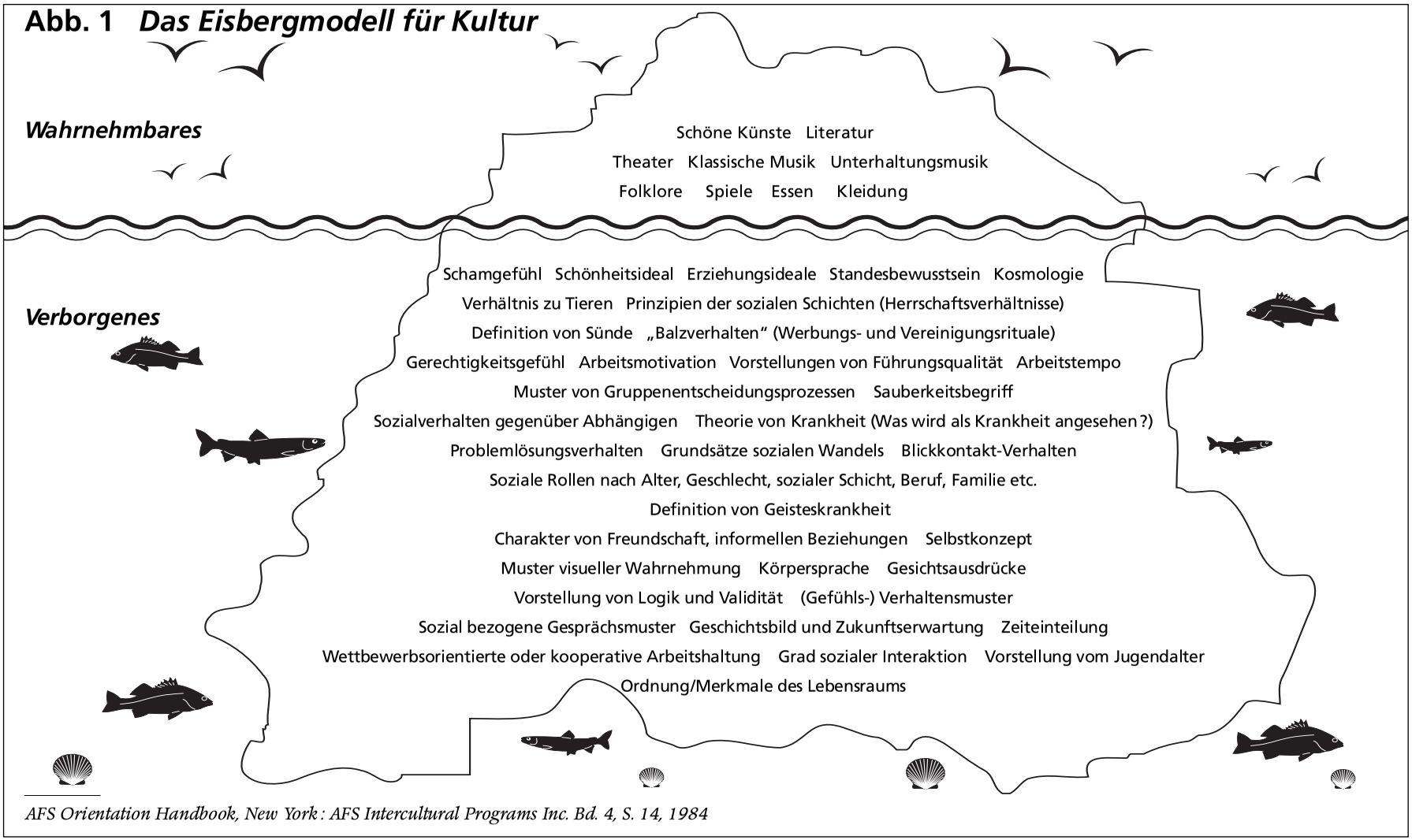
Das Problem ist, dass einige der Elemente, die wir als Bestandteil der Kultur betrachten, nicht so offensichtlich sind wie andere. Das folgende Diagramm zeigt, dass tatsächlich nur ein Zehntel der kulturellen Komponenten als solche erkannt werden, das heißt, dass 90 % dieser Komponenten nicht bewusst wahrgenommen werden. Damit kann man die Kultur mit einem Eisberg vergleichen, der nur zum Teil sichtbar ist, der jedoch in seiner Gesamtheit berücksichtigt werden muss.

Wir müssen vorsichtig vorgehen, wenn wir uns nun mit der Kultur unserer Organisationen beschäftigen. Wichtig ist, dass wir uns nicht nur auf das Offensichtliche konzentrieren, weil wir sonst neun Zehntel der Elemente übersehen, die die Organisationskultur ausmachen.

Viele Autoren haben über das Thema Organisationskultur geschrieben und bestimmte Verhaltensmuster festgestellt, in denen sich die meisten Organisationen wieder erkennen.

Einige Aspekte der Kultur sind bei der Führung einer Organisation sehr wichtig. Wir müssen berücksichtigen, dass jede Organisationskultur unterschiedlich auf dieselben Dinge reagiert. Wichtig ist auch zu erkennen, dass bestimmte Personen in eine bestimmte Organisationskultur passen und andere nicht. Letzteres hat eindeutig Auswirkungen auf Gruppen von Menschen, die sich zusammenschließen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Abb. 1 ***Das Eisbergmodell für Kultur***



AFS Orientation Handbook, New York: AFS Intercultural Programs Inc. Bd. 4, S. 14, 1984

Übungsaufgaben

Verwenden Sie folgende Definitionen des Begriffs Organisationskultur, um eine Diskussion anzuregen. Welche Definitionen bevorzugen die Mitglieder der Gruppe?

- Trompenaars „Das Wesen der Kultur ist nicht das, was auf den ersten Blick erkennbar ist. Kultur ist die Art und Weise, in der bestimmte Gruppen von Menschen die Welt verstehen und interpretieren."
- Morgan verwendet verschiedene Definitionen: „Wenn wir über Kultur sprechen, beziehen wir uns in der Regel auf die Entwicklungsmuster, die sich im System des Wissens, in der Ideologie, den Werten, den Gesetzen und den täglichen Ritualen einer Gesellschaft widerspiegeln".
- Wilkins definiert Kultur als „die als selbstverständlich betrachtete und von allen unterstützte Bedeutung, die eine bestimmte Gruppe von Menschen ihren gesellschaftlichen Regeln beimisst".

Weiter sagt er: „Organisationen spiegeln die Gesellschaften im Kleinen wider und haben ihre eigenen klaren Muster der Kultur und Subkultur. Solche Denkmuster oder gemeinsamen Wertvorstellungen [...] können die allgemeine Fähigkeit einer Organisation, auf Herausforderungen zu reagieren, entscheidend beeinflussen."

- Ouchi und Jackson definieren Kultur ohne Umschweife als Art und Weise „wie die Dinge hier ablaufen".

Nach Ansicht der Verfasser dieses T-Kit stimmt die letzte Definition mit dem von ihnen entwickelten Konzept der Kultur von Jugendorganisation überein. Wir hoffen, dass diese direkte und praktische Definition denjenigen hilft, die sich in einer Organisation engagieren, die Kultur dieser Einrichtung zu verstehen.

1.3.2 Organisationsstile

Nachdem wir nun wissen, was unter Organisationskultur zu verstehen ist, können wir einige der wichtigsten „Organisationsstile", wie Charles Handy sie nennt, analysieren. Diese Beschreibungen werden uns helfen, die Kultur unserer Organisation zu erkennen, und dies wird uns wiederum die Beantwortung folgender Fragen ermöglichen:

- Warum arbeitet unsere Organisation in einer bestimmten Art und Weise?
- Was sind die Vor- und Nachteile dieser Vorgehensweise?
- Warum passen bestimmte Menschen mit einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur in unsere Organisation und andere nicht?

Die Antworten auf all diese Fragen bilden eine wichtige Grundlage für uns als Manager/innen, wenn wir nach neuen Wegen zur Weiterentwicklung unserer Organisationen suchen.

Die nachfolgende Beschreibung ist eine Zusammenfassung, die auf der Klassifikation der vier wichtigsten Kategorien der Organisationskultur nach Handy beruht.

Club-Kultur

Diese Organisation lässt sich am besten mit dem Netz einer Spinne vergleichen, denn wie beim Spinnennetz befindet sich das Herzstück der gesamten Organisation in der Mitte, umgeben von immer weiteren Kreisen, die ebenfalls wichtig sind. Je näher man an die Spinne heranrückt, umso mehr Einfluss hat man.

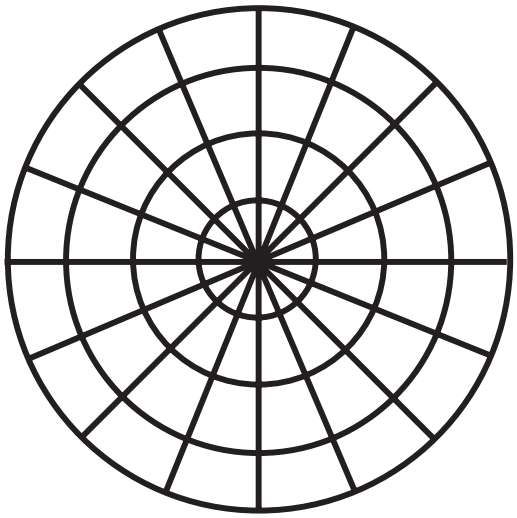
Die „Organisationsidee" der Club-Kultur ist, dass der Zweck der Organisation darin besteht, die Arbeit des Leiters/der Leiterin oder des Gründers/der Gründerin zu unterstützen. Wenn diese Person alle Aufgaben selbst ausführen könnte, würde die Organisation nicht existieren. Die Organisation besteht im Grunde nur, weil die betreffende Person das nicht kann. Die Organisation fungiert also als ihr verlängerter Arm, der in ihrem Namen arbeitet, und ist ein Club von gleich gesinnten Menschen.

Zu den Vorteilen dieser Kultur zählen unter anderem:
- Die Organisation ist produktiv.
- Die Ziele der Organisation werden auf irgendeine Weise erreicht.
- Die Arbeit ist effizient und wird überwacht.
- Das System kann aufrechterhalten werden und die Organisation kann alle Aufgaben wahrnehmen.
- Der wesentliche Vorteil besteht in der Fähigkeit, sofort und intuitiv auf Chancen oder Krisen reagieren zu können, weil die Kommunikationswege kurz sind und die Entscheidungsbefugnis in einer Hand liegt.

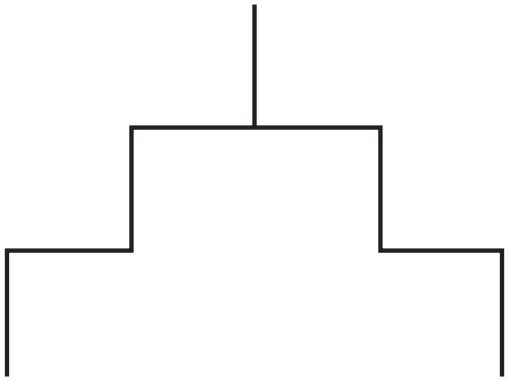
Diese Organisationskultur hat aber auch Nachteile:
- Die Arbeit erfüllt nicht unbedingt die bestehenden Erfordernisse.
- Entscheidungen werden willkürlich getroffen.
- Der Druck kann nie gelockert werden.
- Bei denjenigen, die nicht mitentscheiden können, entstehen Unmut, Verärgerung und Rachegelüste.
- Die Mitarbeiter nehmen eine defensive Rolle ein.
- Die persönlichen Bedürfnisse der Mitglieder werden nicht befriedigt.

Abb. 2 *Klassifizierung von Organisationskulturen*

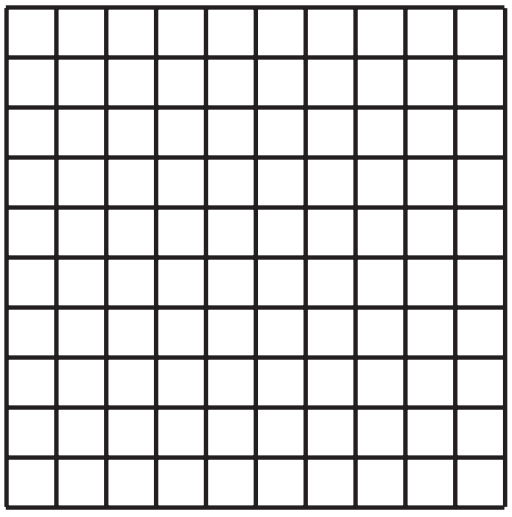
Club-Kultur



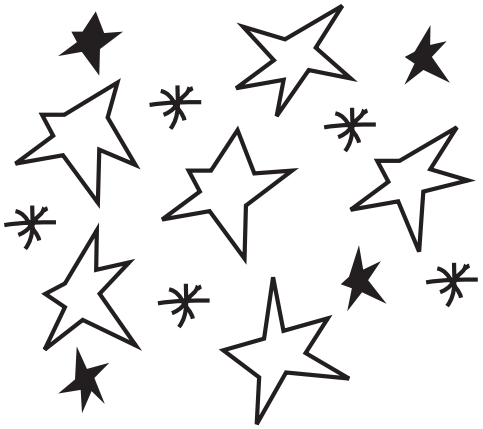
Rollenbezogene Kultur



Aufgabenorientierte Kultur



Personenbezogene Kultur



Handy, Charles: Understanding Voluntary Organisations, Penguin Books Ltd.1990, S. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-014338-6. Nachdruck mit freundlicher Genehmigung

Rollenbezogene Kultur

Diese Organisationskultur lässt sich am besten anhand eines Organigramms darstellen, wie es in vielen Organisationen gebräuchlich ist. Es sieht aus wie eine Pyramide aus verschiedenen Kästchen. Jedes Kästchen enthält eine Funktionsbezeichnung, darunter steht in kleinerer Schrift der Name der Person, die diese Funktion zurzeit wahrnimmt. Das Kästchen bleibt bestehen, auch wenn die betreffende Person die Organisation verlässt.

Die zugrunde liegende Organisationsidee ist, dass Organisationen Gebilde sind, die sich aus verschiedenen Rollen und Funktionskästchen zusammensetzen. Diese werden in logischer und systematischer Form angeordnet, sodass sie gemeinsam die Aufgaben der Organisation erfüllen können. Die Organisation ist eine Konstruktion, in der sich Rolle an Rolle fügt und in der die Zuständigkeitsbereiche miteinander verknüpft sind. Jeder Einzelne nimmt eine bestimmte Rolle ein, in einer Arbeitsplatzbeschreibung wird klar festgelegt, welche Aufgaben im Rahmen dieser Rolle zu erfüllen sind und wo ihre Grenzen liegen. Von Zeit zu Zeit werden in der Organisation die Rollen sowie deren Verknüpfungen untereinander neu strukturiert, um veränderten Prioritäten Rechnung zu tragen, und anschließend werden die Personen den Rollen neu zugeordnet.

Vorteile:
- Die Rollen, Aufgaben und Funktionen sind genau festgelegt und werden respektiert.
- Die Qualität der Arbeit ist gut.
- Finanzielle und hierarchische Beziehungen sind genau festgelegt und werden respektiert.
- Die Mitglieder haben das Gefühl, dass ihre Meinung zählt.

Nachteile:
- Die Reaktion auf unvorhergesehene Probleme ist schwierig.
- Hoher Zeitaufwand, nur wenige Personen haben Einfluss auf die Struktur.
- Ablehnung ungeplanter/unvorhergesehener Aktivitäten.
- Schnelle Entscheidungen sind nicht möglich.

Aufgabenorientierte Kultur

Die aufgabenorientierte Kultur hat sich aus dem Bedürfnis nach einer Organisationsform entwickelt, die nicht so individuell wie die Club-Kultur und schneller als die rollenbezogene Kultur auf Veränderungen reagieren kann.

Die „Organisationsidee" dieser Kultur besteht darin, dass eine Gruppe oder ein Team von Experten sowie Ressourcen für ein Projekt, ein Problem oder eine Aufgabe eingesetzt werden. Auf diese Weise kann jede Aufgabe optimal und individuell ausgeführt werden, eine Standardisierung innerhalb der Organisation ist nicht erforderlich. Außerdem können die Gruppen geändert, aufgelöst oder erweitert werden, wenn sich die Aufgabe ändert.

Die aufgabenorientierte Kultur wird von vielen Fachleuten bevorzugt, weil sie in Gruppen arbeiten können, gegenseitig von ihren Fähigkeiten profitieren können und gemeinsam die Verantwortung tragen.

Vorteile:
- Die Mitglieder der Gruppe haben das Gefühl, dass sie etwas erreicht haben, das sie zum erfolgreichen Abschluss bringen wollen.
- Die Beteiligten sind kompetent, spezialisiert, rational, unabhängig und gehen analytisch vor.
- Die Ursachen und Folgen eines Problems werden ebenso eingehend analysiert wie die möglichen Lösungen.

Nachteile:
- Es ist schwierig, diese Mitglieder dazu zu motivieren, Routinearbeiten zu erledigen, an die Öffentlichkeit zu treten und Informationen weiterzugeben.
- Es ist schwierig, sich verständlich zu machen.
- Notwendige Veränderungen können nur schwer durchgesetzt werden.

Personenbezogene Kultur

Die personenbezogene Kultur unterscheidet sich grundlegend von den drei bereits beschriebenen Formen, weil hier die Ziele des Einzelnen im Mittelpunkt stehen und die Organisation als Ressource für die Talente des Einzelnen dient. Das anschaulichste Beispiel sind die Fachleute (wie zum Beispiel Ärzte, Anwälte, Architekten), die sich aus praktischen Gründen zu einer Arbeitsgemeinschaft zusammenschließen.

Die „Organisationsidee", die dieser Kultur zugrunde liegt ist, dass die Fähigkeiten des Einzelnen im Mittelpunkt stehen und durch eine minimale Organisation unterstützt werden müssen. Die Fachleute in diesen Organisationen glauben, dass das Management einen niedrigeren Status hat als sie selbst und wenn überhaupt nur über wenige formale Instrumente verfügt, um sie zu kontrollieren. Diese Fachleute arbeiten bevorzugt in Praxen, Kammern oder Partnerschaften zusammen.

Vorteile:
- Die persönlichen Bedürfnisse (Sicherheit, Selbstachtung etc.) der Mitglieder werden bis zu einem gewissen Grad befriedigt.
- Die Beziehungen zwischen den Mitgliedern sind eng und freundlich, offen und respektvoll.
- Die intellektuelle und emotionale Integration der Mitglieder wird angestrebt.

Nachteile:
- Es ist schwierig, sofort Ergebnisse zu erhalten oder Entscheidungen umzusetzen.
- Diese Organisationsform ist zeitaufwändig und erfordert Energie, die dann nicht mehr für die Erreichung der angestrebten Ziele und zur Lösung der auftretenden Probleme zur Verfügung steht.

Nach dieser kurzen Beschreibung der verschiedenen Modelle der Organisationskultur sollte darauf hingewiesen werden, dass in manchen Organisationen eher eine Mischung aus verschiedenen Organisationsstilen anzutreffen ist als eine Form, die exakt einem der hier beschriebenen Modelle entspricht. Wenn eine Organisation einem bestimmten Modell entspricht, ist dies auf viele Faktoren zurückzuführen. Dieses Modell ist häufig nicht bewusst gewählt worden, sondern eher zufällig entstanden oder hat sich im Laufe der Zeit entwickelt.

Übungsaufgabe

- Fordern Sie die Gruppe auf zu prüfen, ob die Klassifizierung der Organisationskulturen nach Handy auch heute noch zutreffend ist. Gibt es in den modernen Organisationen neue Aspekte, die in diese Kategorien aufgenommen werden sollten? Wie wirken sich eine stabile Wertegrundlage oder das Konzept der Freiwilligkeit auf die Kultur einer Organisation aus?

Zu jedem Organisationsstil passt ein bestimmter „Persönlichkeitstyp", eine Beschreibung der einzelnen Persönlichkeitstypen ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich. Derzeit werden wichtige Untersuchungen durchgeführt, um die Persönlichkeitsmerkmale zu ermitteln, die zu den jeweiligen Formen der Organisationskultur passen. Von Cooke und Laferty wurde „Das Verzeichnis der Organisationskultur" herausgegeben, „ein umfangreiches Instrument, mit dem zwölf unterschiedliche Verhaltensnormen untersucht werden. Beschrieben werden darin die Denk- und Verhaltensweisen, die indirekt oder direkt von einer Person verlangt werden, damit diese in eine Organisation oder einen Organisationsbereich passt und die bestehenden Erwartungen erfüllt. In diesen Verhaltensnormen ist festgelegt, wie alle Mitglieder einer Organisation [...] an ihre Arbeit herangehen sollen und wie die Interaktion zwischen ihnen ablaufen soll". Dies hat auch Einfluss auf die unterschiedlichen Weisen, in der jeder Einzelne lernt. Dieser Aspekt wird im Kapitel „Erkennen der eigenen Fähigkeiten" ausführlicher beschrieben. Auch wenn wir im Rahmen dieser Publikation nicht näher auf die Studie von Cooke und Laferty eingehen können, möchten wir die Bedeutung der Organisationskultur betonen.

Übungsaufgabe

- Fordern Sie die Gruppe auf, anhand der oben aufgeführten Beschreibungen die Organisationskultur ihrer eigenen Organisationen zu ermitteln. In einem ersten Schritt können die wichtigsten Merkmale jeder Organisationskultur überprüft werden. Die Gruppe soll gemeinsam festlegen, mit welcher/n Kultur/en ihre eigene Organisation am meisten gemeinsam hat. Anschließend sollen die Mitglieder der Gruppe die Vor- und Nachteile ihrer Organisationskultur analysieren und einen Bezug zu den tatsächlichen Gegebenheiten in ihrer Organisation herstellen. Die Gruppe sollte berücksichtigen, dass die Organisationskultur kein statisches Element ist. Sie ändert sich aufgrund von internen und externen Einflüssen ebenso wie die Organisation selbst.

2 Selbstmanagement

2.1 Einleitung

Junge Menschen nehmen innerhalb einer Jugendorganisation häufig eine Managementposition ein, nicht weil sie diese Position anstreben, sondern weil sie die Möglichkeit haben, für einen begrenzten Zeitraum in dieser Organisation zu arbeiten. In den meisten Fällen haben diese Personen daher vorher kein Managementtraining absolviert. Oft ist es das erste Mal, dass die betreffende Person offiziell eine Leitungsfunktion übernimmt.

In diesem Kapitel geht es um die Notwendigkeit, in solch einer neuen Situation die eigenen Fähigkeiten richtig einzusetzen, um neue Aufgaben bewältigen und mit neuen Menschen und neuen Gefühlen umgehen zu können. In der Regel ist die erste Reaktion, zu handeln und so schnell wie möglich mit der Arbeit zu beginnen. Wir empfehlen Ihnen in diesem T-Kit, sich ein wenig Zeit zu nehmen, um über sich selbst, Ihre Vergangenheit, Ihre Art, mit anderen umzugehen und Beziehungen aufzubauen und insbesondere über Ihre Art zu lernen nachzudenken. Wenn Sie Ihre Managementtätigkeit innerhalb der Organisation beendet haben, werden sie feststellen, dass das Lernen zu den wichtigsten Erfahrungen gehört, die Sie in dieser Zeit gemacht haben – sowohl im Hinblick auf die erworbenen Fähigkeiten und die gewonnenen Erkenntnisse als auch im Hinblick auf die Entwicklung Ihres eigenen Potenzials.

2.2 Erkennen der eigenen Fähigkeiten

2.2.1 Lernen lernen

Es gibt unterschiedliche Definitionen für das Lernen, das den Erwerb von Wissen und Fähigkeiten oder Kenntnissen betrifft. Die eine beste Lernmethode gibt es nicht. Lernen kann als das Gewinnen neuer Erkenntnisse über das eigene Potenzial beschrieben werden, das sich in neuem Wissen, neuen Fähigkeiten, neuen Sichtweisen, neuen Fertigkeiten und insbesondere in der Kombination aller dieser Elemente zeigt, die man als Professionalität bezeichnen könnte.

Lernen ist nicht nur eine intellektuelle Tätigkeit. Allzu oft werden den Schülern im formalen Schulsystem Lernmethoden vermittelt, die allein auf dem Einsatz des Intellekts basieren. Etwas gelehrt zu werden, ist eine passive Aktivität, während das Lernen aktiv ist. Beim Lehren steht häufig der Lehrer im Mittelpunkt, beim Lernen ist es der Lernende. Das ist ein wesentlicher Unterschied. Wo liegt der Schwerpunkt bei der außerschulischen Bildung und Weiterbildung? Sind wir wie Lehrer? Peter Vall sagt, dass wir heute glauben, dass es das formale schulische Lernumfeld nicht mehr gibt, nur weil wir moderne Technologien einsetzen und bequemere Stühle haben. Wo liegt der Unterschied zwischen einer formalen Bildung und dem Lernen, das wir vorschlagen?

Im nicht formalen Bildungskontext wird der Begriff „lernen" dem Begriff „lehren" vorgezogen. Das persönliche Lernen und das Erlernen des Lernens wird auf diese Weise zu einem zentralen Element der eigenen Weiterentwicklung. Das Umfeld und andere Menschen spielen beim Lernen eine äußerst wichtige Rolle, weil sie den Kontext bilden und für den Lernenden noch andere wichtige Funktionen erfüllen.

In der heutigen Gesellschaft ist das intellektuelle Kapital an die Stelle des traditionellen Kapitals getreten, das für den beruflichen oder persönlichen Erfolg im Leben wichtig ist. Das Erlernen des Lernens basiert auf der Erkenntnis, dass es verschiedene Möglichkeiten des Lernens gibt, die den ganzen Menschen einbeziehen, also Elemente des Intellekts, Emotionen, den Körper und die Denkfähigkeit.

Übungsaufgaben

- Sammeln Sie Sprichwörter über Lernen, Lehren, Bildung und Training aus verschiedenen Kulturen (einschließlich der Definition der Europäischen Union für das Lebenslange Lernen).
- Ordnen Sie die Sprichwörter in verschiedene Kategorien ein und überprüfen Sie ihren Inhalt.
- Stellen Sie fest, welche Unterschiede und Ähnlichkeiten bestehen.

2.2.2 Erfahrungslernen und Lernstile

Peter Honey und Alan Mumford haben herausgefunden, dass es verschiedene Lernstile gibt. Ihre Theorie besagt, dass jeder Mensch aus bestimmten Situationen lernt. Wer in der Lage ist, verschiedene Lernstile anzuwenden, kann aus einer Vielzahl von Situationen und Erfahrungen lernen und so seine Lernmöglichkeiten optimieren. Unter bestimmten Bedingungen ist Training also eine Möglichkeit, unsere eigenen Erfahrungen zu reflektieren und aus ihnen zu lernen.

Honey und Mumford haben einen Fragebogen über Lernstile entwickelt, der 80 praktische Beispiele enthält, die Ihnen dabei helfen sollen, Ihr eigenes Lernverhalten zu erkennen. Die Antworten auf diese Aussagen werden ausgewertet und geben Aufschluss über den von Ihnen bevorzugten Lern-

stil. Die Verfasser erläutern anschließend die vier verschiedenen Lernstile, beschreiben die Situationen, die am besten zu diesen Stilen passen, und machen Vorschläge für den Umgang mit Situationen, in denen auf weniger bevorzugte Lernstile zurückgegriffen werden sollte. Bitte beachten Sie, dass dieser Fragebogen in den USA entwickelt wurde und einige Aussagen vor unserem kulturellen Hintergrund unterschiedlich interpretiert werden.

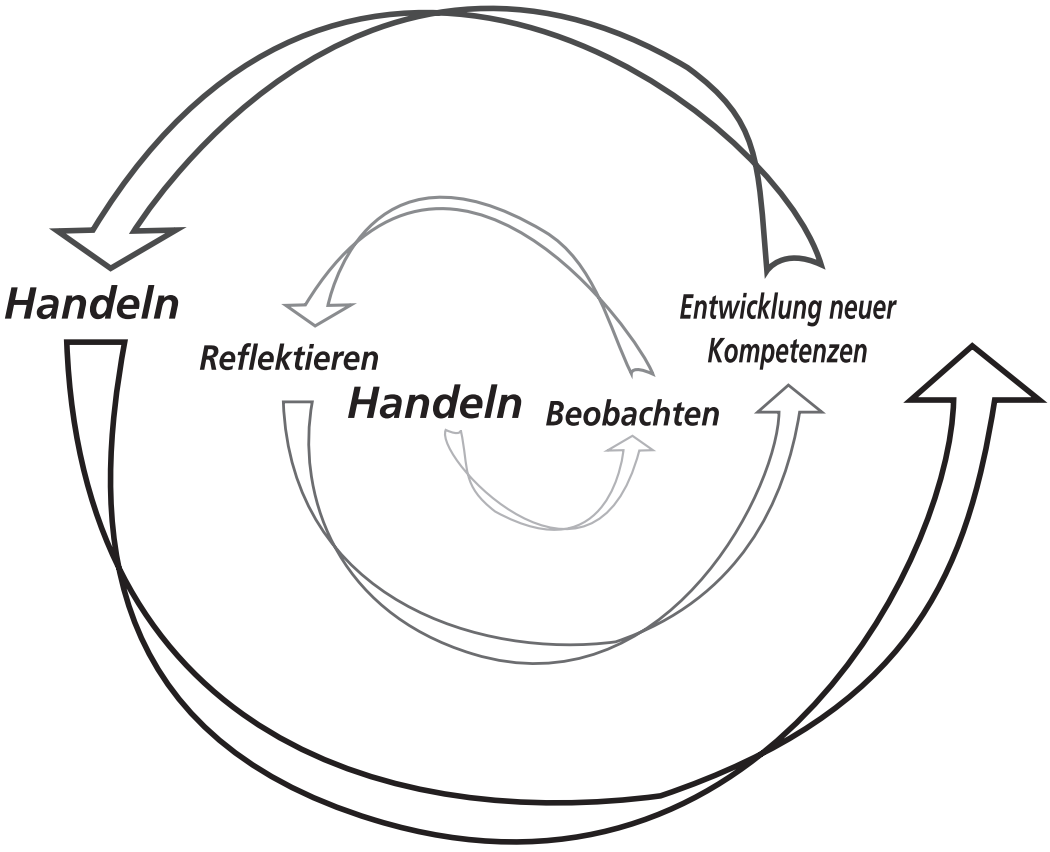
Honey und Mumford haben den Erfahrungslernkreis von Kolb weiterentwickelt, der hier in eine Spirale umgewandelt wurde, um die kontinuierliche Entwicklung hervorzuheben.

Nach dieser Theorie ist nicht wichtig, was Sie erleben, sondern allein, wie Sie mit dem Erlebten umgehen. Das Erfahrungslernen wird als Prozess in vier Schritten betrachtet. Es spielt keine Rolle, wie lange dieser Prozess dauert, das Wichtigste ist, dass nach der Phase der Erfahrung das Nachdenken einsetzt, dass anschließend eine kritische Analyse und eine Generalisierung erfolgt, um schließlich die Anwendung der neu erworbenen Kompetenzen planen zu können.

Stufe 1 – Handeln und Erfahrungen sammeln ist Teil des täglichen Lebens, aber die Möglichkeit dazu kann auch bewusst geschaffen werden.
Stufe 2 – Beobachten und reflektieren des Erlebten

Stufe 3 – Aus den gemachten Erfahrungen Schlussfolgerungen ziehen und auf andere Bereiche übertragen
Stufe 4 – Umsetzen der neu erworbenen Kompetenzen oder eine neue Erfahrung

Abb. 3 *Lernen (Kreis/Spirale)*



Honey, Peter/Mumford, Alan : The Manual of Learning Styles, 1992, S. 3, ISBN 0-9508444-7-0, Adaptierte Fassung

Abb. 4 *Stärken und Schwächen einzelner Lernstile*

Lernende mit aktivem Lernstil – Stärken	**Schwächen**
Flexibel und offen Rege Mitarbeit Finden sich gut in neuen Situationen zurecht Aufgeschlossen allem Neuen gegenüber, nehmen daher meist keine ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen ein	Neigen dazu, sofort das Naheliegende zu tun, ohne darüber nachzudenken Gehen unnötige Risiken ein Neigen dazu, zu viel selbst zu übernehmen und im Vordergrund zu stehen Handeln überstürzt, ohne ausreichende Vorbereitung Umsetzung/Vertiefung langweilt sie
Lernende mit reflektierendem Lernstil – Stärken	**Schwächen**
Vorsichtig Gründlich und methodisch Besonnen Hören anderen aufmerksam zu und nehmen Informationen auf Ziehen selten übereilte Schlussfolgerungen	Neigen zur Zurückhaltung und beteiligen sich nicht direkt Überlegen lange und können sich nur schwer entscheiden Neigen zu allzu großer Vorsicht und zeigen zu wenig Risikobereitschaft Können sich nicht durchsetzen – sind nicht besonders zuvorkommend und unterhalten sich ungern über Belangloses
Lernende mit theoretischem Lernstil – Stärken	**Schwächen**
Logische „vertikale" Denker Rational und objektiv Hinterfragen Dinge Diszipliniert	Nur beschränkt in der Lage, lateral zu denken Kommen nur schwer zurecht mit Ungewissheit, Unordnung und Dingen, die nicht eindeutig sind Intolerant gegenüber allem, was subjektiv oder intuitiv ist Verwenden ständig „sollte, hätte und müsste"
Lernende mit pragmatischem Lernstil – Stärken	**Schwächen**
Wollen alles in der Praxis erproben Praktisch, auf dem Boden der Tatsachen, realistisch Kühl und sachlich – kommen sofort auf den Punkt Technisch orientiert	Neigen dazu, alles abzulehnen, was nicht praktisch umgesetzt werden kann Nicht interessiert an der Theorie oder Grundsätzen Greifen meist zur erstbesten Lösung für ein Problem Halten nichts von vermeintlich „leeren" Worten Sind in der Regel an Aufgaben, nicht an Personen orientiert

Honey, Peter/Mumford, Alan : The Manual of Learning Styles, 1992, S. 47-48, ISBN 0-9508444-7-0

Die vier Lernstile – aktiver, reflektierender, theoretischer, pragmatischer – sind mit den vier Stufen des Lernens verknüpft.

Für jede Stufe gibt es einen bevorzugten Lernstil.
- Wenn Sie den aktiven Lernstil bevorzugen, ist Stufe 1 für Sie geeignet.
- Wenn Sie den reflektierenden Lernstil bevorzugen, ist Stufe 2 für Sie geeignet.
- Wenn Sie den theoretischen Lernstil bevorzugen, ist Stufe 3 für Sie geeignet.
- Wenn Sie den pragmatischen Lernstil bevorzugen, ist Stufe 4 für Sie geeignet.

Lernende, die alle vier Lernstile anwenden können, werden auch als „integrativ Lernende" bezeichnet und sind eindeutig am besten dazu in der Lage, alle vier Stufen zu bewältigen. Die meisten Menschen entwickeln jedoch Präferenzen für bestimmte Lernstile, die bei einigen Stufen von Vorteil, bei anderen jedoch von Nachteil sind. Diese Bevorzugung eines bestimmten Stils hat wesentlichen Einfluss darauf, bei welchen Aktivitäten der Einzelne am besten lernt.

- Aktiv Lernende lernen am besten bei Aktivitäten, wenn sie mit neuen Erfahrungen, Problemen oder Chancen konfrontiert sind, aus denen sie lernen können.
  Am meisten Spaß machen ihnen kurze, spontane Aktivitäten, wie zum Beispiel Unternehmensplanspiele, Wettbewerbe, Rollenspiele.
  Sie stehen stark im Rampenlicht, sind sehr präsent.
  Sie werden von Anfang an stark gefordert und erhalten eine schwierige Aufgabe.

- Lernende mit reflektierendem Lernstil dagegen lernen am besten aus Aktivitäten, bei denen sie beobachten, nachdenken und sich eingehend mit den verschiedenen Aspekten der Aktivitäten befassen können.
  Sie erhalten Raum, um nachzudenken, bevor sie handeln und um Informationen aufzunehmen, bevor sie sich äußern.
  Sie haben die Möglichkeit, die Ereignisse und das Erlernte zu überdenken.
  Sie können sich ohne Druck und enge Termine Zeit für ihre Entscheidung nehmen.

- Theoretiker lernen am besten aus Aktivitäten, bei denen sie Zeit haben, um Zusammenhänge und Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Ideen, Ereignissen und Situationen methodisch zu analysieren.
  Ihnen werden strukturierte Situationen mit klarer Zielsetzung vorgegeben.
  Sie erhalten die Gelegenheit, die grundlegende Methodik, die Voraussetzungen oder die Logik, die hinter etwas steht, zu hinterfragen und zu sondieren.
  Sie werden intellektuell gefordert.

- Pragmatiker lernen am besten aus Aktivitäten, bei denen ein klarer Zusammenhang zwischen dem Thema und einem Problem oder einer Verbesserungsmöglichkeit in ihrem Arbeitsumfeld besteht.
  Ihnen werden Arbeitstechniken vermittelt, die in ihrem eigenen Arbeitsumfeld angewandt werden können und einen klaren praktischen Nutzen bieten.
  Sie können unter Anleitung eines kompetenten Experten Arbeitstechniken ausprobieren und üben und erhalten ein Feedback von ihm.
  Sie können sich auf praktische Fragen konzentrieren.

Wenn Sie herausgefunden haben, welche/n Lernstil/e Sie bevorzugen, ist es wichtig, die Stärken und Schwächen der einzelnen Stile zu kennen. Ein wichtiger Faktor bei der Auswahl geeigneter Lernmöglichkeiten ist es, Aktivitäten zu wählen, bei denen die Stärken genutzt werden können und die Schwächen kein allzu großes Hindernis darstellen. Die Tabelle auf der nächsten Seite wird Ihnen helfen, Ihren eigenen Lernstil zu erkennen.

Ihr bevorzugter Lernstil hat Einfluss auf Ihr Verhalten als Manager, Lernender und Trainer. Wichtig ist vor allem, dass Sie Ihre Defizite in den Lernstilen ausgleichen, die Ihnen nicht so sehr liegen, damit Sie in möglichst vielen Situationen lernen können.

Denken Sie daran, dass Sie meist auf Ihre/n bevorzugten Lernstil/e zurückgreifen, wenn Sie Trainingsmaßnahmen durchführen oder Managementaufgaben wahrnehmen. Zur erfolgreichen Arbeit mit Menschen, die unterschiedliche Lernstile bevorzugen, sollte entsprechend den vier Lernstilen eine Mischung aus unterschiedlichen Aktivitäten angeboten werden, damit alle Beteiligten angesprochen werden können.

Übungsaufgaben

- Verteilen Sie den Fragenbogen über die Lernstile von Honey und Mumford* und die Bewertungstabelle ohne die Definition der Lernstile.
- Bilden Sie entsprechend den Ergebnissen des Fragebogens verschiedene Gruppen.
- Bitten Sie die Mitglieder der einzelnen Gruppen, zu beschreiben, unter welchen Umständen sie am besten gelernt haben, und anschließend ein Profil zu erstellen, bei dem nur die Elemente verwendet werden, die den Lernstilen gemeinsam sind.
- Vergleichen Sie diese Elemente mit den von Honey und Mumford ermittelten Lernstilen.

Bitte beachten Sie, dass Menschen häufig mehr als einen bevorzugten Lernstil haben.

** Sie finden den Fragebogen in Honey, Peter/ Mumford, Allan 1992 und im Anhang*

2.2.3 Emotionales Lernen

Bei Experimenten über die Wirkungsweise von Emotionen wurde festgestellt, dass Emotionen im sozialen Leben wichtig sind, weil sie unsere Haltung uns selbst und anderen gegenüber beeinflussen. Obwohl unterschiedliche Meinungen über den Ursprung von Emotionen bestehen, mehren sich die Hinweise darauf, dass grundlegende ethische Lebenseinstellungen auf zugrunde liegende emotionale Fähigkeiten zurückgehen. Bei der Untersuchung von Emotionen werden im Wesentlichen drei Ansätze verfolgt: der biologische, der kognitive und der konstruktivistische Ansatz.

Beim biologischen Ansatz werden Emotionen in die Basiskategorien Ärger, Angst, Glück, Liebe, Erstaunen, Abscheu und Traurigkeit eingeordnet. Emotionen sind universell, da sie biologisch bedingte Neigungen zu bestimmten Handlungsweisen sind. Die Hypothese über das Feedback durch den Gesichtsausdruck besagt, dass unsere Gefühle durch unseren Ausdruck verstärkt werden und ein Lächeln zum Beispiel unser Glücksgefühl verstärkt (Ekman).

Der kognitive Ansatz besagt, dass alle Emotionen mit einem allgemeinen Gefühl der Erregung einhergehen und dass wir diese dann entsprechend den gesellschaftlichen Konventionen einordnen. Aus diesem Grund lernen wir, welche Emotionen in welchen Situationen erlaubt sind. Die biologischen Neigungen werden außerdem durch unsere Lebenserfahrung und unsere Kultur geformt. Emotionen können darüber hinaus mehrere Bedeutungen haben, und die Benennung von Emotionen beruht auf dem Konsens mit anderen (Schachter).

Der konstruktivistische Ansatz schließlich bekräftigt, dass Emotionen lediglich soziale Verhaltensweisen sind, die den Regeln für den angemessenen Ausdruck von Emotionen unterliegen.

Übungsaufgaben

- Schreiben Sie die Gefühle auf, die in Ihrer Kultur gezeigt werden dürfen.
- Überlegen Sie, welche Gefühle in Ihrer Kultur in bestimmten Situationen gezeigt werden müssen oder erwartet werden.
- Beschreiben Sie, in welcher Form Sie Ihre Gefühle zeigen dürfen.
- Welche geschlechtsspezifischen Unterschiede bestehen im Hinblick auf den Ausdruck von Gefühlen?
- Vergleichen Sie die Ergebnisse mit dem, was in anderen Kulturen gilt.

Die oben erwähnten Studien haben noch keine endgültigen Erkenntnisse über die Zweiteilung in Verstand und Gefühl erbracht, einige Erkenntnisse deuten darauf hin, dass das Gefühl im Vordergrund steht, andere bestätigen diese Wahrnehmung nicht. Es gibt emotionale und rationale Handlungen. Tatsächlich besteht unser Bewusstsein aus zwei Teilen, einem denkenden und einem fühlenden Teil. Diese grundverschiedenen Arten der Wahrnehmung wirken zusammen und schaffen unsere mentale Welt. Beide Teile unseres Bewusstseins arbeiten meist in enger Harmonie zusammen und verknüpfen ihre sehr unterschiedlichen Arten der Wahrnehmung, um uns durch die Welt zu führen. Diese Teile stehen für teilunabhängige Fähigkeiten, wobei jede dieser Fähigkeiten verschiedenen, aber verbundenen Schaltkreisen im Gehirn zuzuordnen sind. Häufig oder fast immer sind beide Teile unseres Bewusstseins hervorragend koordiniert. Gefühle sind notwendig für Gedanken, Gedanken sind notwendig für Gefühle. Das Gleichgewicht wird jedoch bei starker Erregung gestört.

Goleman vertritt die Auffassung, dass es im menschlichen Gehirn eine Schnittstelle zwischen Verstand und Emotion gibt, eine wichtige Tür zur Quelle von Vorlieben und Abneigungen, die wir im Laufe eines Lebens entwickeln. Sich selbst vom emotionalen Gedächtnis abzuschneiden bedeutet, dass emotionale Reaktionen, die in der Vergangenheit mit diesem Gedächtnis verbunden wurden, nicht mehr erfolgen und jede Reaktion farblos und neutral ist. Das heißt, dass wir oft Fehler machen, weil wir uns nicht mehr an die Emotionen erinnern, die mit vergangenen Ereignissen verknüpft sind. Gefühle sind daher unverzichtbar, um rationale Entscheidungen treffen zu können. Sie weisen uns den Weg in Situationen, in denen Logik allein uns nicht weiterbringt. Beim emotionalen Lernen werden Signale ausgesandt, die uns helfen, schneller Entscheidungen zu treffen, weil einige Optionen verworfen und andere in den Vordergrund gestellt werden. Das emotionale Gehirn ist ebenso am logischen Denken beteiligt wie das denkende Gehirn. Das emotionale Gehirn lenkt unsere spontanen Entscheidungen, das denkende Gehirn spielt eine ausführende Rolle in unseren Emotionen.

Im alten Paradigma wurde die Vernunft, befreit vom Einfluss der Emotion, als Ideal gepriesen. Nach dem neuen Paradigma sollen wir Verstand und Herz in Einklang bringen. Darüber hinaus stellen wir bei der Untersuchung der Verbindung zwischen Körper, Verstand und Geist fest, dass unser emotionaler Zustand und unsere Denkweise uns physisch beeinflussen und umgekehrt. Wir brauchen nur auf unsere Körpersprache zu achten, wenn wir gute Laune haben. Unser Körper fühlt sich leicht an und wir haben mehr Energie als sonst. Wenn wir deprimiert sind, fühlen wir uns schwer und haben weniger Energie als sonst. Wenn wir uns verletzlich fühlen, lassen wir die Schultern hängen, häufig verschränken wir Arme oder Beine, um uns zu schützen und so weiter.

Übungsaufgaben

- Fordern Sie die Teilnehmer auf, sich auf den Boden zu legen und eine Kette zu bilden. Der Kopf soll jeweils an den Bauch des anderen gelegt werden. Die Person, deren Kopf den Bauch eines anderen berührt, spürt die Bewegung des Bauchs und vollzieht automatisch dieselben Bewegungen nach.
- Bitten Sie die Person, die das erste Glied in der Kette bildet, zu lachen. Sie werden sehen, dass einer nach dem Anderen ebenfalls anfängt zu lachen, so wie Dominosteine, die nacheinander umfallen.
- Bilden Sie Zweiergruppen und bitten Sie diese, auf unterschiedliche Weise Gefühle auszudrücken. Stellen Sie ein Verzeichnis von Wörtern zusammen, mit denen Gefühle ausgedrückt werden.

2.2.4 Denken lernen

Ist denken eine Fähigkeit? Können wir lernen zu denken und unser Denkvermögen richtig zu nutzen? Darauf gibt es zwei mögliche Antworten, die von Ihrer persönlichen Einstellung abhängig sind. Die erste Möglichkeit ist, das Denken als Frage der Intelligenz zu betrachten, die in den Genen begründet liegt und mit dem Intelligenzquotienten messbar ist. Die zweite Möglichkeit ist, das Denken als Fähigkeit zu betrachten, die durch Training und Übung verbessert werden kann. Diese beiden widersprüchlichen Sichtweisen können ganz einfach kombiniert werden, wenn man die Definition von De Bono anwendet, der sagt: „Über das Denken nimmt die Intelligenz Einfluss auf die Erfahrung".

Aus dieser Definition ergeben sich einige Schlussfolgerungen: Intelligenz kann bei der Entwicklung der Denkfähigkeit eine „Falle" sein. Ein hochintelligenter Mensch kann sich eine Meinung über ein Thema bilden und dann seine Intelligenz einsetzen, um diese Meinung zu verteidigen. Je intelligenter die Person ist, umso besser kann sie ihre Meinung vertreten. Je besser sie dies kann, umso weniger sieht sie die Notwendigkeit, nach Alternativen zu suchen oder auf andere zu hören. Ein zweiter Aspekt dieser „Intelligenzfalle" ist, dass eine Person, die in dem Wissen aufgewachsen ist, intelligenter zu sein als andere, die größtmögliche Befriedigung aus dieser Intelligenz ziehen möchte. Intelligenz zahlt sich aus, wenn der Beweis erbracht werden kann, dass der andere im Unrecht ist.

Diese Vorgehensweise führt nicht automatisch zu einer Verbesserung der Denkfähigkeit. Es ist wichtig, sich gezielt mit den verschiedenen Denkweisen zu beschäftigen. Die Entwicklung von Denkfähigkeit steht nicht auf dem schulischen Lehrplan, weil Bildung in der Vermittlung von traditionellen Mustern besteht. Die Erfahrungen und Werte der Entscheidungsträger stützen sich ausschließlich auf die Vergangenheit. Der Information wird Vorrang eingeräumt, weil sie uns die Richtung weist. Es besteht die Auffassung, dass das Denken nicht als separates Fach gelehrt werden kann, sondern nur in Verbindung mit anderen Fächern. Damit wird dem Denken ein eigener Wert abgesprochen.

Kritisches Denken ist die bekannteste Form des Denkens. Der Begriff stammt aus dem Griechischen und bedeutet „sich ein Urteil bilden". Das kritische Denken vollzieht sich in drei Phasen: Analyse, Beurteilung und Argumentation. Erfolge im Bereich der Wissenschaft und Technologie werden nicht durch kritisches Denken erreicht, sie entstehen vielmehr in einem System der „Möglichkeiten", das Hypothesen und Visionen hervorbringt.

Wahrnehmung ist der wichtigste Teil des Denkens. Wahrnehmung ist die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, welche Dinge wir beachten, wie wir die Welt strukturieren. Nach den neuesten Erkenntnissen scheint Wahrnehmung als ein „sich selbst organisierendes Informationssystem" zu funktionieren. In einem solchen System können aus der Reihenfolge, in der Informationen aufgenommen werden, Muster gebildet werden. Unser Denken bewegt sich dann nur noch innerhalb dieser Muster.

Ebenso wie für alle anderen Aktivitäten brauchen wir auch für das Denken Werkzeuge. Diese Werkzeuge dienen dazu, die Aufmerksamkeit zu steuern. Ohne sie nehmen wir nur Dinge innerhalb unserer Erfahrungsmuster wahr und können diese Muster nicht durchbrechen.

Stellen Sie sich eine bunte Landkarte vor. Wenn Sie nach einer Autobahn suchen, werden Sie sich auf Linien in der Farbe konzentrieren, in der die Autobahnen in der Regel eingezeichnet sind. Stellen Sie sich nun vor, dass Sie sich in einem Raum befinden. Jemand fordert Sie auf, Ihre Augen zu schließen und alle grünen Objekte im Raum aufzuzählen. Sie werden vermutlich nicht alle Objekte nennen können. Diese Beispiele zeigen, dass das Denken besser funktioniert, wenn es gelenkt wird.

Schwierig wird es, wenn wir verschiedene Denkebenen, wie Logik, Information, Sensibilität und Kreativität, gleichzeitig benutzen. Dies schafft Verwirrung in uns selbst und in der Kommunikation mit anderen. Wenn wir zum Beispiel eine Entscheidung treffen und zulassen, dass wir gleichzeitig darüber nachdenken, was wir tun möchten, was vermieden werden sollte, welche Gefühle wir haben etc., können wir in eine Sackgasse geraten.

Edward De Bono hat die Rollen des Denkens in sechs verschiedene Kategorien unterteilt, die er anhand von sechs bunten Hüten beschreibt:

Der weiße Hut steht für Zahlen, Daten, Objektivität, das Bekannte. In dieser Rolle darf keine persönliche Meinung zum Ausdruck gebracht werden. Nur Zuhören ohne Diskussion ist erlaubt. Das Gesagte trifft nicht immer für alle zu, es ist lediglich eine Information, die als solche neutral berücksichtigt werden sollte.

Der rote Hut erlaubt Emotionen und Gefühle auszudrücken, ohne Begründung und ohne logische Grundlage. Wir müssen die Gefühle anderer Menschen nicht erraten, wir können danach fragen. Die Möglichkeit, Gefühle frei auszudrücken, gestattet es uns, Emotionen innerhalb von Sekunden zuzulassen und abzustellen, ohne sie zu verleugnen, zu verbergen oder zu verändern.

Der schwarze Hut steht für negative Logik und das, was in der aktuellen Situation aus logischen Gründen nicht funktionieren kann. Diese Rolle kann als pessimistisch betrachtet werden, aber sie ist logisch und nicht emotional. In dieser Rolle werden die Gründe aufgezeigt, warum etwas nicht funktionieren kann und die Risiken, Gefahren und Mängel in einer bestimmten Situation oder bei einem bestimmten Projekt hervorgehoben. Bei dieser Denkweise werden gemachte Erfahrungen gegenübergestellt und auf die Gegenwart übertragen. Anschließend wird die Möglichkeit zukünftiger Fehler oder Fehlschläge eingeschätzt.

Der gelbe Hut steht für positives Denken und Optimismus. Er ist konstruktiv. Bewertet werden die positiven Aspekte einer Idee, eines Projekts oder einer bestimmten Situation. Sie sollten möglichst viele gute Gründe finden, um Ihre optimistische Einschätzung zu unterstützen. Selbst wenn Ihre Idee nicht voll und ganz durch Ihre Erklärungen untermauert wird, sollten diese vorgebracht werden.

Der grüne Hut steht für kreatives Denken, bei dem Vorurteile, Logik, Kritik oder Interpretationen nicht berücksichtigt werden. Ziel dieser Denkweise ist es, nach Alternativen für das zu suchen, was logisch geboten erscheint. Das Konzept ist flexibel, berücksichtigt werden immer neue Elemente. Wir werden aufgefordert, uns von üblichen Denkmustern zu lösen.

Der blaue Hut steht für die Kontrolle des Denkens. Hier wird festgelegt, welche Denkweise das aktuelle Thema erfordert. Die Funktion dieser Rolle besteht darin, alle anderen Rollen zu organisieren und zu prüfen, welche Schritte zur Lösung eines Problems notwendig sind. Darüber hinaus werden geeignete Fragen gestellt, um alle Aspekte der aktuellen Situation zu erfassen. Diese Rolle beinhaltet Koordinierung, Überwachung und Zusammenfassung, Konfliktlösung und Schlussfolgerung.

Die Hüte sind gleichzeitig Werkzeuge und Regeln. Die Einteilung des Denkens in verschiedene Rollen ist ein Modell. Bedenken Sie, dass ein Unterschied zwischen Modell und Wirklichkeit besteht! Die nachfolgenden Übungen sollen Ihnen bei der Umsetzung des Modells helfen.

Übungsaufgaben

- Überlegen Sie sich allein oder in einer Gruppe ein Problem, eine Situation oder ein Projekt.
- Setzen Sie nacheinander die verschiedenen Hüte auf und nehmen Sie die vorgegebene Rolle ein.
- Sagen Sie ohne Umschweife, was Sie denken (die Rolle schützt Sie).
- Lassen Sie sich nicht auf Diskussionen mit den anderen ein (Personen und/oder Rollen).
- Setzen Sie den blauen Hut auf und ziehen Sie die notwendigen Schlussfolgerungen.

2.2.5 Vorurteile

Bevor wir über Vorurteile sprechen, ist es notwendig, Haltungen als eine Neigung zu definieren, schnell positiv oder negativ auf ein bestimmtes Objekt oder eine Gruppe von Objekten zu reagieren. Eine Haltung besteht aus dem Inhalt (Objekt) und einem entweder positiven oder negativen Werturteil gegenüber dem Objekt. Haltungen sind beständig. Vorurteile können als Haltungen betrachtet werden, weil sie auch die genannten Merkmale aufweisen. Die drei Hauptaspekte eines Vorurteils sind:
Kognitiver Aspekt: Gesamtsumme aller Vorstellungen und Wahrnehmungen von einem Objekt oder einer Gruppe von Objekten.
Emotionaler Aspekt: Gefühle gegenüber einem Objekt oder einer Gruppe von Objekten.
Verhaltensaspekt: Verhalten gegenüber einem Objekt oder eine Gruppe von Objekten.

Wir können ein Vorurteil als spezifische positive oder negative Haltung im Umgang mit einer Person bezeichnen, wenn eine solche Person zu einer bestimmten Personengruppe zählt. Wenn ein Vorurteil ein bestimmtes Verhalten auslöst, können wir von einer Diskriminierung sprechen.

Diskriminierung kann zwei negative Folgen haben:
a) Sie zerstört die Selbstachtung (wer sich für minderwertig hält, glaubt, nichts wert zu sein).
b) Sie bewirkt, dass Scheitern vorprogrammiert ist, weil sich der Einsatz für den Erfolg einer Sache proportional zur erwarteten Wahrscheinlichkeit des Erfolgs – oder Misserfolgs – verhält.

Diskriminierung kann sich aber auch positiv auswirken. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, die in einem Managementumfeld berücksichtigt werden muss. Unser Verhalten ist abhängig von bestimmten Erwartungen. Und so erfüllen wir Prophezeiungen mit der Bestätigung von Vorurteilen.

In einer Managementsituation (oder Trainingssituation) spielen vier Elemente des sozialen Einflusses eine Rolle:

- Emotionales Umfeld – die positive Haltung gegenüber einigen Personen.
- Information – die umfassendere Information einiger Personen.
- Änderung des Verhaltens – die beliebtesten Personen erhalten mehr Aufmerksamkeit.
- Grad des Feedbacks – die bevorzugten Kollegen (oder Auszubildenden) erhalten ein klareres und konstanteres Feedback.

Übungsaufgaben

- Stellen Sie fest, welche Vorurteile gegenüber der Gruppe von Menschen bestehen, zu der Sie gehören.
- Ordnen Sie diese in positive und negative, absichtliche und unbeabsichtigte, unterschwellige und offene Vorurteilen ein.
- Listen Sie die Vorurteile auf, die Sie verstärken können, wenn Sie diese äußern oder sich dementsprechend verhalten.
- Nennen Sie die Vorurteile, die Sie ablehnen, und erläutern Sie, wie Sie diese Ablehnung zum Ausdruck bringen.
- Beschreiben Sie, was Sie tun, um andere davon zu überzeugen, dass sie die von Ihnen abgelehnten Vorurteile nicht äußern oder ihr Verhalten nicht von ihnen beeinflussen lassen.

Diskriminierung kann auch von Institutionen ausgehen. Untersuchungen haben ergeben, dass Diskriminierungen nicht zu allen Zeiten die gleiche Wirkung haben. Heutzutage herrscht mehr Verständnis für viele Gruppen von Menschen und der gesellschaftliche Druck auf einige dieser Gruppen ist geringer. Darüber hinaus kennen die Betroffenen ihre Rechte heute besser und haben weniger Angst sie einzufordern.

Vorurteile kommen in einer bestimmten Verhaltensweise zum Ausdruck, aber eine Verhaltensänderung ist nicht immer mit einer Änderung der Haltung gleichzusetzen. Häufig sind Veränderungen schwierig, weil Vorurteile gesellschaftlich akzeptiert sind und als Möglichkeit betrachtet werden, neue Freunde zu gewinnen oder eine bestimmte Position zu vertreten.

Vorurteile sind normal, dass sie ausufern, ist es nicht. Probleme entstehen, wenn wir anderen etwas aufzwingen wollen, unsere guten Ideen, Traditionen und so weiter. Ob Vorurteile ausufern, hängt mit der Macht; die wir haben, zusammen und wie wir sie in Management- oder Trainingssituationen einsetzen.

Es gibt verschiedene Stufen des Umgangs mit Vorurteilen:

- Die erste Stufe ist die „Ist"-Situation. Sie besteht darin, zu erkennen und einzugestehen, dass wir selbst und andere Vorteile haben.
- Die zweite Stufe ist die „Nicht-Ist"-Situation. Sie besteht darin, sein Verhalten nicht von Vorurteilen leiten zu lassen und sich von Vorurteilen zu distanzieren.
- Die dritte Stufe ist die „Anti-Ist"-Situation. Sie besteht darin, andere aktiv aufzufordern, ihre eigenen Vorurteile zu erkennen und ihr Verhalten zu ändern.
- Es ist ein langer Weg von der „Ist"- zur „Anti-Ist"-Situation.

Weitere Informationen über dieses Thema finden Sie im T-Kit zum interkulturellen Lernen.

Übungsaufgaben

- Teilen Sie die Gruppe in Paare auf und weisen Sie jeder Person eine Rolle zu, die sie in einer diskriminierten Personengruppe spielen würde. Abwechselnd nehmen beide Teilnehmenden die Rolle der diskriminierten Person oder die Rolle der diskriminierenden Person ein. Eine Person greift die andere an und nennt alle Klischees, die ihr zu diesem Thema einfallen, die andere Person verteidigt sich. Jede Runde soll mindestens fünf Minuten dauern. Fragen, die nach der Übung gestellt werden sollten:
- Wie haben Sie sich als diskriminierte Person gefühlt?
- Was gelang Ihnen besser, sich zu verteidigen oder die andere Person anzugreifen?
- Haben Sie Ihr Verhalten geändert?
- Wie haben Sie sich in der Rolle des Angreifers gefühlt?

2.3 Umgang mit Ihren persönlichen Ressourcen

Im ersten Teil dieses Kapitels hatten Sie die Möglichkeit, etwas über sich selbst und Ihr Potenzial zu erfahren. In diesem Teil werden Techniken für den Umgang mit Ihren persönlichen Ressourcen vorgestellt.

2.3.1 Von der Kompetenz zur Professionalität

Die wesentlichen Eigenschaften sind all das, was ein bestimmter Mensch von Natur aus besitzt: das Potenzial, mit dem wir geboren werden und das wir nicht durch unsere Bildung, unsere Ideen oder unsere Anschauungen erwerben. Sowohl das gegenständliche als auch das menschliche Umfeld sowie die Beziehungen in diesem Umfeld bieten uns Chancen, die uns, wenn wir sie nutzen, helfen, unser Potenzial zu entwickeln und „kompetent" zu werden.

Nicht alle Kompetenzen sind zu jedem Zeitpunkt gleich relevant. Aus diesem Grund ist es wichtig, in einer sorgfältigen Analyse der Ereignisse in unserem Umfeld herauszufinden, welche Kompetenzen für unsere Entwicklungsstufe notwendig sind.

Kompetenz ist das Ergebnis einer Kombination von Werten, Fähigkeiten, Haltungen sowie von Wissen und Erfahrung. Werte sind die Verhaltensweisen, die auf den Moralvorstellungen eines Einzelnen oder einer Organisation beruhen. Qualifikationen sind Fähigkeiten, die Ihnen ein bestimmtes Handeln ermöglichen. Ihr Denken lenkt Ihr Handeln. Haltungen sind bestimmte Denkweisen; diese Denkweisen lösen bestimmte Gefühle in uns aus, die unser Handeln bestimmen. Wissen ist Information und Verstehen ist die Fähigkeit, dieses Wissen zu handhaben und anzuwenden. Kompetenz könnte auch als das Ergebnis von Wissen, Tun und Sein beschrieben werden.

Le Boterf vertritt die Auffassung, dass Kompetenz allein nicht existiert, wie auch immer wir sie beschreiben. Kompetenz wird erst real, wenn sie mit einem Individuum verbunden ist, das sie zum Leben erweckt. Außerdem sollte darauf hingewiesen werden, dass ein Unterschied zwischen kompetentem Handeln und den Ressourcen, die dazu erforderlich sind, besteht. Es gibt externe Ressourcen – Daten, Personen, Organisationen – oder interne Ressourcen – Wissen, Fähigkeiten, Qualitäten, Erfahrungen, Emotionen etc. – und Professionalität ist folglich die Fähigkeit, Ressourcen zu kompetenten Handlungen zu verknüpfen. Menschen denken nicht in linearen Strukturen oder nur nach logischen Gesichtspunkten, auch Metaphern und Analogien spielen eine Rolle. Menschen reagieren auf Signale, deren Bedeutung nicht von vornherein festgelegt ist, und die unzählige Bedeutungen haben können. Daher haben wir keinen Einfluss auf die Bedingungen, die das kombinierte Wissen begünstigen. Echte professionelle Kompetenz besteht darin, eine sehr wahrscheinlich zutreffende Prognose stellen zu können. Professionalität zeigt sich niemals in einer vorgegebenen Situation. Unterschiedliche Verhaltensweisen können je nach Kontext entweder gut oder schlecht sein. Professionalität ist die Fähigkeit, komplexe Bilder und Situationen zu beschreiben, indem die wichtigsten Elemente herausgegriffen und interpretiert werden, ohne die komplexen Gegebenheiten zu reduzieren oder zu vereinfachen. Je vielfältiger das Bild ist, umso höher ist die Professionalität.

In einer komplexen Situation wie der heutigen Realität ist, kann Planung durch Steuerung ersetzt werden. Es ist wichtig, bestimmte Schwerpunkte zu setzen, um nicht ziellos zu handeln. In diesem Sinne dienen Management und Training nicht der Kontrolle, sondern sind vielmehr eine Möglichkeit, Inhalte zu schaffen, die Richtung zu weisen und zu motivieren. Da wir unser Leben nicht kontrollieren können, hilft uns diese Philosophie, unsere eigenen Fähigkeiten und Schwächen zu erkennen.

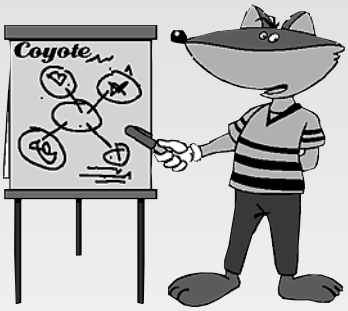
Es gibt einige Instrumente, die wir dazu nutzen können, zum Beispiel ein Konzept für die persönliche Entwicklung (persönliche Zielsetzungen), ein Konzept zur Stärkung der Handlungskompetenz (Übernahme von Verantwortung unter Anleitung) oder ein Konzept zur Evaluierung der eigenen Fähigkeiten. Ein Beispiel mit einer Bestandsaufnahme der Kompetenzen ist nachfolgend beschrieben.

- Ermitteln Sie Ihre wichtigsten Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Haltungen).
- Stellen Sie eine Kompetenz-Übersicht zusammen und bewerten Sie (0 = nicht vorhanden, 1 = sehr gering, 5 = sehr gut).
- Finden Sie heraus, in welchen Bereichen Ihre Stärken und Schwächen liegen.
- Nennen Sie eine Tätigkeit oder eine Aufgabe, die Sie ausführen müssen, und schreiben Sie auf, welche Kompetenzen Sie dafür brauchen.
- Vergleichen Sie Ihre Karte mit den erforderlichen Kompetenzen.
- Prüfen Sie, wo die Lücken liegen.
- Überlegen Sie, wie Sie diese Lücken schließen können.
- Wiederholen Sie diese Übung nach einer Weile noch einmal und stellen Sie fest, was sich an der Auflistung und der Bewertung der Kompetenzen geändert hat oder vergleichen Sie Ihre Aufzeichnungen mit denen Ihrer Kolleginnen und Kollegen, um zu sehen, welche Punkte Sie noch ergänzen können.

Übungsaufgaben

Konzept zur persönlichen Entwicklung

- Nennen Sie höchstens fünf Dinge in Ihrem Leben, auf die Sie nicht verzichten möchten.
- Nennen Sie höchstens fünf Dinge in Ihrem Leben, mit denen Sie unzufrieden sind.
- Versuchen Sie, diese Dinge zu verknüpfen und überlegen Sie, wie Sie Ihre Ziele erreichen können.



SWOT-Analyse*

- Ermitteln Sie Ihre Stärken.
- Ermitteln Sie Ihre Schwächen.
- Stellen Sie fest, welche Chancen Ihnen Ihr Umfeld bietet.
- Stellen Sie fest, welche Risiken in Ihrem Umfeld bestehen.

** von den englischen Begriffen **s**trength, **w**eakness, **o**pportunities, **t**hreats*

2.3.2 Selbstmotivation

Jugendaktivitäten finden meist in Gruppen statt. In Jugendorganisation werden Entscheidungen gemeinsam in der Gruppe getroffen. Zu jeder Struktur gehören Gremien. Die Treffen sind immer mit Emotionen, Freude und einem enormen Arbeitspensum verbunden. Vorbereitung und Umsetzung der getroffenen Entscheidungen werden häufig einer Person übertragen. Alle anderen verlassen sich darauf, dass diese Person das Tagesgeschäft der Organisation führt. Die Motivation ergibt sich aus Gruppenaktivitäten, sie ist jedoch nicht immer gegeben, wenn die betreffende Person allein arbeitet und der Druck der gesamten Organisation auf ihren Schultern lastet. Dies gilt insbesondere, wenn niemand da ist, mit dem man seine Gedanken austauschen kann. Die Selbstmotivation ist eine wichtige Fähigkeit in der Arbeit, denn es gibt Situationen, in denen Schwierigkeiten als unüberwindbar betrachtet werden, weil alles außer Kontrolle geraten zu sein scheint.

Motivation ist die Kraft, die Sie zum Handeln bewegt. Motivation ist mit Emotionen, Bedürfnissen und Erwartungen verbunden. Die meisten Motivationstheorien basieren auf der Annahme, dass Menschen durch ihre eigenen Bedürfnisse motiviert werden. In unserer Gesellschaft sind für die meisten von uns die wichtigsten Grundbedürfnisse, wie Nahrung, Kleidung und ein Dach über dem Kopf, erfüllt. Die nächste Stufe bilden die Bedürfnisse einer zweiten Ebene, wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes, eine angemessene Entlohnung und zumutbare Arbeitsbedingungen. Die Bedürfnisse auf einer dritten Ebene sind es, die Menschen dauerhaft motivieren können. Zu diesen Bedürfnissen zählen der Wunsch, zu einer Gruppe zu gehören, einen sozialen Status zu erreichen, über das eigene Leben zu bestimmen, das Bedürfnis nach persönlicher Erfüllung und Stolz sowie der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung. Weitere Informationen über die Motivation am Arbeitsplatz enthält das Kapitel über Mitarbeiterführung.

Häufig klagen Fachkräfte der Jugendarbeit und Ehrenamtliche darüber, dass ihre Bedürfnisse der zweiten Ebene nicht erfüllt werden. Sie bleiben dennoch an ihrem Arbeitsplatz und nehmen weiter ihre Aufgaben wahr. Unterscheiden sich Organisationen mit ehrenamtlicher Arbeit im Hinblick auf die Motivation von anderen Organisation? In der Wirtschaft bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel nur dann in einem Unternehmen, wenn ihre Bedürfnisse der zweiten Ebene erfüllt werden.

Überlegen Sie, welche Dinge Sie zu einer besseren Leistung motivieren. Lob ist ein starkes Motivationsinstrument. Wenn Sie allein arbeiten, loben Sie sich selbst, und zwar laut. Manchmal reicht ein „gut gemacht" schon aus, Sie können sich aber selbst belohnen, indem Sie etwas tun, was sie besonders mögen.

Pavlov hat erstmals das Element der Erwartung in die Motivationstheorie eingebracht. Seine Studien lieferten den Beweis, dass eine angemessene Belohnung – ein Lob, ein Bonus oder die Anerkennung der Kollegen – nach Erbringung der gewünschten Leistung schon bald die Erwartung weckt, dass gute Leistungen automatisch belohnt werden. Bei schlechten Leistungen wird dagegen automatisch mit Missbilligung, dem Verlust eines Bonus oder Ähnlichem gerechnet.

In den Studien von Mayo und Herzberg wurde nachgewiesen, dass Motivation durch die Beachtung, die man einem Menschen schenkt, und durch seine Einbeziehung in den Entscheidungsprozess entsteht. Das Gefühl „wichtig" oder unentbehrlich für die Organisation zu sein, ist ein starker Motivationsfaktor.

Übungsaufgaben

- Fragen Sie sich selbst, was oder wer Sie motiviert.
- Listen Sie die Antworten auf die Frage „Wer motiviert mich?" und „Was motiviert mich?" in zwei getrennten Spalten auf.
- Wenn die „Wer"-Liste größer ist als die „Was"-Liste, beginnen Sie damit.
- Nennen Sie einige Bereiche, in denen Sie glauben, dass Sie durch die betreffenden Personen in Ihrer Liste motiviert werden könnten.
- Geben Sie diesen Personen Hinweise, wie Sie am besten motiviert werden können. Wenn Sie anderen helfen, Sie so zu behandeln, wie Sie es sich wünschen, können Sie Ihre eigene Motivation beträchtlich steigern.

Auch Sie selbst haben die Möglichkeit, Ihre eigene Motivation zu erhöhen. Sie können wie folgt vorgehen:

- Erkennen Sie Ihren eigenen Wert – beschreiben Sie sich in fünf Zeilen selbst und heben Sie Ihre positiven Eigenschaften hervor. Die meisten Menschen finden das sehr schwierig, weil unsere Kultur uns lehrt, bescheiden zu sein! Versuchen Sie, zehn gute Eigenschaften zu nennen. Wenn Ihnen das nicht gelingt, versuchen Sie es mit der Tagebuch-Methode. Schreiben Sie jeden Tag in ein kleines Notizbuch, das Sie bei sich tragen, drei Ereignisse, die Ihnen Freude bereitet haben. Dies wird Ihnen helfen, zehn Ihrer guten Eigenschaften herauszufinden!

- Erkennen Sie, dass Sie Dinge ändern können, wenn Sie nicht mehr tun, was Sie tun sollten, sondern was Sie tun wollen. „Ich tue Dinge nicht, weil ich dazu verpflichtet bin, sondern weil ich sie tun will".

- Denken Sie positiv – das Wichtigste ist, an Ihren Erfolg zu glauben. Nur Erwachsene scheuen sich, Fehler zu machen, Kinder haben keine Angst vor Fehlern. Greifen Sie einen Punkt heraus, den Sie ändern möchten, und schreiben Sie diesen Punkt auf. Stellen Sie anschließend fest, welche Hindernisse Ihrem Vorhaben entgegenstehen und schreiben Sie sie auf. Sind Sie sicher, dass diese Hindernisse unüberwindbar sind?

- Setzten Sie sich Ziele – schreiben Sie diese Ziele auf und erinnern Sie sich selbst an diese Ziele! Überlegen Sie, was Sie brauchen, um diese Ziele zu erreichen und legen Sie einen Zeitplan fest.

Überstürzen Sie nichts und denken Sie daran, dass Motivation ansteckend wirkt!

2.3.3 Zeitplanung

Zeitplanung ist ein Aspekt des guten Managements und gehört zu den wichtigsten Elementen des Selbstmanagements. Sie ist für jeden Einzelnen wichtig und ganz besonders für diejenigen, die Verantwortung für andere tragen.

Was ist Zeit ?

- Zeit ist unsere wichtigste Ressource, die wir bestmöglich nutzen müssen.

- Zeit ist die einzige Ressource, die wir nicht vermehren können. Wenn sie vorbei ist, können wir sie nicht zurückholen.

- Jedem steht dieselbe Menge an Zeit zur Verfügung, wir haben nur 24 Stunden am Tag. Der einzige Unterschied besteht darin, wie wir die Zeit nutzen.

- Anderen die Zeit zu stehlen ist unverzeihlich. Wenn Sie Ihre eigene Zeit respektieren, respektieren Sie auch die Zeit anderer Menschen. Wenn Sie ständig zu spät zu Terminen und Sitzungen kommen, verschwenden Sie die Zeit anderer Menschen, die auf Ihr Erscheinen warten.

- In manchen Stunden des Tages oder in bestimmten Lebensphasen scheint die Zeit unterschiedlich schnell zu vergehen. Wenn Sie in Ihre Arbeit vertieft sind und Spaß haben, vergeht die Zeit schnell. Wenn Sie gelangweilt oder frustriert sind, vergeht sie langsam.

Für die Zeitplanung gelten bestimmte Grundsätze. Sie können Ihnen bei der Festlegung von Kriterien zur Verbesserung Ihrer Zeitplanung helfen.

- Planung – Lernen Sie, jeden Tag, jede Woche, jeden Monat, jedes Jahr zu planen, denn dies ist der erste Schritt, zu lernen, wie Sie Ihr Arbeitspensum kontrollieren können. Diese Planung hilft Ihnen auch, realistisch einzuschätzen, wie viel Arbeit Sie übernehmen können, wie viel Zeit Sie dafür benötigen und was alles dazugehört.

- Prioritäten setzen – Lernen Sie, zwischen dringenden und wichtigen Aufgaben zu unterscheiden und einzuschätzen, welchen Aspekten Ihrer Arbeit Vorrang eingeräumt werden sollte, denn dies ist wichtig für Ihre Zeitplanung.

- Ein gutes Arbeitssystem – Lernen Sie, eine tägliche Routine einzuführen. Die effiziente Erledigung von Verwaltungsarbeiten, das Führen von Telefongesprächen, die Kommunikation mit Kollegen und die Ablage, all dies ist ein wichtiger Teil.

- Nutzen Sie Ihren Terminkalender als Werkzeug – Ihr Terminkalender spielt bei Ihrer Zeitplanung eine wichtige Rolle und sollte Planungen, Aktionslisten, wichtige Notizen und alle anderen relevanten Informationen über Ihre Tätigkeit enthalten.

- Lernen Sie, nein zu sagen – Einer der Gründe für eine zu hohe Arbeitsbelastung ist, dass wir automatisch dazu neigen, ja zu sagen, wenn andere uns bitten, etwas zu tun. Lernen, nein zu sagen, gehört zu den goldenen Regeln der Zeitplanung. Nichts ist so wichtig, dass wir uns nicht einige Minuten Zeit nehmen können, um zu überlegen, ob unsere Zustimmung sinnvoll ist.

- Bin ich die richtige Person für diese Aufgabe? – Häufig erklären wir uns bereit, etwas zu tun, ohne uns zu fragen, ob wir die erforderlichen Fähigkeiten und das nötige Wissen für diese Aufgabe haben und uns zutrauen, sie zu bewältigen. Wir fühlen uns oft einfach nur schuldig und sagen „ja". Es ist sinnvoll, zu prüfen, ob die Aufgabe überhaupt in Ihren Zuständigkeitsbereich fällt oder mit Ihrer Stellenbeschreibung übereinstimmt.

Wenn Sie diese Übung täglich konsequent durchführen, wird Ihnen dies bei der rationellen Nutzung Ihrer Zeit helfen.

Bedenken Sie, dass der Zeit nicht in jedem Land dieselbe Bedeutung beigemessen wird. In einigen Kulturen ist es verpönt, zu spät zu kommen, in anderen Kulturen dagegen sind Verspätungen erlaubt oder werden sogar erwartet. Daher ist unsere Zeitwahrnehmung nicht überall gleich. Zeit hat außerdem mit Qualität, Macht und Erwartungen zu tun.

Wichtig und unabhängig von dem Ort, an dem Sie leben, ist jedoch, dass Sie erkennen, wie Sie mit Ihrer Zeit und der Zeit anderer Menschen umgehen. Nur wenn Sie Ihre Arbeitszeit richtig nutzen, haben Sie Zeit zur Entspannung!

Irisches Gedicht

Nimm Dir Zeit für die Arbeit,
denn dies ist der Preis des Erfolgs.

Nimm Dir Zeit zu denken,
denn dies ist die Quelle der Kraft.

Nimm Dir Zeit zu spielen,
denn dies ist das Geheimnis der Jugend.

Nimm Dir Zeit zu lesen,
denn dies ist die Saat der Weisheit.

Nimm Dir Zeit, freundlich zu sein,
denn dies macht Dich glücklich.

Nimm Dir Zeit zu träumen,
denn dies trägt Dich zu den Sternen.

Nimm Dir Zeit zu lieben,
denn dies ist das Glück des Lebens.

Nimm Dir Zeit zufrieden zu sein,
denn dies ist die Musik der Seele.

Übungsaufgaben

- Überlegen Sie, was Sie brauchen, um eine Aufgabe auszuführen und schreiben Sie diese Punkte auf.
- Ordnen Sie die Aufgabenliste nach der Priorität der Aufgaben und legen Sie eine zeitliche Reihenfolge fest.
- Entscheiden Sie, wer diese Aufgaben ausführen wird.
- Schätzen Sie, wie viel Zeit Sie für jede Aufgabe benötigen, wenn Sie diese neben Ihrer üblichen Arbeit erledigen sollen.
- Überlegen Sie, welche zusätzlichen Ressourcen Sie brauchen.
- Legen Sie für jede Aufgabe einen Termin fest, bis zu dem sie erledigt sein muss.
- Übertragen Sie Ihre Aufgaben in eine tägliche Arbeitsliste in Ihrem Terminkalender.

Abb. 5 *Eine Methode Ihre „Zeitdiebe" zu identifizieren*

Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, Ihre Arbeitszeit in den Griff zu kriegen und Ihre Zeitdiebe zu identifizieren.	**Wahr**			
	Immer	Oft	Manchmal	Selten
Das Telefon stört mich in Besprechungen oder wenn ich ein wichtiges Papier vorbereite.				
Telefongespräche sind fast immer unnötig lang.				
Ich werde von meinen Assistenten oder Kollegen unterbrochen, die mir ihre Probleme erzählen oder nur plaudern wollen.				
Ich werde durch unangemeldete Besucher oder Vertreter abgelenkt.				
Nach Geschäftsessen und Empfängen fühle ich mich schwerfällig und schläfrig.				
Besprechungen dauern zu lange und finden zu häufig statt.				
Besprechung haben entweder gar keine oder eine schlecht vorbereitete Tagesordnung.				
Der Computer stürzt zu häufig ab.				
Die Sekretärinnen sind überarbeitet.				
Mein Assistent ruft mich am Wochenende und in den Ferien an.				
Ich habe einen Berg von Papieren, die erledigt werden müssen, auf meinem Schreibtisch.				
Nur unter Druck schaffe ich es, Termine festzulegen und einzuhalten.				
Ich habe zu viel Papierkram auf dem Schreibtisch. Allein die Post und sonstiges durchzulesen, nimmt zu viel Zeit in Anspruch.				
Wichtige Aufgaben, die viel Konzentration erfordern, schiebe ich bis zum letzten Augenblick auf.				
Ich habe Schwierigkeiten meine Ziele und Prioritäten klar zu definieren. Sie sind konfus und ändern sich ständig.				
Ich verschwende zu viel Zeit mit nebensächlichen Dingen.				
Ich mache mir keinen täglichen Arbeitsplan.				
Ich delegiere zu selten.				
Ich neige dazu, alles zu gut machen zu wollen. Ich verliere mich in Details.				
Ich muss häufig Probleme lösen, die andere genauso gut erledigen könnten.				
Addieren Sie die in jeder Spalte erreichten Punkte.	=	=	=	=
Multiplizieren Sie das Ergebnis jeder Spalte mit der jeweils angegebenen Zahl.	X0	X1	X2	X3
	=	=	=	=
Errechnen Sie die Gesamtpunktzahl.	**=**			

0 bis 30 Punkte

Die Zeitdiebe berauben Sie täglich. Da Sie Ihre Zeit nicht planen, wird Sie Ihnen gestohlen.

31 bis 40 Punkte

Sie bemühen sich, ein Sicherheitssystem zu installieren, um sich vor den Zeitdieben zu schützen. Das System ist jedoch nicht effektiv genug, um zum Erfolg zu führen.

41 bis 50 Punkte

Sie organisieren Ihre Zeit gut, aber Sie erkennen einige Problem und Schwachpunkte in Ihrem Kontrollsystem, die zu einem Angriff der Zeitdiebe führen könnten.

51 bis 59 Punkte

Ihre Zeit wird kaum in die Hand der Zeitdiebe fallen. Gratulation, Sie sind ein Vorbild für alle, die lernen wollen, Ihre Zeit einzuteilen.

Der Inhaber des Copyrights konnte nicht ermittelt werden. Wir sind dankbar für Informationen, die es uns ermöglichen, mit ihm in Kontakt zu treten.

2.3.4 Stressbewältigung

Stress tritt auf, wenn ein Ungleichgewicht besteht zwischen den Anforderungen, die an eine Person gestellt werden, und den Ressourcen, die dieser Person zur Verfügung stehen, um auf diese Anforderung zu reagieren. Die Anforderungen können real sein (wie zum Beispiel Dinge außerhalb der Kontrolle der betreffenden Person). Die Ressourcen können ebenfalls real (Fakten) oder subjektiv (was Sie denken, fühlen, sich vorstellen etc.) sein.

Zu den Ressourcen gehören:

- Physische Fähigkeiten: Gesundheit, Fitness und Stärke
- Intellektuelle Fähigkeiten: Fähigkeit zum komplexen Denken und zur Problemlösung
- Emotionale Fähigkeiten: das richtige Erkennen von Gefühlen und die konstruktive Erfüllung von Bedürfnissen

Positiver Stress kann positive Auswirkungen auf eine Person haben. Diese Form von Stress tritt auf, wenn Geist und Körper gefordert sind und die eigenen Grenzen überschreiten wollen, um auf die Situation reagieren zu können. Dies ist der Fall, wenn eine Person das Gefühl hat, dass sie:

1. verschiedene Wege zur Bewältigung dieser Herausforderung kennt („Es gibt so viele Möglichkeiten!"),
2. über die (internen und externen) Ressourcen zur Bewältigung dieser Herausforderung verfügt („Ich schaffe es!"),
3. eine gewisse Kontrolle über die Ereignisse hat („Ich kann Einfluss nehmen!"),
4. genug Zeit hat, um sich zwischen ihren Aufgaben zu entspannen.

Die Stressbelastung ist die Menge oder der Grad an Stress, der empfunden wird, wenn wir Stress ausgesetzt sind oder mit einem Ereignis oder einer Situation konfrontiert sind, die uns Stress bereitet. Es gibt bestimmte Faktoren, die den Grad des Stresses beeinflussen, dem wir ausgesetzt sind. Sie wirken sich sowohl auf das physische als auch das psychische Wohlbefinden einer Person aus.

- Merkmale des Stressors
- Persönliche Wahrnehmung des Stressors

Jedes Ereignis oder jede Situation weist bestimmte Merkmale auf, die bestimmen, wie stark uns ein stressauslösender Faktor belastet. Zu den Kennzeichen des Stressors und der daraus resultierenden Stressbelastung gehören unter anderem:

- Tragweite – Wie entscheidend und wichtig ist das Ereignis für den Einzelnen (Todesfälle, Nichtbestehen einer Prüfung, Trennung von Freund/Freundin) und wie viele Veränderungen müssen bewältigt werden? Je größer Tragweite und Veränderung sind, umso größer ist die Wirkung des Stressors.
- Zeitdauer – Wenn ein Stressor über einen langen Zeitraum wirkt, verursacht er eine höhere Stressbelastung. Zum Beispiel Müdigkeit: Ein Schlafdefizit, das über lange Zeit anhält, löst eine höhere Stressbelastung aus als eine Nacht, in der man schlecht geschlafen hat.
- Kumulativer Effekt – Er entsteht, wenn sich verschiedene Stressoren über einen längeren Zeitraum hinweg ansammeln und keine Mechanismen bestehen, um diese Anhäufung von Stressoren zu reduzieren oder zu verhindern. Zahlreiche kleine Irritationen und Ärgernisse können zum Beispiel zu massiven Auseinandersetzungen zwischen zwei Personen führen.
- Multiplizität – Mehrere Stressoren zur gleichen Zeit verursachen eine höhere Stressbelastung. Wenn verschiedene Dinge zusammenkommen, wie zum Beispiel ein Streit mit den Eltern, bevorstehende Abschlussprüfungen und der Verlust eines geliebten Menschen, wird dies als belastender empfunden als wenn jedes dieser Ereignisse separat auftritt.
- Näher rückender Termin – Wenn eine Aufgabe in einigen Wochen oder Monaten erledigt sein muss, erhöht sich die Stressbelastung, je näher der Termin rückt. Wenn Sie zum Beispiel zwei Monate vorher erfahren, dass Sie ein Projekt übernehmen sollen, erscheint dieser Termin noch so weit entfernt, dass es schwer fällt, sich schon jetzt mit der Vorbereitung zu beschäftigen. Wenn der Termin näher rückt und die Vorbereitungen noch nicht abgeschlossen sind, steigt die Stressbelastung so lange an, bis Sie mit der Arbeit an dem Projekt beginnen.

Jeder Mensch nimmt potenzielle Stressoren unterschiedlich wahr. Wie ein Mensch auf einen Stressor reagiert und welche Stressbelastung durch ihn ausgelöst wird, hängt von seinem Selbstverständnis, der Stresstoleranz seines Körpers, seinem Alter und seinen externen Ressourcen ab.
In diesem Kapitel werden diese Faktoren untersucht.

Selbstverständnis
Das Selbstverständnis wird mit der „Theorie der interpersonellen Bedürfnisse" erläutert. Sie besagt, dass jeder Mensch folgende emotionale Bedürfnisse hat:

- die eigene, einzigartige Identität zu entdecken und gleichzeitig aufgrund dieser einzigartigen Identität integriert zu sein (sich geschätzt und wichtig fühlen),
- in der Lage zu sein, unsere Handlungen und das, was mit uns geschieht kontrollieren oder beeinflussen zu können,

- sich mit anderen zusammenzutun und sich geliebt und liebenswert zu fühlen.

Diese Bedürfnisse können nur von anderen Menschen erfüllt werden und deshalb können Menschen, die in unserem Leben wichtig sind, Einfluss auf unsere Entwicklung und auf das Bild nehmen, das wir von uns selbst haben. Wenn diese Bedürfnisse richtig erfüllt werden, haben wir das Gefühl, dass wir um unserer selbst willen geschätzt werden, dass wir kompetent und nützlich sind, dass wir bewundert, geliebt und unterstützt werden. Daraus entsteht ein positives Selbstverständnis und eine gesunde Selbstachtung. Wenn diese Bedürfnisse nicht erfüllt werden, fühlen wir uns wertlos, nutzlos und nicht liebenswert. Dies führt zu einem negativen Selbstverständnis und einem Mangel an Selbstachtung.

Ihr Selbstverständnis fungiert als Filter und bewirkt, dass Sie die Welt um sich herum so wahrnehmen, wie Sie sich in Ihrem Innern fühlen. Ein negatives Selbstverständnis (zum Beispiel ein geringes Selbstwertgefühl) kann bewirken, dass Sie glauben, einer Herausforderung nicht gewachsen zu sein. Wenn Sie mit einem Problem konfrontiert werden, das gelöst werden muss, sind Sie besorgt und ängstlich, weil Sie nicht sicher sind, ob Sie das Richtige tun können oder ob Sie überhaupt eine Lösung finden werden!

Wenn Sie sich geliebt fühlen und ein positives Bild von sich haben, gibt Ihnen Ihr ausgeprägtes Selbstwertgefühl und das Vertrauen in Ihre Fähigkeiten die zusätzliche Kraft, die Sie brauchen, um mit einem stressauslösenden Faktor fertig zu werden! Ein positives Selbstverständnis schafft die internen Ressourcen, auf die Sie zurückgreifen können, wenn Sie eine Anforderung erfüllen müssen. Es ermöglicht Ihnen die Bewältigung von Stress.

Stresstoleranz des Körpers
Damit ist die Menge an Stress gemeint, die Ihr Körper ertragen kann, ohne völlig zusammenzubrechen. Diese Fähigkeit hängt mit Ihren physischen Ressourcen, also der Gesundheit Ihres Körpers, zusammen. Ausschlaggebend ist, wie fit Sie sind, wie viel Sie schlafen und wie gesund Sie sich ernähren.

Alter
Jede Entwicklungsstufe, die ein Mensch durchläuft, hat ihre eigenen Stressoren.
Der wichtigste Entwicklungsschritt, den ein Kind vollziehen muss, ist die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und die Erfüllung seiner sozialen und emotionalen Bedürfnisse durch die Familie, wie oben erläutert wurde.

Zwischen dem zehnten und zwölften Lebensjahr sowie im Teenageralter verlagert sich der Schwerpunkt von der Familie auf Gleichaltrige, das soziale Umfeld und die Schule. Viele Teenager sind gestresst, weil sie glauben, „cool" und erfolgreich sein zu müssen. Im sozialen Bereich können Freunde und die eigene Beliebtheit eine hohe Stressbelastung verursachen, wenn ein Jugendlicher nicht so viele Freunde hat, wie er es sich wünscht. Der Jugendliche kann Verhaltensweisen entwickeln, um cool und beliebt zu wirken (und sich auch so zu fühlen). In der Schule ist der Jugendliche mit internem und externem Druck konfrontiert.

Stressoren, die Erwachsene betreffen, unterscheiden sich zwar qualitativ, sind aber ebenfalls zahlreich vorhanden. Eine allein stehende Person muss ihre finanzielle Situation regeln, ihren Lebensunterhalt sichern und sehen, wie sie Arbeit und soziale Kontakte unter einen Hut bringt. In einer Familie ist dies alles noch komplexer, weil man sich um sich selbst, den Ehepartner und die Kinder kümmern muss. Erwachsene haben viele Verpflichtungen und daraus entstehender Druck, Frustration und Konflikte verursachen eine hohe Stressbelastung.

Im Leben eines Menschen im Ruhestand gibt es im Wesentlichen fünf Situationen, die Stress auslösen: Krankheit, Verlust von Status, Arbeit, Unabhängigkeit und Freunden sowie die zunehmende Abhängigkeit von anderen (finanziell, physisch, emotional).

In den verschiedenen Lebensphasen wirken einige Stressoren stärker als andere, abhängig von der Situation der betreffenden Person, ihren Bedürfnissen und den Erfahrungen, die sie in ihrem Leben gemacht hat.

Externe Ressourcen
Wenn Sie in einer Stresssituation sind, kann die Belastung verringert werden, wenn Sie das Gefühl haben, dass jemand da ist, mit dem Sie über Ihre Gefühle sprechen können. Es ist viel schwieriger, mit einer solchen Situation fertig zu werden, wenn Sie das Gefühl haben, ganz allein und auf sich selbst gestellt zu sein.

Wir haben uns bisher mit den Stressoren beschäftigt und sollten nun auf die Melioren eingehen. Melioren sind positive Indikatoren und damit genau das Gegenteil von Stressoren. Melioren sind Erfahrungen, die zu einem Gefühl des Wohlbefindens und des Glücks beitragen und die innere Lebenskraft stärken. Sicher erinnern auch Sie sich an solche Ereignisse. Jede Person und jede Gemeinschaft sollte „ihre eigenen Melioren" erkennen und sich ins Gedächtnis rufen, weil diese das Leben der Gemeinschaft bereichern.

Sie können diese Seite ausdrucken und aufbewahren, um später nachsehen zu können! Legen Sie dieses Blatt in Ihr Tagebuch oder Ihren Terminkalender, damit Sie es zur Hand haben, wenn Sie intensive Emotionen erleben. Es wurde für Schüler oder Studenten entwickelt, aber es eignet sich ebenso für Managerinnen und Manager in europäischen Jugendorganisationen.

Abb. 6 *Checkliste zur Stressbewältigung*

- ❑ Nutzen und planen Sie Ihre Zeit so, dass Arbeitszeit und Freizeit ausgewogen sind.
- ❑ Stellen Sie fest, wie Sie Ihre Zeit nutzen: Verschwenden Sie die Zeit, in der Sie am besten denken und kreativ sein können, nicht mit Fernsehen oder Zeitung lesen. Sparen Sie sich diese Dinge für eine Zeit auf, in der Ihr Gehirn nicht mehr so leistungsfähig ist.
- ❑ Schieben Sie die Erledigung Ihrer Hausaufgaben, die Bearbeitung von Projekten oder das Lernen nicht auf.
- ❑ Wenn Sie dazu neigen, Dinge aufzuschieben, suchen Sie sich einen Partner, mit dem Sie arbeiten können, und kontrollieren Sie sich, zum Beispiel jede Stunde, gegenseitig.
- ❑ Setzen Sie sich gut zu erreichende Ziele und Termine, damit Sie Ihre Fortschritte sehen können und zum Weitermachen motiviert werden.
- ❑ Trinken Sie möglichst viel Wasser (unterstützt die Gehirntätigkeit).
- ❑ Machen Sie Pausen, lachen Sie mit jemandem gemeinsam (nicht über jemanden).
- ❑ Fragen Sie grundsätzlich, wenn Sie weitere Informationen brauchen.
- ❑ Machen Sie sich klar, dass Sie manchmal nicht alles tun können, was Sie gern möchten (manchmal bleibt wegen der Schularbeiten keine Zeit zum Feiern!)
- ❑ Bewegen Sie sich im Freien, atmen Sie so viel frische Luft wie möglich (das Gehirn braucht Sauerstoff, damit es effektiv arbeiten kann).
- ❑ Notieren Sie alles, was Sie brauchen, bevor Sie mit der Arbeit beginnen, denn auf diese Weise sehen Sie, was erledigt werden muss!
- ❑ Machen Sie Gymnastikübungen, um das Blut mit Sauerstoff zu versorgen und so die Nährstoffversorgung des Gehirns zu verbessern. Gymnastikübungen bauen außerdem Adrenalin, Zucker etc. ab, die bei Stress vermehrt ausgeschüttet werden.
- ❑ Essen Sie gesunde Nahrungsmittel, dadurch wird Ihr Gehirn leistungsfähiger!
- ❑ Sprechen Sie mit Menschen, denen Sie vertrauen, um Stress abzubauen.

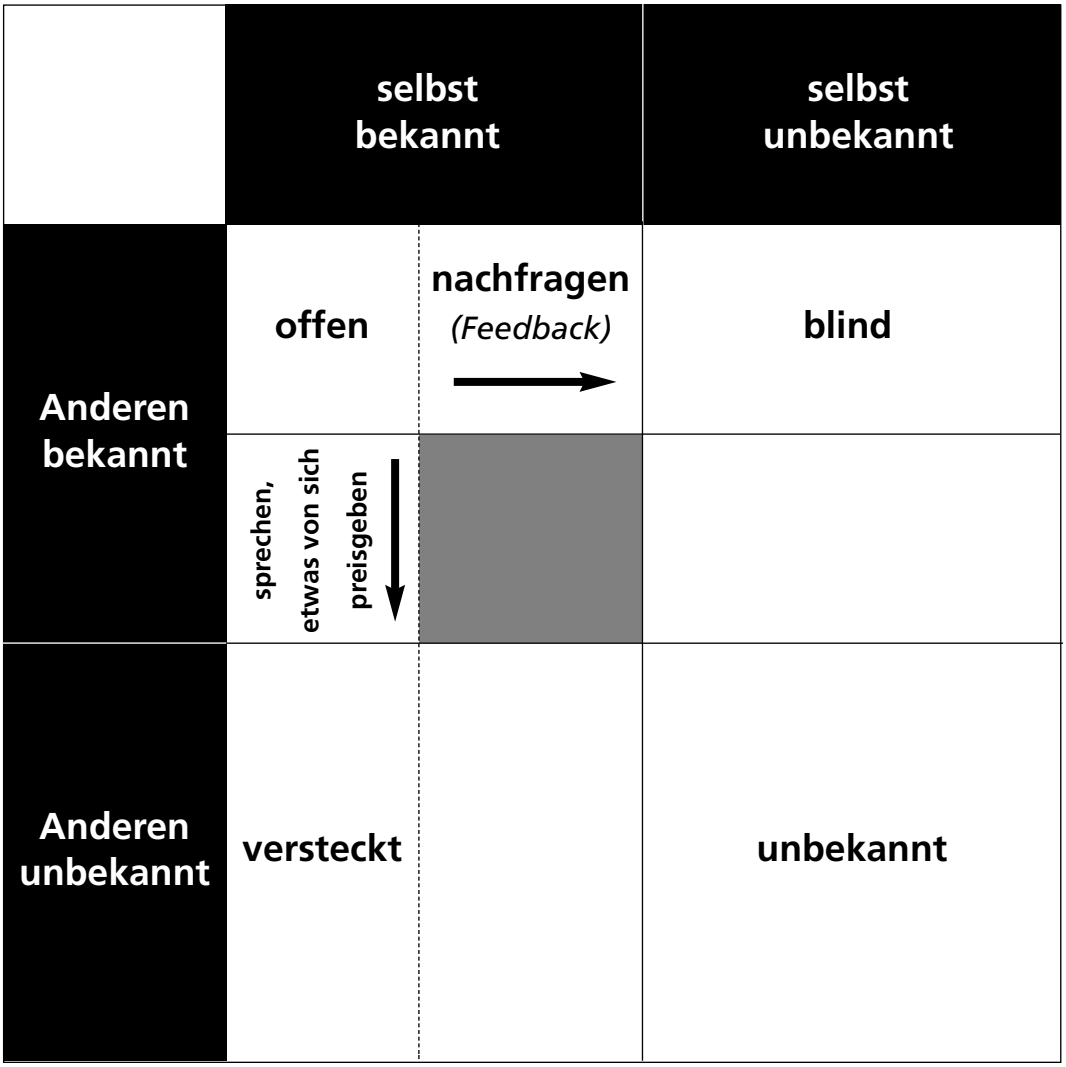
2.3.5 Kommunikationsmanagement

Alles, was wir tun – Worte, Handlungen, Gesten, Blicke etc. – verrät etwas über uns. Nicht nur Worte haben eine symbolische oder konventionelle Bedeutung, alles, was wir tun, erhält durch die Kultur und den Kontext, in dem wir es tun, eine Bedeutung. Manchmal verwenden wir nicht dieselben Symbole. Oder wir verwenden dieselben Symbole und gehen fälschlicherweise von übereinstimmenden Interpretationen aus.

In der Kommunikation spielen Gefühle, Wahrnehmungen, gemachte Erfahrungen, Vergangenheit und Erwartungen eine größere Rolle als Worte, weil Worte Lärm verursachen oder die Kommunikation stören und die eigentliche Botschaft verzerren oder verstärken.

Beteiligt sind an der Kommunikation immer ein Sender und ein Empfänger. Die Rolle des Empfängers besteht darin, die Botschaft zu interpretieren, die vom Sender vermittelt wird, und eine Bestätigung zurückzuschicken. Daher ist es wichtig, dass Sender und Empfänger denselben Code verwenden, der nicht nur aus Worten bestehen muss, sondern auch Gesten und Symbole umfassen kann. Aufmerksamkeit sollte also nicht nur den Worten beigemessen werden, sondern auch allen anderen Kommunikationsmethoden.

Abb. 7 *Johari-Fenster*



Der Inhaber des Copyrights konnte nicht ermittelt werden. Wir sind dankbar für Informationen, die es uns ermöglichen, mit ihm in Kontakt zu treten.

Bei jeder effektiven Kommunikation sollten folgende Elemente berücksichtigt werden:

- Inhalte – Welche Botschaft wollen Sie vermitteln?
- Medien – Welche Kommunikationsmethode eignet sich in dieser Situation am besten (Sprache, Schrift, Bilder, Simulation, Bewegung)?
- Bedeutung – Worin liegt die Bedeutung für jeden einzelnen Teilnehmer und für die Gruppe?
- Richtung – Wird die Botschaft mit der Möglichkeit einer Erwiderung vermittelt oder dient sie lediglich als Mitteilung?
- Wirkung – Prüfen Sie die Wirkung anhand des Feedbacks und passen Sie die Kommunikation entsprechend an.

Diese Elemente werden Ihnen helfen, vom linearen Kommunikationssystem zu einem kreisförmigen Kommunikationssystem überzugehen.
Überprüfen Sie nun den Kontext – physisches und soziales Umfeld, Interpretation der Teilnehmenden, Identität (Rollen und Funktionen) der Teilnehmer und anderer, frühere Ereignisse und Erwartungen.

Mithilfe des Kontexts können Sie besser verstehen, was kommuniziert wird, weil der Kontext festgelegte Verhaltensweisen nach gemeinsamen Regeln ermöglicht. Das Beispiel des Eisbergmodells, das in Kapitel 1 beschrieben wurde, verdeutlicht dies.

In einem multikulturellen Umfeld ist es wichtig, die vermittelte Botschaft besonders sorgfältig zu prüfen. Wenn wir eine fremde Sprache sprechen, verwenden wir häufig dieselben Worte mit unterschiedlicher Bedeutung, weil wir versuchen, sie auf unsere eigene Muttersprache zu übertragen. Fragen zu stellen ist ein nützliches Mittel, um zu überprüfen, ob man etwas verstanden hat und ob die eigene Botschaft ebenfalls richtig verstanden worden ist. Feedback zu geben ist eine Kunst und nicht bloß ein Instrument zur besseren Verständigung.

Das Johari-Fenster, benannt nach den Vornamen der Begründer, Joseph Luft und Harry Inham, ist eines der nützlichsten Modelle, um den Prozess der interpersonellen Beziehungen zu beschreiben. In einem „Fenster" mit vier Scheiben wird die persönliche Wahrnehmung, in vier verschiedene Arten unterteilt, jeweils in einer Scheibe dargestellt: offen, verborgen, blind oder unbekannt. Die Linien, die diese vier Scheiben trennen und die Aspekte unserer Persönlichkeit untergliedern, die uns selbst oder anderen bekannt oder unbekannt sind, sind wie Rollläden, die sich während einer Interaktion bewegen können.

Etwas von sich selbst preiszugeben, wirkt sich positiv auf Beziehungen aus, erhöht die Selbstachtung und schafft ein stabileres Selbstbild. Wenn wir den Inhalt eines Fensters ändern, verändert sich auch das, was sich in den anderen Fenstern befindet. Wenn wir Feedback von anderen verlangen, lernen wir etwas über uns selbst, das wir, im Gegensatz zu den anderen, vorher nicht wussten. Auf diese Weise verschieben sich die Dinge aus dem blinden Fenster ins offene Fenster. Wenn Sie anderen Informationen über sich selbst geben, verlagern Sie diese Informationen vom verborgenen ins offene Fenster. Dazu müssen wir uns selbst öffnen und bereit sein, anderen zu vertrauen. Wir müssen Risiken eingehen, weil wir Dinge offen legen, die wir bisher für uns behalten haben.

In unserer Gesellschaft gibt es unterschiedliche Grenzen bei der Preisgabe von Informationen über die eigene Person: Menschen mit höherem Status erzählen in der Regel weniger über sich selbst als Menschen mit geringerem Status, Frauen erzählen anderen Frauen mehr als sie Männern erzählen.

Die Preisgabe von Informationen über die eigene Person wird häufig als Indikator dafür angesehen, dass eine Person psychisch stabil und gesund ist. Etwas von sich preiszugeben erfordert Vertrauen in andere und Selbstakzeptanz und führt dazu, dass wir uns seltener verteidigen müssen und weniger oft in Verlegenheit geraten. Es zeugt von Selbstvertrauen und häufig wird diese Offenheit von anderen erwidert. Wenn Sie etwas über sich selbst preisgeben, ermutigen Sie andere, im Gegenzug etwas über sich zu erzählen. Sie lernen sich dabei auch selbst kennen und stellen vielleicht fest, dass bestimmte persönliche Eigenschaften, die Sie peinlich oder ungehörig finden, von anderen als völlig normal betrachtet werden. Dies alles bleibt Ihnen jedoch verborgen, wenn Sie nicht bereit sind, etwas von sich preiszugeben.

Der Prozess, in dem das offene Fenster erweitert wird, wird als die Preisgabe von Information über die eigene Person bezeichnet. Es ist ein Prozess des Gebens und Nehmens zwischen einer Person und den Menschen, mit denen sie interagiert. Wenn sie anderen etwas über sich selbst erzählt (und Informationen aus dem verborgenen in das offene Fenster verschiebt) und ihr Gegenüber sie kennen lernen will, erzählt sie in der Regel etwas über sich selbst und gibt Informationen aus ihrem verborgenen Fenster preis.

2.3.6 Bewältigung von Veränderungen

Die Möglichkeiten zur Bewältigung von Veränderungen sind so vielfältig wie die Veränderungen selbst. Veränderungen sind mit Unsicherheit verbunden. Die Bewältigung von Veränderungen ist ein Prozess des Übergangs von der aktuellen Situation zur „Vision" von der Zukunft, der auch schmerzhaft sein kann. In diesem Kapitel geht es um die persönliche Veränderung.

Übungsaufgaben

Bitte beachten Sie, dass diese Übung nur in einer Gruppe durchgeführt werden sollte, in der sich die Mitglieder gut , sich gegenseitig vertrauen und respektvoll miteinander umgehen.

- Fordern Sie alle Mitglieder der Gruppe auf, eine kleine Veränderung, die sie zur Verbesserung ihrer Lebenssituation erreichen möchten, auf einen Zettel zu schreiben.
- Bitten Sie die Teilnehmer anschließend, die Zettel auszutauschen.
- Bitten Sie einen Teilnehmer vorzulesen, was auf dem Zettel steht, den er bekommen hat.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf zu klatschen, wenn auch sie die vorgeschlagene Veränderung umsetzen möchten.
- Sie werden feststellen, dass einige Wünsche viel und andere wenig Beifall erhalten.

Es gibt verschiedene Arten von Veränderungen.

- Veränderungen können eine wesentliche Verbesserung einer Situation sein, wie zum Beispiel die Entwicklung von der handschriftlichen Aufzeichnung (schriftlicher) Informationen zu heutigen leistungsfähigen Laptops. Diese Veränderung hat sich in mehreren Schritten vollzogen. Jeder Schritt bewirkt eine Verbesserung und erfordert entsprechende Fähigkeiten, Training sowie Investitionen.

- Veränderungen können jedoch auch von noch größerer Tragweite sein. Bei einer biologischen Metamorphose zum Beispiel vollzieht sich eine vollständige Verwandlung, in der der bisherige Status Quo grundlegend erschüttert wird (in den meisten Fällen ist eine Schlafphase notwendig, um die Veränderung zu bewältigen).

Durch Veränderungen werden alle möglichen Ängste und Unsicherheiten hervorgerufen. Folglich sind wir nur dann zu Veränderungen bereit, wenn dies unumgänglich ist. Es ist schwierig, Veränderungen in einer Organisation zu erreichen. Sie gelingen nur, wenn die Mitarbeiter wissen, warum sie erfolgen, wenn sie die Veränderungen für berechtigt halten und sie als notwendig akzeptieren.

Ein starker Katalysator ist erforderlich, damit wir die Unsicherheit auf uns nehmen, die mit Veränderungen verbunden ist. Häufig erweisen sich schwierige Umstände als wirksamster Katalysator. Menschen wehren sich aus verschiedenen Gründen und mit unterschiedlicher Intensität gegen Veränderungen. Dieser Widerstand gegenüber Veränderungen ist umso größer, je mehr die Menschen zu verlieren glauben und je unsicherer die Situation ist, mit der sie konfrontiert sind. Umgekehrt dagegen besteht kaum Widerstand gegen Veränderungen, die die Menschen verstehen und von denen sie wissen, dass sie ihnen Vorteile bringen werden. Menschen wehren sich gegen Dinge, die ihnen aufgezwungen werden, die sie nicht verstehen, die sie nicht kontrollieren können und auf die sie keinen Einfluss haben.

Sie können sich selbst folgende Kernfragen stellen:
- Welches sind die wichtigsten internen Katalysatoren für persönliche Veränderungen?
- Welches sind die wichtigsten externen Katalysatoren für persönliche Veränderungen?
- Welches sind die Haupthindernisse für persönliche Veränderungen?

Die Eigenschaften, die notwendig sind, um erfolgreich zu sein, ändern sich, und Menschen müssen sich ebenso wie Organisationen im Laufe der Zeit anpassen und verändern. Es gibt bestimmte Merkmale, die zeigen, ob Organisationen offen gegenüber Veränderungen sind. Organisationen, die externe Einflüsse erkennen und umsetzen und offen für Veränderungen sind, weisen in der Regel bestimmte Kennzeichen auf:

- Zugang zu Informationen – Wenn Veränderungen Wirkung zeigen und die Beteiligten intensiver in die Erreichung der Ziele der Organisation eingebunden werden sollen, brauchen sie Zugang zu Informationen.

- Fähigkeit, mit Ungewissheit fertig zu werden – Jede Organisation muss lernen, in einem unsicheren Umfeld zu arbeiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in der Lage sein zu akzeptieren, dass sie nicht auf alles eine Antwort bekommen, sie müssen lernen, weiterhin Fragen zu stellen und bereit sein, den Kurs zu ändern, wenn sich neue Chancen ergeben und neue Risiken auftreten.

- Innovationsfähigkeit – Erfolgreiche Organisationen sind die Organisationen, die das innovative Potenzial ihrer Mitarbeiter freisetzen und nutzen.

- Risikobereitschaft – Die Freiheit, Risiken einzugehen, muss Teil der Organisationskultur sein. Der „Umgang mit Fehlern" muss in der gesamten Organisation überprüft werden.

- Teamgeist – Gefördert wird nicht die Individualität, sondern das Gemeinschaftsgefühl.

- Flexible, aber stabile Systeme – Organisationen, die Veränderungen gut bewältigen, verfügen über einfache Verfahren, Konzepte und Systeme.

- Konfliktfähigkeit – Erfolgreiche Organisationen regen Diskussionen an und fördern Unterschiede und schaffen es trotzdem, dies zu einem kreativen Prozess zu verbinden.

Diese Merkmale können bis zu einem gewissen Grad auch auf Personen übertragen werden. Unsere Fähigkeit, Veränderungen im persönlichen

Umfeld zu akzeptieren und umzusetzen, kann einer der folgenden Stufen entsprechen:

- Schock und Unglaube – das Gefühl, überrascht oder aus dem Gleichgewicht gebracht zu werden, wenn etwas Unerwartetes geschieht. „Nein, das kann nicht wahr sein, sind Sie sicher?"

- Schuldgefühle/Verärgerung/Schutzreaktion – ein Gefühl der Frustration (warum hat man uns das nicht gesagt?), Schuldgefühle (Ich hätte diesen Fragebogen ausfüllen sollen). Wir können Ärger und Schuldgefühle nur kurze Zeit ertragen, deshalb neigen wir dazu, diese Gefühle auf andere zu projizieren. „Sie" können zum Feind werden und sind dann für Veränderungen und damit verbundene Probleme verantwortlich.

- Vernünftige Betrachtung – Wir fangen an, unsere Gefühle zu überwinden und unseren Kopf einzusetzen. Wir versuchen, die Probleme zu verstehen oder sie rationell zu erfassen und nach Lösungen zu suchen.

- Integration – Wir versuchen, unser Verhalten den Veränderungen anzupassen. Wir beginnen, die Veränderungen umzusetzen.

- Akzeptanz.

Bei der Umsetzung von Veränderungen gibt es vier weitere Stufen:

- Erkennen – zur Kenntnis nehmen, das sich eine Veränderung vollzieht.

- Verstehen – beinhaltet die Aufklärung über die Vor- und Nachteile, erfordert die Einbeziehung in den Prozess und eine offene Kommunikation, Schulungs- und Trainingsangebote.

- Engagement – entsteht, wenn die Beteiligten den Nutzen der Veränderungen erkennen und verstehen, dass durch die Veränderungen Verbesserungen erreicht werden.

- Handeln – Einbeziehung in die Erarbeitung der Durchführungspläne, klare Festlegung von Rollen und Zuständigkeiten.

Organisationskultur und Mitarbeiter/-innen sind untrennbar miteinander verbunden. Ein Reformprogramm wirkt sich auf die Arbeitsweise der Organisation und der Mitarbeiter aus. Menschen reagieren abhängig von ihren eigenen persönlichen Plänen, ihren Lebensumständen und ihrem Verständnis des Prozesses unterschiedlich auf Veränderungen. Es ist leichter, negativ zu reagieren als eine positive Haltung einzunehmen. Denjenigen, die Veränderungen ablehnen, muss mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, aber auch die Befürworter von Veränderungen sind betroffen und müssen richtig betreut werden. Grundsätzlich ist mit einer negativen Haltung gegenüber Veränderungen zu rechnen. Viele lehnen Veränderungen prinzipiell ab, ohne Rücksicht darauf, welche Auswirkungen damit tatsächlich für sie verbunden sein werden.

Bedenken Sie, dass es Menschen sind und nicht Organisationen, die sich gegen Veränderungen sträuben. Wenn die Mitarbeiter in einer Organisation auf allen Ebenen, vom oberen Management bis hin zu den Angestellten, Veränderungen nicht mittragen, sind diese zum Scheitern verurteilt. Dazu gibt es keine Alternative. Ohne das Engagement der Mitarbeiter ist jedes Projekt zum Scheitern verurteilt. Veränderungen können nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn es Ihnen gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen.

Veränderungen sind nicht abgeschlossen, wenn sie umgesetzt sind. Sie müssen sorgfältig durch drei wichtigen Phasen hindurch begleitet werden: umdenken (die Notwendigkeit von Veränderungen akzeptieren), handeln (Planung und Umsetzung von Veränderungen) und festigen (die erfolgreiche Umsetzung feiern und die eingeführten Neuerungen festigen). Diese Schritte können mehrfach wiederholt werden. Es ist wichtig, weit reichende Veränderungen in kleine Schritte zu untergliedern. Damit können Veränderungen leichter bewältigt werden und immer, wenn eine Etappe erfolgreich abgeschlossen worden ist, stellt sich ein Gefühl der Zufriedenheit und der Bestätigung ein. Diese Vorgehensweise zeigt außerdem, dass Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können! Beachten Sie aber, dass ein Gefühl der anhaltenden Instabilität entsteht, wenn der Prozess zu oft wiederholt wird.

Pasini und Donato geben uns einige Ratschläge an die Hand, wie wir persönliche Veränderungen erfolgreich vollziehen können:

1. Stellen Sie fest, in welchem Bereich Sie eine Veränderung erreichen möchten.
Es ist wichtig, zu verstehen, dass wir in unseren unterschiedlichen Lebensbereichen verschiedene Haltungen einnehmen. Legen Sie fest, welchen Bereich Sie ändern wollen und prüfen Sie, wie Ihr Umfeld auf diese Veränderung reagieren wird.

2. Lernen Sie, zu träumen.
Veränderung bedeutet, von etwas Neuem, Unbekanntem zu träumen, das erst geschaffen werden muss. Träumen Sie von einem Idealzustand, stellen Sie sich vor, was Sie wirklich wollen. Erst dann können Sie die Strategien zur Verwirklichung dieses Traums festlegen.

3. Erwarten Sie nicht, dass Veränderungen von anderen ausgehen.
Es ist zu einfach zu glauben, dass ein anderer an der eigenen Unzufriedenheit schuld ist. Sie müssen die inneren Ressourcen entdecken, die Ihnen eine Veränderung ermöglichen, und Sie dürfen nicht pessimistisch sein.

4. Bauen Sie dynamische Beziehungen auf.
Wir denken zu oft in stabilen Beziehungsmustern. Jeder von uns ändert sich, und deshalb sind wir manchmal lieber mit Fremden zusammen als mit Freunden oder Kollegen. Veränderungen, die gemeinsam mit anderen vollzogen werden, erfordern und schaffen jedoch dynamische Beziehungen.

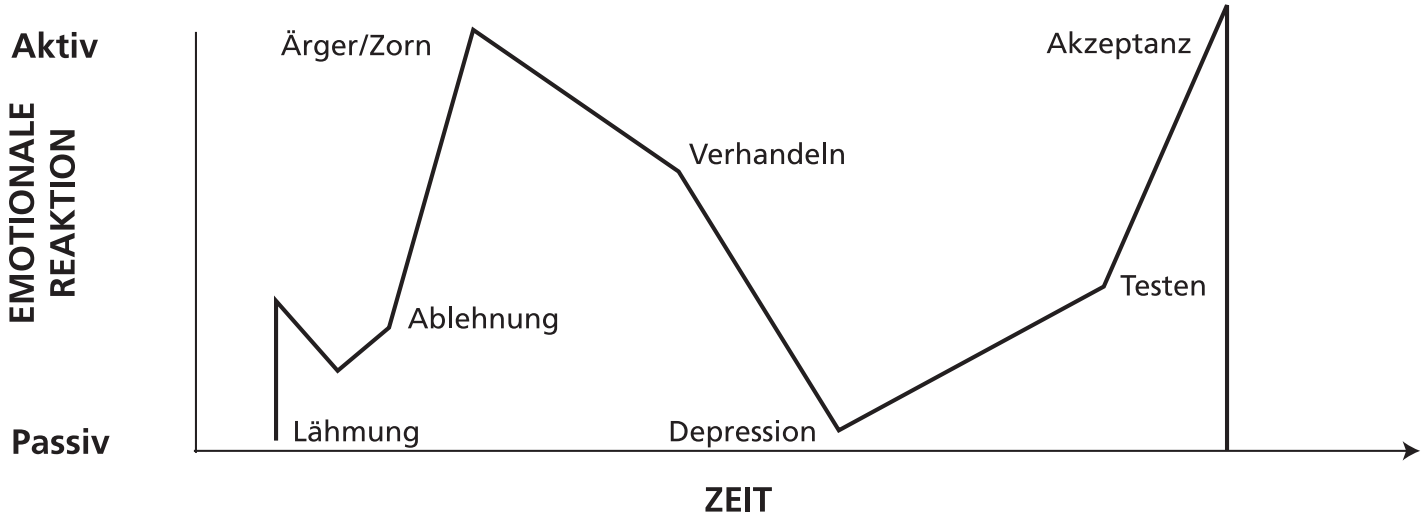
Abb. 8

VORBEREITUNG AUF VERÄNDERUNGEN

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

NEGATIVE REAKTION

Eine negative Reaktion auf Veränderungen wird erwartet.
Veränderungen sind unterschiedlich. Viele lehnen Veränderungen prinzipiell ab, egal, welche Auswirkungen damit tatsächlich verbunden sind.



Jones, Neil R.: The Managing Change Pocketbook, Management Pocketbooks Ltd. 1995, S. 56

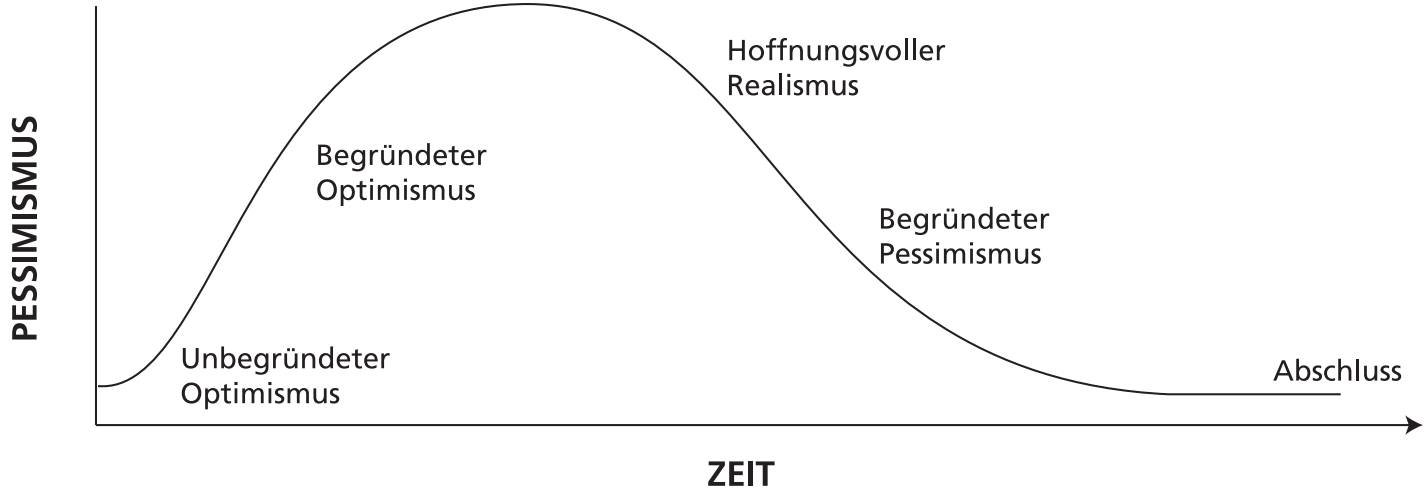
Abb. 9

VORBEREITUNG AUF VERÄNDERUNGEN

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

POSITIVE REAKTION

Auch die Befürworter von Veränderungen – zum Beispiel diejenigen, die einen neuen Job beginnen, demnächst heiraten, umziehen oder in Projekten freigesetzt sind, um Veränderungen herbeizuführen – müssen betreut werden, um sicherzustellen, dass sie während der verschiedenen Phasen nicht den Mut verlieren.



Jones, Neil R.: The Managing Change Pocketbook, Management Pocketbooks Ltd. 1995, S. 58

Abb. 10

VORBEREITUNG AUF VERÄNDERUNGEN

BEREITSCHAFT DER ORGANISATION ZU VERÄNDERUNGEN

MESSUNG

BESTÄNDIGKEIT DER UMGEBUNG

	Veränderungsstil der Organisation	
niedrig	initiativ	reaktiv
hoch	durchschnittlich	statisch

hoch — niedrig

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT DES MANAGEMENTS AN VERÄNDERUNGEN

Jones, Neil R.: The Managing Change Pocketbook, Management Pocketbooks Ltd. 1995, S. 61

3 Mitarbeiterführung

3.1 Einleitung

Wer sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Es ist bereits zum Klischee geworden, dass die wichtigste Ressource einer Organisation die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Personal, sind, trotzdem entspricht es der Wahrheit. Die Mitarbeitenden müssen so geführt werden, dass sie ihre Arbeit erfüllen und ihr Potenzial erreichen können – für sich selbst und für die Organisation.

Ziel vieler europäischer Jugendorganisationen ist die persönliche Entwicklung von Menschen und es ist daher sinnvoll, wenn wir damit beginnen – egal ob es sich um Beschäftigte, Ehrenamtliche oder Freiwillige, angestelltes Personal oder Mitglieder des Leitungsgremiums handelt. Jede Person – als Gruppe oder als Individuum gesehen – muss geleitet und geführt werden, um ihr Potenzial zu erreichen und um sicherzustellen, dass ihre Bemühungen für die Organisation effektiv und effizient sind.

Jede Person bringt Talente und Fähigkeiten, Wissen und Erfahrung in ihre Arbeit ein. Wir nennen diesen Gesamtkomplex in diesem T-Kit „Kompetenz". Jede Person hat einzigartige Kompetenzen, die auf verschiedene Art und Weise und in verschiedenen Situationen angewendet werden können. Ein ehrenamtliches Mitglied des Leitungsgremiums zum Beispiel kann langjährige Erfahrung im Finanzmanagement mitbringen, die Fähigkeit Bilanzen zu lesen und zu interpretieren und ein wirkliches Talent besitzen, anderen, die weniger Erfahrung haben, die Zahlen zu erklären. Die andere Seite der Medaille ist die Tatsache, dass diese Erfahrung aus einem anderen Bereich kommt – aus der Welt der Wirtschaft, in der die Triebfeder der Gewinn ist – und das Mitglied des Leitungsgremiums könnte Schwierigkeiten haben, dies in Einklang mit den sozialen Zielen der Organisation zu bringen. Im Gegensatz dazu kann die Fachkraft der Jugendarbeit mit ihrer Fähigkeit, gute Beziehungen zu jungen Menschen auf der Straße aufzubauen und sie zu beraten, Schwierigkeiten haben, wenn es darum geht, Kostenaufzeichnungen zu erstellen. Beide Mitarbeiter haben einzigartige Kompetenzen und beide können einen wichtigen Beitrag für die Organisation einbringen. Mitarbeiterführung heißt, das Maximum aus diesen Kompetenzen herauszuholen, und zwar für eine maximale Zeitspanne und mit der Sicherheit, dass die Entwicklung weitergeht.

Dieser Abschnitt des T-Kit befasst sich mit den wichtigsten Punkten in der Mitarbeiterführung. Ein wesentlicher Teil ist das Konzept der Teamarbeit und der Teamleitung, weil es die Grundlage für viele andere Aspekte ist. Wenn wir die Frage „Wer sind die Mitarbeiter?" beantwortet haben, können wir im nächsten Kapitel versuchen, die Frage „Wie können wir sie führen?" zu beantworten.

Während des ganzen Abschnitts werden immer wieder Vorschläge für Diskussionen oder Themen für ein Brainstorming gemacht. In einigen Fällen liegt auch eine Liste mit möglichen Antworten bei.

3.2 Teams und Teamleitung

3.2.1 Teamarbeit und Teamleitung

Die meisten europäischen Jugendorganisationen bestehen aus Menschen, die in Teams arbeiten. Der Synergieeffekt von Menschen, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten, ermöglicht es viel mehr zu erreichen, als von Einzelnen bewerkstelligt werden könnte, die nicht dieselbe Vision haben. Unsere Teams sind allerdings oft geografisch voneinander entfernt und bestehen aus beschäftigten Mitarbeitern, aus Voll- und Teilzeitmitarbeitern und -mitarbeiterinnen, aus jungen und alten Menschen und – wir wagen es zu sagen – aus kompetenten und inkompetenten Personen. Diese Mischung hat Vor- und Nachteile.

Übungsaufgaben

Was ist ein Team?

Eine Gruppe, die sich für ein bestimmtes Ziel zusammenfindet?

Die bereit ist, die Ziele der Gruppe vor die eigenen zu stellen?

Was macht ein Team effektiv?

Kommunikation und Feedback-Fähigkeiten?

Die Fähigkeit zum Erhalt der Gruppe?

Unterstützung der Gruppenleitung?

Ausgewogenheit der relevanten Kompetenzen?

Ein Klima des Vertrauens, der Offenheit und der Gemeinsamkeit?

Vollständige und willige Teilnahme?

Einsatz für die Ziele des Teams?

Welches sind die Nachteile der Gruppenarbeit?

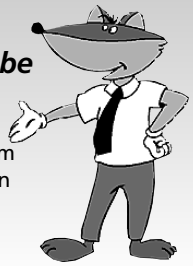
Sie kostet Zeit?

Verlust der persönlichen Identität?

Ziel dieses Abschnitts ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, mit denen wir das Maximum aus unseren Teams herausholen. Sie könnten mit folgenden Fragen beginnen, die zugleich auch eine Übung sind.

Übungsaufgabe

- Vergleichen Sie die Rollen im Belbin-Team (Abb.11) mit denen in Ihrem Team.



Eine wichtige Arbeit in Bezug auf die einzelnen Rollen, die Mitglieder eines Teams übernehmen, stammt von Meredith Belbin. Als individuelle Mitglieder und vor allem als Teamleiter sollten wir verstehen, welche Rollen uns am meisten liegen. Belbin hat acht Typen von „nützlichen Personen in Teams", die in der folgenden Tabelle beschrieben sind, unterschieden.

Offensichtlich haben alle diese Rollen ihre Stärken und Schwächen, wie sie jede einzelne Person im Team auch hat. Der kritische Punkt ist unser Verständnis und unsere Wertschätzung dieser Rollen und das Vermögen herauszufinden, wo die Schwachpunkte in der Zusammensetzung des Teams liegen.

Die Rollen, die Menschen im Team übernehmen, sind sehr oft fließend und dynamisch, sehr oft ändern sie sich, wenn sich das Team weiterentwickelt oder wenn sich die Situation ändert. Es ist teilweise sehr hilfreich, sich die Teamleitung als eine Rolle vorzustellen, die von Einzelnen übernommen werden kann. Dasselbe gilt für das Management. Besonders Letzteres kann in verschiede Funktionen unterteilt werden, die wiederum von unterschiedlichen Personen zu unterschiedlichen Zeiten übernommen werden können.

Die Begriffe Leitung und Management werden oft für ein und dieselbe Sache verwendet, obwohl es sich um verschiedene Rollen handelt. Von Leitern erwartet man, dass sie gute Manager sind und Manager müssen oft Führungsqualitäten denjenigen gegenüber zeigen, die sie managen.

Eine Möglichkeit, den Unterschied auszudrücken, ist der Satz „Manager machen die Dinge richtig und Führungspersönlichkeiten (Leiter) machen die richtigen Dinge", oder anders ausgedrückt, Leiter sind für die Wirksamkeit (Effektivität) und Manager für die Leistungsfähigkeit (Effizienz) verantwortlich. Richtung und Ziel sind für den Leiter das Wichtigste, während für den Manager optimale Methoden und ihre Anwendung Vorrang haben. Der Leiter kann zum Beispiel die Person sein, die die Initiative für die Ausarbeitung eines Strategieplans übernommen hat, die neue Konzepte einführt und zu Diskussionen und Kritik an der Umsetzung und der Politik der Organisation ermuntert.
Der Manager hat dabei sicherzustellen, dass die abgestimmte Politik eingehalten wird, dass die richtigen Indikatoren und Maßnahmen zur Umsetzung angewendet werden. Sie/er befasst sich mit der Anwendung, während der Leiter sich mehr mit der Struktur befasst. Es ist klar, dass beide Elemente – Leitung und Management – nicht leicht voneinander getrennt werden können. In Wirklichkeit ist es so, dass Menschen in verantwortlichen Positionen manchmal bessere Führungskompetenzen als Managementkompetenzen besitzen und umgekehrt – ein weiterer Grund für den Teamgedanken in einer bestehenden Organisation.

Übungsaufgabe

- Welches sind die verschiedenen Funktionen eines Teamleiters?

Koordination

Ermutigung

Motivation

Beispiele geben

Neue Mitarbeiter gewinnen

Sicherstellen, dass die Arbeit erledigt wird

Ziele setzen

Überblick bewahren

Organisationen werden gebildet, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder eine Aufgabe zu erfüllen. Bei der Leitung geht es in erster Linie um die Klärung der Ziele und um die Zusammenführung von Personen mit bestimmten Überzeugungen. John Adair meint, dass das Erreichen einer Aufgabe von der Aufmerksamkeit abhängt, die vom Leiter sowohl den Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter/innen als auch den Gruppenbedürfnissen (oder Teambedürfnissen) gezollt wird.

Da wir Gruppen von Personen leiten – eigentlich führen –, müssen wir uns über die relative Menge an Zeit und Kraft klar werden, die wir in die genannten Bereiche investieren. Wenn wir hart daran arbeiten, Identität und Moral der Gruppe zu bewahren, aber scheitern, wenn es um die individuellen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder geht, wird die Aufgabe darunter leiden. Wenn wir unsere ganze Aufmerksamkeit auf die Bedürfnisse (oder Forderungen) von einem oder zwei Mitgliedern der Gruppe auf Kosten der Gruppen zusammen-

Abb. 11 *Nützliche Rollen in einem Team*

Typ	Typische Charakterzüge	Positive Qualitäten	Zulässige Schwächen
Company worker („der Angestellte")	konservativ, pflichtbewusst, zuverlässig	Organisationstalent, praktischer, gesunder Menschenverstand, fleißig, diszipliniert	Mangelnde Flexibilität und Widerstreben neuen, nicht bewährten Ideen gegenüber
Chairman („der Vorsitzende")	ruhig, souverän, selbstsicher	Fähigkeit, jeden potenziellen Mitarbeiter für sich und ohne Vorurteile zu behandeln und einzubeziehen; starkes Gespür für Ziele	durchschnittliche intellektuelle und kreative Fähigkeiten
Shaper („der Gestalter")	dünnhäutig, kontaktfreudig, dynamisch	Energie und Bereitschaft um gegen Trägheit, Selbstzufriedenheit, Uneffektivität und Selbstbetrug anzugehen	Neigung zu Ungeduld, Verärgerung und Provokation
Plant („der Kreative")	individualistisch, ernsthaft, unorthodox	Genialität, Fantasie, Intellekt und Wissen	Geistesabwesenheit, Neigung, praktische Details und Konventionen zu ignorieren
Resource investigator („der Entdecker")	extrovertiert, begeisterungsfähig, neugierig und kontaktfreudig	Fähigkeit, mit Menschen in Kontakt zu kommen und alles Neue zu erkunden; Talent, Herausforderungen anzunehmen	Tendenz, das Interesse zu verlieren, wenn die Anfangsbegeisterung vorbei ist
Monitor evaluator („der objektive Beobachter")	nüchtern, kühl, umsichtig	Urteilsfähigkeit, Diskretion, Unnachgiebigkeit	Mangel an Fantasie und Fähigkeit, andere zu motivieren
Team worker („der Teamarbeiter")	sozial orientiert, sanfte Natur, einfühlsam	Fähigkeit, auf Menschen und Situationen einzugehen und Teamgeist zu schaffen	konfliktscheu
Completer finisher („der Perfekte")	sorgfältig, ordentlich, vorsichtig, gewissenhaft	Fähigkeit, etwas „durchzuziehen", Perfektionismus	Tendenz, sich unnötige Sorgen zu machen; Widerstreben „loszulassen"

Belbin, R.M.: Management Teams, Heinemann 1981; nachgedruckt mit Erlaubnis von Butterworth Heinemann, eine Abteilung von Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

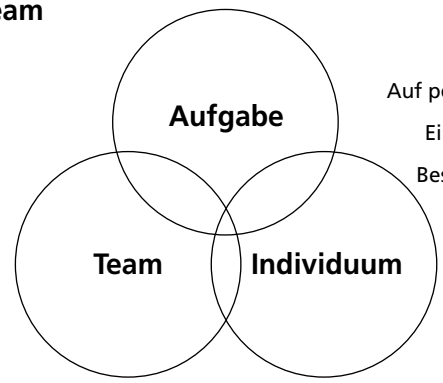
Abb. 12 *Aktionszentriertes Führungsmodell*

Was erfordert die Aufgabe?

Aufgabe festlegen – planen – Aufgaben und Mittel einteilen – Qualität und Zeitaufwand kontrollieren – Durchführung mit ursprünglicher Planung vergleichen – Planung korrigieren

Wie wird man dem Team gerecht?

- Maßstäbe setzen
- Disziplin aufrechterhalten
- Teamgeist aufbauen
- Loben, motivieren
- Perspektiven vermitteln
- Assistenten bestimmen, delegieren
- Kommunikation sicherstellen
- Training, Fortbildung



Wie wird man dem Einzelnen gerecht?

- Auf persönliche Probleme eingehen
- Einzelne loben und anerkennen
- Besondere Fähigkeiten Einzelner erkennen und einsetzen
- Einzelne fortbilden

Eine effektive Führung

a) ist sich der Anforderungen durch die Aufgabe, das Team und den Einzelnen bewusst,
b) hat die Fähigkeit und die Ausbildung – im Einklang mit den Erfordernissen der jeweiligen Situation – mit diesen Anforderungen umzugehen.

Adair, John: Effective Leadership: a self development manual, Aldershot: Gower 1983, ISBN 0-330-28100-3

gehörigkeit und des allgemeinen Verständnisses lenken, wird dasselbe passieren. Oder wenn wir uns auf die zu erledigende Aufgabe konzentrieren, ohne aus einer Gruppe von Personen ein Team zu machen, oder ohne die Entwicklungsbedürfnisse jedes einzelnen Mitglieds zu beachten, müssen wir mit Schwierigkeiten bei der Erreichung des Ziels rechnen.

Teams sind flexibel und dynamisch, daher muss auch die Leitung flexibel und dynamisch sein. Die so genannte Rücksichtslosigkeit berühmter „Führer" der Weltgeschichte kann häufig vielleicht als Fixierung auf ein bestimmtes Ziel gesehen werden: eine Fixierung, die von den Anhängern geteilt wird und die alle anderen Überlegungen überlagert. In den europäischen Jugendorganisationen sind Demokratie, gemeinsame Entscheidungsfindung und Teamgeist äußerst wichtig, um die Ziele im neuen Jahrtausend zu erreichen. Während das Phänomen der Führung durch Persönlichkeit noch immer viel leistet, ist eine nachhaltige, Verantwortung delegierende und einbeziehende Führung in der Lage, auf verschiedene Bedürfnisse mit verschiedenen Lösungen zu reagieren.

Auf Bedürfnisse zu reagieren ist die Existenzberechtigung für viele, wenn nicht für alle unsere Organisationen. Bedürfnisse sind oft verschieden und ändern sich, und so muss die Leitung in unseren Organisationen schnell reagieren können und aktiv sein. Der Begriff „Führungsstil" kann uns hier zum besseren Verständnis dienen. Wenn unsere Leitung dynamisch und flexibel sein muss, so muss der Leiter Situationen einordnen können – Aufgaben, Teams und einzelne Personen – und Entscheidungen treffen, wie reagiert wird. Die Entscheidungen eines Leiters führen zu weiteren Situationen – neuen Aufgaben, engeren Teams, besser entwickelten Einzelpersonen (oder zum Gegenteil). Wie diese Entscheidungen getroffen werden, hängt vom Führungsstil ab.

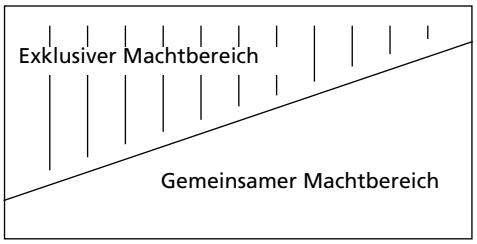
Übungsaufgabe

- Diskutieren Sie in kleinen Gruppen über eine historische Führungspersönlichkeit und warum sie erfolgreich oder effektiv war.

Viele Autoren haben die Beschreibung von Führungsqualitäten mit ihrem Verständnis von Teamentwicklungen gemischt. Ihre Modelle können deshalb bei der Bewertung eines bestimmten Stils in einem bestimmten Entwicklungsstadium des Teams hilfreich sein.

Abb. 13 *Ein Führungsmodell wählen*

Eine alternative Darstellung ist dies:



Verkünden Verkaufen Testen Beraten Einbeziehen

Verkünden

Manager denkt, plant, entscheidet
Team beugt sich, stimmt zu, pflichtet bei

Verkaufen

Manager entscheidet und stellt seine Entscheidungen im Team vor, um Zustimmung zu erhalten.
Team hört sich die Ideen an und stimmt zu.

Testen

Manager plant, stellt dem Team verschiedene Lösungsmöglichkeiten vor und entscheidet dann.
Team sagt seine Meinung zu den Vorschlägen und stimmt der gewählten Lösung zu.

Beraten

Manager stellt dem Team das Problem vor und bittet um Lösungsvorschläge; danach entscheidet er.
Team ist am Denk- und Lösungsprozess, aber nicht an der Entscheidungsfindung beteiligt.

Einbeziehen

Manager teilt die gesamte Verantwortung und Kontrolle.
Team beteiligt sich an der Kontrolle und wird zu einem demokratischen Gremium.

Tannenbaum, R. und Schmidt, W.H.: How to choose a leadership pattern, in: Harvad Business Review, May-June 1973. Copyright © 1973 President and Fellows of Harvard College; alle Rechte vorbehalten.

In diesem Modell werden bestimmte Stadien in der Entwicklung eines Teams aufgezeigt. In der Praxis sind die einzelnen Stadien nicht so leicht voneinander zu trennen und das Team kann bei seiner Entwicklung und bei der Erreichung seiner „Leistung" auch „ausrutschen".

Abb. 14 *Modell der Teamentwicklung („Greasy Pole"-Modell*)*

OPTIMALER ZUSTAND	• Positive Orientierung • Kreativität • Eigeninitiative • Flexibilität • Offene, ehrliche Beziehungen • Engagement, Stolz auf das Team, Teamgeist • Reife
FESTIGUNG	• Neue Ziele • Atmosphäre von Ehrlichkeit, Toleranz und Zuhören • Intensive Beziehungen, Respekt vor den Vorzügen und Beiträgen anderer • Aufgaben werden mit Rücksicht auf individuelle Fähigkeiten und Teamfähigkeiten erledigt • Eigene Teamregeln werden aufgestellt • Durchsetzungsfähigkeit entwickelt sich
AUSEINANDERSETZUNG	• Gegenseitige Gefühle werden mitgeteilt • Emotional • Mangelnde Orientierung/ Leitung • Unsicherheit • Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfüllen Erwartungen nicht
TEAMBILDUNG	• Unklare Rangordnung • Wenig gegenseitige Aufmerksamkeit • Gefühle werden versteckt • Oberflächliche Beziehungen • Starrheit • Feste Rollenverteilung • Angepasstes Verhalten • Individuelle Bedürfnisse und Probleme stehen im Vordergrund

* Das Tuckman-Modell wird im Englischen auch als „Greasy Pole Model" bezeichnet.

Tuckman, B.W.: Development sequences in small groups, in: Psycological Bulletin, Ausgabe 65, 1965, S. 384-399. Copyright © 1965 American Psychological Association. Genehmigter Nachdruck.

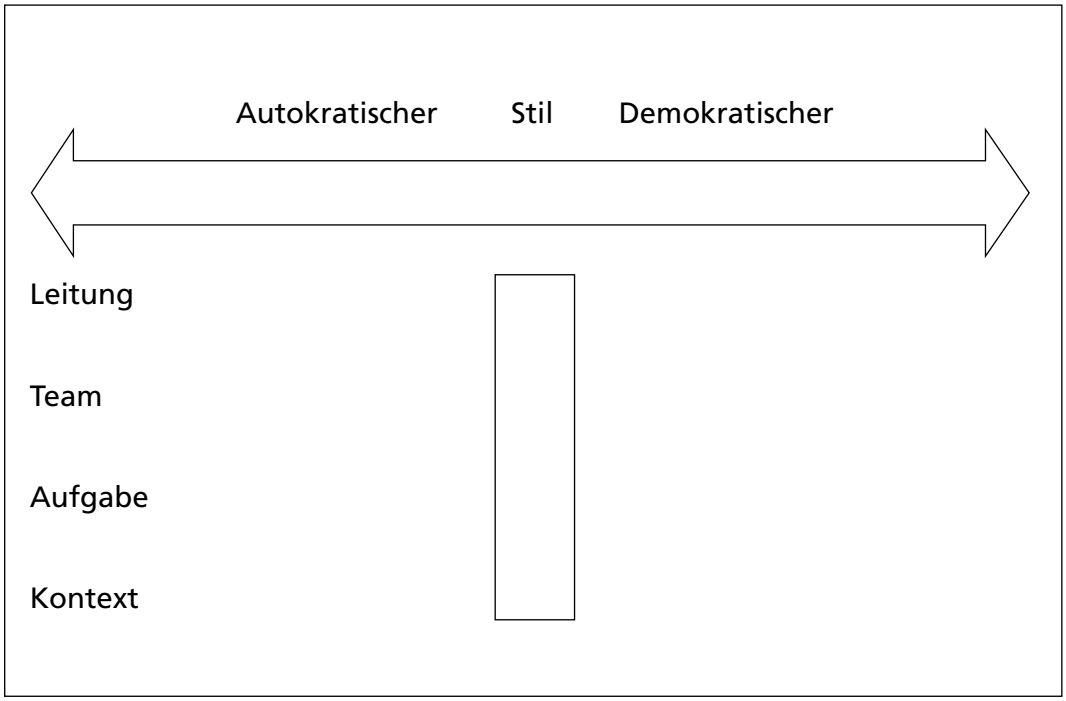
Das oben genannte Modell zeigt, dass Autorität oder Entscheidungsbefugnis einer Gruppe schrittweise übertragen wird. Dies geschieht, während sie – individuell und kollektiv – die notwendigen Kompetenzen entwickelt, die sie braucht, um eine Aufgabe zu erfüllen. Jene Gruppe, die perfekt für die Ausführung einer Aufgabe geeignet ist und auch die Erfahrung dafür mitbringt, wird kaum auf „Befehle" (oder autoritären) Führungsstil reagieren. Hingegen muss ein Team, das sich gerade gebildet hat – auch wenn es aus höchst kompetenten Mitgliedern besteht – Informationen und Anleitungen erhalten, sodass es sich gemeinsame Entscheidungskompetenz entwickeln kann.

Wie für jede andere Rolle oder Funktion in einem Team ist für die Leitung – unabhängig von ihrem Führungsstil – die Entwicklung von Kompetenzen notwendig, nicht zuletzt um auszuwählen, welcher Stil wann verwendet wird. Der Begriff „Delegieren" muss hier beachtet werden, denn er wird sowohl für einen Führungsstil selbst verwendet, aber auch als Beschreibung für eine Fähigkeit, die viele Stile betrifft. Delegieren als Führungsstil setzt voraus, dass die Entscheidungskompetenz an die Teammitglieder übertragen wird. Dies erfordert ein gewisses Vertrauen, sowohl in den Leiter als auch in das Team, und ein umfassendes Verständnis der Aufgabe und der Kompetenzen des Teams. Als Voraussetzung braucht man zum Delegieren Vertrauen und Verständnis, aber auch die Fähigkeit zu entscheiden, welche Aufgaben oder Verantwortungsbereiche delegiert oder welche nicht delegiert werden sollen.

Übungsaufgaben

- Machen Sie zwei Listen : eine beschreibt jene Dinge, die in einem idealen Team vorkommen, zum Beispiel Kommunikation, Entscheidungsfindung, Vertrauen, Unterstützung etc., die andere den Personentyp, den Sie für ein ideales Team brauchen, wie Führungskraft/ Leiter, Ressourcenfinder, „Zeitwächter" (Time Keeper), Koordinator, Mitarbeiter. Vergleichen Sie diese Listen mit dem Team, in dem Sie gegenwärtig arbeiten, wo sind Fallen und Wiederholungen ?
- Was halten Sie für Schlüsselfähigkeiten und Attribute einer idealen Führungskraft in Ihrer Organisation ?
- Wählen Sie ein Team, das Sie führen, und diskutieren Sie den Entwicklungsstand, in dem es sich Ihrer Meinung nach befindet. Welcher Führungsstil ist der geeignetste, um Perspektiven und Aufgabenbewältigung sicherzustellen ?

Abb. 15 *Die beste = die ausgewogenste Form*



Nachgedruckt mit Genehmigung von B600 „The Capable Manager", The Open University, 1994

Zusammengefasst haben wir nun Teams als Gruppen mit dynamischer Entwicklung und Leiter als dynamische, flexible Personen in dieser Gruppe gesehen. Wir haben gesehen, wie wichtig es ist, den Aufgaben ausgewogene Aufmerksamkeit zu widmen, sowie die Bedürfnisse des Einzelnen und die Bedürfnisse der Gruppe als Team zu beachten. An anderer Stelle in diesem Dokument haben wir den Kontext unserer Organisation untersucht; und zwar intern als Organisationskultur und extern im sozialen, technischen, wirtschaftlichen, politischen und umwelttechnischen Kontext, in dem wir arbeiten.

Führungsqualität ist dabei von entscheidender Bedeutung. Die effektivste Leitung findet dabei die beste Form, die Ansprüche der folgenden vier Faktoren zu vereinen: des Stils, den der Leiter bevorzugt, des Stils, den das Team preferriert, des Stils, der der Aufgabe am angemessensten ist und des Stils, der sich für den Kontext am besten eignet.

Zu Beginn des nächsten Abschnitts möchten wir Fragen und Kompetenzen erörtern, die Teams „zum Laufen" bringen. Dabei werden wir Managementwerkzeuge entwickeln und von Managern getroffene Entscheidungen diskutieren.

3.2.2 Wie motiviert man Menschen?

In Kapitel 2 haben wir die Selbstmotivation besprochen. Im folgenden Abschnitt überlegen wir – hauptsächlich vor dem Hintergrund einiger theoretischer Modelle –, wie wir andere motivieren können.

Übungsaufgaben

Für die Einführung des Themas Motivation, müssen wir folgende Fragen stellen

- Was macht Ihnen Vergnügen oder bereitet Ihnen Zufriedenheit, wenn Sie für Ihre Organisation (beschäftigt oder ehrenamtlich) arbeiten, und woran haben Sie keine Freude oder womit sind Sie unzufrieden?
- Stellen Sie sich andere Arbeiten vor, die Sie in dieser oder einer anderen Organisation ausführen könnten. Was würde sich auf Ihrer Aufgabenliste, wenn überhaupt, ändern?

Wenn wir jetzt einen Punkt aus dieser Aufstellung nehmen, etwa Geld, so kann dies ein motivierender, aber auch ein demotivierender Faktor sein. Herzberg ist der Ansicht, dass uns manche Dinge zufrieden stellen, ihr Fehlen aber nicht unbedingt zu Unzufriedenheit führt. Ebenso sind wir mit einigen Dingen unzufrieden, ihr Fehlen führt aber nicht unbedingt zur Zufriedenheit, sondern eher zum Fehlen von Unzufriedenheit.

Motivationsfaktoren = Befriedigung = Jobinhalt = „höhere Bedürfnisse" (nach Maslow)

Hygienefaktoren (Faktoren, die demotivieren können) = Unzufriedenheit = Jobbedingungen = „niedere Bedürfnisse" (nach Maslow)

Übungsaufgabe

- Kehren wir zu den Aufstellungen zurück, welche Dinge würden Sie als „Hygienefaktoren" und welche als „Motivationsfaktoren" bezeichnen?

Das unten stehenden Diagramm zeigt eine Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow. Er geht davon aus, dass eine Person, deren Bedürfnisse auf einer Ebene befriedigt sind, zur nächsten Ebene wechselt. Ohne Befriedigung auf der unteren Bedürfnisebene (1, 2, und 3) werden höhere Ebenen nicht relevant.

Da wir von den Personen sprechen, die wir leiten, sollten wir zuerst versuchen, die Bedürfnisse auf der unteren Ebene zufrieden zustellen – die Unzufriedenheitsfaktoren, Herzbergs Hygienefaktoren. Meistens, aber natürlich auch nicht immer, kann man sagen, dass unsere Organisationen diese unteren Bedürfnisse erfüllen, und dass Manager sich auf die höheren Bedürfnisse und deren Befriedigung, wie. zum Beispiel Leistung, Anerkennung, Selbstwertschätzung, persönliche Entwicklung und Selbstverwirklichung konzentrieren.

Übungsaufgabe

- Wie kann ich als Manager sicherstellen, dass die „höheren" Bedürfnisse meiner Mitarbeiter erfüllt werden? Wie kann ich sicherstellen, dass dies auch so bleibt?

Motivationsfaktoren (höhere Ebene, Wachstumsbedürfnisse) sind für die Qualität von Arbeitsleben und Arbeitserfahrung wichtig. Einige Faktoren sind arbeitsimmanent, wie etwa die Aufgabenbewältigung, andere hängen von einem guten Manage-

ment ab, zum Beispiel gegenseitiger Respekt, Perspektiven und Herausforderungen bei der Arbeit.

Alderfer (in Handy, 1990) hat die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow in drei Gruppen unterteilt: Existenzielle Bedürfnisse (Maslow 1 & 2), Beziehungsbedürfnisse (Maslow 3 & Teil von 4), und Wachstumsbedürfnisse (Teile von 4 & 5). Er ist der Meinung, dass diese Bedürfnisse chronisch sind, also immer vorhanden, oder episodisch, das heißt, sie sind nur manchmal vorhanden. Es gibt hier einige klare Parallelen zum aktionszentrierten Führungsmodell von John Adair aus dem vorhergehenden Abschnitt. Existenzielle Bedürfnisse können parallel zu Aufgabenbedürfnissen, Beziehungsbedürfnisse zu Teambedürfnissen und Wachstumsbedürfnisse zu individuellen Bedürfnissen behandelt werden.

Die Theorien X und Y von Mc Gregor gehen davon aus, dass Managementstile in zwei Kategorien je nach den Theorien über die Motivation der Mitarbeiter unterteilt werden können. Theorie X besagt, dass die meisten Menschen faul und zu keinerlei Disziplin oder Arbeitskontrolle fähig sind. Sie möchten Sicherheit haben und vermeiden Verantwortung. Diese Menschen brauchen äußere Anreize und man muss ihnen sagen, was sie tun sollen.

Theorie Y besagt, dass alle Menschen Arbeit als natürlich empfinden und Selbstdisziplin akzeptieren, Verantwortung suchen und Verpflichtungen mögen. Diese Menschen können ihr Potenzial nur dann ausschöpfen, wenn sie ihre Fantasie und Kreativität einsetzen dürfen.

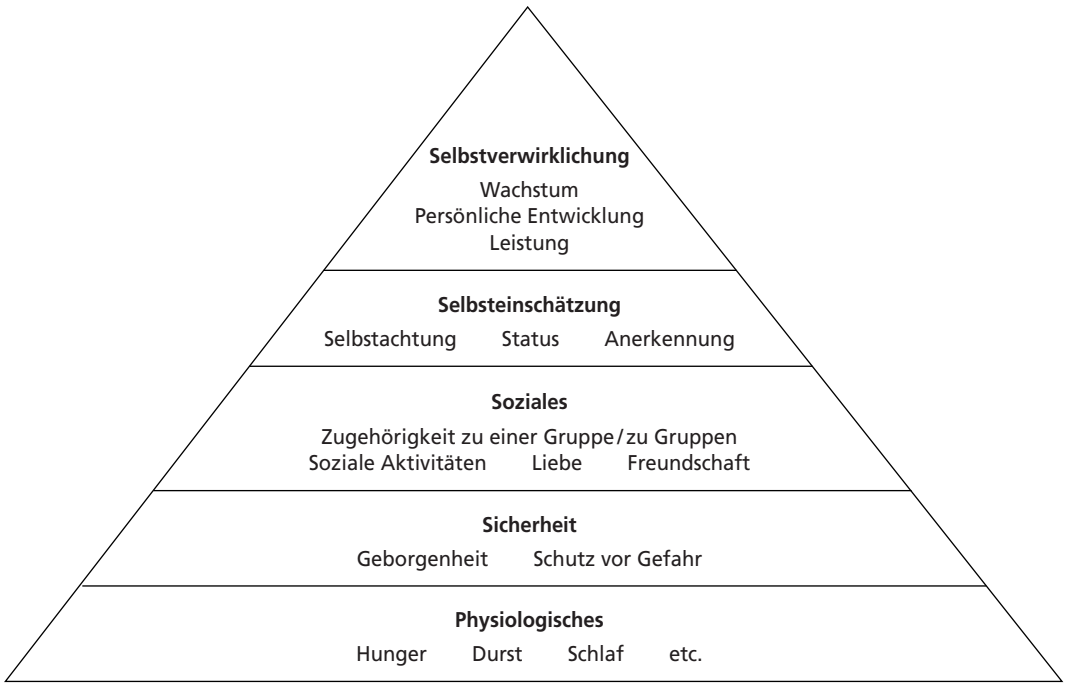
Übungsaufgabe

- Untersuchen Sie, welchen Einfluss der Führungsstil auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter hat. Konzentrieren sich einige Führungsstile eher auf Hygienefaktoren und andere auf die Motivationsfaktoren ?

Übungsaufgabe

- Untersuchen Sie Ihre Erfahrungen als Leiter/Leiterin und Mitarbeiterin/Mitarbeiter. Wie reagieren Sie auf die zwei Theorien ? Welche Erfahrung unterstützt Ihrer Meinung nach welche Theorie ?

Abb. 16 *Individuelle Bedürfnisse*



Maslow, A.H. Motivation and Personality, © 1954. Nachgedruckt und elektronisch reproduziert mit Erlaubnis von Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

3.2.3 Empowerment

All dem liegt das Prinzip des Empowerment zugrunde. Wenn wir uns auf das Tannenbaum- und Schmidt-Modell im vorhergehenden Abschnitt beziehen, so sehen wir, dass Leiter (und/oder Manager) durch ihren Führungsstil (Managementstil) anderen Macht entziehen oder aber Macht übertragen können. Empowerment bedeutet nicht unbedingt, dass die Macht von einer Autoritätsperson an die Untergebenen übertragen wird. Einige werden jetzt argumentieren, dass jeder bereits Macht hat und dass der „Machtüberträger" nur die Realisierung ermöglicht. Gerade bei der Arbeit mit jungen Leuten müssen wir uns darüber klar sein, wo wir Macht zurückhalten oder die jungen Leute damit überfordern und wo wir Macht „entziehen", indem wir ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten oder ihrer Kreativität keinen Spielraum lassen.

Kehren wir zu der Idee zurück, dass es der Zweck vieler unserer Organisationen ist, jungen Leuten zu ermöglichen, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten. Eine bestärkende Haltung beim Management gegenüber denjenigen, die mit uns arbeiten, bedeutet primär, das volle Potenzial der personellen Ressourcen einer Organisation zu erkennen.

Abschließend müssen wir auch den Dynamisierungsfaktor beachten. Menschen und Organisationen verändern sich, genauso wie ihre Umgebung. Dies hat auch Einfluss auf die Motivation: frühere Erfahrungen (Erziehung, Ausbildung, Erfahrungen bei der Arbeit und außerhalb), die gegenwärtige Situation (Menschen haben ihre eigenen Betrachtungsweisen über ihre Perspektiven und die ihrer Kollegen) und Zukunftsvorstellungen (Zukunftschancen in dieser Organisation und außerhalb, persönlicher Ehrgeiz, fest angestellt oder ehrenamtlich beschäftigt). Ein junger Ehrenamtlicher, der einen stabilen familiären Hintergrund eine gute Ausbildung hat, und von seinen Vorgesetzten ermutigt wird, hat eine andere Motivation als eine Person ohne solche Ermutigung, zu deren früheren Erfahrungen Misserfolg oder Ablehnung gehören. Beide Personen können sehr wohl motiviert sein, aber Verbindung und Ursprung der oben genannten Hygiene- und Motivationsfaktoren, können sehr verschieden sein. Die Maslowschen höheren Bedürfnisse konzentrieren sich auf Persönlichkeitswachstum und Potenzialrealisierung. Eine Machtübertragung in diesem Sinn, die auf dem Bewusstsein für die progressiven Bedürfnisse der Mitarbeiter basiert, und diese Bedürfnisse erfüllen will, ist der Weg zu Motivation in allen Teilen unserer Organisationen.

3.2.4 Verantwortung

In einer Welt, in der auch Gesetze zunehmend Verantwortung herausstreichen und definieren, müssen Manager ihre Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen betrachten.

Auf persönlicher Ebene haben wir die Verantwortung, unsere Arbeit zu managen: Es ist Ironie, dass man gerade in vielen wertorientierten Organisationen davon ausgeht, dass jegliches Personal automatisch immer mehr Arbeit übernimmt – „aus reiner Liebe"! Wir müssen uns vor Freunden und Familien für die Zeit, die wir für unsere Arbeit aufwenden und für den Einfluss, den die Arbeit auf unsere Gesundheit und unser allgemeines Wohlbefinden hat, verantworten. Eine solche Überlegung richtet sich natürlich an Manager, die diesen Zustand entweder entweder still schweigend dulden, indem sie nichts tun, um solche Arbeitsweisen zu unterbinden, oder ihre Mitarbeiter sogar noch dadurch ermutigen, dass sie mehr und mehr Arbeitsleistung von ihnen verlangen.

Auf einer anderen Ebene müssen Manager auch die Professionalität – ihre eigene und die ihrer Mitarbeiter – überprüfen. Geringe Bezahlung ist keine Entschuldigung für unprofessionelles Verhalten, das betrifft Ehrenamtliche und Mitglieder des Leitungsgremiums ebenso wie fest angestelltes Personal. Grenzen von persönlichen Beziehungen am Arbeitsplatz müssen uns bewusst werden, ebenso Probleme wie Vorurteile und Diskriminierung, Gesundheit, Sicherheit, Ehrlichkeit und Integrität. Auf organisatorischer Ebene müssen wir Bedingungen schaffen, die Mitarbeiter vor Anschuldigungen oder Fehlverhalten in diesem Rahmen schützen. Ohne Zweifel hat dies Einfluss auf finanzielle und andere Ressourcen. Es gibt zwar viele Gesetze in dieser Richtung, aber auch die Werte unserer Organisationen sollten einen Einfluss auf unser Engagement in diesen Fragen haben.

Auf einer höheren Ebene liegt es in der Logik der europäischen Jugendorganisationen, dass wir Verantwortungsbereiche auch außerhalb unserer Organisationen haben. Wir sind Sponsoren gegenüber verantwortlich und vor allem den Menschen, denen wir helfen wollen. Die Qualität dieser Hilfe und der Information, die wir übermitteln, spiegelt die Ernsthaftigkeit, mit der wir unsere Verantwortung wahrnehmen.

3.3 Training, Entwicklung und Bewertung

3.3.1 Lernende Organisation

Viele europäische Jugendorganisationen konzentrieren sich auf die ganzheitliche Entwicklung junger Menschen. Wie das geschieht, ist typisch für die einzelne Organisation. Die Aufmerksamkeit, die der Personalentwicklung gewidmet wird, ist ebenfalls einzigartig für die jeweilige Organisation. Die Tatsache, dass viele unserer Organisationen wertorientiert sind, befindet sich manchmal im Konflikt mit der harten Realität von Programmen mit sehr beschränkten Ressourcen. Das kann dazu führen, Kompromisse zu machen, wenn es darum geht, zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Weiterbildung festzulegen. Wir können trotzdem

einige Schlüsselmerkmale von Organisationen nennen, die als „Lernende Organisationen" bezeichnet werden können.

Diesem Konzept liegt die Idee zugrunde, dass sich Organisationen durch die individuelle, persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln. Einige Schlüsselprinzipien sind in der Liste angeführt:

- Vorteil und Wert einer kontinuierlichen Entwicklung werden von angestellten Mitarbeitern und Ehrenamtlichen geschätzt.
- Alle Mitarbeiter –beschäftigte und ehrenamtliche – werden ermutigt, Verantwortung für ihre Weiterbildung und Entwicklung zu übernehmen.
- Organisationsstrukturen sind ausreichend gut formuliert, aber auch flexibel genug, um persönliches Wachstum und Entwicklung zu ermöglichen.
- Es herrscht ein Lernklima, in dem Lernen durch Erfahrung und Feedback ermöglicht wird und Fehler zugelassen sind.
- Strategien und Politik werden durch Diskussionen und als bewusste Lernprozesse entwickelt.
- Finanzielle Verantwortung entsteht durch effektives Budgetmanagement zur Unterstützung des Lernprozesses.

Übungsaufgabe

- Alle Teilnehmer sollen ihre Organisationen im Licht dieser Prinzipien betrachten. Wo liegen die Stärken, wo die Schwachstellen? Wo sind die Risiken und welche Chancen gibt es?

Natürlich ist es eine Versuchung, bei der Ermutigung zum Lernen – vor allem bei jungen Leuten – zu vergessen, dass persönliche Entwicklung zur Entwicklung der Organisation führen soll. Ohne klare Ziele der Organisation kann man nicht beurteilen, ob persönliche Weiterbildung diesen Zielen dient und ob es gerechtfertigt ist, dafür Zeit und Geld einzusetzen. Wenn man etwa Zeit und Geld für Spanischkurse aufwendet, so wird dies in einer Organisation, die vornehmlich in Weißrussland arbeitet, schwer vertretbar sein!

Eine weitere Versuchung besteht darin, dass wir glauben, die einzige Art zu lernen seien Kursbesuche. „Training und Entwicklung" bedeutet sicher mehr als nur an Kursen teilzunehmen und das Wort „Lernen" wird immer mehr für jegliche Erfahrung verwendet, die, bei richtiger Anwendung, zum persönlichen Wachstum führt. Als Managerinnen und Manager von Lernenden Organisationen müssen wir Chancen für unsere Mitarbeiter sehen, die ihnen bei der Entwicklung helfen und daher auch zu mehr Jobeffizienz führen. Das hat sehr wohl etwas mit Kompetenz zu tun – auch mit Wissen und Fähigkeiten – und es kann zu mehr Motivation, Selbstvertrauen oder Teamarbeit führen. Solche Chancen zu nutzen, kann auch Einfluss auf die Sichtweise des Einzelnen auf ein Problem oder die Organisation haben. So kann etwa ein Besuch bei einem anderen Zweig der Organisation oder bei einer weiteren Organisation dazu führen, dass der Mitarbeiter das Problem ganz anders sieht und deshalb eine früher übersehene Lösung findet. Beispiele für Lernen außerhalb von Trainingskursen sind auch das so genannte Job-Shadowing (Ein beschäftigter oder ehrenamtlicher Mitarbeiter verbringt einige Zeit mit einem anderen Mitarbeiter, sozusagen als sein „Schatten". Das kann in der eigenen oder einer anderen Organisation stattfinden, um zu sehen, was der Job verlangt und wie die Person ihn erledigt.), On-the-Job-Training, Besuch von Konferenzen, Lern-Sets.

Die Einschätzung der Arbeitsleistung wird an anderer Stelle in diesem Abschnitt besprochen. Hier soll jedoch auf den Wert von geplantem Lernen während der regulären Arbeitszeit hingewiesen werden. Jegliches Lernen, das stattfindet, sollte dokumentiert und zertifiziert werden. Tagebücher über die persönliche Entwicklung sind dafür ideal geeignet.

Übungsaufgaben

- Bitten Sie die Mitglieder Ihrer Gruppe, sich an die letzten drei Gelegenheiten zu erinnern, bei denen sie das Gefühl hatten, etwas gelernt zu haben. Bitten Sie die Teilnehmenden, den Wert des Lernens in ihren Organisationen zu erläutern und den Lernprozess selbst zu beschreiben.
- Wer spielte eine Schlüsselrolle in den wichtigsten Momenten der persönlichen Entwicklung während der letzten drei Jahre? Warum spielten diese Personen eine Schlüsselrolle?

Die Realität vieler europäischer Jugendorganisationen sieht so aus, dass sie keine Lernenden Organisationen sind. Zu oft fehlt die Einbindung in die Organisation selbst und häufig sind die beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter isoliert, manchmal sogar in einer Konfliktsituation mit ihrer Geschäftsführung. Die Fähigkeit, Netzwerke innerhalb der eigenen Organisation oder mit ähnlichen Einrichtungen aufzubauen, ist in der Praxis für eine Lernende Organisation sehr wichtig.

3.3.2 Lernstile

Wenn wir von persönlichem Lernen sprechen, müssen wir zugeben, dass jede Person ihren eigenen Lernstil hat. Manche möchten ein konkretes

Problem lösen, andere möchten Theorien hören und verallgemeinern, bevor sie das Gelernte auf ihre eigene Situation anwenden.

Im Abschnitt über Selbstmanagement haben wir das Konzept der Lernstile eingeführt. Wir möchten hier keine Details wiederholen, aber wir müssen überlegen, wie die Lernstile der Mitarbeitenden, die wir managen, unseren Führungsstil beeinflussen.

Profitieren wir als Manager am meisten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die wir „ins kalte Wasser springen" lassen? Oder gewähren wir den „Denkern" in unseren Teams genügend Zeit, um Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, bevor wir sie zu Entscheidungen nötigen? Geben wir den Theoretikern die Möglichkeit Fragen zu stellen, oder profitieren wir am meisten von den Pragmatikern mit ihrer Fähigkeit, Lernergebnisse von einer Situation auf die andere zu übertragen?

Ebenso müssen wir uns fragen, wenn wir die Art der Lernerfahrung erwägen, zu der wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermuntern wollen: Passt der Lernstil zum Lernziel? Ein Vorteil des von Kolb beschriebenen Erfahrungslernens besteht darin, dass in diesem Stil Elemente aller vier Lernstile nach Honey und Mumford enthalten sind. Aktive Mitarbeiter möchten lernen, indem sie etwas tun, „Denker" möchten lieber eine Denkpause haben, Theoretiker sind am effizientesten, wenn sie die Schlüsselpositionen des Lernens nachvollziehen können und Pragmatiker sind am glücklichsten, wenn sie Gelerntes in einer neuen Situation anwenden können.

3.3.3 Leistungsbeurteilung und Arbeitsüberprüfung

Wenn unsere Organisationen beständig wachsen und sich durch Wachstum und Entwicklung der Mitarbeiter entwickeln, brauchen wir ein Verfahren, das dies regelmäßig überprüft. Viele kommerzielle Organisationen verwenden die jährliche Überprüfung um ihre „leistungsbezogene Bezahlung" zu revidieren. Auch in einigen Nichtregierungsorganisationen wird so verfahren. Schwierig wird es dann, wenn sich diese Überprüfung auf vergangene Leistungen und nicht auf das Zukunftspotenzial konzentriert. Der Begriff „Arbeitsüberprüfung" ist vielleicht weniger bedrohlich und liegt irgendwo dazwischen. Regelmäßigkeit und Häufigkeit von Arbeitsüberprüfungen muss genau untersucht werden. Eine jährliche Gesamtüberprüfung mit halbjährlichen Zwischenüberprüfungen in Bezug auf die erreichten Ziele ist eine bewährte Norm.

Es ist bedauerlich, dass Organisationsvorstände ihr Personal und die Ehrenamtlichen oft im Stich lassen, indem sie keine Arbeitsüberprüfungen durchführen. Wenn es im Leitungsgremium keine relevanten Kompetenzen dafür gibt, sollten Schulungen veranstaltet werden, oder man sollte Hilfe von außen suchen. Regelmäßige Arbeitsüberprüfungen sind sehr geeignet, um Relevanz und Genauigkeit von Job-Beschreibungen für beschäftigte und ehrenamtliche Mitarbeiter zu überprüfen. Job-Beschreibungen können auch genutzt werden, um die relevanten Kriterien für eine Überprüfung zu liefern. Arbeitsüberprüfungen eignen sich auch sehr gut, um Widerstände gegenüber Neuerungen zu beseitigen, da sie die ideale Gelegenheit sind, den Beitrag des Einzelnen zur Entwicklung der Organisation auf strategischer Ebene zu untersuchen.
Bei der Bewertung vergangener Leistungen – aus welchem Grund auch immer – müssen verschiedene Kriterien eingehalten werden, um Vergleichbarkeit und Übereinstimmung zu gewährleisten:

1. Die Bewertung muss geplant werden. Der Ablauf muss genau erläutert werden und für Planung und Vorbereitung muss genügend Zeit vorgesehen sein. Bei der Planerstellung muss auch diskutiert werden, welche Kriterien bei der Überprüfung von Leistungen angewendet werden.

2. Leistung muss vergleichbar sein. Ziele, die zu Beginn einer Bewertungsperiode gesetzt werden, müssen extern abgestimmt werden und Änderungen müssen festgehalten werden. Die Standards, nach denen die Bewertung erfolgt, müssen klar und jobrelevant sein. Hier ist wieder der Hinweis auf die Job-Beschreibung und die Personenspezifikation von Nutzen. JW Humble befasste sich besonders mit Management durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives – MBO) und der Schlüsselergebnisanalyse (Key Results Analysis – KRA). Kritisiert wird an diesen Verfahren, dass die Verwendung einer Job-Beschreibung, die Hauptverantwortungsbereiche, Kommunikationswege, Ziele und Budget als Basis für Schlüsselergebnisse (Key Results) angibt, zu mechanisch ist. Das normalerweise mit diesem Prozess verbundene Verfahren bedeutet, dass eine starke Präferenz für quantitative Ziele vorliegt, und dass diese Ziele nicht unbedingt zur angestrebten Geschäftsleistung führen müssen. Wenn man davon ausgeht, dass der gesamte Prozess mit einer finanziellen Zuwendung verbunden ist, ist es leicht verständlich, dass gegen diese Art von „Prüfung" Widerstände aufkommen. Die Versuchung für große Organisationen, diese Prüfung oder Variationen davon zu übernehmen, ist offensichtlich. Einheitlichkeit und Objektivität gelten gemeinsam mit Präzision als Vorteile dieses Verfahrens.

3. Das Feedback muss klar und konstruktiv sein. Nur festgelegte und abgestimmte Kriterien dürfen für Bewertungen verwendet werden, und jegliches vorhandenes Material sollte verwendet werden. Wenn es weiteres Material gibt, dass noch nicht erfasst wurde, sollte dies jetzt geschehen. Widersprüchlichkeiten sollten geklärt und gelöst werden. Feedback geben und erhalten kann polarisieren und daher muss beides sensibel und ehrlich erfolgen. Üblicherweise wird dafür das Bild eines Hamburgers verwendet: Deckel und Boden sind positive Bemerkungen, Lob und Anerkennung, wäh-

rend die Fülle in der Mitte aus Verbesserungsvorschlägen besteht. Feedback muss zum richtigen Zeitpunkt erfolgen, es muss genau, spezifisch, relevant und zukunftsweisend sein.

- Die Übung am Ende des Abschnitts über Coaching eignet sich vorzüglich, um ein Feedback auf Ihr Feedback abzugeben und zu erhalten!

Um weitere Ausbildungswünsche zu erkennen sind folgende Kriterien nützlich:

1. Einzelne Personen sollten ihre gegenwärtige Kompetenz und ihre langfristigen Ziele erkennen können. Kompetenzen, um die Ziele zu erreichen, sollten festgelegt werden.

2. Lernmöglichkeiten sollten dem Lernbedürfnis eindeutig entsprechen. Der bevorzugte Lernstil des Teilnehmers sollte berücksichtigt, breit gefächerte Wahlmöglichkeiten sollten angeboten werden.

3. Managerinnen und Manager brauchen ständige Unterstützung. Die Bewertungssitzung sollte als Teil eines Prozesses gelten, an dem der Manager großes Interesse hat. Hilfestellung bei der Auswahl der Lernerfahrung, deren Vorbereitung und die Überprüfung der Ergebnisse sollte abgestimmt und in den Plan für die Folgeperiode eingebaut werden.

4. Eine Aufzeichnung der Leistungsbewertung, der Pläne und der zukünftigen Pflichten sollte schriftlich festgelegt werden und vom Manager und dem Mitarbeiter abgestimmt werden.

Die oben genannten Punkte sind absichtlich sehr formell in einem Stil formuliert, der oft für die Einführung von Arbeitsüberprüfungen oder Leistungsbewertungen verwendet wird. Realität ist – vielleicht vor allem in europäischen Jugendorganisationen –,dass die Vorteile eines solchen Verfahrens mehr oder weniger durch die Qualität der Beziehung zwischen Managern und Mitarbeitenden – seien sie nun beschäftigt oder ehrenamtlich tätig – bestimmt werden. Offene und ehrliche Beziehungen und die Fähigkeit, täglich ein Feedback abzugeben und zu empfangen stellen sicher, dass regelmäßige Arbeitsüberprüfungen erfolgreich und erfreulich sind.

Übungsaufgaben

- Bitten Sie die Kursteilnehmer einen Plan für eine regelmäßige Arbeitsüberprüfung zu erstellen. Wie schaut der Zeitplan aus? Welche Fragen sollten vor und während der Überprüfung gestellt werden?
- Untersuchen Sie die Ergebnisse einer regelmäßigen Arbeitsüberprüfung. Wie machen wir sie SMART (specific / spezifisch, measurable / messbar, achievable/ machbar, realistic / realistisch, timely / termingerecht)?

3.4 „Coaching", „Mentoring" und „Counselling"

3.4.1 Coaching

„Coaching" ist ein Vorgang, der zur Leistungsverbesserung führt. Traditionell verstehen wir das am besten im Bereich des Sports. Hier geht es um die Leistung bei Rennen oder Wettbewerben, um das Übertreffen von früheren Rekorden. Der Coach ist die Person, die diese Verbesserung ermöglicht. Er wendet verschiedene Praktiken, Stile und Techniken an, passend zur Sportart, zum Wettkampf und zur betroffenen Person.

Typisch für das Coaching ist, dass es sich um eine Beziehung zwischen zwei Personen handelt, und das gilt auch für die Arbeitswelt. Coaching kann ein Ergebnis der Arbeitsüberprüfung sein, oder ein Ergebnis anderer Situationen, etwa einer neuer Arbeit oder eines neuen Projekts. Im vorgestellten aktionszentrierten Führungsmodell (Abbildung 14) wird Coaching vor allem für die Herausarbeitung von Bedürfnissen einzelner Personen angewendet. Auch hier ist „Beziehung" das Schlüsselwort für die Anwendung von Coaching.

Wie bei der Führung kann auch Coaching – das man wahrscheinlich am besten als eines der Werkzeuge eines Leiters oder Managers beschreiben kann – mit einem Spektrum an Verhaltensstilen, von anweisend bis ermöglichend, ausgeübt werden.

Abb. 17 *Verhaltensstile beim Coaching*

Anweisen	***Ermöglichen / Fördern***
Typische Merkmale	**Typische Merkmale**
Der Coach benennt das Problem.	Die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, erkennt das Problem.
Der Coach entscheidet über die Lösung.	Der Coach sagt nichts über die Lösung.
Der Coach doziert.	Der Coach stellt offene Fragen.
Der Coach fragt nicht.	Der Coach hört zu.
Der Coach hört wenig zu.	Die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, erkennt die Lösung.
Langfristig wird viel Zeit des Coach' benötigt.	Die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, verinnerlicht die Lösung.
Die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, wird möglicherweise nicht zustimmen.	Die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, erwirbt neue Fähigkeiten.
	Langfristig wird Zeit und Geld gespart.
Sinnvoll ist der anweisende Stil,	***Sinnvoll*** ist der ermöglichende Stil,
• um ein eiliges, drängendes, stressiges Problem zu lösen,	• um das Selbstvertrauen der Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, zu stärken,
• wenn die Person, die ein Coaching in Anspruch nimmt, kein Hintergrundwissen hat.	• ihr Potenzial zu erweitern,
	• ihre Leistung zu verbessern.

Ein effektiv arbeitender Coach
bewegt sich flexibel innerhalb der Verhaltensstile,
um der Situation gerecht zu werden.

Ein uneffektiv arbeitender Coach
neigt eher zum anweisenden Stil,
jedoch ohne die nötige Sensibilität.

Nachgedruckt mit Erlaubnis von Paul J.P. Hazell

Übungsaufgaben

- Untersuchen Sie Fragen, Probleme oder Aufgaben, die vom Personal-Coaching, egal ob es sich um beschäftigte oder ehrenamtliche Mitarbeiter in Ihrer Organisation handelt, profitieren können.
- Überlegen Sie, wie wichtig es für den Coach ist, die technischen Details des Jobs des gecoachten Mitarbeiters zu verstehen. Wie unterscheidet sich dies von anderen Führungselementen ?

Das folgende Modell zeigt, wie wichtig die Beziehung im Coaching-Prozess ist. Vertrauen schafft eine Beziehung, die verschiedene Ziele zyklisch erfasst.

Feedback ist ein wichtiger Teil des Coachings. Wenn es beim Coaching darum geht, Mitarbeitern zu helfen, Defizite bei ihren Leistungen zu beseitigen, so sagt das Feedback den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie gut sie diese Defizite in den Griff bekommen haben.

Feedback zu geben erfordert Geschick und ist sowohl das Ergebnis als auch der Grund für das bereits erwähnte Vertrauensverhältnis. Betrachten sie die folgenden Punkte als praktische Checkliste:

1. Beginnen und enden Sie mit einer positiven Bemerkung. Stellen Sie sich das Feedback als Hamburger vor: die positiven Bemerkungen sind das Brötchen und die Verbesserungsvorschläge sind das Fleisch dazwischen.

2. Konzentrieren Sie sich auf Fakten und geben Sie spezifische Beispiele an.

3. Denken Sie an Ihre Körpersprache. Welche Signale senden Sie durch Ihre Körperhaltung und Augenkontakt aus (oder das Fehlen desselben)!

4. Stellen Sie sicher, dass das Feedback so bald wie möglich nach den erfolgten Beobachtungen gemacht wird.

5. Bei einem ermöglichenden Verhaltensstil hat die gecoachte Person die Möglichkeit, ihre eigenen Lösungen auszuarbeiten. Offene Fragestellungen können dabei helfen.

Auch Feedback zu empfangen erfordert ein gewisses Geschick und, vielleicht noch wichtiger, den Wunsch etwas zu lernen. Einige praktische Tipps:

1. Denken Sie daran, dass die Person, die das Feedback abgibt, auf Ihrer Seite steht. Sie geht ein Risiko ein, wenn sie offen spricht.

2. Beachten Sie Ihre Körpersprache. Welche Signale senden Sie über Augenkontakt und Körperhaltung aus?

3. Hören Sie aufmerksam zu, fragen Sie, wenn nötig, nach. Versuchen Sie, sich nicht zu rechtfertigen oder zu verteidigen, wenn Sie nicht darum gebeten werden.

Übungsaufgabe

- Wählen Sie eine Tätigkeit, bei der ein Coach ein anderes Kursmitglied bei der Ausführung einer Aufgabe (zum Beispiel eine Präsentation) beobachtet. Geben Sie ausreichend Vorbereitungszeit und setzen Sie dann ein Coaching-Interview fest, bei dem ein drittes Gruppenmitglied beobachtet und dann ein Feedback über das Feedback abgibt !

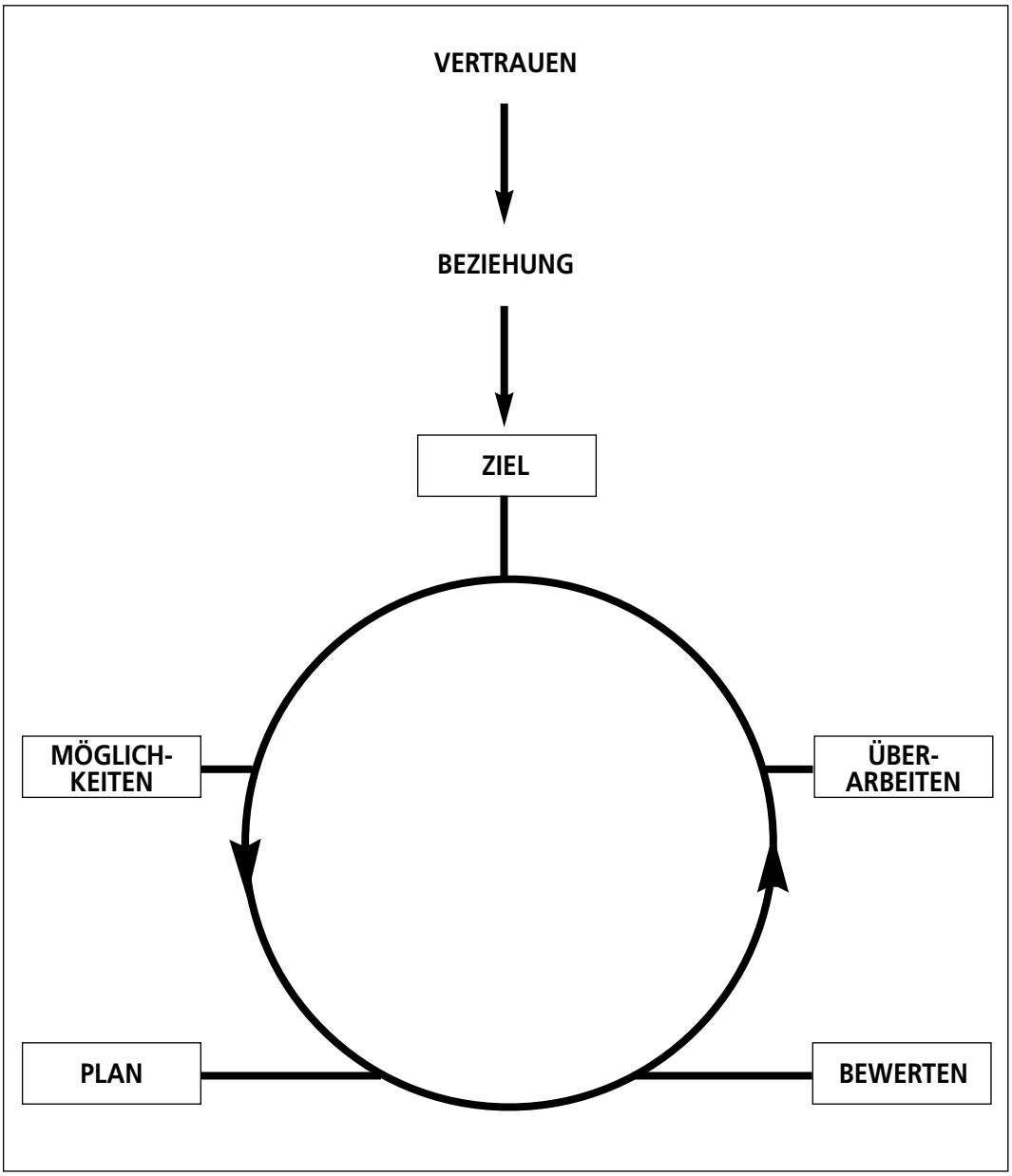
3.4.2 Mentoring

Während Coaching generell als Werkzeug eines Managers gilt, bedeutet „Mentoring“ im allgemeinen, modernen Sprachgebrauch oft – allerdings nicht ausschließlich – eine Beziehung, die außerhalb der Manager/Mitarbeiter-Situation existiert. Das Wort kommt aus der griechischen Mythologie, wonach Odysseus seinen Sohn der Obhut seines alten Freundes Mentor anvertraute. Coaching und Counselling werden oft für den Begriff Mentoring verwendet, aber dieser Abschnitt wird hoffentlich zu einer klareren Unterscheidung zwischen den drei Begriffen führen.

In der Einführung zum Buch von David Clutterbuck „Everyone needs a Mentor“ (Jeder Mensch braucht einen Mentor) 1991 werden verschiedenste Definitionen angeführt. Zusammen gefasst sind dies Sätze wie „mixture of parent and peer“ (Mischung aus Verwandten und Gleichgestellten), „a role model, a guide, a coach and a confidant“ (ein Rollenmodell, eine Führungsperson, ein Coach und ein Vertrauter), „a protected relationship in which learning and experimentation can occur, potential skills can be developed and in which results can be measured in terms of competencies rather than curricular territory covered“ (eine geschützte Beziehung, in der Lernen und Erfahrung stattfinden kann, in der sich die potenziellen Fähigkeiten entwickeln können, und in der die erreichten Kompetenzen das Ergebnis darstellen und nicht ein bestimmter Lebenslauf).

Beim Mentoring geht es um persönliches Wachstum, das nicht unbedingt mit dem Job des Schützlings direkt im Zusammenhang stehen muss. Es ist eine langfristige Beziehung, bei der eine Person ermutigt wird, zu forschen, zu diskutieren, Erfahrungen zu machen, wieder zu diskutieren und vielleicht einige Schlussfolgerungen zu ziehen. Auch hier spielen Vertrauen und Integrität eine wichtige Rolle, da es sich um eine langfristige Verpflichtung für Mentor und Schützling handelt.

Abb. 18 *Der Coaching-Prozess**



** In der englischsprachigen Darstellung spricht man vom „TROOPER Process", abgeleitet von den Begriffen: **T**rust, **R**elationship, **O**bjective, **O**ptions, **P**lan, **E**valuate, **R**eview.*

Nachgedruckt mit Erlaubnis von Paul J.P. Hazell

Manche Menschen wählen einen Mentor außerhalb ihrer Organisation, während andere das bessere Verständnis eines Kollegen über die eigene Organisation vorziehen. Peer-Mentoring oder gegenseitige Förderung von gleich gestellten Gruppenmitgliedern in jungen Organisationen oder in Organisationen, in denen nur junge Leute arbeiten, kann ebenso vorteilhaft sein. Coaching kann ein Prozess sein, der für beide Seiten Vorteile bringt – besonders wenn der Mentor des Mitarbeiters ein Ehrenamtlicher oder Mitglied des Leitungsgremiums ist.

Übungsaufgabe

- Es folgt eine Zusammenfassung der Mentorenrolle. Überlegen Sie zuerst, wie kompetent Sie sind, um jeden Part der Rolle auszuüben; überlegen Sie dann, wen Sie kennen, der zurzeit fähig wäre, die Mentorenrolle für Sie auszuüben.

MENTOREN
lenken die Beziehung, ermutigen den Schützling, befassen sich mit dem Schützling und unterstützen ihn, lehren den Schützling, bieten gegenseitigen Respekt an, reagieren auf die Bedürfnisse des Schützlings.

Verwendet man dieses Modell, können schwerlich Argumente gegen das Peer Mentoring gefunden werden.

Wenn die Rolle eines Mentors wie oben beschrieben ist, hilft uns das, Mentoren zu finden – und umgekehrt festzustellen, ob Sie selbst einer werden könnten. Clutterbuck schlägt in einer Checkliste vor, einen Mentor zu suchen, der:

1. bereits einen guten Ruf in der Entwicklung anderer Personen hat,
2. ein wirkliches Interesse daran hat, dass sich andere Personen weiter entwickeln und ihre Probleme zu verstehen,
3. zurzeit über viele Fähigkeiten verfügt, die weitergegeben werden können,
4. die Organisation, deren Arbeit und Zukunft versteht,
5. Geduld mit interpersonellen Fertigkeiten und der Fähigkeit, in einem unstrukturierten Programm arbeiten zu können, vereinigt,
6. genügend Zeit hat, um diese in die Beziehung zu investieren,
7. den Respekt des Schützlings gewinnen kann,
8. ein eigenes Netzwerk von Kontakten und Einflüssen hat.

Es gilt als gesunde Praxis, dass die Mentorbeziehung einen klaren Anfang und ein Ende hat. Nicht ungewöhnlich ist es, dass sich diese Beziehungen zu langjährigen Freundschaften entwickeln. Die ursprüngliche Beziehung bedeutet eine große Verantwortung – die oft auf Ersuchen der Organisation, mit dem Ziel, der Organisation zu nutzen, entsteht.

Mentorbeziehungen in großen kommerziellen Organisationen beruhen oft auf besonderen Arbeitsaufgaben oder klar umrissenen Projekten. Damit wird das professionelle Wachstum betont. Wenn die Mentorenbeziehung die tägliche Erfahrung nutzt, die im Tagesgeschäft einer Non-Profit-Organisation entsteht, liegt der Schwerpunkt auf etwas ganz anderem. Wiederum stoßen wir hier auf das Konzept des persönlichen Wachstums um des Wachstums willen – vielleicht als Teil des Wertesystems unserer Organisationen. Die Mentorenbeziehung kann persönliches Wachstum in vielen Aspekten des Lebens unterstützen, so weit wie es vom Mentor und vom Schützling gewünscht ist.

Übungsaufgabe

- Fragen Sie die Kursteilnehmer, wie sie eine Mentorenbeziehung nutzen würden. Welche Fragen sollten mit einem Mentor besprochen werden? Wie „tief" sind sie bereit zu gehen?

3.4.3 Counselling

„Counselling" ist ebenfalls ein Wort, das oftmals mit anderen verwechselt wird und in verschiedenen Kontexten verwendet wird. In diesem Abschnitt bezeichnen wir damit einen Prozess oder eine Interaktion, die innerhalb von Beziehungen angewendet wird und einer Person helfen kann, ein Problem oder eine Frage zu durchdenken. Wir reden hier nicht über professionelles Counselling, bei dem es sich um besondere Fertigkeiten handelt, die allerdings auch durch aktives Zuhören, wie es oben beschrieben ist, vermittelt werden. Für die Rollen beim Counselling verwenden wir in diesem Abschnitt die professionellen Begriffe „Klient" und „Berater".

Counselling-Techniken werden von Führungskräften, Managern, Coachs, Mentoren und bei allen Beziehungen unter Gleichrangigen verwendet.

Beim Counselling geht es vornehmlich um die Lösung von Problemen. Häufig verläuft ein Counselling in folgenden Phasen:

Vertrag - Untersuchung - Verstehen - Handlung - Rückschau

Ein **Vertrag** ist ein Abkommen zwischen Berater und Klient. Zeitrahmen, Grenzen der Vertraulichkeit und Erwartungshaltungen im Beratungsprozess müssen abgeklärt werden.

Die **Untersuchung** ist jene Phase, in der aktives Zuhören die Hauptrolle spielt. Als Gedächtnisstütze dient das englische Wort für Ohren **„EARS“**:

Encourage (ermutigen)
Ask (fragen)
Reflect (nachdenken)
Summarise (zusammenfassen)

In der Verständnisphase ist es das Ziel, dass sowohl der Berater als auch der Klient die Problempunkte vollständig **verstehen**. Umschreiben, Genauigkeit fördern, Widersprüche provozieren und Verwicklungen aufklären gehören zu diesem Prozess.

Als **Handlung** wird die Hauptproblemlösungsphase bezeichnet. Das Problem kann in einer Mind Map oder einem Flussdiagramm skizziert werden. Auch verschiedene Problemlösungsfragen (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken; erinnern Sie sich an die SWOT-Analyse in Abschnitt 2.3.1), eine Analyse von Vergangenheit und Gegenwart oder ein Erfassen des Ziels (der Lösung) und reflektierendes Arbeiten spielen in dieser Phase eine Rolle.

Wenn Sie eine Übereinkunft erzielen, die Counselling-Sitzungen nach einer bestimmten Zeitspanne in einer **Rückschau** zu analysieren, erreichen Sie eine gewisse Verbindlichkeit der gefällten Entscheidungen. Sie stellen damit auch sicher, dass die laufende Unterstützung kontrolliert wird.

Warnung. Counselling kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Der Klient kann sich gut fühlen und ist motiviert, die vereinbarten Handlungen durchzuführen. Sie/er kann auch zu einem umfassenderen Verständnis des Problems kommen, braucht aber für die Lösung einen weiteren Spezialisten. In einigen Fällen kann sich der Klient unsicherer als vorher fühlen: Ein großes Problem kann aufgezeigt worden sein, das weitere Vorgehen kann aber noch unbekannt sein.

Vom Standpunkt des Berater aus gesehen, kann es große Genugtuung bereiten, wenn man einem Teammitglied oder einem Kollegen geholfen hat. Der Berater kann sich aber auch durch die Probleme des Klienten belastet fühlen. Es kann zu persönlichem Wachstum durch Mitfühlen mit dem Klienten kommen, allerdings auch zu Bestürzung und Erschütterung.

Beim professionellen Counselling ist Supervision und Unterstützung für den Berater sehr wichtig. Als Manager in einer Couselling-Rolle ist es von großer Bedeutung, dass Sie auf eigene Unterstützung achten.

Wenn Sie sich unsicher fühlen, ob Sie mit dem Problem umgehen können, suchen Sie Hilfe von außen.

4 Prozessmanagement

4.1 Einleitung

In den vorigen Abschnitten wurden die zentralen Werte einer Jugendorganisation betont. Entsprechend sollten Entscheidungen bezüglich der Leitung einer Organisation und die Struktur selbst genau überdacht werden. Es ist äußerst wichtig zu gewährleisten, dass alle Fragen, die Werte betreffen, in den Führungsprozessen einer Organisation bewahrt und integriert sind. Stellen Sie sich als Beispiel eine Situation vor, in der junge Menschen ein Managementtraining absolvieren. Wären Argumente für den Ankauf von Computern oder Mountainbikes immer wichtiger als die Verbesserung von Jugend-Counselling und die Anstellung von zusätzlichen Mitarbeitern? Bei Untersuchungen aus dem Unternehmensbereich wurde bei Ausgabendiskussionen eine starke Tendenz, zu Gunsten von Ausrüstungsankäufen gegenüber Ausgaben für Personal oder Infrastruktur zu entscheiden, festgestellt. Haben die Entscheidungsträger Ihrer Jugendorganisation dieselben Prioritäten? Welchen Einfluss haben die Werte Ihrer Organisation auf diese Entscheidungen?

Peter Drucker, der seit fünfzig Jahren über das Thema Management schreibt, ist der Meinung, dass der durchgehende Fehler der letzten Jahrzehnte die Auffassung ist, sei sie nun explizit oder implizit, dass jegliches Management Unternehmensmanagement ist. Menschen, die professionell oder als Ehrenamtliche in Jugendorganisationen tätig sind, sollten sich bewusst sein, dass sich die Wirtschaft an den ehrenamtlichen oder Non-Profit-Bereich als eine Quelle für Entwicklung und Information für das Managementtraining wendet.

4.2 Leiten der Organisation

Management und Managen wurden am Ende des 19. Jahrhunderts als Reaktion auf immer größer werdende Organisationen sehr wichtig. Die Fragen, die damals unter Gelehrten und praxisorientierten Spezialisten diskutiert wurden, gelten auch heute noch. Max Weber, ein deutscher Soziologe, befasste sich in seiner Arbeit „The Theory of Social and Economic Organisation" zwar eher mit Macht und Autorität, allerdings wurden auch seine Bemerkungen über die Bürokratie von Autoren umfassend untersucht. Die Vor- und Nachteile von Webers Ideen werden im Folgenden erörtert.

Laut Weber werden Aufgaben innerhalb von Organisationen als offizielle Pflichten den verschiedenen Positionen zugeteilt. Dies stellt sicher, dass es eine klare Arbeitsteilung und ein hohes Spezialisierungsniveau gibt. Übersetzt in den modernen Sprachgebrauch in einer Jugendorganisation würde das die Differenzierung in spezifische Aktivitäten bedeuten. Als Ergebnis würde Weber behaupten, dass einheitliche Entscheidungen und Handlungen durch formal festgesetzte Regeln erzielt werden. Der Vorteil besteht darin, dass eine unpersönliche oder objektive Ausrichtung sicherstellt, dass beschäftigte und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden gleich und wahrscheinlich fair behandeln. Jugendorganisationen werden sich wahrscheinlich gegen die Sprache, den Tenor und sogar gegen die Prinzipien von Weber wehren, sind doch seine Werte die Antithese zur Jugendkultur. Manager einer Jugendorganisation werden sich aber doch mit einigen seiner Denkansätze in ihrer Arbeit identifizieren.

Die Anstellung in einer Organisation erfolgte laut Weber basierend auf technischen Qualifikationen und bedeutete für den Mitarbeiter („Offizieller", „Funktionär") eine Lebensstellung. Offensichtlich ist dies der wesentliche Unterschied zu Organisationen, die mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen arbeiten, deren Vertragslaufzeiten, bedingt durch Wunsch oder Notwendigkeit, kurz sind. Noch weniger gilt dies für den kommerziellen Sektor seit Ende der 1990-iger-Jahre und zu Beginn des 21. Jahrhunderts.

Zusammengefasst sind die zentralen Begriffe der Weberschen Theorie:
- Spezialisierung
- Autoritätshierarchie
- Regelsystem
- Unpersönliche oder objektive Kultur

Eine gegenteilige Position zu Webers Sichtweise besagt, dass es so eine Überbetonung von Regeln und Vorgangsweisen gibt, und dass Aufzeichnungen und Papiere wichtiger werden könnten als die Ziele selbst. Das Risiko, dass in einer Jugendorganisation Systeme wichtiger als Menschen werden können, wurde bereits betont. Dies könnte auch heißen, dass beschäftigte Mitarbeiter oder Ehrenamtliche von Status und Symbolen abhängig werden können. Vor nicht direkt Eingeweihten könnten Vorgangsweisen verborgen gehalten werden, um Status oder Macht zu verstärken. Zusätzlich wird jegliche Initiative von Systemen erdrückt. Unbeweglichkeit läuft sich verändernden Umständen zuwider, vor allem von Jugendlichen, aber auch von vielen anderen Gruppen und Organisationen.

Das Wort „Offizieller" oder „Funktionär", wie oben verwendet, kann mit Manager, Mitarbeiter, Angestellter oder Ehrenamtlicher übersetzt werden. Wenn wir davon ausgehen, dass Jugendorganisationen die zentralen Werte innerhalb ihrer Strukturen erhalten müssen, so sind Entscheidungen nötig, die zwar die oben angesprochene Kritik vermeiden, aber dennoch eine effektive Organisation garantieren. Wir können uns jedoch alle mit der allgemein akzeptierten Ansicht trösten, dass die optimale Managementmethode nicht gibt und daher auch keine optimale Managementstruktur.

4.2.1 Managementstruktur

Jugendorganisationen werden wie jede Organisation durch Prozesse innerhalb einer Struktur geleitet. Es sollte betont werden, dass das Wort Struktur nichts Formelles oder Starres bezeichnet. Die Struktur mag wohl formal, traditionell und hierarchisch wie bei Weber sein, aber sie kann ebenso einem Projekt entsprechen oder auch vom Teilnehmer eines Jugendorganisations-Managementkurses als chaotisch, aber effektiv vorgeschlagen worden sein. Vernetzung hat ebenfalls einen Einfluss auf einige Strukturen von Jugendorganisationen. Eine Jugendorganisation kann also Strukturmodelle von Organisationen im privatwirtschaftlichen und im öffentlich-rechtlichen Bereich verwenden oder eine eigene Struktur aufweisen, die ihren besonderen nationalen oder internationalen Zielen entspricht. Wie auch immer die Strukturen beschaffen sind, man sollte sich ihrer bewusst sein.

Folgende grundlegende Fragen treten im Zusammenhang mit der Struktur auf:

- Was sind Zweck und Strategie der Organisation?
- Wie wird die Arbeit durch interne und externe Politik beeinflusst?
- Wie werden die einzelnen Aufgaben unter den betreffenden Personen aufgeteilt?
- Wie viel Spezialisierung und Konzentration von Aufgaben ist wünschenswert oder notwendig?
- Wie viele Abteilungen oder Standorte sind national oder international notwendig, um die Politik oder die Strategie der Organisation durchzuführen?
- Wie viel Entscheidungsfindung sollte vom Zentrum in großen und besonders in internationalen Organisationen abgezogen werden?

Je nach den Antworten auf diese Fragen können kreative oder evolutionäre Entscheidungen angemessen sein. Es ist wichtig, sich bewusst zu sein, dass die Trennlinien zwischen verschiedenen Strukturtypen nicht unbedingt starr sind, sondern dass sie fließend sein können. Beachten Sie die folgenden vereinfachten Unterteilungen.

1. **Komplexe hierarchische Strukturen** basieren, wie der Name sagt, auf einem vielschichtigen System und einer oft formalen Basis mit einem hohen Grad an Spezialisierung auf der funktionellen und operativen Ebene. Diese traditionellen Strukturen werden als die geeignetste Form für ein militärisches Modell erachtet oder für ein Modell nach Weber. Einige internationale Jugendorganisationen mögen dieser Beschreibung entsprechen.

2. **Flache Hierarchien** sind die moderne Antwort auf das Verkleinern von Unternehmenszweigen, um so Effizienz und Gewinn zu steigern. Sind es geeignete Strukturen für eine Nichtregierungsorganisation? In der Argumentation der Befürworter formaler Strukturen haben flache Hierarchien mehr Kontrollmöglichkeiten. Bei Ehrenamtlichen mag dieses Prinzip gelten. Es gibt auch Argumente zu Gunsten dieser Struktur als der geeignetsten für die Personalweiterbildung und -entwicklung.

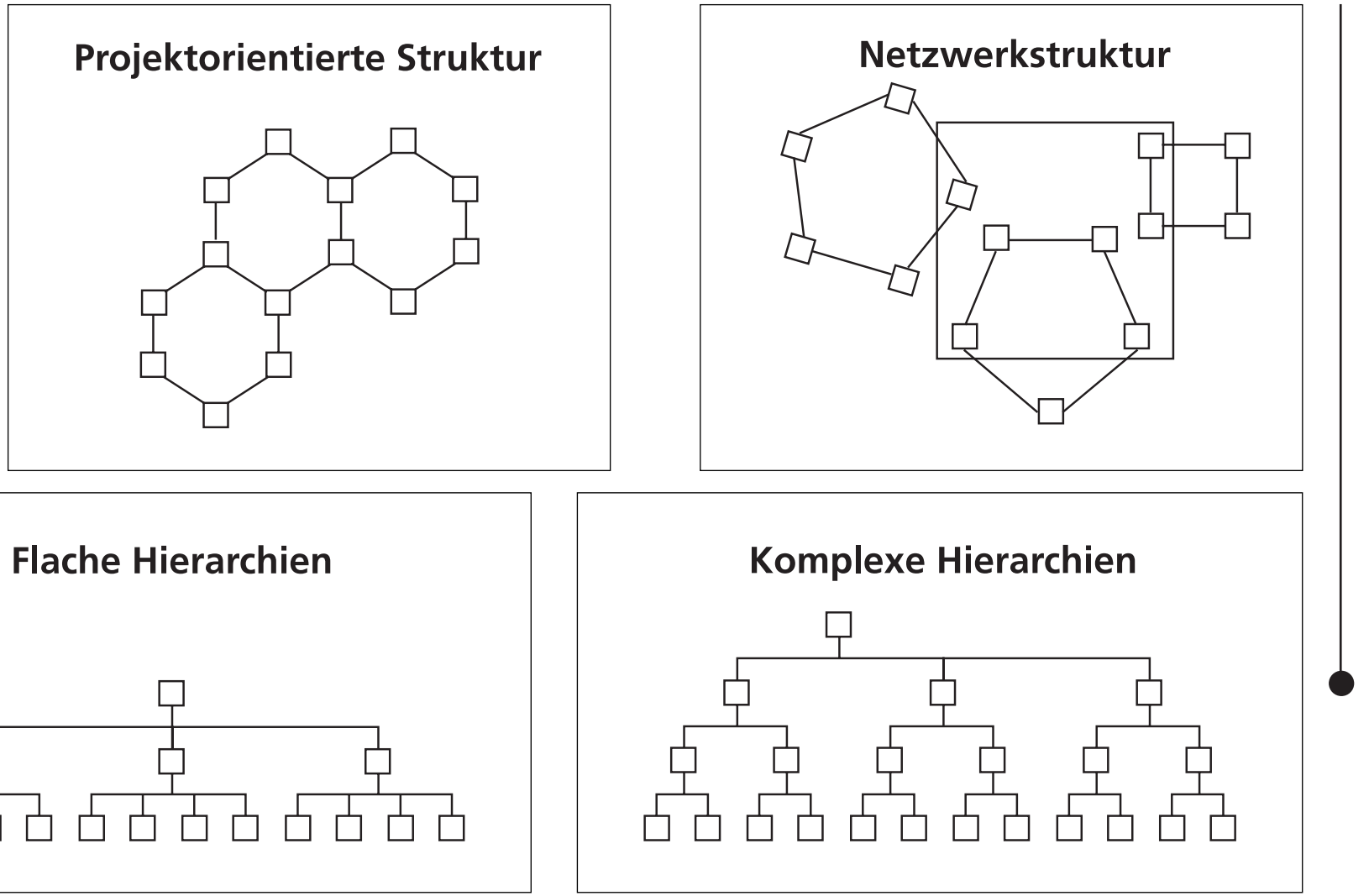
3. **Projektorientierte Strukturen** sollen fließend sein und auf spezifische und manchmal kurzfristig auftretende Bedürfnisse reagieren können. Man geht davon aus, dass Teams für bestimmte Projekte gebildet und dann wieder aufgelöst werden. In der Folge können einzelne Personen an mehr als einem Projektteam beteiligt sein, wobei die Hierarchie leistungsbezogen ist. Ist dieses Prinzip für Ehrenamtliche und beschäftigte Mitarbeiter bei koordinierten Aktivitäten geeignet?

4. **Netzwerkstrukturen** weisen einige Elemente der Projektstruktur auf, sind allerdings auch organisatiosübergreifend. Die dafür notwendige Kommunikation verläuft innerhalb der Organisation und darüber hinaus mit einzelnen Personen und Gruppen, die wiederum eigenen Organisationen angehören. Vernetzung unter Jugendorganisationen kann formal oder informell sein, ist aber immer ein strukturiertes System von Organisationen mit kompatiblen Zielen und Zielsetzungen.

Übungsaufgaben

- Bitten Sie die Teilnehmenden, ein Organigramm mit den Hauptfunktionen ihrer Organisation zu zeichnen. Lassen Sie die Teilnehmenden die Ergebnisse untereinander vergleichen.
- Verwenden Sie das Organigramm ohne Bezeichnung der Organisation, um Vergleiche zwischen den Mitarbeitern von Jugendorganisationen zu fördern.

Abb. 19
Management-strukturen



4.3 Systemmanagement

Die Vorstellung von Systemen hat biologische Ursprünge. Die Grundlage eines Systemansatzes beruht auf der Ansicht, dass die Organisation ein einheitliches und gelenktes System von miteinander verbundenen Teilen ist. Verfechter der Systemtheorie mögen jetzt argumentieren, dass die Fähigkeit, verschiedene Bereiche zu leiten, die Flexibilität einer Organisation stärkt. Systeme können geschlossen und starr oder flexibel und offen, je nach Wunsch des Managements der betroffenen Organisation, sein.

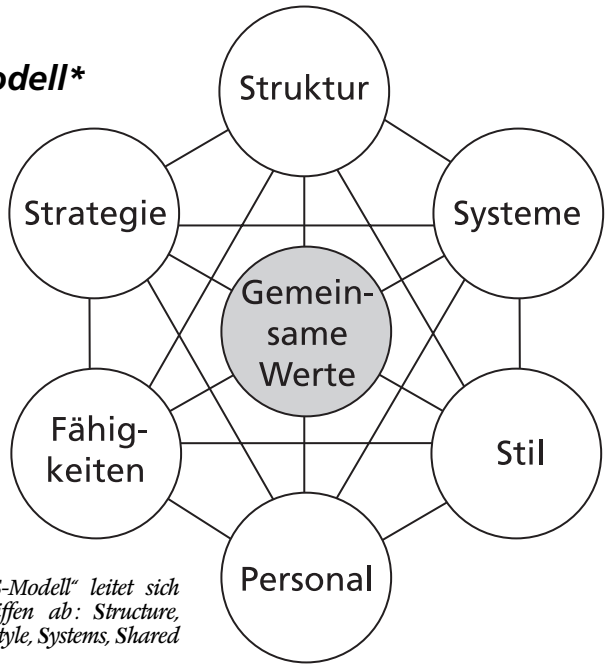
Systemtheorien stammen von Biologen wie Ludwig von Bertalanfy, der den Begriff „Systemtheorie" 1951 einführte. Seine Ideen wurden von Boulding aufgegriffen, der eine neunstufige Hierarchie von Systemen entsprechend ihrer Komplexität und ihrem Entwicklungsstand auf jeder Ebene vorschlug.

Es gibt keine allgemein anerkannte Unterscheidung von Managementfachleuten zwischen System und Prozess. Praktiker verwenden Begriffe wie „Kommunikationssystem" und „Trainingssystem", um Teile des Managementprozesses zu beschreiben. Die Bedeutung des Terminus System besteht in der Auffassung, dass Organisationen komplexe und dynamische soziale Körper mit gegenseitigen Abhängigkeiten im internen und externen Bereich sind. Während die Idee von Systemen abstrakt erscheinen mag, ist der Wert für die Organisation ein zweifacher. Der Schwerpunkt liegt auf der Auffassung von der Organisation als dynamisches, ganzheitliches Modell und ermöglicht es den Managern, sich für die besten Führungsprozesse zu entscheiden und sie auf das Ganze anzuwenden. Der Schwerpunkt bei Jugendorganisationen sollte auf der Interaktion von Personal, Ehrenamtlichen und Mitgliedern liegen, wobei das Umfeld, das äußere und innere, in dem alle arbeiten, ebenfalls in Betracht gezogen wird. Angesichts jeglicher Definition von System wird eine Jugendorganisation Vorstellungen von Pluralismus wahrscheinlich eher verkörpern wollen als solche von Einheitlichkeit. Die Consulting Firma McKinsey und Co. hat in diesem Zusammenhang das Sieben-S-Modell für eine erfolgreiche Organisation entworfen. Das Hauptaugenmerk liegt darin auf Gleichheit und gegenseitiger Abhängigkeit der im Diagramm gezeigten Faktoren. Ist der Begriff „Personal" in diesem Zusammenhang sowohl für Ehrenamtliche als auch für beschäftigte Mitarbeiter noch passend?

4.4 Organisationsentwicklung

Wie die Anmerkungen über Systemmanagement gezeigt haben, sollte eine Organisation dynamisch sein und sich an die Anforderungen anpassen, die sie erfüllen will. Es gibt darüber hinaus Beweise

Abb. 20
Sieben-S-Modell*



**Der Name „Sieben-S-Modell" leitet sich von englischen Begriffen ab: Structure, Strategy, Skills, Staff, Style, Systems, Shared Values.*

Mullins, Laurie J.: Management and Organisational Behaviour, 5. Auflage London: Pearson Education 1999, S. 863, ISBN: 0-273-63552-2

dafür, dass sich in Unternehmen, die Personalführung betonen, die Leistung verbessert. Wenn wir von den zugrunde liegenden Werten der Organisationen ausgehen, die sich um junge Menschen kümmern, kann dies akzeptabel sein. Präzise Forschungsergebnisse sind aber nicht immer vorhanden und können nur durch Überzeugungen und Annahmen ersetzt werden. Leiter von Jugendorganisationen können durch die unten beschriebenen Untersuchungen ermutigt werden.

Die Arbeit von Malcolm Patterson und seinen Kollegen über das Sheffield Effectiveness Programme zeigt eine starke, positive Beziehung zwischen Einstellung der Mitarbeiter, Organisationskultur, praktischer Leitung der personellen Ressourcen und Organisationsleistung. Der Bericht hat starken Einfluss auf strategisches Denken und wird von vielen Organisationen verwendet, um eine „Terminplanung" für das Personalmanagement zu erstellen.

Die Sheffield-Untersuchungen beruhen auf Daten einer Studie der Jahre zwischen 1991 und 2001, die Marktverhältnisse, Organisationseigenheiten und Managerpraktiken in mehr als 100 Erzeugerfirmen in Großbritannien untersuchte. Das allgemeine Ziel war es, festzustellen, welche Faktoren prinzipiellen Einfluss auf die Geschäftsleistung haben. Eine Jugendorganisation kann „Geschäftsleistung" durch den Ausdruck „Organisationsleistung" ersetzen.

Die Forschungsarbeiten verglichen die Fluktuationen bei Gewinn und Produktivität zwischen den Firmen in diesen Jahren und haben die verschiedenen Veränderungen gemessen. Die Abweichungen wurden dann in Relation zu den einzelnen Managerpraktiken untersucht. Es wurde festgestellt, dass Zufriedenheit mit dem Job, Einsatz für die Organisation, Unterstützung von oben, Autonomie und Training für einen kleinen Prozentsatz der Produktionsschwankungen verantwortlich waren. Im Vergleich rechneten die Forscher 29 % der Produktionsschwankungen der letzten drei bis vier Jahre dem Bereich soziale Beziehungen in der Organisation zu.

Wenn die Fallstudie nichts weiter aufzeigt als das elementare Ergebnis, dass die Entwicklung einer Organisation auf dem menschlichen Faktor aufbauen sollte, so hat sie ihren Zweck erfüllt. Es mag eine offensichtliche Tatsache sein, aber es ist kein Geheimnis, dass der Fokus der Entwicklungspläne häufig zum Beispiel auf Technologie oder externen (politischen) Beziehungen liegt, und zwar auch in Organisationen, die sich selbst als auf den menschlichen Faktor konzentriert bezeichnen.

Klassische Managementlehrbücher gehen von stabilen Beschäftigungsverhältnissen und langfristigen Verträgen aus. Zwischen 1980 und 1990 wurde mehr Augenmerk auf das Management bei kurzfristigen oder ungewissen Verträgen gelegt. Die Arbeit in diesem Bereich ist der Arbeitssituation mit Ehrenamtlichen etwas ähnlicher. Die Probleme, die sich aus den oft harten Anstellungsbedingungen, geringem Einkommen und hoher Personalfluktuation ergeben, kennen Jugendorganisationen gut. Langfristige Lösungen für Einzelpersonen sind per Definition nicht anwendbar, wenn es sich um kurzfristige Verträge handelt. Die Betonung liegt eher auf dem Interesse am Job an sich als auf Karriereentwicklung (zumindest innerhalb der Organisation).

Zusätzlich kann die Leitung durch einen ehrenamtlichen Vorstand, in dem unterschiedliche Motive für die Teilnahme existieren, eine bestimmte Einstellung gegenüber der Organisationsentwicklung bedingen. Während die nachfolgend angeführten Prinzipien eine nützliche Richtlinie darstellen, sind individuelle Bedürfnisse stets verknüpft mit der Ausprägung des jeweiligen Vorstands.

Organisationsentwicklung muss mittel- und langfristige Strategien umfassen, um Folgendes sicherzustellen:

- Problemlösung innerhalb abgestimmter Zeitspannen,
- strukturelle Veränderungen, die notwendig sind, um geänderte oder zusätzliche Methoden zu gewährleisten,
- Optimierung der internen Kommunikation und über die Organisation hinaus, um mehr Effektivität zu förden und Unstimmigkeiten zu vermeiden.

Von den Managementprozessen, die angewendet werden, um gewünschte Verbesserungen in der Organisationsleistung zu erreichen, können folgende für eine Jugendorganisation nützlich sein:

- Schaffung von Qualitätszirkeln – Ihr Ziel ist es, alle Elemente der Organisation und deren Aufgaben auf mögliche Verbesserungen hin zu untersuchen. Das Wesentliche solcher Gruppen besteht darin, dass sie keine Hierarchie oder Autoritäten haben sollten. Geordnete, logische Analyse ist weniger wichtig als Begeisterung für Verbesserung.
- Eine strukturierte oder halbstrukturierte Befragung von beschäftigten Mitarbeitern, Ehrenamtlichen und denjenigen, die Dienstleistungen in Anspruch nehmen, kann ebenfalls wertvoll sein. Fragebögen oder Interviews mit standardisierten Fragen sind dafür geeignete Methoden.
- Es sollten Veranstaltungen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Entwicklung von Einzelnen und der Gruppe mit den Notwendigkeiten der Organisation im Einklang stehen. Diese Fragen sollten in der Planungs- und Einführungsphase vorausgesehen und gelöst werden: Welche Bedeutung haben organisatorische Notwendigkeiten für die Mitarbeiter? Welchen Konfliktstoff gibt es zwischen Notwendigkeiten des Unternehmens und erkannten Entwicklungsbedürfnissen einzelner ehrenamtlicher Mitarbeiter?

4.5 Entscheidungsfindung und politische Entscheidung

Die Fragen, die bei der Entscheidungsfindung und der politischen Entwicklung auftreten, sind zahlreich und komplex. Wenn wir den Managementprozess im Auge haben, so ist die Organisationsstruktur das Wesentliche. In großen Organisationen besteht das Risiko, dass die Entscheidungsfindung ein abgekoppelter Prozess ist. Es existiert immer ein Risiko, dass diejenigen, die damit befasst sind, in einiger Entfernung agieren. Entfernung kann sowohl geografische als auch strukturelle Entfernung bedeuten. Die folgenden Bemerkungen sollten im Zusammenhang mit Kapitel 3 über Mitarbeiterführung und mit Fragen von Leitung im Allgemeinen gesehen werden.

Entscheidungen werden nicht in einem Vakuum gefällt. Normalerweise üben folgende Faktoren starken Einfluss aus:

- Vergangene gemeinsame Erfahrungen der Organisation,
- gegenwärtige Probleme der Organisation, seien sie eingebildet oder wirklich vorhanden,
- Persönlichkeiten der Entscheidungsträger,
- die Ansicht, dass die Organisation Teil eines Systems, wie beschrieben, ist, sei es starr oder flexibel.

Die Auswirkung jeder Entscheidung sollte überdacht werden und zwar im Hinblick auf:

- den Zeitplan der gewünschten Veränderung oder der Anwendung eines Aktionsplans,
- die Moral des involvierten Personals,
- die betroffenen „Nutznießer" bei einer Jugendorganisation. (Ein Nutznießer ist jemand, der an der Organisation interessiert ist, oder interessiert sein sollte, inklusive beschäftigte Mitarbeiter, Ehrenamtliche, Leitungsgremium, Zielgruppen, Gründer, Führungspersonal, frühere Mitarbeiter und Ehrenamtliche, Lieferanten etc.)

Die gängige Vorstellung, eine mächtige Person (normalerweise ein Mann) entscheidet isoliert hinter einem Schreibtisch über das Schicksal einer ganzen Organisation, ist realitätsfremd. Für eine Entscheidungsfindung ist die Beantwortung der folgenden Fragen äußerst wichtig:

- Wie groß ist die Kluft zwischen dem gegenwärtigen und dem gewünschten Zustand?
- Welche Priorität gibt es bei der Entscheidung zwischen A und B etc.?
- Ist die Entscheidung leicht zu fällen? Umgekehrt, kann das Problem leicht gelöst werden?
- Wie groß ist der Zeitraum zwischen dem Zeitpunkt der Entscheidung und dem Eintreten von Wirkungen?
- Könnte sich das Problem mit der Zeit selbst lösen?

Verknüpft man das Konzept der Managementprozesse mit der Entscheidungsfindung empfehlen sich zwei Hauptbereiche:

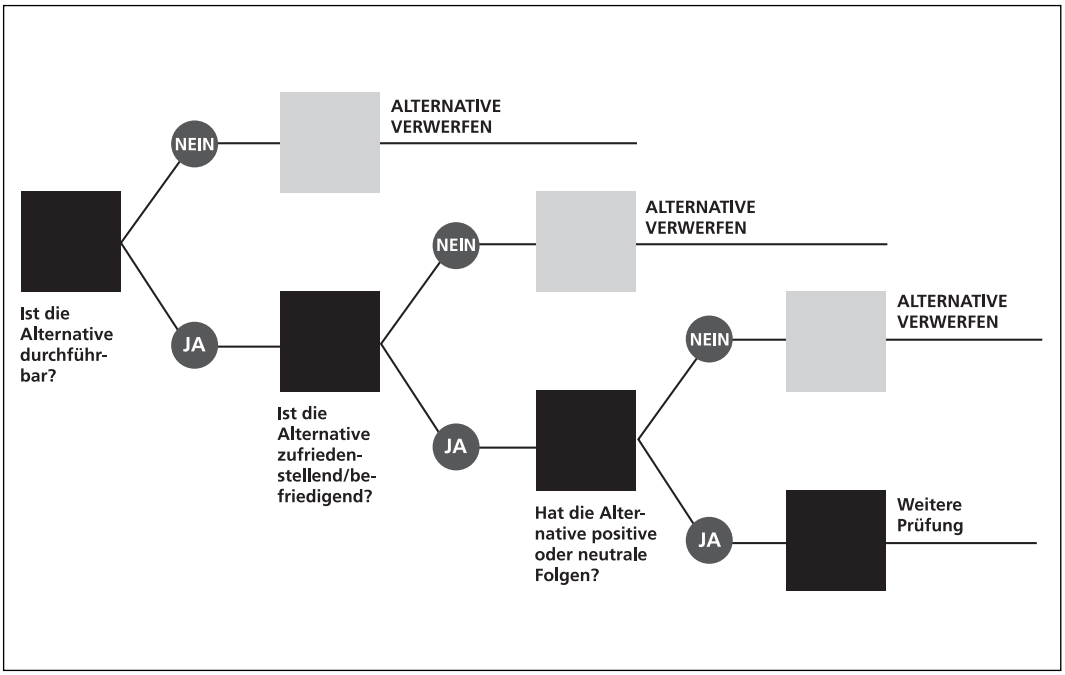
1. Zuerst sollte eine Methode oder ein Verfahren geschaffen werden, das Routine oder voraussehbare Entscheidungen behandelt.

2. Danach sollte die Entscheidung von Fragen erörtert werden, die nicht zur Routine gehören.

Zur Unterscheidung der beiden Bereiche kann auch von „programmierten" oder „nicht programmierten" Entscheidungen gesprochen werden. Ein Beratungssystem innerhalb der Struktur und eine Untersuchung des Feedback auf früher getroffene Entscheidungen ist eine Methode zur Festlegung von „Standard"-Entscheidungen. Der Kompromiss besteht dabei darin, dass der Prozess festgelegt ist, aber zumindest einige Mitarbeiter werden das Gefühl haben, dass sie nicht genügend in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen wurden. Der Entscheidungsfindungsprozess kann auch Empfehlungen von einzelnen Personen, vom Team oder von einer Einheit einbeziehen. Einheit bezeichnet hier zum Beispiel eine örtliche Mitgliedsorganisation.

Entscheidungsfindung bewegt sich ständig in einem Bereich zwischen Sicherheit über Risiko bis hin zur Unsicherheit sowie zwischen hohen und niedrigen Kontrollebenen des Managements in einer Organisation. Bei nicht routinemäßigen Entscheidungen müssen die betroffenen Manager dem Risiko der Folgen begegnen, indem sie in unterschiedlicher Weise Entscheidungen fällen. Fraglich ist, ob es ein exaktes Verfahren für dringende Entscheidungen gibt. Manchmal müssen Entscheidungen sofort und an Ort und Stelle gefällt werden, ohne auf die Struktur zurückzugreifen, und man lernt bei solchen Entscheidungen nur nachträglich.
Eine solche Herausforderung sollte erkannt werden und Teil des Managementtrainings sein. Der Prozess, der die Effektivität von Entscheidungsfindungen optimieren soll, ist aufs Engste verknüpft einerseits mit Konzentration oder Delegierung von Macht in der Organisation und andererseits mit den Ebenen – abgestimmter oder praktizierter – politischer Entwicklungen.

Abb. 21 *Entscheidungsfindung*



Stoner J.A.F und Freman, R.E. und Gilbert, D.R.: Managment 6th ed. London : Pearson Education Ltd. 1995, S. 250

Übungsaufgaben

- Bitten Sie die Teilehmenden, Entscheidungen, oder die Art von Entscheidungen, die sie treffen, aufzuschreiben, und zu notieren, ob es sich dabei um Routineentscheidungen oder ad hoc getroffene Entscheidungen handelt.
- Überprüfen Sie die Auffassung über formale Autorität im Entscheidungsfindungsprozess. Gibt es in der Organisation der Kursteilnehmer einen anerkannten Prozess für individuelle oder kollektive Entscheidungsfindung ?
- Bitten Sie die Teilehmenden, die von ihnen getroffenen Entscheidungen schriftlich in einem Satz zu beschreiben, und wenden Sie dann die Entscheidungsfindungspunkte im folgenden Modell an.

4.6 Kommunikation und Information

Als typisch für Organisationen wird häufig beschrieben, dass sie Informationskanäle haben. Automatisch mag angenommen werden, dass diese Kommunikationskanäle wesentlicher Bestandteil der Managementstruktur einer Organisation sind.

Die Definition von Kommunikation umfasst Informationstransfer. Henry Mintzberg hat die Bedeutung der Kommunikation im Managementprozess betont. Er schlägt Folgendes vor:

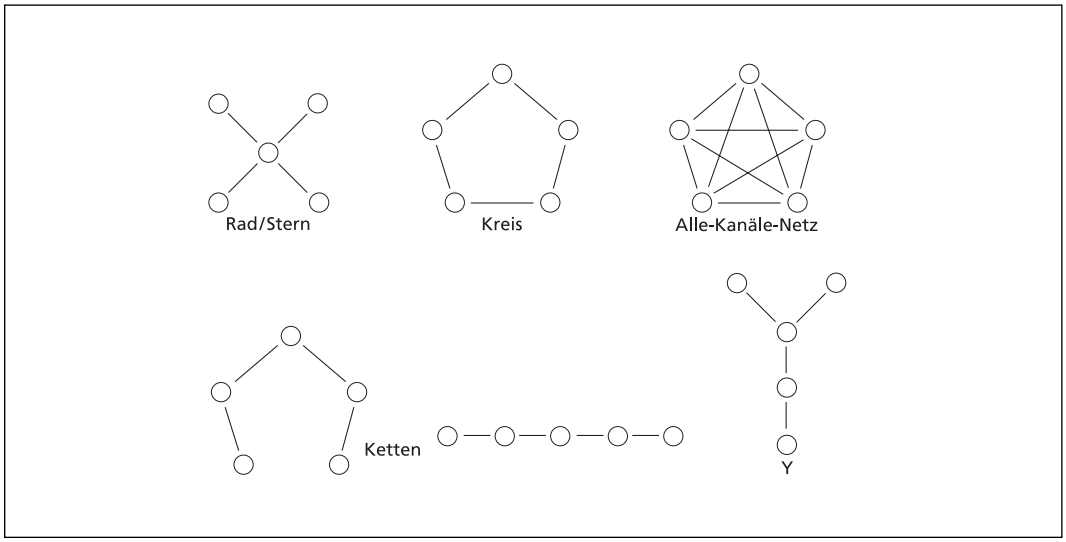
Interpersonelle Rollen – in denen Manager als Leiter ihrer Organisationsabteilung fungieren. Mintzberg bezieht sich auf Studien, die zeigen, dass Manager 45 % ihrer Zeit mit Gleichgestellten verbringen, 45 % mit Menschen außerhalb ihrer Einheiten oder ihrer unmittelbaren Organisation und 10 % mit ihren Vorgesetzten. Gilt dies auch für lokale Jugendorganisationen oder eine nationale oder internationale Organisation?

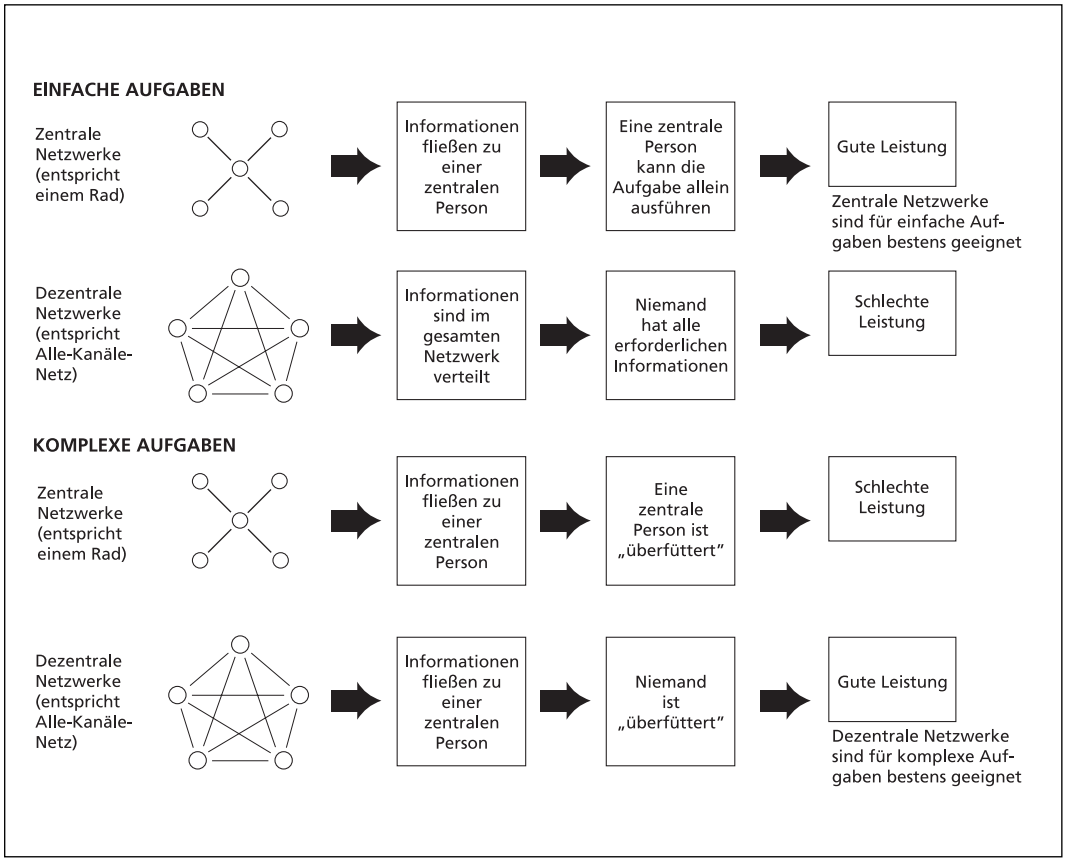
Informelle Rollen – bei denen der Autor davon ausgeht, dass Manager von jeder Gruppe oder Einzelperson, die für seinen/ihren Job relevant sind, Informationen zu erhalten versuchen. Ein Manager verteilt auch wichtige Information als Gegenleistung innerhalb und außerhalb der Organisation. Kommunikationsmethoden und -techniken sind ebenfalls eingeschlossen.

Entscheidungsrollen – in denen ein Manager neue Pläne anwendet, Ressourcen zuteilt und die Grundlage der getroffenen Entscheidung anderen innerhalb und außerhalb der Organisation mitteilt.

Fügen Sie diese Vorstellungen der üblichen Auffassung der Führungsprozesse in der Praxis hinzu.

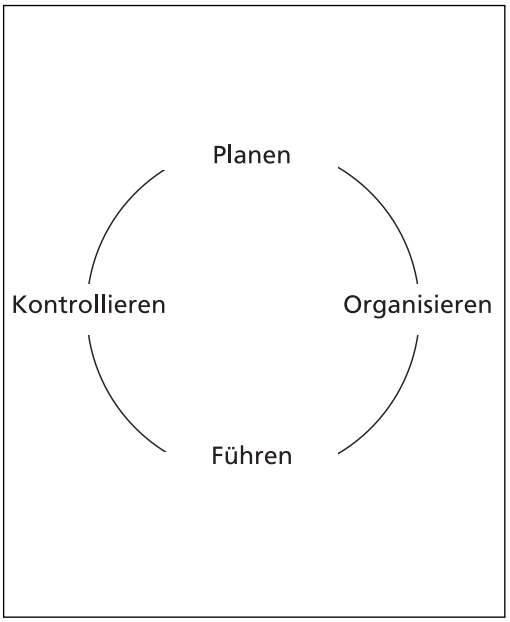
Abb. 22 *Kommunikationsnetzwerke*





Mullins, Laurie, J.: Management and Organisational Behaviour, 5. Auflage London : Pearson Education. 1999, S. 489-490, ISBN : 0-273-63552-2

Abb. 23



Es gibt viele Kommunikationsmodelle innerhalb des Managementprozesses. Einige drehen sich um die Idee von Sender oder Quelle, Kodierung, Weiterleitung über einen Kanal, Dekodierung und Empfänger. Analog zu Funksignalen spricht das Modell dann von Rückmeldung an den Sender, der dann wiederum zum Empfänger wird.

Entsprechend dem Bild von Funksignalen verwenden manche Autoren den Begriff Lärm, um gewisse Verzerrungen der Mitteilungen zwischen Empfänger und Sender zu beschreiben. Das Wort Lärm kann eine beschönigende Umschreibung für die Wahrnehmung bei Empfänger und Sender sein. Kodierungs- und Dekodierungsphasen können von Hierarchien, Gerüchten, inkonsequenter Politik oder noch wesentlicher durch das Fehlen eines anerkannten Managementprozesses für die Weitergabe von Information beeinflusst werden oder auch durch Unordnung im oben abgebildeten Kreislauf.

Die folgende Darstellung beschreibt zwei Kommunikationsnetzwerke und bewertet sie im Zusammenhang mit einfachen und komplexen Aufgaben. Rad oder Stern sind das zentrale Netzwerk und werden für einfache Aufgaben und Probleme vorgeschlagen. Der Kreis ist völlig dezentralisiert, soll wenig Kontrolle und geringe Führungsvoraussagbarkeit haben. Es wird angenommen, dass der Kreis für Veränderungen und komplexe Problemlösungen besser geeignet ist. Das „Alle-Kanäle"-Netz ist ebenfalls dezentralisiert und schließt umfassende Diskussion und Teilnahme ein. Unter Druck wird es zum Radtyp.
Das Y oder Kettennetzwerk mag für einfache Problemlösungen mit geringer Gruppeninteraktion geeignet sein. Untersuchungsergebnisse zeigen geringe bis mittelmäßige Zufriedenheitsgrade innerhalb einer Gruppe.

4.7 Wissen und Lernen

Kommunikation ist untrennbar mit Wissen und Information verbunden. In der modernen Unternehmenswelt ist die Beziehung zwischen Wissen, Macht und Wettbewerbsvorteil Gegenstand von Analysen und Diskussionen. Da für Jugendorganisationen Wettbewerbsvorteile nicht relevant sind, werden Kommunikationsfragen hier im Kontext Lernender Organisationen untersucht. Weil Lernen in einer jugendorientierten Kultur sehr wichtig ist, wird das Thema „Lernende Organisation" bewusst in diesem Abschnitt und in Abschnitt 4.4 behandelt.Vorgehen und Analyse hängen allerdings mit anderen im vorhergehenden und in diesem Abschnitt beschriebenen Prozessen zusammen.

Die Lernende Organisation
Bei Unternehmen gibt es ein relativ neues Interesse an optimalen Methoden für Informationsverteilung und Wissen innerhalb der Organisation. Shell war einer der ersten Befürworter dieser Prinzipien. Die Consulting-Gruppe David Skyrme Associates mit Sitz in Großbritannien versucht eine Definition als Hilfestellung für Manager vorzuschlagen:

„Lernende Organisationen verfügen über Systeme, Mechanismen und Prozesse, die sie zur ständigen Stärkung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verwenden. Sie werden außerdem eingesetzt, um nachhaltige Ziele der Organisationen und der Gemeinschaften, denen sie angehören, zu erreichen".

Ziele, für die Lernen vorangetrieben werden soll, sollen auch auf das gesamte Umfeld der Organisation ausgeweitet werden.

Während die Autoren das Wort Gemeinschaft hier zwar nicht wie ein Jugendleiter definieren, ist jedoch die Tatsache, dass es überhaupt verwendet wird, eine zusätzliche Akzentuierung für jene, die sich mit der Förderung junger Menschen befassen.

Die Autoren stellen folgende wichtige Punkte heraus:

Lernende Organisationen
- passen sich an die äußere Umgebung an,
- stärken kontinuierlich ihre Fähigkeit, sich zu verändern und anzupassen,
- entwickeln kollektives und individuelles Lernen,
- verwenden die Ergebnisse des Lernens um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Arie de Geus (in Senge 1990) beschreibt Lernen als den einzigen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Wie kann diese Behauptung auf die Kultur von Jugendorganisationen angewendet werden? Sollte ein Managementprozess entwickelt werden, der ständigen Wissensaustausch garantiert, und wenn

ja, warum? Kann man davon ausgehen, dass Wissensaustausch und die Weitergabe von Fähigkeiten immer in einer kooperativen Atmosphäre vonstatten gehen? Kann die Kompetenz von Einzelnen und Teams innerhalb einer Organisation durch solchen Wissenstransfer und -austausch gestärkt werden?

Peter Senge (1990) definiert die „Lernende Organisation" als „eine Organisation, die ihre zukunftsgestaltende Kapazität ständig erweitert. Für eine solche Organisation reicht es nicht aus, nur zu überleben. Überlebenstraining – oder besser Anpassungslernen genannt – ist wichtig, ja es ist notwendig. Aber für eine Lernende Organisation muss Anpassungslernen mit generativem Lernen kombiniert werden, das heißt mit Lernen, das unsere kreative Kapazität stärkt".

Gemäß der Intention dieses Abschnitts über Prozess und System werden folgende Managementprozesse und damit verwandte Prozesse oder Methoden vorgeschlagen. Die Prinzipien wurden bei David Skyrme entlehnt und für Jugendorganisationen adaptiert. Skyrme betont die Rolle der Kultur in der Organisation. Eine Kultur, die Zusammenarbeit und Austausch fördert, liegt diesen Vorschlägen zugrunde. Da die vorigen Abschnitte interne und externe Kultur sowie die damit verbundenen Probleme behandelt haben, gibt es hier keine weitere Erörterung dazu.

- Strategische Planung – Planungsansätze dürfen neu oder unkonventionell sein. Jugendorganisationen können hier sehr gut verschiedene Denkweisen probieren. Zeit und andere Ressourcen sollten entsprechend vorgesehen werden, um Experimente mit verschiedenen Kommunikationsmethoden und anschließend Effektivitätsanalysen durchzuführen.

- Analyse der internen und externen Umgebung – Als Bestandteil eines ständigen Kontrollprozesses sollten alle Schlüsselfaktoren untersucht werden, auch Elemente, die auf den ersten Blick für eine Jugendorganisation nicht primäre Relevanz haben wie zum Beispiel Technologie und politische Faktoren.

- Information und Wissensmanagement – Verwenden Sie Techniken wie Betriebsprüfung, Rechnungsprüfung, Kostennutzen-Analyse und betrachten Sie Information als Ressourcen an (IRM oder Information Resource Management). Information kann aus internen Quellen oder von anderen Managern stammen, konventionellen, schriftlichen Ursprungs sein oder in elektronischer Form aus dem Internet kommen.

- Entwicklung des Teams und der Organisation – Unterstützer oder Organisationsberater können eingesetzt werden, um den Gruppen bei der Arbeits-, Job- und Organisationserstellung und bei der Teamentwicklung zu helfen. Die Ziele umfassen Wertestärkung, Entwicklungsvision, Zusammenhalt und die Schaffung eines Klimas für erweiterte Ziele, Gemeinsamkeit und Unterstützung.

- Leistungsmanagement – Schaffen Sie passende Indikatoren für die Leistungsmessung, also solche, die innerhalb der Jugendorganisation ein ausgewogenes und faires System bilden. Ein Messsystem muss positiv sein und weitere Lernanstrengungen fördern.

- Belohnungs- und Anerkennungssysteme – Führen Sie Verfahren und Systeme ein, die das Erlernen neuer Fähigkeiten anerkennen und sowohl Teamarbeit als auch den individuellen Einsatz stärken. Stellen Sie sicher, dass der Erfolg bekannt gemacht wird, um weitere Entwicklungen zu fördern.

Hilfsmittel und Techniken – Jugendorganisationen werden zwar mit vielen der folgenden Punkte vertraut sein, sie sollten aber hier im Zusammenhang mit Lernförderung gesehen werden:

- Befragungen durchführen – Interviews, Informationssuche
- Kreativität einsetzen – Brainstorming, verwandte Ideen
- Situationen sinnvoll nutzen – Organisation von Information und Gedanken
- Auswahl treffen – Handlungsentscheidungen
- Ergebnisse beobachten – aufzeichnen, beobachten
- Wissen neu ordnen – neues Wissen in gedankliche Modelle einbetten, aufzeichen

Kollektives Lernen erfordert Fähigkeiten, um Informationen und Wissen austauschen zu können, dazu gehören:

- kommunizieren, vor allem über die Organisationsgrenzen hinaus,
- zuhören und beobachten,
- Mentoring und unterstützen von Kollegen,
- eine ganzheitliche Perspektive einnehmen – Team und Organisation müssen in der Gesamtheit betrachtet werden,
- Herausforderungen und Unsicherheiten annehmen.

Übungsaufgabe

- Ein Teilnehmender schlägt ein Problem vor. Lösen Sie es mithilfe von sechs der vorgeschlagenen Techniken, von „Befragungen durchführen" bis „Wissen neu ordnen".

4.8 Strategische Planung

Die Entscheidung, einen strategischen Plan zu entwickeln, wirkt sich entscheidend auf den Einfluss aus, den eine Organisation auf die Gesellschaft nimmt. Von dieser Entscheidung werden andere Planungsarten beeinflusst, und diese wiederum sollten einen Effekt auf die praktische Arbeit der Organisation haben.

4.8.1 Warum Planen wichtig ist

Es herrscht zumindest eine gewisse Einigkeit darüber, dass Jugendorganisationen in der Gesellschaft zunehmend eine wichtige Rolle spielen. Es ist aber auch wichtig zu registrieren, dass die Dinge damit nicht einfacher werden – ganz im Gegenteil, denn das Umfeld, in dem Jugendorganisationen agieren, ist nicht stabil, sondern befindet sich in ständiger Weiterentwicklung.

Es gibt auch andere „interne" Aspekte, die hier erwähnt werden sollten:

- Die Anzahl und/oder der Hintergrund der Mitglieder ändert sich ständig.
- Ressourcen fehlen.
- Die Praxis der Personalführung und -entwicklung ist schwach entwickelt.
- Es fehlen Leitlinien in den Aktivitäten oder dem Programm der Organisation.

Einige der genannten Feststellungen sind gemeinsame Probleme aller Jugendorganisationen in Europa und zeugen sehr deutlich von Planungsbedarf.

Die steigende Bedeutung von Jugendorganisationen erfordert besser geführte Organisationen, die auf die Herausforderungen der Gesellschaft reagieren können. Ein sich ständig änderndes Umfeld verlangt Organisationen, die sich selbst auch ändern und anpassen können, um ihren Einfluss aufrecht zu erhalten und weiterhin Dienstleistungen anbieten zu können.

4.8.2 Was ist strategische Planung ?

Strategische Planung wird unterschiedlich definiert. Michael Allison und Jude Kaye geben in ihrem Buch „Strategic planning for Non profit organisations" (1997) zwei grundlegende Definitionen an:

„Strategische Planung ist ein Managementmittel und wird wie jedes Managementmittel verwendet, um die Organisation dabei zu unterstützen, besser zu arbeiten". Es folgt eine etwas ausführlichere Definition, die auch einige Schlüsselaspekte dieser Art der Planung umfasst: „Strategisches Planen ist ein systematischer Prozess, in dem eine Organisation sich auf Prioritäten einigt – und ihre Mitglieder darauf verpflichtet –, die für ihre Aufgabenstellung unbedingt notwendig sind, und auf die das Handlungsumfeld positiv reagiert".

In den vorhergehenden Kapiteln wurde bereits erklärt, wie Managementpraktiken aus dem Bereich von Unternehmen auch in Jugendorganisationen angewendet werden können. Ebenso haben Methoden der Jugendorganisationen Relevanz für den Unternehmensbereich. Wie schon erwähnt können die Werte der Jugendorganisationen als Hauptunterscheidungsmerkmal zu gewinnorientierten Organisationen bezeichnet werden. Wenn wir ein Managementinstrument aus dem Unternehmensbereich „ausborgen", müssen die Werte einer Organisation bei jeder Entscheidung berücksichtigt werden. Der kritische Punkt ist die Anwendung von kommerziellen Geschäftspraktiken im ehrenamtlichen Bereich, wo sicher gestellt werden muss, dass die Mittel nicht Werte und Prinzipien der Organisation unterminieren. In anderen Abschnitten dieses T-Kit befassen wir uns mit Werten. Hier ein Vorschlag für eine zusätzliche Definition: Werte sind Normen oder Prinzipien, Ideen über den Wert oder die Wichtigkeit von etwas oder von bestimmten Qualitäten, vor allem, wenn sie von einer Gruppe geteilt werden.

Jede Organisation, unabhängig vom Typ, hat ihre eigenen Wertvorstellungen. Im Bereich der Non-Profit-Organisationen sind sie möglicherweise anders – oder haben zumindest ein anderes Profil als jene im kommerziellen Bereich. Zumindest in der Theorie vermitteln Jugendorganisationen Werte, die die gesamte Organisation durchdringen, einschließlich Beschaffung der finanziellen Mittel, Kommunikation und Einstellung von beschäftigten und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Die Werte einer Jugendorganisation werden üblicherweise von den Gründern festgelegt und dann von anderen oder den Folgemitgliedern ausgeformt und geteilt.

Die folgenden Anmerkungen fassen die verschiedenen Schritte des strategischen Planens zusammen. Bevor geplant wird, muss sich eine Organisation Zeit nehmen, um ihre Bereitschaft zu analysieren. Stellen Sie etwa folgende Überlegungen an:

- Strategisches Planen braucht Zeit. Haben wir Zeit? Wollen wir diese Zeit dafür verwenden?
- Für strategisches Planen sind Ressourcen notwendig. Sind Ressourcen verfügbar? Wollen wir sie für das Planen verwenden?
- Für strategisches Planen ist Einsatz notwendig. Denken wir wirklich an alle, wenn wir diesen Prozess in Angriff nehmen: an Ehrenamtliche, Leitungsgremium, beschäftigte Mitarbeiter, Zielgruppen ...?
- Strategisches Planen erfordert Koordination. Haben wir die richtigen Leute dafür?
- Widerstand: Ist jeder für strategisches Planen? Wie bringen wir alle in dasselbe Boot?

Übungsaufgaben

- Die Teilnehmenden schreiben ihre Meinung zu den fünf gerade genannten Aspekten, und dazu, ob ihre Organisation für strategisches Planen bereit ist, auf ein Blatt Papier. Diese Untersuchung kann in einem Dokument zusammengefasst werden, dass in der Hauptversammlung oder einem ähnlichen Entscheidungsgremium besprochen wird.
- Wenn ihre Organisationen noch nicht bereit für strategisches Planen sind, sollten die Teilnehmer die zugrunde liegenden Probleme genauer untersuchen, damit sie gelöst werden und strategisches Planen zukünftig entwickelt werden kann.

4.8.3 Schritte für strategisches Planen

Strategisches Planen ist ein ständiger Prozess, der unter anderem Informationsbeschaffung, Diskussionen und Besprechungen, Entscheidungsfindung etc. umfasst, damit aus einem schriftlichen Dokument ein strategischer Plan wird. Der Prozess ist damit aber nicht zu Ende; sobald der Plan niedergeschrieben ist, muss er in die Praxis umgesetzt und systematisch überarbeitet werden. Die Planungsperiode kann unterschiedlich lang sein; ein guter Durchschnitt wäre ein Dreijahresplan. Natürlich ist regelmäßige Evaluation in allen Phasen wichtig und die Ergebnisse dieser Evaluationen müssen in den Prozess einfließen.

Sieben wesentliche Schritte für den strategischen Planungsprozess werden hier vorgeschlagen. Es folgen Informationen, um die Gruppen bei der Ausführung der einzelnen Schritte zu unterstützen.

1. **Grundlagen schaffen für strategisches Planen**
   - Wer ist beteiligt?
   - Wie soll die Planung durchgeführt werden?
   - Was benötigen wir?

2. **Vision und Leitbild: Entwickeln oder Überarbeiten**
   - Einigen Sie sich auf eine Vision für die Organisation.
   - Schreiben (oder überarbeiten) Sie ein Leitbild.

3. **Beurteilen des Umfelds**
   - Untersuchen Sie Stärken und Schwächen.
   - Untersuchen Sie Chancen und Risiken.

4. **Erstellen von strategisch wichtigen Punkten**
   - Bestimmen Sie Prioritäten.
   - Ziele und Absichten schriftlich festhalten.
   - Bereiten Sie ein Budget vor.

5. **Festschreiben des strategischen Plans**

6. **Anwenden des Plans**
   - Definieren, schreiben und führen Sie Arbeitspläne ein.

7. **Evaluieren**

Schritt 1.
Grundlagen schaffen für strategisches Planen
Auch wenn von einer Bereitschaft für strategisches Planen ausgegangen werden kann, gibt es noch immer wichtige Aspekte, die berücksichtigt werden müssen:

Wer ist beteiligt?
Auf diese Frage kann es, je nach Größe der Organisation, verschiedene Antworten geben. In kleinen Organisationen könnte es von Interesse sein, wenn alle Mitarbeiter und die Mitglieder des Leitungsgremiums beteiligt sind, sowie vielleicht auch eine Vertretung der Nutznießer. In großen Organisationen ist dies nicht möglich, hier ist die Lösung eine Steuerungsgruppe, in dem natürlich alle Nutznießer der Organisation vertreten sein müssen. In jedem Fall ist es wichtig, dass die Planungsgruppe verschiedene Personen, vor allem den Geschäftsführer und die Mitglieder des Leitungsgremiums, umfasst.

Wie soll die Planung durchgeführt werden?
Die hier vorliegende Beschreibung des strategischen Planens ist eine von vielen. Verschiedene Autoren haben unterschiedliche Ansätze. Einige gehen mehr ins Detail und untersuchen mehr Schritte als andere, oder sie teilen sie unterschiedlich ein. Diese Beweglichkeit ist wichtig, damit das Mittel „Strategische Planung" nicht starr angewendet wird. Es sollte, ganz im Gegenteil, flexibel gehandhabt werden, damit es an unterschiedliche Organisationen angepasst werden kann. Zu diesem Zeitpunkt sollte ein Gesamtüberblick gewonnen und entschieden werden, welche Schritte angepasst werden müssen, um in die Gegebenheiten einer Organisation zu passen.

Was benötigen wir?
Zum strategischen Planen braucht man Zeit und Ressourcen. Dies sollte eine Organisation nicht davon abhalten, dennoch das Notwendige zu tun, um einen Plan zu erstellen. Der Einsatz der beschäftigten und ehrenamtlichen Mitarbeiter für diese neue Aufgabe muss ebenso eingeplant werden, wie Geld für Veranstaltungen, Information etc. Die Aufteilung der Verantwortlichkeitsbereiche unter den Beteiligten ist ebenfalls wichtig.

Schließlich kann es für Organisationen unter Umständen nützlich sein, einen externen Berater einzubinden, der den Prozess erleichtern kann.

Schritt 2.
Vision und Leitbild: Entwickeln oder Überarbeiten
Jetzt kommt die Zeit des Träumens. Wenn wir planen, wissen wir, wohin wir wollen, und damit hat

unser Planen eine Richtung. Um zu definieren, wohin wir wollen, müssen wir die Vision der Organisation nutzen. Sie kann eine gemeinsame Vision vom Erfolg sein, und dann ist es das Streben nach diesem Erfolg, der Menschen inspiriert und motiviert miteinander zu arbeiten.

Es gibt zwei Arten von Visionen:

- Eine Vision betrifft die Organisation „intern". Dabei stellen wir uns vor, wie wir die Organisation haben wollen.
- Eine „externe" Vision konzentriert sich darauf, wie die Welt aussehen wird, wenn unsere Organisation ihre Ziele erreicht.

Die Vision der Organisation soll die Gruppe herausfordern und inspirieren, gemeinsam zu arbeiten und ihre Fähigkeiten maximal einzusetzen, um den Zweck der Organisation zu erreichen.

Dieser Zweck wird manchmal Leitbild (Aufgabe) genannt und kann auch als „Grund für das Bestehen der Organisation " bezeichnet werden. (Allison and Kaye, 1997) Wir können auch sagen, dass das Leitbild oder die Aufgabe die Rolle der Organisation im Hinblick auf die Vision ist.

Offensichtlich gibt es Organisationen, die bereits ein klares Leitbild, eine klare Aufgabenbeschreibung haben. Wenn das so ist, sollten sie jetzt überarbeitet werden.

Ein Leitbild schriftlich zu formulieren, ist eine Herausforderung und erfordert wahrscheinlich eine gewisse Zeit. Über seine Wichtigkeit sollte jedoch nachgedacht werden, und zwar nicht nur, weil es ein wesentliches Element des strategischen Planens ist.
Der Prozess, das Leitbild einer Organisation zu entwickeln oder zu überarbeiten, kann dazu beitragen, ihre Mitglieder in Diskussionen und Zustimmung zum Grund ihrer Arbeit einzubeziehen.

Über den Inhalt eines Leitbilds gibt es natürlich unterschiedliche Meinungen. Verschiedene Autoren betonen verschiedene Aspekte. Zusammenfassend gesagt, sollte das Leitbild einer Organisation (manchmal auch „Erklärung des Zwecks" genannt) Antwort auf folgende Fragen geben:

- Was will die Organisation erreichen?
- Worin unterscheiden wir uns von anderen Organisationen?
- Was machen wir? Für wen machen wir es? Wie machen wir es?
- Welche Wertvorstellungen prägen die Organisation? Welche Besonderheiten kennzeichnen sie?

Ein Leitbild sollte präzise, klar und attraktiv sein. Hier einige Beispiele verschiedener Jugendorganisation:

IFM-SEI – International Falcon Movement - Socialist Educational International
Die Bewegung versucht, durch ihre Mitgliedsorganisationen bei Kindern und Jugendlichen ein kritisches Bewusstsein für die Welt von heute zu entwickeln. Sie ist bestrebt, Kinder und junge Menschen nach den Grundprinzipien von Toleranz, Gleichheit und Freundschaft zu erziehen.

TEJO – World Organisation of Young Esperantist
Ziel dieser Organisation ist es, das Verständnis zwischen jungen Menschen mit verschiedenen Nationalitäten und Sprachen zu verbessern, indem sie die Verwendung der internationalen Sprache Esperanto fördert.

YDC – Youth for Development and Co-operation
Die Organisation will Jugendstrukturen, die die Zusammenarbeit zwischen jungen Menschen festigen, stärken. Sie ermutigt junge Leute, ihre gegenwärtigen und zukünftigen Lebensbedingungen aktiv mitzugestalten, und eine Entwicklung zu erreichen, die nachhaltig für die Umwelt, wirtschaftlich annehmbar und sozial gerecht ist.

YEE – Youth and Environment in Europe
Das Ziel von YEE ist es, Lebensstile zu fördern, die sich in Harmonie mit der Natur befinden, die angemessene Verwendung von Ressourcen in der Welt zu schützen und zu fördern, jeden in den Entscheidungsprozess einzubinden und Erziehung zu vermitteln, die auf diesen Vorstellungen beruht.

Wenn eine Aufgabe oder ein Leitbild schriftlich formuliert ist, so hat jeder, der an diesem Prozess beteiligt war, wahrscheinlich ein größeres Gefühl der Teilhabe und wird stärkeren Einsatz für die Organisation zeigen. Es ist wichtig, dass dies veröffentlicht wird und auf irgendeine Weise auch in die Satzung oder die Statuten der Organisation aufgenommen wird.

Schritt 3.
Beurteilen des Umfelds
Die Organisation existiert in einem Umfeld, das als sich ständig wandelnd beschrieben wurde. Dieses Umfeld hat Einfluss auf die Leistung der Organisation, die Organisation übernimmt Dinge aus dem Umfeld und wird ständig von anderen Faktoren beeinflusst.

Strategisches Planen benötigt ein System, das die Organisation zwingt, auf diese Veränderungen zu reagieren. Dies erfordert wiederum eine Analyse der äußeren Umwelt wie Politik, wirtschaftliche Trends, demografische, rechtliche Fragen, Fragen der Gemeinschaft, Wettbewerb mit anderen Organisationen, Veränderung von Werten und Bedürfnissen der Mitglieder oder Nutznießer.

Gleichzeitig ist es wichtig, die interne Situation der Organisation zu verstehen, damit die Notwendigkeit von Veränderungen optimal eingeschätzt werden kann. Wenn wir das interne Umfeld bewerten, sollten wir die Organisation mit allen ihren Aktivitäten beleuchten. Je nach Organisationstyp können dies sein: Finanzen, Management, Mitgliederschaft, Marketing, Dienstleistungen, Programm und Aktivitäten.

Ein wichtiges Mittel, das diesen Prozess unterstützt, ist die SWOT-Analyse, die Stärken-Schwächen-Analyse (**S**trengths-**W**eakness) und Chancen-Risiken-Analyse (**O**pportunities-**T**hreats) umfasst:

- Stärken: Was können wir gut?
- Schwächen: Worin können wir uns verbessern?
- Chancen: Welche Veränderungen in unserem Umfeld ermöglichen es uns, unser Leitbild besser zu erreichen?
- Risiken: Vor welchen Veränderungen im Umfeld müssen wir uns schützen oder uns in unserer Arbeit vorbereiten?

(Aus: Allison and Kaye, 1997)

Die SWOT-Analyse sollte uns einerseits helfen, festzustellen, welche Stärken in der Organisation es uns erlauben, Chancen zu nutzen und andererseits, welche unserer Schwachstellen beseitigt oder verbessert werden müssen, um keinen Risiken ausgesetzt zu sein. Die SWOT-Analyse kann auf der gesamten Organisationsebene oder auch für spezielle Programme oder Abteilungen durchgeführt werden.

Schritt 4.
Erstellen von strategisch wichtigen Punkten
Nachdem alle Informationen in den früheren Phasen zusammengetragen wurden, muss jetzt eine Auswahl getroffen und Prioritäten gesetzt werden. An diesem Punkt kann es notwendig sein, zu einer früheren Phase zurückzukehren und weitere Untersuchungen anzustellen. Diese Phase kann deshalb manchmal frustrierend sein, die Ergebnisse sind aber äußerst lohnend.

Bryson beschreibt die strategisch wichtigen Punkte als „fundamentale politische Fragen, die einen Einfluss auf den Auftrag der Organisation, ihr Leitbild und ihre Werte, Produktionsniveau oder eine Mischung davon, auf Klienten, Benutzer und zahlende Stellen, Kosten, Finanzmanagement oder Struktur der Organisation haben". Bei dieser Prioritätensetzung von Leitbild und Vision bekommt unser strategischer Plan bereits seine Gestalt.

Wir sollten diese Phase des Prozesses keinesfalls verkürzen. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse können hier hilfreich sein und wir sollten untersuchen, in welcher Beziehung die strategisch wichtigen Punkte zu Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken stehen.

Der letzte Schritt soll die verfügbaren Optionen einschränken, um die Primärziele der Organisation zu realisieren. Auch hier entwickeln unterschiedliche Autoren wiederum unterschiedliche Vorstellungen von den Hauptaspekten, die berücksichtigt werden müssen.

Henry Migliore et. al. erstellen in ihrem Buch „Strategic planning for Not-for-Profit organisations" (1994) folgende Liste:

- Bestand an beschäftigten und ehrenamtlichen Mitarbeitern
- Stand der Ressourcen und finanziellen Mittel
- Reputation und Akzeptanz im Servicebereich
- Zielgruppen, die bedient werden
- Quantität der Programme
- Qualität der Programme
- Führungseffizienz
- Quantität und Qualität der Dienstleistungen

Schritt 5.
Festlegen der Ziele und Absichten
Diskussionen über Ziele und Absichten werden während der gesamten strategischen Planung geführt. In dieser Phase ist das Finale des Prozesses allerdings schon in Sichtweite.

Zu diesem Zeitpunkt sind die meisten Entscheidungen gefallen und ein Gesamtbild der Richtung, in die die Organisation geht, sollte klar sein. Es ist jetzt an der Zeit, sich über konkrete Maßnahmen zu einigen, um die abgestimmten Ziele zu erreichen.

Eine Analyse nach der SMART-Formel (vergleiche auch Abschnitt 3.3.3) kann in diesem Zusammenhang wertvoll sein.

- **S**pecific/spezifisch: Es sollte in schriftlicher Form, präzise und klar umrissen festgehalten werden, wann, wie und wo sich die Situation verändert.
- **M**easurable/messbar: Ergebnisse oder der Prozess müssen gemessen werden können.
- **A**chievable/machbar: Es muss zwar eine Herausforderung geben, um Menschen zu motivieren, die Ziele müssen aber erreichbar sein, um Frustrationen zu vermeiden.
- **R**elevant and realistic/relevant und realistisch: Die Prioritäten der Organisation müssen im Mittelpunkt stehen.
- **T**ime-bound/termingerecht: Ein Zeitplan, in dessen Rahmen das Ziel erreicht sein wird, muss eingebunden werden.

Zu diesem Zeitpunkt sollte eine gewisse Verbindlichkeit erreicht sein. Ressourcen müssen nun zugeteilt werden. Die Zuteilung von Ressourcen ist im Budget definiert, ein Dokument, das politische Entscheidungen, wie zum Beispiel die Wahl innerhalb begrenzter Ressourcen reflektiert, und das definiert, was die Organisation tun soll. Budgets werden normalerweise vom Leitungsgremium erstellt und von einem höheren Entscheidungsgremium der Organisation genehmigt (Hauptversammlung, Kongress etc.). Auch hier gilt wiederum, dass das Gefühl von Zugehörigkeit umso größer ist, je mehr die „Stakeholder" (Nutznießer) einbezogen werden.

Schritt 6.
Festlegung des strategischen Plans
Wenn ein Leser, der sich mit strategischer Planung in seiner Organisation befassen will, sofort auf dieses Kapitel stößt, wird sie/er feststellen, dass es keinen Absatz gibt, der Hilfestellung bietet. Festlegung des strategischen Plans heißt lediglich, die Resultate der vorhergehenden Schritte schriftlich festzuhalten.

Es ist möglicherweise sinnvoll, wenn nur eine Person für das Aufschreiben verantwortlich ist. Natürlich können auch die anderen in diesen Prozess involviert werden. Zu diesem Zeitpunkt wurden die wesentlichen Entscheidungen allerdings bereits getroffen. Es sollten also nicht mehr viele Änderungen nötig sein, denn sonst besteht die Gefahr, dass endlos weiter konzeptioniert wird.

Da es sich um ein Dokument handelt, das von vielen verschiedenen „Stakeholdern" (Nutznießer) verwendet wird, muss es benutzerfreundlich sein, um seine Ideen klar erkennbar zu machen. Ist das Dokument abgeschlossen, sollte es vom Leitungsgremium formal genehmigt und möglichst in der gesamten Organisation verbreitet werden.

Es gibt keine Norm, aber angesichts der bisher beschriebenen Schritte sollte die Struktur des Dokuments aus folgenden Kapiteln bestehen:

• Einführung
• Leitbild und Vision
• Geschichte und Profil der Organisation
• Strategisch wichtige Fragen und Kernstrategien
• Ziele und Absichten

(Aus: Allison and Kaye, 1997)

Es mag sein, dass einige dieser Kapitel sowohl für jede einzelne Abteilung als auch für die gesamte Organisation in schriftlicher Form festgehalten werden sollten.

Schritt 7.
Anwenden des Plans
Jetzt sollten die Dinge in Bewegung gesetzt werden. Unser strategischer Plan gibt uns Richtung, Zeitplan und Inhalt vor. Um den Plan nun umzusetzen, müssen Aufgaben oder operative Pläne für jeden strategisch wichtigen Punkt entwickelt werden. Hier wird Tätigkeit großgeschrieben: für Personaleinstellung muss entschieden werden, wie der Posten ausgeschrieben wird, wie die Arbeitsbeschreibung aussieht, wie viele Interviews mit Kandidaten geführt werden, welche Mittel für den Einstellungsprozess benötigt werden etc.

Operative Pläne sind detaillierter als strategische Pläne, sie stellen aber sicher, dass jeder strategisch wichtige Punkt koordiniert und effektiv abgehandelt wird. Es ist wichtig, dass operative Pläne dem Stil des strategischen Plans entsprechen. Die Personen, die den operativen Plan anwenden, müssen sich in ihren Handlungen mit dem Leitbild der Organisation, wie es im strategischen Plan beschrieben ist, verbunden fühlen.

Schritt 8.
Evaluieren
Im strategischen Plan ist die Evaluierung lediglich ein weiterer Schritt, der nicht nur den Prozess vervollständigt, sondern auch neue Informationen in den Plan einbringt und so zu seiner weiteren Verfeinerung führt. Strategische Planung wird damit zu einem andauernden Prozess der Organisationsentwicklung.

Die Evaluierung muss in verschiedenen Phasen ausgeführt werden:

• während der Erstellung des strategischen Plans,
• während der Umsetzung des Plans.

Wir haben die strategische Planung als Prozess definiert; also wird eine ständige oder häufige Evaluierung nicht nur zum Plan selbst beitragen, sondern auch die Effizienz des Prozesses steigern. In diesem Sinn gibt es eigentlich keine endgültige oder zusammenfassende Evaluierung.

4.9 Finanzmanagement

Das Finanzwesen kann Bestandteil des Managementprozesses sein, wohl verstanden und mit akzeptierten Methoden über Jahre betrieben werden. Auch in diesem Umfeld müssen Finanzen nicht generell als bedeutsamer Punkt gelten. „Bedeutsam" kann in diesem Fall verschieden interpretiert werden, aber welche Definition auch immer gewählt wird, Verständnis und Engagement sollten vorhanden sein.

Verständnis kann durch die folgenden Informationen verbessert werden, die aber die Einsatzfragen nicht lösen werden. Über den Begriff des Eigentums wurde viel geschrieben und diskutiert. Er betrifft nicht weniger als alle Aspekte der Finanzen. Da viele Manager keine spezifische Ausbildung im Bereich Finanzen haben, besteht eine Tendenz, alle relevanten Fragen „Experten" zu überlassen. Für Jugendorganisationen wie profitorientierte Organisationen besteht die Verpflichtung, Informationen über Finanzen denen, die von den finanziellen Entscheidungen betroffen sind, zugänglich zu machen. Der Managementprozess sollte zumindest für einen Manager die Möglichkeit, einen Haushaltsentwurf einzubringen, vorsehen.
Als Hilfestellung bei Diskussionen über die Ebenen des Engagements, folgen Kurzbeschreibungen zum Finanzstatus.

Informationen über die Finanzen werden je nach Bedarf der betroffenen Organisation in unterschiedlicher Form präsentiert. Man kann sich auf Finanzberechnungen oder Managementberechnungen berufen.
Diese Begriffe unterscheiden Berechnungen für juristische und statutenbedingte Zwecke einerseits, von Berechnungen, die lediglich eine Entscheidungshilfe für den Manager sind, andererseits. Finanzberechnungen können Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen beinhalten, während zu Managementberechnungen Haushalt und Liquiditäts-Angaben gehören. Für jedes Managementtrainingsprogramm im Bereich Finanzmanagement werden folgende Themen empfohlen:

- Budget
- Bilanzen
- Kosten- und Finanzierungsplan
- Liquiditäts-Angaben

4.9.1 Haushalt

Beim Haushalt handelt es sich um eine finanzielle Aussage, um entweder die Zuteilung von Kosten und Einnahmen vorauszusagen, oder um eine quantitative Bewertung der Geldmittel für verschiedene Aktivitäten in einem bestimmten Zeitraum durchzuführen. Wie Kosten und Finanzierungsplan kann der Haushalt für eine beliebige, der Organisation entsprechenden Periode, erstellt werden. Er wird eher als Kosten- und Finanzierungsplan für die Zukunft, beziehungsweise vorausschauend, denn als Aufstellung im Nachhinein, also rückblickend, verstanden. Disziplin beim Erstellen eines Haushalts oder bei der Mitarbeit an den Vorbereitungen zu wahren sowie innerhalb der Beschränkungen des sich ergebenden Finanzplans zu arbeiten, ist die empfohlene Mindestanforderung für Manager in jeder Jugendorganisation. Geht man davon aus, dass Quelle, Menge und Eintreffen von Einkünften oft unsicher sind, müssen Haushalte bei ihrer Erstellung vorsichtige Voraussagen machen, das bedeutet, höhere Kosten und geringeres Einkommen als gedacht angeben. Das Problem später Zahlungen der finanzierenden Organisationen ist vor allem ein Liquiditäts-Problem. Es könnte aber sein, dass Projektkosten oder auch feste Betriebskosten entsprechend dem Eingang und der Größe der Einnahmen angepasst werden müssen. Die Haushaltsperioden müssen daher so erstellt werden, dass ein Maximum an Flexibilität in der Organisationsarbeit gewährleistet ist. Die Fähigkeit, einen Haushalt innerhalb einer bestimmten Periode berichtigen und dies innerhalb einer fest gelegten Zeit bekannt geben zu können, ist typisch für die Erfordernisse einer Jugendorganisation. Ein berichtigter Haushalt wird gelegentlich als Vorausschätzung vorgelegt.

Normalerweise weist die gesamte Organisation einen Haushalt auf. Gibt es größere Strukturen mit lokalen operativen Einheiten sind Unter- oder Abteilungshalte gängige Praxis. Auch wenn die einzelnen Manager auf die Gesamteinnahmen wenig Einfluss haben, sollte eine Beteiligung an Erstellung und Durchführung des Haushalts doch gezielt gefördert werden. Meetings, in denen über die erzielten Ergebnisse in verschiedenen Ertragszeiträumen debattiert wird, sind ein ausgezeichnetes Training für das Management.

Solche Diskussionen können auch als Teil der Entscheidungsfindungen in der Organisation begriffen werden. Entscheidungsfindung ist sicherlich weit reichend mit dem Erstellen von Haushalten verknüpft. Auch wenn ein Haushalt einmal geändert ist, so steht der gesamte Produktions-, Anwendungs- und Ergebnisbewertungsprozess immer noch in Verbindung mit der ursprünglichen Planung, der Organisationsführung und dem Kontrollzyklus (Abbildung 23). Planung und Entscheidungsfindung werden in diesem Fall mit Finanztermini beschrieben.

4.9.2 Bilanz

Eine Bilanz zeigt den Wert einer Organisation zu einem bestimmten Datum an. Eine gern verwendete Analogie ist eine Uhr, die zu einem bestimmten Zeitpunkt angehalten wird. Eine Bilanz wird üblicherweise jährlich erstellt. Sie liefert Informationen über die Aktiva einer Organisation. Aktiva sind Eigentum und Ausstattung sowie Geld, das der Organisation geschuldet wird und das sie auf der Bank hat. Verbindlichkeiten ist Geld, das die Organisation anderen schuldet.

4.9.3 Einnahmen-Ausgaben-rechnung

Die Einnahmen-Ausgabenrechnung kann auch Kosten- und Finanzierungsplanplan oder Finanzabrechnung genannt werden. Eine Einnahmen-Ausgabenrechnung macht zwar eher eingeschränkte Aussagen, zeigt aber, wie viel Geld die Organisation zur Verfügung hat und wie viel Geld innerhalb einer gewissen Zeitspanne ausgegeben wurde. Diese Berechnungsart ist für kleine Jugendorganisationen oder lokale Einheiten einer größeren Organisation geeignet. Die endgültige Zahl gibt den Überschuss oder das Defizit in einem bestimmten Zeitraum an. In einer kommerziellen Struktur heißt dies Gewinn oder Verlust. Die Zahlen werden vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich vorgelegt und zeigen den Finanzstatus der Organisation innerhalb eine bestimmte Zeitspanne an. Unabhängig von der Begrifflichkeit liegt der Wert des Dokuments darin, ein Managementhilfsmittel zu sein. Eine Überprüfung in bestimmten Intervallen und eine Analyse der Änderungen von Einnahmen, Kosten und Ausgaben liefern Informationen, die für Entscheidungsfindung und Zukunftsplanung einer Organisation wichtig sind.

4.9.4 Liquiditäts-Aussagen

In jeder Organisation, ob gewinnorientiert oder nicht, müssen ein- und ausgehende Geldflüsse geplant werden. Das Wesentliche besteht dabei in der Voraussage von Geldmitteln, die auf der Bank oder im Abteilungshaushalt vorhanden sind. Jede endgültige Zahl, die eine negative Bilanz aufweist, muss mit der Bank oder mit den für die Geldbeschaffung verantwortlichen Personen abgestimmt werden.

Abb. 24 *Beispiel für den Haushalt einer Nichtregierungsorganisation*

Alle Summen in Euro

		RECHNUNGEN	ETAT
		1998	2000
	EINNAHMEN		
1	Beiträge von Mitgliedsorganisationen	60 100	59 000
2	Verwaltungszuschuss EU	40 000	40 000
3	Verwaltungszuschuss EYF (Europäische Jugendstiftung)	8 000	8 000
4	Fördermittel der belgischen Regierung	6 000	6 000
5	Zinsen	3 250	3 000
6	Spenden / Mitgliedsbeiträge	18 000	15 000
	Zwischensumme	**135 350**	**131 000**
7	Projekte	95 000	120 000
	GESAMTEINNAHMEN	**230 350**	**251 000**
	AUSGABEN		
8	Festangestellte und Projektpersonal	75 000	80 000
9	Freiwillige und Trainees im Büro	10 000	12 000
	Zwischensumme Personal	**85 000**	**92 000**
10	Büromiete, Heizkosten, ...	5 900	6 000
11	Porto, Internetgebühren, Telefon…	16 850	14 000
12	Ausstattung	3 200	4 000
13	Personalreisekosten	4 550	5 000
14	Reisekosten und Kommunikation Vorstand	9 000	10 000
15	Jahreshauptversammlung	9 350	9 000
16	Externe Kommunikation / Werbung	8 250	6 000
17	Finanzausschuss	1 530	1 000
18	Sonstiges	3 130	4 000
	Zwischensumme Sach- und Verwaltungskosten	**61 780**	**59 000**
19	Projektausgaben (ausgenommen Personal- und sonstige Verwaltungskosten)	85 000	100 000
	GESAMTAUSGABEN	**231 760**	**251 000**
	Überschuss Defizit (ohne Projekte)	-11 410	- 20 000
	Überschuss Defizit	**-1 410**	**0**

4.10 Verträge

Verträge mit einer Organisation können verschiedene Formen haben. Bei beschäftigten Mitarbeitern oder Ehrenamtlichen wird der Vertrag Elemente des jeweiligen nationalen Arbeitsrechts enthalten. Einstellungsbedingungen werden im nächsten Abschnitt behandelt; hier konzentrieren wir uns auf Verträge für bestimmte Aktiva wie Gebäude, Fahrzeuge, Büroausstattung und Maschinen. Als Richtlinie für beschäftigte und ehrenamtliche Mitarbeiter sollte das Management Vorgehensweisen vorsehen, um Aktivitäten zu ermitteln, die vollständig innerhalb der Organisation durchgeführt werden können. In der Folge sollte dann auch den Bedarf an professioneller Beratung durch die Rechts- und Finanzberater der Organisation bestimmt werden. Folgende Fragen können dabei helfen, Richtlinien und Vorgehensweisen zu entwickeln:

- Wie groß ist der Wert der zu erwerbenden Aktiva?
- Sollen die Aktiva ins Eigentum übernommen oder gemietet werden?
- Über welche Zeitspanne werden die Aktiva abgeschrieben? (manchmal auch als Wertminderung bekannt – nicht auf alle Aktiva anwendbar).
- Verfügt die Organisation über einen Berater im Haus?
- Gibt es Möglichkeiten, die Vertrauenswürdigkeit oder Kompetenz des Geschäftspartners, von dem gekauft oder gemietet werden soll, festzustellen?
- Definieren die Regeln der Organisation jene Personen, die die Vollmacht zur Unterzeichnung von bestimmten Verträgen mit Drittparteien haben?

Es ist etwa üblich, Personen zu bestimmen, oder die Qualifikationen von Personen festzulegen, die Verträge zum Landankauf oder Eigentumskauf unterzeichnen oder aushandeln dürfen. Ist dies aber auch für Routineverträge wie das Leasen von Kopiermaschinen geklärt? Die Unterschiede bei anscheinend einfachen Verträgen können in den Kosten beträchtlich sein.

4.11 Einstellungsbedingungen

Sowohl nationale als auch europäische Gesetzgeber haben Anforderungen an die Personaleinstellungsbedingungen von Organisationen. Es ist auch Merkmal eines guten Arbeitgebers, dass Bedingungen abgesprochen werden, die fair sind und den Arbeitsbedingungen entsprechen. Als wertorientierte Organisationen, deren Hauptaugenmerk auf der persönlichen Entwicklung liegt, sind europäische Jugendorganisationen noch stärker gefordert, ihr Engagement für ihr Personal anhand entsprechender Abläufe und Dokumente zu demonstrieren.

Eine Aufstellung der Einstellungsbedingungen ist eine persönliche Aussage mit den wesentlichen Details des Beschäftigungsverhältnisses. Es entspricht nicht dem vollständigen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, denn Grundsatzdokumente, Personalhandbücher, Arbeitsplatzbeschreibungen und andere Mitteilungen sind ebenfalls Teil des Vertrags.
Was müssen Sie bei den Anstellungsbedingungen beachten?

- Wie lang ist die minimale Vertragsdauer, für die schriftliche Einstellungsbedingungen erforderlich sind?
- Wann sollten die Einstellungsbedingungen dem Mitarbeiter übergeben werden?
- Auf welche weiteren Dokumente muss Bezug genommen werden?

Folgende Informationen sollten in den Einstellungsbedingungen enthalten sein:

- Wer ist der Arbeitgeber?
- Wann beginnt die Beschäftigung und wann endet sie?
- Arbeitsbezeichnung (Bezug zur Arbeitsplatzbeschreibung)
- Arbeitsort
- Entlohnung (Bezahlung: Wann? Wie?)
- Arbeitszeit (normale Arbeitszeit, Ausnahmen, Wochenend- und Abendarbeit, Überstunden)
- Tarifverträge (Gewerkschaftsvereinbarungen)
- Welche Kosten werden rückerstattet?
- Wird eine Dienstwohnung zur Verfügung gestellt?
- Urlaub (Wie viel? Wie lange vorher muss der Urlaub angemeldet werden?)
- Krankmeldung
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (gesetzlich geregelt, oder laut Organisation)
- Pensionsrechte
- Pensionsalter
- Probezeit (Wann wird der Angestellte fest übernommen?)
- Beschwerderegelung (wenn der Angestellte mit der Art und Weise, wie ihn der Arbeitgeber behandelt, nicht zufrieden ist)
- Disziplinarmaßnahmen (wenn der Arbeitgeber mit dem Verhalten oder der Leistung des Arbeitnehmers nicht zufrieden ist)
- Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen
- Arbeiten im Ausland
- Andere Anordnungen (Hinweis auf das Personalhandbuch, Schwarzes Brett)

Die Einstellungsbedingungen sollten Platz für die Unterschriften von Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorsehen. Das Dokument sollte in zwei Exemplaren erstellt werden, damit jede Vertragspartei eine Kopie behalten kann.
Es gibt Diskussionen darüber, ob formale Bedingungen für Freiwillige oder Ehrenamtliche notwendig sind. Organisationen sollten in jedem Fall darauf achten, dass sie nicht in die Lage geraten, jemanden zu beschäftigen, und das Taschengeld,

das gezahlt wird, als Zahlung unter dem Mindestlohn angesehen wird.

Es gibt allerdings ein Prinzip, das auf Angestellte und Ehrenamtliche gleichermaßen angewendet werden muss: Jeder der für eine Organisation arbeitet, sollte sich über seine Verantwortung klar sein, und auch darüber, welche Erwartungen in die Qualität seiner Arbeit gesetzt werden. Veröffentlichung und Zugänglichkeit aller Grundsätze der Organisation zu arbeitsrechtliche Fragen sollte beachtet werden. Eine Vereinbarung über die gegenseitigen Erwartungen kann ein Weg sein, alle diese Dinge zu klären.

Übungsaufgaben

- Bitten Sie die Teilnehmenden, sich mit mindestens einem Angestellten und einem ehrenamtlichen Mitarbeiter ihrer Organisation auseinander zu setzen und zu überprüfen, wie viel Klarheit über Bedingungen und / oder Erwartungen herrscht.
- Wie können sie das herausfinden? Welche Vorgehensweisen gibt es, oder sollte es geben, um die Situation zu verbessern?

4.12 Gestaltung der Außenbeziehungen

In früheren Abschnitte wurden Innen- und Außenbeziehungen bereits angesprochen. Eine Jugendorganisation hat normalerweise auch Praktiken für ihre Außenbeziehungen aufgestellt. Jeder Managementprozess sollte diese Praktiken aufnehmen und reflektieren. Dabei sollten Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

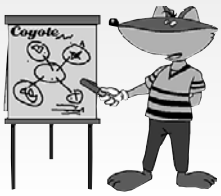
- Welche Grundsätze hat die Organisation für ihre Innen- und Außenbeziehungen aufgestellt?
- Welche Auffassungen haben externe Institutionen vom Stil und Zweck der Organisation?
- Gibt es formelle oder informelle Mechanismen oder Vorgehensweisen, die bei der Förderung der Politik innerhalb der Organisation hilfreich sein könnten?
- Sollten Empfehlungen für einen einheitlichen Ansatz im Umgang mit externen Institutionen gegeben werden?
- Welchen Charakter haben die externen Organisationen, mit denen die Organisation in ständigem oder regelmäßigem Kontakt steht?

Einige der externen Institutionen können politische Organisationen oder Regierungsbehörden sein, die vor einem Hintergrund aus gewählten Mitgliedern und Angestellten agieren. Letztere können Funktionäre oder leitende Personen sein. Jugendorganisationen sollten sich der Vorteile und der Zwänge, die mit den demokratischen Prozessen in diesen Institutionen verbunden sind, bewusst sein. Sucht eine Organisation Unterstützung, vor allem finanzieller Art, bei einer solchen Institution, sollte das Management mindestens sicherstellen, dass es keine peinlichen Doppelkontakte aus gleichem Anlass gibt. Gibt es andererseits Kontakt im öffentlichen Sektor, kann es notwendig sein, sicherzustellen, dass weder das betreffende Geschäft noch die Jugendorganisation durch mögliche Interessenskonflikte Schaden erleiden.

Die Geschäftsführung einer Organisation kann die Politik für Außen- und Innenbeziehungen in einem eigenen Dokument veröffentlichen. Alternativ können diese Grundsätze auch in die Kommunikations- und Informationspolitik integriert werden.

Übungsaufgaben

- Bitten Sie die Teilnehmenden, eine Liste der externen Stellen, mit denen sie regelmäßig und unregelmäßig zu tun haben, zu erstellen. Beschreiben Sie die Art dieser Beziehungen. Vergleichen Sie die verschiedenen Ergebnisse und diskutieren Sie den Wert von Netzwerken unter den Gruppenmitgliedern.
- Bitten Sie um Kommentare über die Zufriedenheit mit den entsprechenden Vorgehensweisen und Ergebnissen.
- Wie sind Vorgehensweisen und Ergebnisse miteinander verknüpft?



Anhang 1

Lernstil-Fragebogen von Honey und Mumford

(siehe Abschnitt 2.2.2)
Denken Sie kurz über jede Aussage nach und markieren Sie dann mit dem Stift die Aussagen, mit denen Sie einverstanden sind.

1. Ich habe genaue Vorstellungen davon, was richtig und falsch ist, gut und böse.
2. Ich schlage Warnungen oft „in den Wind".
3. Ich löse Probleme gern Schritt für Schritt, und ich baue keine „Luftschlösser".
4. Ich glaube, dass formale Vorgehensweisen und Organisationspolitik den Stil von Menschen einschränken.
5. Ich bin als eine Person mit Realitätssinn bekannt, die „die Dinge beim Namen nennt".
6. Ich stelle oft fest, dass Handlungen, die „aus dem Bauch" kommen, meistens genauso vernünftig sind, wie solche, die auf sorgfältigen Überlegungen und Analysen basieren.
7. Ich mache gern Arbeiten, bei denen ich Zeit habe „jeden Stein umzudrehen".
8. Ich frage Menschen immer nach ihren wirklichen Überzeugungen.
9. Am wichtigsten ist es, ob etwas in der Praxis funktioniert.
10. Ich suche immer nach neuen Erfahrungen.
11. Wenn ich von einer neuen Idee oder Einstellung höre, beginne ich sofort, diese in die Praxis umzusetzen.
12. Ich lege viel Wert auf Selbstdisziplin wie Gewichtskontrolle, regelmäßige Bewegung, fixe Tagesabläufe etc.
13. Ich bin stolz auf meine Arbeit.
14. Ich komme am besten mit logischen, analytischen Personen aus, und am wenigsten mit spontanen „irrationalen" Personen.
15. Ich bin sehr sorgfältig bei der Interpretation von Daten, die mir zur Verfügung stehen, und vermeide schnelle Schlussfolgerungen.
16. Ich fälle eine Entscheidung erst, nachdem ich alle Alternativen sorgfältig abgewogen habe.
17. Ich mag neue, ungewöhnliche Ideen lieber als praktische.
18. Ich mag keine „losen Enden" und bringe die Dinge lieber in ein festes Muster.
19. Ich kann Vorgehensweisen akzeptieren und aufnehmen, solange ich sie als effizient für meine Arbeit erachte.
20. Ich lege meinen Handlungen gern ein allgemeines Prinzip zugrunde.
21. In Diskussionen komme ich schnell zum Punkt.
22. Bei meiner Arbeit habe ich zu Mitarbeitern ein eher distanziertes, ziemlich förmliches Verhältnis.
23. Ich nehme gern die Herausforderung von etwas Neuem und Anderem an.
24. Ich liebe Menschen, die das Leben genießen und spontan sind.
25. Ich untersuche jedes Detail genau, bevor ich zu einem Schluss komme.
26. Ich finde es schwierig, mit einer wilden Idee oder einer spontanen Eingebung aufzutreten.
27. Ich halte nichts von Zeitvergeudung um „auf den Busch zu klopfen".
28. Ich versuche Schlussfolgerungen nicht zu schnell zu ziehen.
29. Ich habe lieber so viele Informationen wie möglich zur Verfügung – je mehr Daten zum Untersuchen, desto besser.
30. Schlampige Menschen, die Dinge nicht ernst nehmen, irritieren mich normalerweise.
31. Ich höre auf die Meinung anderer Leute, bevor ich meine eigene kundtue.
32. Ich zeige meine Gefühle meist offen.
33. Bei Diskussionen beobachte ich die Schachzüge der anderen Teilnehmer.
34. Ich reagiere auf Ereignisse lieber spontan und flexibel, als dass ich Dinge im Voraus plane.
35. Ich bin von Techniken wie Netzwerkanalysen, Flussdiagrammen, Struktur- und Baumdiagrammen sowie Alternativplanung angetan.
36. Ich habe Schwierigkeiten, wenn ich eine Arbeit schnell ausführen muss, um einen Termin einzuhalten.
37. Ich neige dazu, die Ideen von Menschen nach ihren praktischen Vorteilen zu beurteilen.

38. Ruhige, nachdenkliche Menschen machen mich nervös.
39. Menschen, die sich kopfüberin Dinge stürzen, irritieren mich.
40. Es ist wichtiger, die Gegenwart zu genießen, als an die Vergangenheit oder Zukunft zu denken.
41. Ich glaube, dass Entscheidungen, die auf einer genauen Analyse aller Informationen basieren, vernünftiger sind, als solche, die aus der Intuition heraus gefällt wurden.
42. Ich bin eher ein Perfektionist.
43. Bei Diskussionen bringe ich oft spontane Ideen ein.
44. Bei Meetings bringe ich praktische und realistische Ideen ein.
45. Sehr oft sind Regeln dazu da, um gebrochen zu werden.
46. Ich betrachte eine Situation gern von außen und unter allen Gesichtspunkten.
47. Die Argumente anderer Leute empfinde ich oft als widersprüchlich und schwach.
48. Im Großen und Ganzen gesehen rede ich mehr, als ich zuhöre.
49. Oft sehe ich bessere, praktischere Wege, wie etwas gemacht werden kann.
50. Schriftliche Berichte sollten kurz, prägnant und aussagekräftig sein.
51. Ich glaube, dass sich letzten Endes rationales, logisches Denken durchsetzt.
52. Ich diskutiere lieber spezifische Fragen als „Smalltalk" zu betreiben.
53. Ich mag Menschen, die mit beiden Beinen auf dem Boden stehen.
54. Bei Diskussionen werde ich ungeduldig, wenn Dinge erwähnt werden, die nicht in diesen Bereich gehören, oder wenn „exotische", abwegige Ideen auftauchen.
55. Wenn ich einen Bericht schreiben muss, mache ich zuerst viele Entwürfe, bevor ich die endgültige Version abgebe.
56. Ich probiere Dinge gern aus, um zu sehen, ob sie in der Praxis funktionieren.
57. Ich suche gern Antworten mithilfe der Logik.
58. Ich rede gern.
59. Bei Diskussionen stelle ich oft fest, dass ich ein Realist bin, der die Leute zum Punkt bringt und „wolkige" Spekulationen vermeidet.
60. Ich durchdenke gern verschiedene Möglichkeiten, bevor ich mich entscheide.
61. In Diskussionen finde ich oft, dass ich der ruhigste und objektivste Teilnehmer bin.
62. Bei Diskussionen halte ich mich eher zurück, als dass ich die Diskussion führe und am meisten rede.
63. Ich bringe gern gegenwärtige Situationen in einen längerfristigen Bezug.
64. Wenn etwas schief geht, schüttle ich das ab und lege es unter „nützliche Erfahrung" ab.
65. Ich lehne wilde, spontane Ideen als unpraktisch ab.
66. Es ist besser, vorher nachzudenken und dann zu handeln.
67. Ich höre lieber zu als selber zu reden.
68. Ich mag keine Menschen, die sich der Logik verschließen.
69. Meistens bin ich der Meinung, dass der Zweck die Mittel heiligt.
70. Es macht mir nichts aus, die Gefühle von Menschen zu verletzten, solange die Arbeit erledigt wird.
71. Ich empfinde es als Einschränkung, formale spezifische Ziele und Pläne zu haben.
72. Normalerweise bin ich der Mittelpunkt jeder Party.
73. Ich mache alles, was angebracht ist, um die Arbeit zu erledigen.
74. Methodische Detailarbeit langweilt mich schnell.
75. Ich untersuche gern die wesentlichen Überzeugungen, Prinzipien und Theorien, die Dingen und Ereignissen zugrunde liegen.
76. Es interessiert mich immer, was andere Personen denken.
77. Ich mag Meetings, die methodisch verlaufen, eine feste Tagesordnung einhalten, etc.
78. Ich halte mich von subjektiven oder zweideutigen Themen fern.
79. Ich genieße das Dramatische und die Aufregung in einer Krisensituation.
80. Andere Menschen finden, dass ich unsensibel in Bezug auf ihre Gefühle bin.

*

Punktesystem für den Lernstil-Fragebogen

Geben Sie sich für jede Aussage, die sie angekreuzt haben, einen Punkt.
Geben Sie auf der folgenden Liste nur die Punkte an, die sie angekreuzt haben und berechnen Sie die Gesamtpunktezahl (ein Punkt pro Kreuz)

	2	7	1	5
	4	13	3	9
	6	15	8	11
	10	16	12	19
	17	25	14	21
	23	28	18	27
	24	29	20	35
	32	31	22	37
	34	33	26	44
	38	36	30	49
	40	39	42	50
	43	41	47	53
	45	46	51	54
	48	52	57	56
	58	55	61	59
	64	60	63	65
	71	62	68	69
	72	66	75	70
	74	67	77	73
	79	76	78	80
	---	---	---	---
Gesamt				
	Aktivist	**Denker**	**Theoretiker**	**Pragmatiker**

Anhang 2

Historische und gegenwärtige Managementperspektiven

Einführung

Die folgende kurze Zusammenfassung soll die Informationen und Argumente des T-Kit vervollständigen. Der Überblick geht nicht auf die Besonderheiten von Jugendorganisationen ein. Ziel ist es, Originalquellen vorzustellen. Manager und Trainer können sich beim Gebrauch des T-Kit dann eine eigene Meinung darüber bilden, ob sie anwendbar und relevant sind. Anmerkungen über Bedeutsamkeit und Wert der Ideen bestimmter Managementfachleute sind im T-Kit selbst enthalten.

Ansätze zur Betrachtung von Management und Organisationen

Bei manchen Autoren beginnt Management unter der Prämisse, dass Prinzipien wissenschaftlich verifiziert werden sollen und eine entsprechende Theorie entwickelt werden muss. Die folgende Zusammenfassung teilt die Ansätze in drei historische Abschnitte ein: Klassisches oder Wissenschaftliches Management, Human Relations (soziale Beziehungen) sowie Moderne und Gegenwart.

Wissenschaftliches Management

Zur „Schule" des wissenschaftlichen Managements oder der klassischen Schule gehörten Praktiker, die zu Theoretikern wurden wie Frederick Taylor (USA), Henri Fayol (Frankreich) und Colonel Lyndall Urwick (GB). Ihre Positionen stammen aus den Massenproduktionsfabriken und umfassen Prozesse und Strukturen von Organisationen. Alle waren davon überzeugt, dass es den optimalen Weg gibt, um Organisationen und Arbeitsvorgänge zu gestalten. Sie behaupteten, dass ihre universellen Prinzipien wissenschaftlichen Ursprungs seien. Organisationen hatten daher formale Strukturen und waren um ein Organigramm zentriert. Eine Autorin aus dieser frühen Periode, die vom letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts bis zurzeit zwischen den Weltkriegen reichte, ist die bisher wenig beachtete Mary Parker Follet. Ihre Betrachtungen befassten sich mit den sozialen Aspekten von Arbeit und der Natur von Gesellschaft. Sie wurden von amerikanischen Landsleuten und Europäern gleichermaßen ignoriert, da sie nicht den üblichen Denkweisen der Zeit entsprachen.

Henri Fayol (1841-1925)

Fayol war Bergbauingenieur, der einen Verlust bringenden Betrieb übernahm und ihn zu einem Gewinn bringenden machte. Seine Prinzipien waren:

- Verantwortung – muss der Autorität entsprechen
- Einheitliche Anordnungen – Anordnungen sollten nur von einem Vorgesetzten kommen.
- Einheitliche Richtung – klare Politik und klare Führung
- Zentralisierung
- Anordnungskette – klare Linien der Organisation, klar dargelegte und verstandene Ziele auf allen Ebenen

F. W. Taylor (1856 - 1915)

Er befasste sich mit den produktionsbeeinflussenden Faktoren. Daher interessierten ihn effiziente Nutzung von Werkzeugen, optimale Fabrikanlagen und logischer Produktionsfluss. Seine Studie war sehr detailliert, seine Prinzipien waren:

- Beobachten
- Aufzeichnen
- Entwickeln

Diese Prinzipien wurden zu Methoden entwickelt, die nachträglich Arbeitsstudien genannt wurden. In Arbeitsstudien werden Vorgänge, ihre Normierungen und Zeitabläufe analysiert. Der Zeitablauf führt zur Bezahlung, die wiederum auf dem Prinzip faire Arbeit gegen faire Bezahlung beruht. Später wurde die Bezeichnung „industrielle Fertigung" verwendet.

L. Urwick (1891-1983)

Colonel Urwick publizierte seine Managementprinzipien 1938.
Die Schlüsselpositionen lauten zusammengefasst:

- Zielprinzip – Was versucht die Firma/das Unternehmen/ die Gruppe/der Einzelne zu erreichen?
- Entsprechungsprinzip – Autorität und Verantwortung müssen Hand in Hand gehen.
- Verantwortungsprinzip – Ein Manager/Vorgesetzter kann niemals die Verantwortung abgeben. Er/sie kann delegieren, muss aber immer die Verantwortung übernehmen.
- Scalenprinzip – entspricht der Anweisungkette von Fayol: beobachten – aufzeichnen – entwickeln
- Prinzip der Kontrollbegrenzung – Kein Vorgesetzter kann die Arbeit von mehr als sechs Untergebenen direkt kontrollieren.
- Spezialisierungsprinzip – Jeder Mitarbeiter sollte eine Hauptfunktion oder -tätigkeit haben.
- Definitionsprinzip – Jede Position sollte genau und schriftlich dargelegt sein.

Urwick unterscheidet lang- und kurzfristige Ziele. Bei Missverständnissen kommt es zu Konflikten. Essenz des Ganzen ist, dass der Mensch ein rationales und ökonomisches Wesen ist. Diese Ansicht wurde durch den Glauben gestärkt, das Management wisse alles am besten und ein hochrangiger Manager wisse es besser als einer von geringerem Rang.

Nun kann man heutzutage leicht sagen, dass diese ganze wissenschaftliche Einstellung zum Management überholt ist und der moderne Manager eine viel aufgeklärtere Auffassung hat. Gilt das wirklich für alle Manager und Organisationen? Denken Sie an die Auswirkung des englischen und französischen Imperialismus. Welches Art von Management praktizieren die ehemaligen Kolonien? Denken Sie auch an die neuen wirtschaftlichen Systeme in Asien, seien sie demokratisch oder nicht, und an die Systeme in Ost- und Mitteleuropa mit ihrer ehemals zentralen Planwirtschaft.

Klar ist, dass die Annahme dieser früheren Autoren, ihre Methoden seien wissenschaftlich, keinem heutigen wissenschaftlichen Test standhalten würde. Es waren vor allem Beobachtungen von Praktikern, die zusammengefasst und dann Prinzipien genannt wurden. Diese empirische Methode kann vielleicht für eine exakte Wissenschaft akzeptabel sein, für die Beobachtung von menschlichem Verhalten ist ihr Wert allerdings fraglich.

Human Relations (Soziale Beziehungen)

1920/1930 wurde die klassische Methode von der „School of Human Relations" übernommen. Darunter befanden sich viele Organisationspsychologen wie Maslow, McGregor, Argyris und Bennis, die vor allem zwischen 1920 und 1960 in den Vereinigten Staaten arbeiteten. Zu den positiven Entdeckungen dieser Gruppe gehörte folgende:

- Ein Arbeiter ist nicht nur ein ökonomischer Mensch, sondern auch ein soziales Wesen; nicht materielle Faktoren spielen eine wichtige Rolle. Diese Ansicht entsprach auch denen der bereits erwähnten Mary Parker Follet (1868 – 1933), einer Frau, die ihrer Zeit voraus war.

- Der Arbeitsumfang, der ausgeführt werden kann, hat viel mehr Bezug zu sozialen Aspekten als zu physischer Beschaffenheit und Auslastung.

- Nichtwirtschaftliche Belohnungen spielen bei Motivation und Wohlbefinden von Angestellten eine entscheidende Rolle.

- Eine starke Spezialisierung ist nicht unbedingt die effektivste Form der Arbeitsteilung.

- Gruppen sind die Basis von informellen Organisationen, die innerhalb von formalen Organisationen agieren oder interagieren. Daher ist es entscheidend, das Verhalten und den Einfluss von Gruppen zu verstehen.

- Macht muss ebenso richtig verstanden werden wie Autorität. Die hierarchische Position ist nicht immer eine Garantie für effektive Führung. Der Führungsstil ist wichtig.

- Gute Kommunikation ist wichtig, aber sehr schwierig zu erreichen.

- Besonders bei Veränderungen spielt das menschliche Element eine Schlüsselrolle. Erfolgreiche Veränderungen sind abhängig von Führung, Beratung und Beteiligungsmöglichkeiten.

Silverman (siehe 1 unten) fasst die Arbeit von Organisationspsychologen, manchmal auch „Neue Human-Relations-Schule" genannt, zusammen. Er schlägt vor, dass „die beste Form der Organisation versucht, individuelle und organisatorische Bedürfnisse nach Zufriedenheit, folgendermaßen zu erfüllen:

- Förderung stabiler Arbeitsgruppen, Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungsfindungen,
- gute Kommunikationskultur und nachdrücklich Supervision,
- unbürokratische Strukturen, die eher durch Zielsetzung als durch eine Hierarchie von Autorität funktionieren".

Der Ansatz der Human Relations untersucht zuerst Motive und Verhalten von Menschen, und entwickelt davon ausgehend Kriterien, die Struktur und Organisation unterstützen. Die Struktur soll Menschen anregen zusammenzuarbeiten, um die Geschäftsziele zu erreichen. Effektive Zusammenarbeit kann nur durch bereitwillige Einzelne und Gruppen entstehen. Die Autoren dieser Schule betonen besonders, dass Organisationen:

- Ziele erreichen sollten, indem sie die Mitglieder der Gruppe zufrieden stellen (die Theorie besagt, dass das Gleichgewicht durch Schaffen von Zufriedenheit aufrecht erhalten werden muss),
- hohe Produktivität und geringe Fehlstunden gefördert werden sollten,
- Zusammenarbeit angeregt werden sollte, Arbeitsplatzkonflikte dagegen vermieden werden sollten (ein gewisser Grad an Unstimmigkeit wird als konstruktiv akzeptiert).

Mit diesem Ansatz wird die Analyse der Organisation zu einer Analyse des Verhaltens: wie Menschen sich verhalten und warum sie sich auf bestimmte Art und Weise verhalten. Diese Autoren (auch Behavioristen genannt) hofften, Verhalten innerhalb von Organisationen voraussagen zu können und Anleitungen zu geben, wie Organisations- und Geschäftsziele am besten erreicht werden können. Sie befassten sich vor allem mit:

- Produktivität von Einzelnen und Gruppen,
- individueller Entwicklung,
- Arbeitszufriedenheit.

Die Behavioristen unterteilten die Aspekte ihrer Untersuchungen folgendermaßen:

• individuelle Bedürfnisse und Wünsche,
• Verhalten in kleinen Gruppen,
• Verhalten von Begleitern/Supervisoren,
• Verhalten unter den Gruppen.

Die Arbeiten von Mayo, McGregor, und Maslow sind empfehlenswert.

Aktuelle Sichtweisen

Während bei Beschreibung und Klassifizierung früherer Managementperioden gewisse Übereinstimmungen herrschen, gibt es keine einheitliche Beschreibung der Werke nach 1960. Das Entstehen multinationaler Firmen, Globalisierung und Überlegungen zum Management von nicht westlichen Autoren, vor allem aus Japan, führten zu einer Denkvielfalt, die schwierig einzuordnen ist. Argumente zur Relevanz japanischer oder koreanischer Praktiken in Kulturen, die vor allem westlich pluralistischer Natur sind, fügen dem Thema Management eine weitere komplexe Komponente hinzu.

Die Annahme, dass ein Unternehmen wie gewünscht funktionieren wird, weil es eine entsprechende Managementmethode, einen Stil, eine Struktur, ja sogar eine allumfassende Philosophie hat, wird immer mehr in Frage gestellt. Moderichtungen im Management, die von einigen Praktikern auch heute noch vertreten werden, gelten in akademischen Kreisen als äußerst zweifelhaft. Betrachten Sie etwa die verschiedenen Techniken, von denen einige sogar schon zur Managementphilosophie erhoben wurden, und die ab 1960 modern geworden sind. „Management durch Zielsetzung", „Discounted-Cashflow", „Just-in-Time", „Total-quality-Management" und „Business Process Re-engineering" fanden überall begeisterte Anhänger.

Traditionelle Denkweisen, wie sie bei allen früheren Autoren zu finden waren, gehen von einer Befehlshierarchie aus. Moderne Theoretiker haben diese Annahme untersucht und teilweise in Frage gestellt. Die Rolle des Supervisors oder Ersten Managers wurde mehrere Jahre lang kritisch betrachtet. Fragen, die seit 1960 und vermehrt bis ins Jahr 2000 gestellt worden sind, haben teilweise zur völligen Abschaffung dieser Funktion geführt. Bezeichnungen wie „Teamleader" haben Wörter wie „Vorarbeiter" oder „Vorarbeiterin" in einigen Organisationen ersetzt. Man geht davon aus, dass die ernannte Person sowohl aktiv an der Arbeit teilnehmen als auch andere motivieren und anleiten kann, bestimmte Ziele zu erreichen. Ein weiterer Schritt ist die Einführung einer Organisation, in der es für diese Rolle weder Bezeichnung noch Verständnis gibt. Damit wird eine Managementebene völlig aufgelöst. Man behauptet, dass solche Organisationen effektiver und effizienter sind. Wird dieses Prinzip auch für Dienstleistungs- und Non-Profit-Organisationen (NPO) mit höherem Management angewendet, könnten Spezialistenfunktionen das hierarchische Modell noch mehr einschränken. Solche Veränderungen können auch zur Mitarbeiterreduzierung in einer Organisation führen, was man als „Downsizing" bezeichnet. Multinationale Unternehmen haben diese Ideen teilweise besonders aktiv aufgegriffen, auch unter Bezeichnungen wie „Flache Hierarchien", und mehr aus Gründen der Kostenreduzierung als zur Verbesserung der Managementeffektivität eingesetzt.

Eine Zielanalyse zeigt die Vorzüge all dieser Ideen, aber auch das zwangsläufig schwächste Glied im System. Menschliches Verhalten hat sich oft als Hindernis für den gewünschten Fortschritt erwiesen. Peter Wickens kritisiert in seinem Buch „The Ascendant Organisation" (Die aufsteigende Organisation) einige dieser Managementinitiativen. Seine Erfahrung bezieht sich auf Management in Europa, Amerika und Japan, und sollte von jenen berücksichtig werden, die für das neue Jahrhundert lernen wollen. Peter Drucker, 1909 in Wien geboren und seit 1999 immer noch in Amerika als Autor tätig, schreibt, dass sich das moderne Management seit den Ideen von Taylor vor fast einem Jahrhundert nicht wesentlich geändert hat. Er spricht vom „Wissensarbeiter" und vertritt die Ansicht, dass die Marx'sche „Würde der Arbeit" nie wirklich Bedeutung hatte.

Wissensarbeiter sind Manager, die oft selbst mit sich wiederholenden Handlungen und Aufgaben konfrontiert sind, bei denen aber Wissen, sei es wissenschaftliches oder anderes, sehr wohl ein wichtiger Bestandteil von Entscheidungsfindung und Führungsqualität ist. Die Betonung des Wissens hat zu neuen Ideen geführt; einige davon wurden sogar zu Theorien erhoben, wie die Lernende Organisation, die ständiges Lernen als Schlüssel zum Erfolg propagiert. Viele Beobachter kehren allerdings zu den Grundsätzen von Maslow, dass jede Person individuell geführt werden muss, zurück.

Können denn nicht gewinnorientierte Organisationen oder Organisationen mit ehrenamtlichen Mitarbeitern dies nicht besser erreichen, als solche, die den Gesetzen des Marktes unterliegen?

Anhang 3

T-Kit „Management von Jugendorganisationen“ – Evaluierungsformular

Wir hoffen, Sie finden die erste Version des T-Kit „Management von Jugendorganisationen“ hilfreich und nützlich. Es ist die erste Veröffentlichung dieser Art, die im Rahmen des Partnerschaftsprogramms von Europäischer Kommission und Europarat entstanden ist; deshalb würden wir uns über Ihr Feedback und Ihre Vorschläge für zukünftige Ausgaben freuen. Anhand Ihrer Antworten werden wir auch analysieren, welchen Effekt diese Veröffentlichung hat. Wir danken Ihnen für die Beantwortung des Fragebogens und werden Ihre Anmerkungen sehr aufmerksam lesen.

Inwieweit hat Ihnen dieses T-Kit geholfen, theoretische Grundlagen und praktische Anwendungsbeispiele für organisatorische Managementtechniken zu erstellen?

Von 0% ..... bis 100%

Sie sind …
(mehrere Antworten sind möglich)

☐ Trainer/Trainerin auf
○ lokaler Ebene ○ nationaler Ebene oder ○ internationaler Ebene

Haben Sie das T-Kit schon einmal in einer Trainingsaktivität eingesetzt? Ja ☐ Nein ☐

Wenn ja …

In welchem Zusammenhang oder in welcher Situation? .....

.....

Mit welcher/welchen Altersgruppe(n)? .....

.....

Welche Ideen haben Sie unverändert oder in abgeänderter Form übernommen? .....

.....

.....

.....

Welche Ideen fanden Sie am wenigsten nützlich? .....

.....

.....

.....

☐ „Manager“ einer Jugendorganisation auf
○ lokaler Ebene ○ nationaler Ebene oder ○ internationaler Ebene

○ Mitglied des Leitungsgremiums ○ Mitarbeiter(in) ○ Andere (bitte nähere Angaben):

.....

Name der Organisation .....

*

Welche Techniken und Ideen des T-Kit waren für Ihre Arbeit hilfreich? .....

.....

.....

.....

Welche waren die am wenigsten hilfreichen? .....

.....

.....

.....

☐ Trifft nicht zu – Bitte nähere Angaben: .....

Wie beurteilen Sie die Grundstruktur? .....

.....

.....

Wie beurteilen Sie die Gestaltung? .....

Wo haben Sie Ihr T-Kit „Management von Jugendorganisationen“ erhalten? .....

Welche Empfehlungen oder Vorschläge haben Sie für kommende Ausgaben? .....

.....

.....

.....

.....

.....

Name: .....

Titel: .....

Organisation/Unternehmen (sofern zutreffend):.....

Ihre Adresse: .....

.....

Telefonnummer: .....

E-Mail: .....

Bitte senden Sie diesen Fragebogen per Post oder E-Mail an:

T-Kit „Management von Jugendorganisationen“
Europaratsdirektion für Jugend und Sport
F-67075 Strasbourg Cedex
E-Mail: **info@training-youth.net**

*

Anhang 4

Verweise und weiterführende Literatur

Adair, John (1983)
Effective Leadership, Gower

Allan, John (1996)
How to be better at motivating people,
Clays Ltd

Allison, Michael, and Kaye, Jude (1997)
Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A practical Guide and Workbook, Support Centre for Non profit Management, Wiley & Sons Inc

Argyris, C. and Schon, D. (1982)
Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bss

Belbin, R. M. (1981)
Management Teams, Heinemann

Bertalaffny, Ludvig von (1951)
„Problems of General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science",
Human Biology 23, no. 4, December 1951

Blanchard, K., Zigarmi P., and Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one minute manager,
William Collins

Boulding, K. (1954)
„General Systems Theory", *The Skeleton of Science* 2, no.3, April 1954

Bryson, John Moore (1993)
Strategic Planning for Public and non Profit organisations, Oxford

Burnes, Bernard (1994)
Managing Change. Pitman Publishing

Claves, Equipo (1994)
Aprendiendo a organizar nuestra asociación,
Junta de Andalucia. Editorial Popular

Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor, Institute of Personnel and Development

Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people,
Butler and Tanner

De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books

Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)
La gestión de las organizaciones no lucrativas,
Ediciones Deusto S.A.

Drucker, Peter (1999)
Management Challenges for the 21st Century,
Butterworth Heinemann

Fischer, Helen (1999)
The first sex. Random Hourse.

Godfroy, Christian H. and Clark John (1989)
The complete Time Management System,
Judy Piatkus

Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence, Cox and Wyman

Goleman, Daniel et al. (1999)
Lo Spirito Creativo (the creative spirit).
Mondadori.

Handy, Charles (1985)
Inside organisation : 21 ideas for managers,
BBC Books

Handy, Charles (1985)
Understanding Organisations, Penguin

Handy, Charles (1990)
Understanding voluntary organisations

Herzberg. F. (1933)
The motivation to work,Wiley

Herzberg, F. (1966)
Work and the Nature of Man, Cleveland Work publishing Co.

Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)
The Manual of Learning Styles

Humble, John W. (1973)
Management by objectives, London:
British Institute of Management

Kolb, David (1984)
Experiential learning, Prentice Hall

Leavitt, H. J. (1978)
Managerial Psychology, 4th Edition, University of Chicago Press

Le Boterf, Guy (1999)
Compétence et navigation professionnelle,
Editions d'organisation

Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955)
The Johari window, a graphic model for interpersonal relations, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office

Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, Harper

Mayo, E. (1933)
The human problems of an industrial civilisation, Macmillan.

Migliore, Henry et al. (1994)
Strategic Planning for Not-for-Profit Organisations, The Haworth Press Inc.

Mintzberg, H. (1979)
The Structuring of Organisations, Prentice Hall

Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (Italian edition). Guerini e Associati

Osborne, Stephen P. (1996)
Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, International Thomson Business Press

Pasini, Willy, and Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Mondadori

Patterson, Malcolm (1999)
People Management, Personnel Publications Ltd

Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcospini (The delicate art of dancing with Porcupines), Piero Gribaudi Editore

Senge, Peter M. (1990)
The fifth discipline – The art and practice of the learning organisation. Random House Business Books

Silverman, D. (1970)
The Theory of Organisations, Heineman

Skyrme, David (1999)
Management insight N. 3 – *The Learning Organisation.* Available at http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm (16/5/2000)

Stewart, Thomas A. (1997)
Il capitale intellettuale – la nuova ricchezza (Intellectual capital – the new wealth of organisations), Ponte delle Grazie

Tannenbaum, R., and Schmidt, W. H. (1973)
„How to choose a leadership pattern - retrospective commentary", *Harvard Business Review*, May-June 1973

Tuckman, B. W. (1965)
Developmental sequences in small groups, *Psychological Bulletin*, 1965

Vall, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, Jossey-Bass Publisher

WAGGGS (1998)
WAGGGS training Guidelines, in house printing

Weber, Max (1964)
The theory of Social and Economic Organisation, Collier McMillan

Wickens, Peter (1995)
The Ascendant Organisation. McMillan Business Press.

Die Autorinnen und Autoren des T-Kits „Management von Jugendorganisationen“

Jonathan Bowyer (Herausgabe, Lektorat, Autor) ist europäischer Liasion Officer bei YMCA England. Er hat große Erfahrung im Management und Training von Nichtregierungsorganisationen, sowohl als beschäftigter als auch als ehrenamtlicher Mitarbeiter. Sein besonderes Interesse liegt bei Team- und Führungsqualitäten sowie persönlicher Entwicklung.
jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk

Arthur Murphy (Autor) leitet M&M Associates, Strassburg, eine Beratungsabteilung für paneuropäische Partnerschaften und Joint Ventures, arbeitet auch als Vortragender an den Universitäten von Strassburg und Freiburg.
AMurphy127@aol.com

Paola Bortini (Autorin) hat für die Ausbildung von Mädchen und jungen Frauen in Mittel- und Osteuropa für WAGGGS gearbeitet. Sie hat großes Interesse an Managementtheorien, glaubt an die Rolle des NPO-Sektors und dessen Beitrag zu gesellschaftlichen Veränderungen, hat einen MA für Vergleichende Europäische Sozialstudien, arbeitet zurzeit in Süditalien im Bereich Berufsausbildung und lokale Entwicklung. Paola ist Mitglied des Trainerpools des Europarates und des Jugendforums.
E-Mail : paola.bortini@tin.it

Rosa Gallego Garcia (Autor) hat langjährige Erfahrung in Freiwilligenorganisationen in Spanien und auf europäischem Niveau, zurzeit Generalsekretär der „International Young Nature Friends” mit Sitz in Brüssel.
E-Mail : iynf@iynf.org

T-Kit-Reihe

T-Kit 1:
Management von Jugendorganisationen
(Deutsch, Englisch, Französisch, Polnisch)

T-Kit 2:
Sprachtraining
(Deutsch, Englisch, Französisch)

T-Kit 3:
Project Management
(Englisch, Französisch, Russisch, Polnisch)

T-Kit 4:
Interkulturelles Lernen
(Deutsch, Englisch, Französisch, Polnisch, Türkisch)

T-Kit 5:
International Voluntary Service
(Englisch)

T-Kit 6:
Training Essentials
(Englisch)

T-Kit 7:
Under Construction... Citizenship, Youth and Europe
(Englisch)

T-Kit 8:
Social Inclusion
(Englisch)

T-Kit 9:
Funding & Financial Management
(in Vorbereitung)

Unter **www.webforum-jugend.de** kann eine Internet-Version heruntergeladen werden.

1998 beschlossen der Europarat und die Europäische Kommission, auf gemeinsame Aktionen beim Training der Europäischen Jugendarbeiter zu setzen und unterzeichneten ein Partnerschaftsabkommen. Ziel des Abkommens ist die „Förderung aktiver europäischer Bürger und der Gesellschaft durch Training von Jugendleitern und Jugendarbeitern auf europäischer Ebene".

Die Zusammenarbeit zwischen beiden Institutionen umfasst ein weites Spektrum von Aktivitäten und Publikationen und die Entwicklung von weiteren Netzwerken.

Die Partnerschaft hat drei Hauptkomponenten: Training (langfristiges Training für Trainer und Training des Europäischen Bürgers), Publikationen (Trainingsmaterial und Unterlagen in gedruckter und elektronischer Form) und Netzwerktools (Trainerpool und Austauschmöglichkeiten). Abschließendes Ziel ist es, den Standard von Jugendarbeitertraining auf europäischem Niveau zu heben und Qualitätskriterien für das Training festzusetzen.