



Wir entwickeln uns – gemeinsam!

Weiterbildung für ehrenamtliche Führungskräfte

Was hat Mitarbeiterführung mit der Arbeit in den Sektionen zu tun? Was brauchen und erwarten unsere Ehrenamtlichen von ihren „führenden Funktionären“?

Reinhard Mammerler und Elisabeth Polanyi

Will man sich auf dem Gebiet der Führung orientieren, so trifft man auf unübersichtliches Gelände: Es gibt beeindruckende Prachtstraßen, die aber ins Nichts führen, kleine Schleichwege zu faszinierenden Aussichtspunkten, Nebellöcher und sumpfige Stellen. Auf der Landkarte der Führung finden sich auch eine ganze Reihe Potemkinscher Dörfer, uneinnehmbarer Festungen oder wild wuchernder Slums. (Neuberger 1995, S. 2)

Etwas bewegen

Selten ist ein Thema von derartig vielen Mythen umrankt wie Führung. Was muss Führung leisten? Was ist ihre Funktion für meine Organisation? Der Begriff „führen“ hat denselben Ursprung wie „fahren“ und wird etymologisch vom germanischen Verb „faran“ abgeleitet. Dieses heißt von der Grundbedeutung her „veranlassen, dass sich etwas bewegt“. Viele Wissenschaftler haben sich mit dem Thema Führung

beschäftigt und auch die verschiedensten Theorien über Führung entwickelt. Als Beispiele seien hier nur einige Stile oder Modelle wie autoritär, demokratisch, situativ oder transformational erwähnt. Letzteres – als zeitgenössisches Modell zitiert – bedeutet, dass der Führende und der Geführte eine gemeinsame Entwicklungsbeziehung eingehen. Auch prominent vertreten war in den letzten Jahren der Weg zum post-narzisstischen Führenden. Verglichen

mit militärischer Führung zeigt sich klar die Bandbreite, aus der Bilder zum Thema Führung entspringen. Mit gesellschaftlichen Veränderungen entwickeln sich auch Erwartungen an Führung.

Potentiale nutzen

So ändern sich die Herausforderungen im Bereich Führung auch im Leben jedes noch so erfahrenen Vorsitzenden. Die handelnden Personen in einem Sektionsteam sind dabei bunt zusammengewürfelt.

Konzentrierte und intensive gemeinsame Arbeit beim Seminar für Vorsitzende. | J. Einwanger

Unterschiedlichste Erfahrungshintergründe kommen da zusammen und damit unterschiedlichste Prägungen, was Teamarbeit und Führung angeht. Bunt aber auch in Hinsicht von Alter, Interessen, Motivation und Fähigkeiten. Unterschiedlichkeiten sind also an der Tagesordnung und erfordern auf den ersten Blick eine gute Portion Toleranz und des Aufeinander-Zugehens. Genauer betrachtet liegt genau in den Unterschieden und daher auch in den verschiedensten Talenten der Schatz, den es in der Führung jedes Teams zu heben gilt.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte gab es viele Definitionen von Mitarbeiterführung. Eine davon ist „Mitarbeiterführung bedeutet die Ziele der Organisation und die individuellen Ziele der Mitarbeiter in Einklang zu bringen“. Eine praktische Definition, wie wir finden – mit wenigen Worten ein breites Wirkungsfeld beschreibend.

Ehrenamtlich führen

Die neue Führungskräfteausbildung der AV-Akademie baut auf dem Erleben der Kernprinzipien erfolgreicher Zusammenarbeit in einem Team auf. Führungsarbeit ist Beziehungsarbeit mit Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und individuellen Zielen. Die Führung von Ehrenamtlichen hat ihre eigenen Gesetze. Führung ohne hierarchische Macht benötigt spezielle Fähigkeiten. Hierarchische Ordnung und Verortung muss durch ein anders aufgebautes Gefüge ersetzt werden.

Deshalb sind Erfahrungen im Bereich der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem beruflichen

Umfeld nicht direkt auf die Führung von Ehrenamtlichen übertragbar. Untersuchungen zeigen, dass im wirtschaftlichen Berufsumfeld der Sinn der individuellen Tätigkeiten immer stärker in den Hintergrund tritt und die Menschen ihrer Berufstätigkeit vor allem zur Deckung ihrer physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse nachgehen. Die Motivation wird hier zu einem guten Teil durch materielle Belohnungen (Incentives, Gehaltserhöhungen etc.) gesteuert. Die Deckung dieser sogenannten Grundbedürfnisse nach Maslow ist die Triebfeder für diese Beschäftigung.

Ehrenamtliche hingegen arbeiten vor allem, um ihre sozialen Bedürfnisse, Zugehörigkeitsgefühl (Freundschaft, Kameradschaft), ihre Bedürfnisse nach Wertschätzung (Anerkennung, Status) sowie ihre Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit, Sinn) zu erfüllen.

Ehrenamtliche sind daher anders zu führen als hauptamtliche Mitarbeiter. Authentisches und wertschätzendes Führungsverhalten ist von zentraler Bedeutung. Auf individuelle Bedürfnisse sowie die Sinnfrage muss stärker Rücksicht genommen werden. Ebenso müssen bei Ehrenamtlichen die gestellten Aufgaben möglichst gut auf die individuellen Fähigkeiten abgestimmt werden. Über- als auch Unterforderung sind zu vermeiden. Wer einen 6er klettern kann, wird sich langweilen, wenn er immer nur einen 3er klettern darf, und wer dauernd einen 6er klettern soll, wird sich überfordert fühlen, wenn er nur einen 3er klettern kann. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass der Ehrenamtliche abwandert.

Neue Angebote

Speziell darauf zugeschnitten bietet die Alpenverein-Akade-

mie ab 2016 zwei Module für die Mitarbeiterführung an. Die beiden Module können unabhängig voneinander besucht werden. Geprägt von Gruppen- und Einzelarbeiten, praktischen Beispielen und Übungen wird der Themenbereich erlebbar. Direkt anwendbare Werkzeuge werden erlernt.

Der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern ist zentraler Bestandteil unserer beiden Workshops, denn nichts kann die aktuellen Herausforderungen für die Sektionsarbeit besser widerspiegeln. Am Ende jedes Workshops ist der Werkzeugkoffer für Mitarbeiterführung frisch gefüllt. Die beiden Module können unabhängig voneinander besucht werden.

Dass der Alpenverein auch hier auf hochwertige Fortbildung setzt, unterstreicht nochmal, dass im Vereinsleben gilt: Menschen sind der wertvollste Teil der Organisation! ■

Infos zu Seminarangeboten

Infos zu den Autoren

Reinhard Mammerler und **Elisabeth Polanyi** kennen durch ihre langjährige Führungs- und Trainingspraxis in nationalen und internationalen Unternehmen unterschiedliche Formen des Arbeits- und Führungslebens. Sie haben erlebt, welche unterschiedlichen Führungssituationen uns die Praxis täglich „liefert“.

Theorie und Praxis der Mitarbeiterführung

Grundlagen zur Leitung von Arbeiterteams

Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. In diesem Seminar konzentrieren wir uns auf die wesentlichen Elemente der Führungstheorie. Welche Funktion hat Führung und wie lassen sich ausgewählte Theorien auf die tägliche Arbeit in den Sektionen übertragen?

Erfahrungsaustausch über schwierige Führungssituationen und Erfolgsfaktoren sowie persönliche Führungserfahrungen ermöglichen Standortbestimmung und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Fr. 15. – So. 17.04.2016

Windischgarsten (OÖ)/Villa Sonnwend

Webcode 16-0027-01

Leitung: Elisa Polanyi, Reinhard Mammerler

Von der Führungsperson zur Führungspersönlichkeit

Führungswerkzeuge zur individuellen Verwendung

Gute Führung zeichnet sich durch Authentizität, Vermitteln von Sinn sowie individuelles Zugehen auf die Menschen aus. Dieses Seminar vermittelt das Handwerkszeug für gelingende Beziehungen und gemeinsame Zielerreichung. Gesprächsführung und Rückmeldungen, Delegieren, Moderation und das Sprechen vor Gruppen werden an diesen Tagen greifbar und für die eigene Praxis umsetzbar.

Fr. 18. – So. 20.11.2016

Windischgarsten (OÖ)/Villa Sonnwend

Webcode 16-0290-01

Leitung: Elisa Polanyi, Reinhard Mammerler