

LOCAL COMMUNITY LEADERS

Wie du Leiter einer lokalen
Gemeinschaft wirst

1



BUILDING COMMUNITY TOGETHER

Projektnummer: 2019-1-PL01-KA204-065651



Inhaltsverzeichnis

Teil A

Einleitung.....	4
1. Kapitel: Kommunale Führung.....	10
2. Kapitel: Modell des Mentoring zwischen den Führungskräften der lokalen Gemeinschaft - die Rolle der Senioren in der Entwicklung der lokalen Gemeinschaft.....	44
3. Kapitel Führung in der Gemeinschaft: Welche Rolle spielen Alter, Geschlecht und Klasse?.....	76
4. Kapitel: Qualitäten einer guten Führung.....	93
5. Kapitel: Lokale Gemeindeführer – Wie man ein Führer einer lokalen Gemeinschaft ist.....	143
6. Kapitel: Wie wird man ein Gemeindeleiter?.....	165

2

Teil B - Mentoring-Modell zwischen lokalen Führungskräften

1. Kapitel: Mentoring Methoden.....	195
2. Kapitel: Vorteile des Mentoring für Mentor und Mentee.....	223
3. Kapitel: : Erwachsenen beim Lernen helfen: Grundsätze der Erwachsenenbildung	238
4. Kapitel: Ethik des Mentoring.....	233

Literaturverzeichnis.....	240
---------------------------	-----

Teil C – Good-Practices aus 7 Partnerländern

1. Spanien.....	255
2. Rumänien.....	267
3. Polen.....	276





4. Griechenland.....	286
5. Deutschland.....	294
6. Bulgarien.....	302
7. Italien.....	312



TEIL A

Einleitung

Eine der größten Herausforderungen der modernen Gesellschaft ist die Anpassung an das wachsende Alter der Bevölkerung. Weltweit wächst die Gruppe der Menschen ab 65 Jahren schneller als alle anderen Alterskategorien. Jedes Land der Welt erlebt einen Anstieg der Zahl und des Anteils älterer Menschen an seiner Bevölkerung. Nach den Daten von World Population Prospects (2019 wird 2050 weltweit jeder sechste Mensch über 65 Jahre alt sein (16%). 2019 wird es bereits jeder 11. sein (9%). Um eine bessere Zukunft aufzubauen, ist es notwendig die demographischen Trends zu verstehen.

Gleichzeitig können wir feststellen, dass es in der heutigen Zeit ein Problem der Diskriminierung von Senioren gibt, die oft unter Einsamkeit und sozialer Distanz leiden. Daher müssen sie motiviert werden, sich an der örtlichen Gemeinschaft zu ergreifen und Maßnahmen zu ergreifen, die soziale Ausgrenzung und Marginalisierung verhindern. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Aufrechterhaltung der sozialen Teilhabe im späten Lebensalter einen positiven Einfluss auf Lebensqualität, psychisches Wohlbefinden, Gesundheit, kognitive Funktion und Lebenserwartung hat. Es gibt jedoch einen verstärkten Trend, dass ältere Menschen zunehmend allein leben, einige von ihnen in unsicheren und prekären Umgebungen. Dies muss angegangen und behoben werden (Cachadinha, Pedro, Fialho, 2011).

Das führende Beispiel, dass Veränderungen möglich sind, sind die aktiven Senioren selbst, die oft als Führungspersönlichkeiten für ihre lokalen



Gemeinden fungieren und auf eine gute Veränderung und Entwicklung der Gemeinschaft hinwirken. Das Problem ist allerdings, dass sie für die breite Öffentlichkeit oft unsichtbar bleiben. Daher sollte eines der Ziele sein diesen Menschen das Gefühl zu geben, gesehen und geschätzt zu werden, um das Phänomen der Gemeinschaftsführung unter den Senioren zu einem Konzept zu machen, welches weithin anerkannt und verbreitet wird.

Wir denken und sprechen über Führung in einer Vielzahl von Kontexten. In Wikipedia werden wir feststellen, dass Führung eine Fähigkeit eines Individuums oder einer Organisation ist, welche andere Individuen, Teams oder ganze Organisationen zu „führen“ oder anzuleiten vermag. Im Zusammenhang mit Führung wird in diesem Handbuch ein spezifischer Rahmen für Führungsaktionen, den der Nachbarschaften und Gemeinschaften, betrachtet. Kommunale Führung ist ein wichtiger Beitrag zur lokalen Entwicklung. Um den Lebensstandard ihrer Bewohner zu erhöhen, ergreifen Gemeinschaftsgruppen, Freiwilligenorganisationen und Wohltätigkeitsorganisationen viele Maßnahmen zur Modernisierung ihrer Gemeinden. Sie sind Agenten des Wandels und wollen in den sozialen Fragen, die für sie und die Gemeinden, in denen sie leben, wichtig sind, einen sinnvollen Unterschied machen (Evans, 2012).

5

In jeder Gemeinde können wir örtliche Personen finden, die bereit und in der Lage sind, eine gewisse Verantwortung für die Verbesserung des Gemeinwesens zu übernehmen, indem sie „an vorderster Front“ agieren, die Interessen der Gemeinde vertreten und die Rolle übernehmen, diese zu schützen (Chaskin et al., 2001). Die Führungspersönlichkeiten der Gemeinden haben ein breites Spektrum an Aufgaben, die von der Mobilisierung der Gemeinden für eine gemeinsame Sache bis hin zur Entwicklung von Handlungsoptionen zur Bewältigung gemeinsamer Herausforderung gehen. Eine wirksame Führung innerhalb der Gemeinschaft ist notwendig, um erfolgreiche



Gemeinschaftsaktionen durchzusetzen, das soziale Wohlergehen zu fördern und die Lebensfähigkeit der Gemeinschaft zu verbessern (Ricketts, 2005).

Der Bereich der Führung erfuhr in den letzten Jahren ein kontinuierliches Wachstum, aber es gibt nur wenige Materialien, die sich genau auf eine Führung unter älteren Erwachsenen konzentrieren. In Anbetracht der Altersstruktur unserer Bevölkerung muss sich dies ändern. Die Entwicklung und das Engagement von Führungskräften unter älteren Erwachsenen ist wichtig. Die Führung im Rahmen der Freiwilligenarbeit gibt älteren Erwachsenen die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung und führt zu allgemeiner Gesundheit (Crittenden, DeAndrade, 2015).

Ein weiteres Konzept, welches untersucht werden soll, ist die Mentoring-Praxis, die ein nützliches Instrument für lokale Gemeindeleiter sein kann, um Wissen und Erfahrungen auszutauschen, die Bindungen innerhalb der Gemeinschaft zu stärken und sie zu befähigen, als positive Vorbilder füreinander zu dienen. Ohne Wettbewerb und einer freundlichen, offenen Art und Weise wird diese Praxis auch den Senioren zeigen, dass sie als Agenten des Wandels gebraucht und willkommen sind. In der Regel wird das Mentoring durch ältere Erwachsene im Zusammenhang mit jüngeren Menschen und nicht mit Senioren diskutiert. Peer-Mentoring zwischen älteren Erwachsenen ist wichtig, aber als Forschungsthema noch nicht vollständig erforscht. Genau diese Lücke möchten wir mit unserem Projekt füllen. Die Mehrheit der älteren Erwachsenen hat gemeinsame Probleme und Bedürfnisse, denen oft mit angemessener sozialer Unterstützung begegnet werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Ziel des Projekts LOCAL COMMUNITY LEADERS darin besteht, kommunale Führungsqualitäten zu fördern, die bei Erwachsenen über 50 zu sozialem Wandel und Verbesserungen

in der Gemeinschaft führen. Die Entwicklung von Führungsqualitäten und Mentoring im Kontext älterer Erwachsener wird mehr Licht auf diesen spezifischen Forschungsbereich aus theoretischer und praktischer Perspektive werfen. „Agenten des Wandels“ können ihr Wissen und ihre Erfahrungen über ihre Arbeitsweise weitergeben, um andere dazu zu inspirieren und ihr Wirken nachzuahmen. Wir hoffen, dass unsere Materialien eine Inspiration für verschiedene Gruppen sein werden, deren Interessen die Stärkung älterer Erwachsener und die Verbesserung ihrer Gemeinschaften sind.

Die vielfältige Gruppe von Forschern aus Polen, Rumänien, Spanien, Bulgarien, Griechenland und Italien deckt ein breites geographisches Gebiet in Europa ab und präsentiert eine Vielzahl von Einstellungen und Praktiken in Bezug auf die Führung von Gemeinschaften und die soziale Einstellung gegenüber älteren Erwachsenen. Innerhalb dieser Gruppe arbeiten folgende Organisationen an diesem Projekt: Ausbildungseinrichtungen, Universitäten, sowie NGOs, die mit lokalen Gemeinschaften zusammenarbeiten. Dies gewährleistet eine Vielfalt der Perspektiven, des Wissens und der Erfahrungen, welche in den Inhalten unserer Materialien sichtbar werden.

7

Das Handbuch „How to be a leader of a local community“ besteht aus zwei Teilen. IN den folgenden Kapiteln werden verschiedene Aspekte der Gemeindeleitung und des Mentoring im Zusammenhang mit älteren Erwachsenen als Agenten des Wandels untersucht.

Im ersten Kapitel soll Gemeinschaftsführung definiert werden und die Autoren erläutern Bedeutung und Zweck. Es wird untersucht, worin die soziale Verantwortung einer Gemeindeführung besteht und wie der Entscheidungsfindungsprozess ablaufen sollte. Verschiedene Methoden und Theorien der Führung, sowie die Art der Führung werden vorgestellt. Bei der



Untersuchung der Gemeinschaftsführung wird berücksichtigt, wie bestimmte Variablen wie Alter, Geschlecht und sozialer Hintergrund die Führung beeinflussen können. Die Qualitäten guter Führungspersönlichkeiten werden erörtert und das Problem des sozialen Wandels, seiner Anerkennung und die Praktiken im Zusammenhang mit diesen Themen werden in die Betrachtungen mit einbezogen. Schließlich erläutern die Autoren wie der Prozess ein Gemeindeleiter*in zu werden, abläuft.

Im zweiten Kapitel konzentrieren sich die Autoren auf das Mentoring. Dabei wird untersucht, was die Definition von Mentoring ist und welche Unterschiede zwischen Führung und Mentoring zu finden sind. Die Autoren gehen darauf ein, wie beide Definitionen miteinander verbunden werden können. Es wird auch die Unterscheidung zwischen der Rolle von Mentor und Mentee erläutert, welches die Phasen der Mentoring-Beziehung sind und was für verschiedene Arten von Mentoring-Modellen existieren. Auch wird der Nutzen von Mentoring und Mentee erörtert. Die Leserinnen und Leser erfahren auch etwas über die Grundsätze der Erwachsenenbildung und die Ethik des Mentoring-Prozesses.

Das dritte Kapitel versammelt bewährte Praktiken aus vielen europäischen Ländern in Bezug auf Mentoring und Praktiken der Gemeinschaftsführung. Im vierten Kapitel stellen die Autoren dann die Forschungsergebnisse von Fragebögen vor, welche für leitende kommunale Führungskräfte erstellt wurden. Während Fragebogens tauschten die in ihren Gemeinschaften aktiven Forschungsleiter*innen ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus, die für das weitere Verständnis der im Handbuch behandelten Themen nützlich sein können. Im fünften Kapitel sind weitere Ressourcen, wie zusätzliche Leseempfehlungen, Bibliographie und Referenzen zu finden. Der zweite Teil des Handbuchs wird einen Leitfaden und Tipps (Empfehlungen) für



NGOs und andere Institutionen, die auf lokaler Ebene arbeiten, enthalten. Die Autoren werden darin auch erklären, wie das Mentoring zwischen lokalen Führungskräften organisiert werden kann.



1.Kapitel: Kommunale Führung

1.1 Was ist Gemeinschaftsführung – Definition und Bedeutung

1.1.1 Der Gemeindebereich und die Führung

Gemeinschaft ist ein grundlegender Bestandteil der Gesellschaft. Sie werden durch dynamische, vielfältige und voneinander abhängige Interaktionen zwischen und innerhalb von Gruppen, Organisationen, Institutionen und Einzelpersonen, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gemeinschaft, verwirklicht.

Eine Gemeinschaft ist eine kleine oder große soziale Einheit, welche gemeinsame Normen, Religion oder Identität hat. Gemeinschaften teilen oft eine bestimmte Art des Denkens und Urteilens, bezogen auf ein bestimmtes Gebiet (zum Beispiel ein Land, ein Dorf, eine Stadt oder eine Nachbarschaft). Eine andere Bedeutung von Gemeinschaft ist die Zugehörigkeit großer Gruppen, die durch nationale, internationale Gemeinschaften und virtuelle Gemeinschaften repräsentiert werden. Der Begriff "Gemeinschaft" kommt vom lateinischen Wort "communitas" und bedeutet Gemeinschaft, "Gemeinsinn" (lateinisch-kommunistisch geteilt). Gemeinschaften können Absichten, Glauben, Ressourcen, Präferenzen, Bedürfnisse und Risiken teilen, welche die Identität der Mitglieder und den Grad ihres Zusammenhalts beeinflussen.

10

Die Schaffung von Gemeinschaften als Orte, an denen Menschen arbeiten und leben wollen, ist eine Herausforderung für die Gesellschaft als Ganzes, denn sie geht einen Schritt über ihre Rolle hinaus, Dienstleistungen zu erbringen und die Notwendigkeiten des täglichen Lebens sicherzustellen. Gemeinschaften können als komplexe Systeme angesehen werden, welche nicht nur durch



Grenzen wie die geographische Lage definiert sind, sondern sie trotz ihrer Lage für verschiedenen Teilnehmer offen sind.

McMillan und Chavis (1986) definieren Gemeinschaft in vier Dimensionen: Mitgliedschaft, Einfluss, Verstärkung und gemeinsame emotionale Verbindung: Mitgliedschaft, Einfluss, Verstärkung *und* gemeinsame emotionale Verbindung. Gemeinschaften leben in einem Interaktionsprozess, in dem die Aktion auf lokaler Ebene koordiniert werden und es soziale Interaktion geben muss. Wilkinson (1991) beschreibt die lokale Gemeinschaft als ein Gebiet sozialer Interaktion, welches spezifische, die lokale Gesellschaft umfassende Assoziationen bietet, die den gemeinschaftlichen Aktionsprozessen Struktur und Richtung geben. Seine Theorie zeigt, dass die Entwicklung einer Gemeinschaft ein Prozess ist, bei dem lokale Akteure bewusst versuchen, soziale Netzwerke zu schaffen oder zu stärken, um gemeinsam an der Lösung von Gemeinschaftsproblemen zu arbeiten und ihr gemeinsames Interesse am Ort zum Ausdruck zu bringen. Mit anderen Worten: Gemeinschaft wird durch soziale Interaktion definiert. Menschen können gleichzeitig Teil vieler Gemeinschaften sein und sind in dieser Position in der Lage „Erfahrungen von einer Gesellschaft auf eine andere zu übertragen, zu übersetzen und zu transformieren“ (Dahlander und Frederiksen, 2012, S.990).

11

Die Mitgliederschaft in der Gemeinschaft basiert auf fünf Attributen: Grenzen, emotionale Sicherheit, Gruppenzugehörigkeit und Gruppenidentifikation, sowie ein gemeinsames Symbolsystem. Diese Attribute wirken zusammen, um zu zeigen, wer Teil der Gemeinschaft ist und wer nicht. Gleichzeitig zeigt der Einfluss einerseits, dass ein Mitglied, welches sich zu einer Gruppe hingezogen fühlt, Einfluss darauf haben muss, was die Gruppe tut und andererseits hängt der Zusammenhalt der Gruppe davon ab, wie die Gruppe selbst in der Lage ist die Mitglieder zu beeinflussen. Das Engagement der



Gemeinschaft kann im Kontext von Partnerschaft und Gegenseitigkeit als ein für beide Seiten vorteilhafter Austausch von Wissen und Ressourcen definiert werden. Geringes Engagement in der Gemeinschaft führt zu einem Mangel an Vertrauen in die Gemeinschaft. Auf diese Weise wird das Ausmaß von Arbeitslosigkeit und Armut akzentuiert und steht in direktem Zusammenhang mit einer qualitativ schlechten Bildung und dem Anstieg der Kriminalitätsrate. Die Schaffung lokaler Netzwerke von Gemeindemitgliedern fördert ein Klima, in dem mehr Menschen bereit sind, für die Erreichung eines Ziels zu arbeiten. Führungspersönlichkeiten, die sich in der Gemeinschaft einsetzen, schaffen engagierte Gemeinschaften.

Menschen, welche die Bedürfnisse, Werte und Meinungen Anderer akzeptieren, sind häufig die einflussreichsten Mitglieder der Gruppe, während diejenigen, die Dinge erzwingen, indem sie immer Einfluss nehmen wollen und versuchen Andere zu dominieren, sowie die Wünsche Anderer zu ignorieren, sind oft am wenigsten stark.

12

Wenn wir uns entscheiden, eine Gemeinschaft zu organisieren, müssen wir Führungspersönlichkeiten und potenzielle Führungspersönlichkeiten der Gemeinschaft identifizieren, denn Führung ist ein wesentliches Element dieser organisierenden Aktion. Chaskin (2001) schlägt mindestens vier gemeinsame Faktoren vor, die zur Stärkung der Gemeinschaft beitragen. Diese sind: das Vorhandensein von Ressourcen (einschließlich individueller „Fähigkeiten, Zugang zu Kapital und Ressourcen“), der Aufbau eines Beziehungsnetzes, die Führung, die Unterstützung der Beteiligung von Gemeindemitgliedern an der kollektiven Aktion und Problemlösung.

Das Hauptproblem in einer lokalen Gemeinschaft ist die Existenz einer Führungspersönlichkeit, die in der Lage ist, die Ziele der Gemeinschaft in eine Richtung zu lenken, welche der Gemeinschaft Erfolg, Wohlstand und



Entwicklung bringt. Um die Energien der Gemeinschaft zu koagulieren, muss der Leiter einen starken Einfluss auf die Mitglieder ausüben.

Die Führungstheorie hat sich in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt, ausgehend von der Idee des Führers als wichtigstem und entscheidendem Faktor, über den Einfluss der anderen und in jüngerer Zeit über die Vorstellung eines mehrdimensionalen sozialen Prozesses, der sich aus komplexen Beziehungen zusammensetzt, die auf sozialer Integration und individuellen Fähigkeiten beruhen. Was bedeutet nun also Führung? In herkömmlicher, klassischer Definition ist Führung die Kunst, eine Gruppe von Menschen zu motivieren und auf ein gemeinsames Ziel hin zu handeln. Schließlich ist es ein Prozess der sozialen Einflussnahme, der die Bemühungen anderer um die Erreichung eines Ziels maximiert (Kevin Kruse, 2013). Diese Definitionen unterstreichen die Idee eines Führer, der fähig und bereit ist, andere zu inspirieren.

13

In jeder Organisation beruht die effektive Führung auf der Förderung bestimmter Ideen, aber um andere zu überzeugen, müssen diese Ideen herausfordernd und mobilisierend sein. Mit anderen Worten: Der Leiter ist die Inspiration und der Motor der Aktion. Die Schlüsselemente der klassischen Führung sind in Abbildung 1 sichtbar.



Abb. 1: Schlüsselemente der Führung in Organisationen

Ein Mitläufer ist eine Person, die von einer Führungsperson beeinflusst wird. Gleichzeitig ist ein Anhänger kein "Jasager", weil er seinerseits den Führer beeinflusst. Ein guter Mitläufer ist eine Person, die sagt, was sie denkt, ein



korrektes Feedback gibt und den Leiter beeinflusst. Ein effektiver Mitläufer teilt seine Meinung mit dem Leiter.

Das Wesen der Führung ist **Einfluss**. Sie beinhaltet den Prozess, durch den der Führer die Ideen kommuniziert, so dass diese Ideen von der Gemeinschaft akzeptiert werden, welche den Führer bei ihrer Umsetzung unterstützt. Der Einfluss wird durch die Beziehung zwischen Führer und Gefolgschaft hervorgehoben. Führungspersönlichkeiten und Gefolgsleute wechseln oft ihre Rollen im Einflussprozess.

Die Ziele der Gemeinschaft können durch gemeinsame Arbeit des Leiters und der anderen Mitglieder / Anhänger erreicht werden. Der Leiter ist derjenige, welcher die Richtung vorgibt, aber gemeinsam mit den Anhängern die Ziele umsetzt.

Eine Gemeinschaft kann nicht nur durch die Bewahrung des Status quo vorankommen. Es geht vielmehr um die Vision des Führer, die Veränderung einzuführen, und um seine Fähigkeit diese **Veränderung** zu präsentieren, die absolut notwendig und möglich ist.

14

Die größte Ressource jeder Gemeinschaft sind **Menschen**. Ein guter Führer zusein, bedeutet daher Menschen zu lieben und zu wissen, wie man mit ihnen zusammenarbeitet. Eine effektive Führung bedeutet auch die Fähigkeiten der Menschen zu schätzen und sie in den Dienst der Erreichung der Ziele der Gemeinschaft zu stellen.

Die Gemeinschaftsführung hat andere Nuancen als die klassische Vorstellung, das es "um" Führer geht, "die Anhänger werden, überzeugen und beeinflussen" (Onyx; Leonard, 2011, S. ?). Laut Onyx und Leonard (2011) gibt es keine Hierarchien bei der Führung von Gemeinschaften. Sie erfolgt durch freiwillige Aktionen, die dazu führen, dass die Schaffung von Sozialkapital ein



Faktor zur Förderung von Veränderungen ist. Gemeindeführer sind, meist informelle Führer, nicht gewählt, aber selbstbestimmt.

Die Dimensionen einer effizienten Gemeindeführung sind in Abbildung 2 dargestellt.



Abbildung 2.: Die Dimensionen der effizienten Führung

Das Wohlergehen der Gemeinschaft wird durch die Festlegung von Entwicklungsrichtungen, ausgehend von gemeinsamen Werten der Mitglieder der Gemeinschaft, durch den Aufbau von Beziehungen auf der Grundlage von Ethik aufgebaut.

Die Gemeinschaft muss in der Lage sein, Beziehungen zur äußeren Umgebung zu entwickeln, wobei es gleichzeitig notwendig ist, die Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern zu gewährleisten, um Beziehungen aufzubauen, so dass Verbindungen innerhalb der Gemeinschaft entstehen. Wenn Vertrauen in die Beziehungen zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft besteht, können die Ziele der Gemeinschaft neu setzen und auf diese Weise neue Rollen und Verantwortlichkeiten für ihre Mitglieder festlegen.

Die Entwicklung von Gemeinschaften ist eine der dienlichsten Möglichkeiten, das Leben und die Lebensgrundlage von Einzelpersonen innerhalb einer Gemeinschaft zu verbessern (Symme & Ritterman, 2009).



1.1.2 Der Leiter

Führende Persönlichkeiten der Gemeinschaft sind diejenigen, die Veränderungen bewirken, diejenigen, die Fortschritte machen. Das setzt voraus, dass sie gute Kenner der Gemeinschaft sind, in der sie leben. Führungspersönlichkeiten haben direkte und indirekte Auswirkungen auf die Reifung und Entwicklung der Gemeinschaft.

Diese wurden von allen Mitgliedern der Gemeinschaft klar verstanden und unterstützt. Sie müssen als Ganzes agieren, um alle neuen Entwicklungen, Aktivitäten oder Initiativen zu testen.

Oft entscheiden sich Menschen dafür, sich als Führungskräfte zu engagieren, weil sie sich auf diese Weise erfüllt fühlen und einen Sinn für das Handeln finden. Eine Führungspersönlichkeit zu sein, ist eine ständige Herausforderung und gibt ihrem Dasein oft den Sinn. Eine Leitung zu haben, bedeutet, direkten Kontakt mit Menschen zu haben, bedeutet, zu überzeugen und zu verhandeln, bedeutet aber auch, sich mit herausfordernden Situationen auseinanderzusetzen. Auf diese Weise wird der Einzelne mehr Vertrauen in sich selbst und in seine Welt gewinnen.

Viele erfolgreiche Führungskräfte beginnen ohne Selbstvertrauen oder Fähigkeiten. Diese Führungsfähigkeiten können Schritt für Schritt trainiert und aufgebaut werden. Unabhängig davon, welche Fähigkeiten aktuell vorhanden sind, kann jeder eine Führungspersönlichkeit werden, wenn er es will und akzeptiert.

Als Gemeindeleiter müssen Sie wissen, was in Ihrer Gemeinde vor sich geht. In diesem Zusammenhang müssen Sie genügend Informationen sammeln, um sich einen Überblick über die Interessen, Sorgen, Gemeinsamkeiten, Werte und Unterschiede der Menschen zu verschaffen. Wenn Sie die Gemeinschaft als



Ganzes kennen, wird Ihnen eine Reihe kreativer Ideen zu den Führungsbedürfnissen in der Gemeinschaft einfallen.

Dabei gibt es viele Möglichkeiten diese Informationen zu sammeln:

- durch direkte Kontakte mit den Einwohnern (indem Sie fragen, was die Menschen glauben);
- durch die Teilnahme an öffentlichen Versammlungen, kulturellen Veranstaltungen;
- aus der lokalen Presse etc.

All diese Ideen vermitteln ein detailliertes Bild davan, was in der Gemeinschaft geschieht. Effektive Führungspersönlichkeiten hatten eine sehr starke und klare Vision und eine Reihe von Werten für ihre Gemeinschaft, die ihr Handeln und das anderer stark beeinflussten und ihr eine klare Richtung und einen klaren Sinn gaben. Eine Führungspersönlichkeit zu sein bedeutet, eine Vision zu entwickeln. Als Gemeindeführer können Sie verschiedene Visionen haben. Eine Vision ist der Ausgangspunkt für jede Konstruktion. Sie repräsentiert die Art und Weise, wie der Leiter es versteht, für die Gemeinschaft zu bauen. Denn nichts geschieht, bevor es nicht zuerst in jemandes Verstand geschieht.

17

Um die Vision zu erreichen, muss der Leiter folgende Schritte befolgen:

1. Erstens, seine eigene Vision entwickeln
2. Mit Anderen darüber kommunizieren
3. Diese Vision mit der Gruppe teilen und sie möglicherweise innerhalb der Gruppe zu verbessern.

Sobald Sie diese Vision aufgebaut haben, kommunizieren Sie sie an Andere in der Gemeinschaft und nutzen Sie diese Vision, um Menschen zu führen.



Um eine Vision aufzubauen, muss man von den Dingen um sich herum ausgehen und darüber nachdenken, wie sie besser gemacht werden können. Man kann unzählige Lösungen und Elemente dafür finden. Wenn man alle Elemente so zusammenstellt, wie die Dinge sein sollten, bekommt man einen Überblick. Die Vision muss ständig kommuniziert werden, jedes Mal, wenn Sie mit Menschen in der Gemeinschaft sprechen – sie müssen die Menschen daran erinnern, wohin sie gehen müssen. Je mehr der Leiter auf der Vision besteht, desto mehr Menschen werden bereit sein, sich zu engagieren.

Die Vision muss kurz vor der Entwicklung einer Gruppe lanciert werden. In dem Maße, wie der Leiter den Kreis derer vergrößert, die davon wissen, entsteht eine Gemeinschaft von Menschen, die von seiner Idee wissen und ihn unterstützen können. Für eine Führungskraft ist es notwendig, Menschen zu helfen, ihre Vision zu teilen, um sie zusammenzubringen und auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Die Mitglieder der Gemeinschaft müssen an der gemeinsamen Vision festhalten und ein Gefühl der Eigenverantwortung dafür entwickeln, um sich in der Gruppe engagieren zu können. Auf diese Weise werden sie sich an langfristigen Gemeinschaftsaktivitäten beteiligen.

18

Es ist nicht notwendig, dass die Menschen mit allen Einzelheiten der Vision des Leiters einverstanden sind, um ihm zu folgen. Aber um zusammenzuarbeiten, müssen die Menschen einen Überblick und einige grundlegende Ziele teilen. Denn sie alle vermitteln ein detailliertes Bild von dem, was in der Gemeinschaft geschieht.

Auf der Grundlage dieser Untersuchungen könnten die Führungspersonlichkeiten die Richtung, den Zweck und die Ziele der Gemeindeentwicklung festlegen. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Führungspersonlichkeit weiß, wie sie all diese Elemente wirksam vermitteln kann, und so mit dem Aufbau des Netzwerkes beginnen kann. Er muss in der



Lage sein, alle personellen Ressourcen der Gemeinschaft zu motivieren und zu mobilisieren, indem er Rollen festlegt und gleichzeitig angemessene Verantwortlichkeiten für die Mitglieder aufbaut. Ein wichtiger Schritt dabei ist die Planung und Gestaltung von Aktionen, wobei der Leiter sich zu diesem Zweck klar und strukturiert ausdrücken können muss. Auf der Grundlage solcher Untersuchungen könnten die Leiter die Richtung, den Zweck und die Ziele der Gemeindeentwicklung festlegen.

Sobald die Planung der Aktivitäten abgeschlossen ist, wird die Überzeugungskraft der Führungspersönlichkeit entscheidend sein, um Beziehungen zu anderen aufzubauen. Die Fähigkeit einer Führungsperson, eine Beziehung aufzubauen, ist sehr wichtig, und sie entwickelt diese Beziehungen unter Nutzung ihres Rufs und ihrer Ressourcen. Auf diese Weise möchte die Führungspersönlichkeit die Gemeindemitglieder ermutigen, sich weiter zu engagieren und sich weiterhin zu beteiligen. Um zu überzeugen und beachtet zu werden, müssen sich die Führungspersönlichkeiten der Gemeinschaft durch eine Reihe von grundlegenden Idealen und Prinzipien des Gemeinschaftshandelns auszeichnen. Dazu müssen die Führungspersönlichkeiten Innovationen und Lösungen entwerfen, die es noch nie zuvor gegeben hat.

19

Führungstheorien zeigen, dass die Führungskraft über emotionale Intelligenz verfügen muss. Dennoch zeigen einige und neuere Theorien, dass der Leiter auch über kulturelle Intelligenz verfügen muss. Insbesondere bei der Arbeit mit und zugunsten von Gemeinschaften müssen Führungskräfte kulturelle Intelligenz besitzen, was mehr bedeutet als die Kenntnis von Kulturen. Es gibt mehrere Definitionen dieser kulturellen Intelligenz, aber ich ziehe es vor, sie als "Schlüsselkompetenzen, die es uns ermöglichen, effektiv mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund in allen möglichen Umgebungen zu interagieren" (Butcher 2008) zu verwenden.



Kulturelle Intelligenz setzt voraus, dass Führungskräfte mehr als nur kulturelles Wissen besitzen. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, wie Kultur funktioniert, wie bestimmte Werte und Überzeugungen das Verhalten der Menschen bestimmen.

Kulturelle Intelligenz hat eine gewisse Dynamik, die davon ausgeht, dass man mit der Zeit weiter lernt und sich ihre kulturelle Intelligenz ausdehnt. Dies ist kein schrittweiser Prozess, der in einem "Endergebnis" gipfelt. Aufgrund der kulturellen Intelligenz lernt die Führungskraft mehr über sich selbst sowie über die Fähigkeit, mit verschiedenen Kulturen zu interagieren. Für die Verbesserung und Entwicklung der kulturellen Intelligenz ist immer genügend Platz vorhanden.

Kulturelle Intelligenz spricht nicht von spezifischen Kulturen. Kulturelle Intelligenz ist ein breiter Ansatz, der die Entwicklung einer Reihe von Fähigkeiten, Einstellungen und Kenntnissen berücksichtigt, die es ermöglichen, sich an verschiedene Kulturen anzupassen und mit ihnen zu interagieren.

20

Kulturelle Intelligenz schließlich ist die Fähigkeit, sich erfolgreich an ungewohnte kulturelle Umgebungen anzupassen.

LS Gemeindevorsteherin oder Gemeindevorsteher hat man mit einer Vielzahl von Charakteren, Situationen und Problemen zu tun. Um diese anzugehen, muss der Leiter Flexibilität im Denken zeigen. Er muss verstehen, warum sich die Gemeindemitglieder auf diese Weise verhalten und erkennen, wo Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen mit der Kultur der Gruppe zusammenhängen.

In diesem Sinne schlägt Marilee Adams (2004) einen neuen Ansatz zur Änderung des Urteilens vor, ausgehend von der Art und Weise, wie Sie Ihre Fragen stellen. Sie sprach von zwei Arten von Fragen: einige betreffen Urteile und andere Lernen. Normalerweise stellen wir uns beide Arten von Fragen und



wählen, welche wir in einer bestimmten Situation stellen. Aber Fragen auf eine andere Art zu stellen, führt zu einer anderen Perspektive (Tabelle 1).

Fragen zum Thema Richter vs. Lernende

Tabelle 1.

Richterin	Lernende
Was ist los?	Was funktioniert?
Wer ist daran schuld?	Für was bin ich verantwortlich?
Wie kann ich beweisen, dass ich Recht habe?	Wie kann ich beweisen, dass ich Recht habe?
Wie kann ich mein Territorium schützen?	Was ist das große Ganze?
Wie kann ich die Kontrolle haben?	Was sind meine Wahlmöglichkeiten?
Wie konnte ich verlieren?	Was ist daran nützlich?
Wie könnte ich verletzt werden?	Was kann ich lernen?
Warum ist diese Person so ahnungslos und frustrierend?	Was fühlt, braucht und will die andere Person?
Warum sich die Mühe machen?	Was ist möglich?

21

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass kulturell intelligente Führungskräfte Strategien entwickeln, die ihnen helfen, sich auf die Ziele und ihre Interaktionen zu konzentrieren. Sie verlassen sich auf das Feedback aus der Situation und nutzen es, um ein neues Bild zu schaffen, wodurch sie neue Lernmodelle für sich selbst schaffen.

1.2 Der Zweck der Gemeinschaftsführung

Die Führung einer Gemeinschaft will die Grundlage und die Kraft für sozialen Wandel schaffen. Dabei sprechen wir von Veränderungen im Verhalten der Menschen, in den Bedingungen der Gemeinschaft, in den sozialen Strukturen, sogar in den vorherrschenden kulturellen Überzeugungen oder Praktiken (Evans, 2012).

Gemeinschaftsführung ist ein auf Werten basierender, kooperativer und transformierender Prozess, in dem Menschen zunächst eine Diskrepanz



zwischen dem „was ist“ und dem was „sein sollte“ erkennen und dementsprechend handeln. Die Gemeinschaft selbst muss ein Ort sein, der nicht nur dem Zweck dient Führungspersonlichkeiten für die Entwicklung und Bereicherung der Bemühungen um die Förderung von Gemeinschaftsinitiativen zu bemühen, sondern auch gleichzeitig der Ort sein muss, an dem gegenwärtige und künftige Führungspersonlichkeiten in der Lage sind, sich zu vernetzen und bewährte Praktiken auszutauschen.

Die jedoch vielleicht wichtigsten Ergebnisse der kommunalen Führung sind in der Tatsache daran zu erkennen, dass ihre Mitglieder 1) wichtige organisatorische und soziale Fähigkeiten, die in den Führungsrollen der verschiedenen Gemeindeaktivitäten hervorgehoben werden, lernen; 2) mehr über die Gemeinschaft selbst und die Mechanismen erfahren, die sie in Bewegung setzen, damit sie effektiv funktionieren kann; 3) ein breites soziales Netzwerk von Einzelpersonen entwickeln, die gemeinsame Interessen über die Zukunft der Gemeinschaft teilen und den Wunsch haben sich gemeinsam einzusetzen; 4) in der Lage sind, die Vielfalt unterschiedlicher Einstellungen, kultureller Hintergründe, Fähigkeiten und Kenntnisse zu schätzen und den Wert der Inklusivität verstehen; 5) bürgerliche Fähigkeiten aufgrund des verstärkten Engagements für die Gemeinschaft entwickeln und perfektionieren; 6) sich bewusst werden, das sie selbst dazu beitragen können, wichtige Entscheidungen zum Wohle der Gemeinschaft zu treffen; 7) besser über die örtliche Gemeinschaft informiert werden; 8) sie ihre Probleme kennen und die anwendbaren und möglichen Lösungen finden; 9) langfristige persönliche Beziehungen entstehen. Ein weiteres Ergebnis kann eine Ausbildungsschule für junge Menschen sein, die etwas über Führungspersonlichkeiten und Führungsqualitäten innerhalb der Gemeinschaft lernen können. Zuletzt besteht der vielleicht wichtigste Nutzen

darin, dass die Gemeindemitglieder motiviert bleiben zu handeln, etwas zu tun, wovon sie auch in Zukunft in ihrer Gemeinde profitieren.

1.3 Kultur der Gemeinschaft

Kultur ist ein komplexes, mehrdimensionales Konzept. Eine Gemeinschaftskultur wird durch die Art und Weise hervorgehoben, wie die Dinge in dieser Gemeinschaft getan werden; sie spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie Menschen interagieren, Entscheidungen treffen und andere beeinflussen. Kultur spiegelt sich in der Form wider, wie Menschen in einer Gemeinschaft leben. Dazu gehören ihre Sprache, Religion, Stereotypen, Traditionen und Geschichte. Dazu gehört auch die Art und Weise, wie die Menschen miteinander umgehen und gesellschaftlich akzeptiert werden. Jede Gemeinschaft in der Welt hat ihre eigene Kultur.

Kultur drückt sich durch die soziale Struktur aus, die Menschen zusammenbringt. Soziale Gemeinschaften werden geschaffen, um ihre formellen Bedürfnisse (z.B. religiöse, schulische und staatliche), aber auch die Informellen (Gruppen- und Gemeinschaftsaktivitäten, die verschiedene Zwecke haben: Sozialisierung, pünktliche Problemlösung, gemeinsame Ziele usw.) zu erfüllen.

Kultur wird durch gemeinsame und unterschiedliche Werte, Überzeugungen, Einstellungen und Annahmen hervorgehoben, welche die Menschen über sich selbst und andere haben.

In der Gemeinschaft können formelle Rollen (die durch offizielle Wahlen erreicht werden) und informelle Rollen funktionieren, durch die Menschen eine soziale Struktur besetzen. Wer sind die Anführer und Anhänger, wer hat Autorität und wer nicht, wer nimmt aktiv teil und wer ist weniger involviert. Soziale Normen sind gängige Verhaltensweisen, die die lokale Kultur manifestieren und stärken. So sind die Normen sichtbar, wenn die Mitglieder der



Gemeinschaft sich die Hand geben oder nicht, wenn sie sich treffen, die Sauberkeit des Ortes, an dem sie leben, respektieren oder nicht, die formellen und informellen Gesetze der Gemeinschaft usw. einhalten oder nicht.

Die Kultur der Gemeinschaft muss bekannt sein und von den Führern der Gemeinschaft kontrolliert werden, weil sich die bewussten und unbewussten Überzeugungen der Führer der Gemeinschaft in Entscheidungen und Verhaltensweisen materialisieren und wiederholte Verhaltensweisen zu Führungspraktiken werden. Diese Führungspraktiken werden schließlich zu Mustern der Führungskultur, so dass sich die Führer der Verantwortung für die Schaffung oder Veränderung der Kultur bewusst sein müssen.

Durch die Entwicklung einer Gemeinschaftskultur tragen wir zur Entwicklung eines breiteren Verständnisses der Menschheit als Ganzes bei und können auf diese Weise die unsichtbaren Barrieren zwischen den Menschen niederreißen. Durch die Entwicklung der Gemeinschaft und ihrer Kultur werden die Mitglieder der Gemeinschaft für ihr eigenes Schicksal verantwortlich und steigern auf diese Weise das Selbstwertgefühl, aber auch das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gruppe.

24

Die Gemeinschaftskultur ermöglicht es den Menschen, sich darin zu üben, die Kultur anderer Menschen zu verstehen, sich auf Beziehungen zu Anderen einzulassen und starke und vielfältige Gemeinschaften aufzubauen. Sie ist ein lebendiger Ausdruck der Kultur des Alltagslebens, die informell von einem Individuum zum anderen gelehrt und praktiziert werden kann.

Die Gemeinschaftskultur ist durch grundlegende Annahmen über akzeptierte Verhaltensweisen, Trends und ihre täglichen Manifestationen gekennzeichnet. Eine Passung zwischen Kultur und Führungsstrategie ist wünschenswert, weil sie einen Mehrwert für die Gemeinschaft und die Gesellschaft schafft.



Kultur ist wichtig für die Vitalität einer Gemeinschaft. Um eine gemeinsame Kultur in der Gemeinschaft zu schaffen, kann der Leiter damit beginnen, gemeinsame Werte zu fördern und unterschiedliche Werte zu akzeptieren. Dabei ist ein Gleichgewicht zwischen Toleranz und Sanktionierung wünschenswert. Die Verletzung von Gemeinschaftswerten wird durch soziale Kontrolle sanktioniert. Deshalb muss das Führungsmitglied dafür sorgen, dass das Verhalten der Gemeinschaft gefördert wird und ein Verhalten außerhalb der Gemeinschaft erschwert wird. Er muss die Kultur als Teil des täglichen Lebens sichtbar machen. Deshalb ist es erforderlich, den Ängsten mutig zu begegnen und in gleichem Maße Tabus zu beseitigen.

Es ist die Aufgabe des Leiters, entscheidend zur Entwicklung der Gemeinschaftskultur beizutragen. In diesem Zusammenhang kann eine Reihe von Fragen hilfreich sein, um die Bedeutung der Gemeinschaftskultur zu verstehen. Um zu klären, welche Ziele für die Gemeinschaft vorgeschlagen werden, muss der Leiter also von der Frage ausgehen, warum Sie eine Gemeinschaft gründen wollen. Was ist der Zweck, den Sie vorschlagen? Hier sind einige Alternativen:

- die Mitglieder der Gemeinschaft verbinden, um Wissen auszutauschen; eine Reihe von Verbesserungen im Gemeinschaftsleben herbeiführen (in Bezug auf Sauberkeit, verbesserte Lebensbedingungen, Freizeitinitiativen usw.).

Mit den Antworten, die er findet, versteht es der Leiter, eine Strategie zu straffen und die Ideen auf eine Weise zu fördern, die für die Anderen so sinnvoll wie möglich ist.

Die Kenntnis der Kultur der Gemeinschaft durch den Leiter erleichtert die Zusammenarbeit mit Anderen und hilft bei der Bildung sozialer Netzwerke. Wenn die Menschen bereits zusammenarbeiten, muss der Leiter ein guter Beobachter sein, um zu beobachten, wie die Dinge in der Gemeinschaft vor sich



gehen. Vorsicht ist geboten, denn auch wenn der Leiter enthusiastisch ist und alle einbeziehen möchte, kann es anfangs schwierig sein. Deshalb ist es manchmal besser, mit weniger, aber überzeugteren Menschen zu beginnen als mit einer großen Menschenmenge, von denen einige jedoch überkritisch und negativ eingestellt sind. Wenn die ersten Mitglieder beginnen, eine starke Gemeinschaftskultur zu schaffen, können mehr Menschen in Gemeinschaftsangelegenheiten integriert werden, und dies wird mit weniger Störungen geschehen.

Beeinflussung von Menschen

Einfluss ist die Fähigkeit der Führungskraft, jemanden dazu zu bewegen, so zu denken oder zu handeln, wie er es wünscht. Die Einflussnahme auf Andere ist ein wesentlicher Bestandteil der Führung.

26

Die Roffey-Park-Arbeitsdefinition von Beeinflussung ist "alles, was wir sagen oder nicht tun oder unterlassen, ist oder nicht ist, was das Verhalten, die Gedanken oder die Handlungen eines anderen Menschen, bewusst oder unbewusst, zum Guten oder zum Schlechten, modifiziert, lenkt oder verändert". Oder einfacher ausgedrückt: Beeinflussung ist der Akt der Einflussnahme auf das Verhalten und die Handlungen anderer. Ohne die Fähigkeit, das Denken, Fühlen und Wünschen der Menschen zu beeinflussen, kann der Leiter nicht das erreichen, was er sich vorgenommen hat, für die Gemeinschaft zu tun.

Deshalb muss der Leiter wissen, wie er Einfluss nehmen kann, um die Dinge in der Gemeinschaft zu bewegen.

Mit einer fehlenden formellen Autorität Einfluss nehmen zu können, ist ein wesentliches Desiderat, welches jedoch nicht erreicht werden kann, ohne dass Menschen dem Führer vertrauen, ohne ein klares Bild des verfolgten Ziels und



ohne dass der Führer über hoch entwickelte Kommunikationsfähigkeiten verfügt, um zu überzeugen und zu bewegen.

Einflussnahme bedeutet nicht immer, andere dazu zu bringen, unseren Standpunkt zu akzeptieren. Es ist weder notwendig noch ein Problem für die Gemeindemitglieder, immer mit dem Führer übereinzustimmen.

Laut der Community Toolbox ist Einfluss eine Kombination aus drei Elementen:

der Kommunikator - die Person, die jemanden beeinflussen will;

die Botschaft - was der Kommunikator will, dass das Publikum tut oder glaubt;

Publikum - der Empfänger der Botschaft.

Die Frage ist, wie diese Elemente ineinandergreifen, damit der Einfluss zum Tragen kommt. Was hilft, die Botschaft zu akzeptieren? Welches sind die Faktoren, die den Einfluss wirksam machen?

27

Die Kombination aller drei Elemente wird letztlich die Wirksamkeit des Einflusses der Anderen bestimmen. Die Prüfer sind diejenigen, die sich am Ende beeinflussen lassen oder nicht, aber sowohl der Kommunikator als auch die Botschaft sind sehr wichtig. Eine Führungskraft mit einer wichtigen Botschaft kann den Auditor entscheidend beeinflussen.

Ein erster Schritt beim Aufbau von Einfluss kann die Konsolidierung vorgefertigter und die Bildung neuer Netzwerke sein. Dabei können Mitglieder des alten Netzwerks helfen, die als Anker für die Schaffung eines neuen Netzwerks fungieren können. Auf diese Weise stehen einige Türen offen, die man unter anderen Bedingungen vielleicht nicht öffnen könnte.

Der Versuch, Einfluss, das Ansehen und die Informationen, die die Menschen in der Gemeinde über den Führer haben, aufzubauen, ist wichtig. Deshalb müssen sie positiv und glaubwürdig sein. In diesem Sinne wird die



Glaubwürdigkeit des Führers dann unterstrichen, wenn die Person kompetent ist und weiß, was sie sagt, wenn sie Charisma hat und die Öffentlichkeit durch die Art und Weise, wie sie sich ausdrückt, anzieht, wenn sie einen hohen formalen Status in der Gemeinschaft hat, wenn sie "in der Sprache" des Publikums spricht.

Führungspersönlichkeiten oder diejenigen, die Zugang zu diesen Positionen erhalten wollen, müssen sich bewusst sein, dass ihr Ansehen in der Öffentlichkeit wichtig sein wird, um andere zu beeinflussen. Deshalb müssen sie in Übereinstimmung mit dem handeln, was sie vermitteln, mit den Werten, die sie fördern, mit den Dingen, die sie unterstützen, um keine kognitive Dissonanz zu erzeugen.

Letztendlich ist es klar, dass die Führungskraft sie mehr oder weniger stark beeinflussen wird, je nachdem, wie sie von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, wie flexibel sie sind, wie offen sie für die Ideen anderer sind, ihnen zuhören und ihre Meinungen berücksichtigen. Vergessen Sie nicht, dass die besten Ideen mit den größten Chancen, von der Gemeinschaft akzeptiert zu werden, diejenigen sind, die aus dem Beitrag aller resultieren, der sich aus der Kreativität der Gruppe ergibt.

Die Änderung von Überzeugungen erfordert eine anhaltende Anstrengung, manchmal auch über einen langen Zeitraum hinweg. Der Prozess der Einflussnahme führt nicht implizit zu einem raschen Wandel. Es ist wichtig, dass der Führer nicht entwaffnet und lernt, kleine Siege zu erringen, ohne den Kampf aufzugeben.

Wir alle müssen manchmal Menschen beeinflussen. Aber um ein Gemeindeführer zu sein, bedeutet Einfluss mehr als das. Es ist notwendig, zwischen Einfluss und Manipulation zu unterscheiden. Einfluss ermöglicht es dem Leiter, Dinge zu vollenden und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.



Einige Vorschläge zur Einflussnahme sind in der oben erwähnten bibliographischen Referenz in der Community-Toolbox aufgeführt. Einer der Vorschläge ist z.B. die Verwendung von Vergleichen, Metaphern und Überzeugungsgesetzen. Ein anderer ist, sich wechselseitig zu zeigen und dem anderen positives Verhalten zurückzugeben. Zu guter Letzt, einer der Verhandlungsregeln folgend, bitten Sie die Zuhörer dreimal "Ja" zu sagen, bevor Sie eine entscheidende Frage beantworten.

In dem Artikel "Meistern Sie die 3 Wege, Menschen zu beeinflussen" zeigt der Autor, dass die Taktiken der Einflussnahme in 3 Kategorien fallen: logische, emotionale oder kooperative Anrufe. Schließlich geht es darum, dass Menschen mit Kopf, Herz oder Händen beeinflussen.

Wenn Logik angewendet wird, beeinflusst der Leiter andere mit seinem Kopf, weil er den rationalen Teil ihres Gehirns benutzt. Zu diesem Zweck kann der Leiter Einfluss nehmen, indem er sich auf die Überzeugungen seiner Gemeinschaft bezieht, auf die Vorteile des Vorschlags oder durch die Darstellung bewährter Fakten.

29

Wenn sich die Rufe eines Führers mit den Gefühlen einer Person verbinden, bedeutet das, dass er das Herz beeinflusst. Emotionale Appelle stehen in direktem Zusammenhang mit den Werten derer, die sie zu beeinflussen versuchen, sowie mit deren Zugehörigkeitsgefühl. Die Beeinflussung des Herzens ist oft wirksam, wenn es darum geht, Gelder zu sammeln oder einen gemeinnützigen Vorstand anzuwerben.

Wenn der Leiter zur Zusammenarbeit aufruft, beruht der Einfluss der Anderen auf Zusammenarbeit und Teamwork. Dann sagen wir, dass der Leiter mit seinen eigenen Händen beeinflusst. Die Zusammenarbeit zur Erreichung eines Ziels, das der gesamten Gemeinschaft zugute kommt, ist ein mächtiger



Einflussfaktor, insbesondere wenn der Leiter auf massive und dauerhafte Veränderungen hinarbeitet.

Andere zu beeinflussen bedeutet, effektiv mit Menschen zusammenzuarbeiten, für die Sie keine formale Autorität haben. Die Frage ist, wie man am besten Einfluss nehmen kann. Es gibt keine Standardantwort, denn es hängt alles von der Zuhörerschaft (den Mitgliedern der Gemeinschaft) ab, aber auch von den Qualitäten des Leiters, der Art und Weise und der Leichtigkeit, mit der er kommuniziert und vermittelt, ermutigt und motiviert. Manchmal können diese Möglichkeiten der Einflussnahme kombiniert werden, wobei je nach Überzeugungskraft und Beweiskraft des Führers 2-3 eingesetzt werden können.

Führungspersönlichkeiten haben den großen Wunsch, etwas zu tun; sie müssen sogar etwas tun, schaffen und teilen. Dieser Wunsch ist die Kraft, die sie unbesiegt macht. Aufgrund ihrer Motivation entdecken sie, wie sie die Menschen und die Kultur um sie herum beeinflussen können. Ein Führer hat immer den absoluten Glauben, dass er seine Vision in die Tat umsetzen kann, und der Einfluss anderer beginnt immer mit ihrer Überzeugung. Um dies zu erreichen, muss der Leiter andere davon überzeugen, ihm zu vertrauen, denn er weiß, dass Unsicherheit, Zweifel und Angst die größten Hindernisse für die Beeinflussung anderer sind.

Aber um auf Andere Einfluss nehmen zu können, muss man wissen, was sie bereits beeinflusst. Auf diese Weise kann der Leiter echte Veränderungen herbeiführen. Der Leiter muss Leidenschaft, Energie und Wissen über Andere zeigen, und so wird er wissen, wie er mit ihnen reden muss, um sie zu sensibilisieren und zu beteiligen.

Führungspersönlichkeiten verändern die Gemeinschaft und die Welt um sie herum, indem sie über den Aufbau einer effektiven Geschichte sprechen. Sie zeigen, dass ihnen die Menschen, die sie beeinflussen, am Herzen liegen, und sie

wissen, wie sie ihren Ansatz an bestimmte Personen oder Gruppen anpassen können, indem sie andere mit ihrer Vision inspirieren und ihre Pläne in die Tat umsetzen.

Gemeinschaftsführung und soziale Verantwortung

Die Notwendigkeit sozialer Verantwortung in der Gemeindeführung

McMillan und Chavis (1986) definieren Gemeinschaft durch vier Dimensionen: Mitgliedschaft, Einfluss, Stärkung und gemeinsame emotionale Bindung. Gemeinschaftsführung, gleich welcher Art, manifestiert sich durch diese Dimensionen. Ob wir über Bildung (Bukoski et al., 2015; Riley, 2012), Gesundheit (Das & Horton, 2012; Trapence et al., 2012), Kommunalverwaltung (Cheuk et al., 2015; Shin, 2014; Sullivan, 2007), Kommunalpolitik (Bénit-Gbaffou & Katsaura, 2014), Tourismus (Cheuk et al., 2015) oder irgendeiner anderen sozialen Domäne (Ho Lee, 2017; Ji et al., 2017; Sisson, 2017), wenn wir über Gemeinschaftsführung diskutieren, vermuten wir immer die Verbindung eines Einzelnen oder einer Gruppe von Menschen mit der lokalen, nationalen oder internationalen Gemeinschaft. Die Verbindung ist erfüllt vom Einfluss von Interessen, gemeinsamen emotionalen Aspekten, Gruppenzugehörigkeit und ständiger Verstärkung.

Durch die vier genannten Dimensionen, mit der individuelle oder kollektive Gemeinschaftsführung im gegebenen Raum agiert, ergibt sich ein gemeinsamer Punkt, der durch die gegenwärtigen öffentlichen Dynamiken und Herausforderungen betont wird: die soziale Verantwortung. Das Konzept, welches nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden ist (Carroll & Shabana, 2010), hat heute vernünftige Fassaden und steht unter strenger gesetzlicher Aufsicht. Um ein echtes Mitglied einer Gemeinschaft zu sein, muss man sich mit der Gruppe verbinden und Verantwortung für seine Beteiligung oder mangelnde



Beteiligung übernehmen. Der Einfluss der unvermeidlichen Beteiligung, spontan oder absichtlich organisiert, allesamt gut gemeint oder von manipulativen Zielen getrieben, steht jetzt unter der genauen Beobachtung des Gesetzes. Verstärkung wird auf einem hohen Niveau der Gruppenzugehörigkeitssicherung erwartet, von der jeder Leiter weiß, dass sie lebenswichtig ist. Und die gemeinsame emotionale Verbindung ist ein tiefer Raum der Verschmelzung, fruchtbar für langfristige Motivation und aktive Teilnahme.

Die Notwendigkeit sozialer Verantwortung bei der Führung eines Gemeinwesens schließt wirtschaftliche, rechtliche, ethische und philanthropische Erwartungen ein, die das Gemeinwesen zu einem bestimmten Zeitpunkt hat (Carroll und Shabana, 2010). Es ist zu erwähnen, dass dieses spezifische soziale Bedürfnis als eine Notwendigkeit entstand, die Harmonie zu wahren und die Menschlichkeit ihrer durch die Intervention eines Führers sichtbar gemachten Handlungen zu schützen.

32

Arten von erforderlichen Führungskräften für sozial verantwortliches Handeln Studien erwähnen eine Lücke in der Forschung über Führung und soziale Verantwortung. Die Lücke weist auf einen Mangel an drei Führungsformen hin: dem ethischen, dem verantwortlichen / integralistischen und dem dienenden Führer (Christensen et al., 2014). Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der sozialen Verantwortung, die bei jeder Führungsaktivität unweigerlich entsteht.

Ethische Führer sind diejenigen, "die ethische Standards kommunizieren, ethisches Verhalten fördern, ethisches Verhalten vorleben und sich gegen unethisches Verhalten wenden" (Yukl, 2001, S. 28). Diese Führungspersönlichkeiten fördern die soziale Verantwortung, indem sie "Entscheidungen treffen, die die Bedürfnisse der verschiedenen



Interessengruppen berücksichtigen, die Unterstützung wertiger gemeinnütziger Aktivitäten fördern, zu Verbesserungen der Produktsicherheit ermutigen und Praktiken empfehlen, die schädliche Auswirkungen auf die Umwelt reduzieren" (Yukl, 2001, S. 28).

Pless et al. (2012) argumentieren, dass der verantwortungsbewusste und integralistische Führer "die Gewinne nicht aus der Rechenschaftspflicht gegenüber den Aktionären/Eigentümern erzielt, sondern er oder sie betrachtet Gewinne als ein Ergebnis, das sich wahrscheinlich aus der Führung eines zielgerichteten und verantwortungsvollen Unternehmens ergibt". Diese Sichtweise nimmt jede Aktivität in einem umfassenderen Kontext mit einer tieferen Sichtweise ein.

Der Begriff Servant Leader verbindet die Motivation zu führen mit dem Bedürfnis zu dienen (Liden et al., 2014). Der dienende Anführer kommt den Gefolgsleuten nicht entgegen, so dass sie in einer wechselseitigen Gegenseitigkeitssituation eine höhere Leistung anstreben werden. Der dienende Anführer fördert die Bereitschaft und das nötige Bewusstsein der Anhänger, selbst als Diener für andere zu fungieren, und zwar im gleichen oder höheren Verhältnis, wie er selbst handelt (Lemoine et al., 2016).

33

Grundsätze der sozialen Verantwortung

In Übereinstimmung mit den ethischen, den verantwortlichen und den dienenden Führern ergeben sich sechs Handlungsprinzipien (Abbildung 1):

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen von Interessengruppen



- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Respekt für internationale Verhaltensnormen



Abbildung 3. Grundsätze der sozialen Verantwortung (Internationale Organisation für Normung, 2020)

Kernthemen der sozialen Verantwortung

Soziale Verantwortung ist ein weitläufiger Begriff, denn soziales Handeln hat so viele Bereiche. Im nächsten Abschnitt stellen wir die Kernthemen der sozialen Verantwortung vor, die auch bei der Beurteilung der Managementqualität einer Organisation / Unternehmens berücksichtigt werden. Die Internationale Organisation für Normung (ISO) bietet eine Anleitung, um die Aufrechterhaltung der Unternehmenstätigkeit in sozial verantwortlichen Grenzen zu erreichen.

„Organisationen auf der ganzen Welt und ihre Interessenvertreter werden sich zunehmend der Notwendigkeit und der Vorteile eines sozial verantwortlichen Verhaltens bewusst. Das Ziel der sozialen Verantwortung ist es, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen“, heißt es in ISO (2020). Ein genauerer Blick half bei der Operationalisierung des Konzepts in den untenstehenden Kategorien (Abbildungen 4 und 5).



CORE SUBJECTS OF SOCIAL RESPONSIBILITY		
FAIR OPERATING PRACTICES	CONSUMER ISSUES	COMMUNITY INVOLVEMENT AND DEVELOPMENT
<ul style="list-style-type: none"> • Anti-corruption • Responsible political involvement • Fair competition • Promoting social responsibility in the value chain • Respect for property rights 	<ul style="list-style-type: none"> • Fair marketing, factual, and unbiased information and fair contractual practices • Protecting consumers' health and safety • Sustainable consumption • Consumer service, support, and complaint and dispute resolution • Consumer data protection and privacy • Access to essential services • Education and awareness 	<ul style="list-style-type: none"> • Community involvement • Education and culture • Employment creation and skills development • Technology development and access • Wealth and income creation • Health • Social investment

Abbildung 4. Faire Betriebspraktiken, Verbraucherfragen, Einbeziehung der Gemeinschaft und Entwicklung

Diesen Standards folgend muss auch die in verschiedenen Arten von öffentlichen oder privaten Organisationen systematisierte kommunale Führung ihre Absichten in diesen Parametern halten. Der Leiter einer Gemeindeorganisation muss die Fairness der Arbeitspraktiken sicherstellen. Er/sie muss frei von Korruption, verantwortungsbewusst politisch verbunden und fair im Wettbewerb sein. Der sozial verantwortliche Gemeindevorsteher fördert die soziale Verantwortung als einen Wert an sich und ist stets darauf bedacht, die Rechte anderer als Individuen und Gruppen zu respektieren.

Die Gemeindemitglieder, die als Konsumenten von kommunalem Interesse angesehen werden, erhalten vom Gemeindevorsteher eine angemessene Ausbildung, Zugang zu grundlegenden Dienstleistungen und eine faire, diskriminierungsfreie Behandlung.

Der Gemeindevorsteher beteiligt sich selbst und die angeführte Organisation aktiv an Bildungs- und Kulturveranstaltungen und betrachtet Gesundheits- und Bildungsmaßnahmen als langfristige Investitionen in nachhaltige Entwicklung.

Die soziale Verantwortung einer Organisation wird von ISO (2020) wie folgt definiert:

die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt, und

transparentes und ethisches Verhalten, das zu einer nachhaltigen Entwicklung einschließlich Gesundheit und Wohlergehen der Gesellschaft beiträgt.

Eine sozial verantwortliche Führungskraft berücksichtigt die Erwartungen der Stakeholder (einschließlich der Mitglieder der Gemeinschaft) und hält sich an geltendes Recht und internationale Verhaltensnormen, die in der gesamten von ihr/ihm geführten Organisation integriert sind. Menschenrechte sind ein ständiges und nicht verhandelbares Anliegen eines Gemeindeleiters. Jede Absicht unterliegt einer strengen Sorgfaltspflicht, und jede Handlung muss unter beharrlicher Vermeidung von Mittäterschaft erfolgen. Ein echter sozial verantwortlicher Gemeindevorsteher ist ständig unter dem wachsamen Radar von Diskriminierungen zu sehen.

36

CORE SUBJECTS OF SOCIAL RESPONSIBILITY		
HUMAN RIGHTS	ENVIRONMENT	LABOR PRACTICES
<ul style="list-style-type: none"> • Due diligence • Human rights risk situations • Avoidance of complicity • Resolving grievances • Discrimination and vulnerable groups • Civil and political rights • Economic, social, and cultural rights • Fundamental principles and rights at work 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevention of pollution • Sustainable resource use • Climate change mitigation and adaptation • Protection of the environment, biodiversity, and restoration of natural habitats 	<ul style="list-style-type: none"> • Employment and employment relationships • Conditions of work and social protection • Social dialogue • Health and safety at work • Human development and training in the workplace

Abbildung 5. Menschenrechte, Umwelt, Arbeitspraxis

Die Umwelt ist in der Wahrnehmung eines guten Gemeindeleiters nicht nur ein Raum, in dem um jeden Preis gehandelt wird. Die Umwelt ist Teil des



Entscheidungsfindungsprozesses als vertrauenswürdige Interessenvertreterin selbst, die bei allen Treffen am Diskussionstisch anwesend ist, mit starken Feedback-Argumenten, die den Schutz der biologischen Vielfalt und der natürlichen Lebensräume, die Verhinderung der Umweltverschmutzung und die nachhaltige Ressourcennutzung betonen. Diese Argumente sind für den sozial verantwortlichen Gemeindevorsteher ein klares Sprungbrett für alle geäußerten Absichten.

All dies macht die Entscheidung zu einem wachsamem Punkt in einer Dynamik, in der ständiges und vielfältiges Feedback zu richtigen Entscheidungen drängt.

Zunächst einmal ist die Entscheidungsfindung eine der Hauptaktivitäten des Leiters. Die Menschen werden immer nach der Entscheidung des stark argumentierten Führers Ausschau halten.

Gemäß den Anforderungen der sozialen Verantwortung müssen Entscheidungen des Gemeindeleiters den vier in Abbildung 4 erwähnten Aspekten zugeordnet werden, nämlich: Rechenschaftspflicht, Ethik, Transparenz und Interessengruppen (auch hier sind wieder die Gemeindemitglieder mit eingeschlossen).

37

Individuelle Kompetenzen für soziale Verantwortung

Osagie et al. (2016) weisen auf acht individuelle Kompetenzen für soziale Verantwortung hin, die sich leicht auch mit kommunaler Führung verbinden lassen. Abbildung 6 stellt die acht individuellen Kompetenzen vor.



Abbildung 6. Entscheidungsfindungsprozess - eine sozial verantwortliche Perspektive

Alle Gemeindevorsteher müssen sich der aufgeführten Zuständigkeiten bewusst sein und diese Nuancen der zusätzlichen Verantwortung einbeziehen. Sullivan et al. (2006) erwähnen drei Herausforderungen der Gemeindeführung. Der Gemeindevorsteher, der mit den genannten Kompetenzen ausgestattet ist, muss 1) die Bürger an der Festlegung der Prioritäten der Gemeinschaft beteiligen; 2) strategische Führung bieten und 3) das Kooperationspotential anderer lokaler Behörden entwickeln.

Die Erwartungen sind in der Tat anspruchsvoll. Was jedoch betont werden muss, ist, dass heute kein gemeinschaftliches Handeln ohne soziale Verantwortung möglich ist.



38

Abbildung 7. Individuelle Kompetenzen für soziale Verantwortung

Gemeindeführer in der Pandemiezeit



Wie Martin Luther King Jr. sagte: *"Das letzte Maß eines Mannes ist nicht, wo er in Momenten der Bequemlichkeit und Komfort steht, sondern wo er in Zeiten der Herausforderung und Kontroverse steht."*

In Krisenzeiten versuchen die Menschen, Vertrauen zu finden, indem sie sich Menschen ansehen, denen sie vertrauen, ihre Führungspersönlichkeiten. Gemeinschaften brauchen auch Vorbilder, denen sie folgen können, also verfolgen sie genau, was ihre Führer tun. Besonders in Zeiten einer Pandemie dürfen die Führungspersönlichkeiten von Gemeinschaften nicht vergessen, dass sie für diejenigen, die ihnen folgen, diejenigen Vorbilder sind, die die gewünschte Richtung vorgeben und die Zukunft zeigen, ohne von dem, was sie umgibt, (auf beobachtbare Weise) berührt zu werden.

Deshalb müssen Führungspersönlichkeiten eine Reihe von Qualitäten unter Beweis stellen, die die Gemeinschaft zum Vorankommen ermutigen können. Diese Qualitäten sind:

1. Optimismus und Zuversicht, dass alles, was Sie gemeinsam tun, erfolgreich abgeschlossen wird, so dass, auch wenn es jetzt schlecht ist, morgen die Sonne "auch auf unserer Straße lächeln wird!"

2. Ruhe, denn ein ruhiger Führer lässt Ruhe auf seine Anhänger übergehen und schafft so Vertrauen, dass alles gut wird. Jede Situation wird eine bessere Lösung finden, wenn die Dinge ruhig, geduldig und beharrlich behandelt werden.

Kommunikation, ohne die es keine Beziehung zwischen der Gemeinschaft und ihrem/ihren Leiter(n) geben kann. Kommunikation hilft, die Realität zu verstehen, Falschmeldungen, aber auch Klatsch und Tratsch, Verschwörungstheorien usw. zu bekämpfen. Aber diese Kommunikation muss auf mehreren Ebenen erfolgen, auf verschiedenen Kanälen und mit möglichst

vielen Kommunikationsagenten, zuverlässigen Leuten aus dem Team des Leiters.

Die Gemeindemitglieder müssen wissen, dass sie immer ihren Leiter oder diejenigen aus dem Team der Gemeindeleiter finden können, dass der/die Betreuer bereit ist/sind, ihnen zuzuhören und ihnen bei ihren Problemen zu helfen. Unter keinen Umständen sollten sich die Gemeindemitglieder im Stich gelassen fühlen, da dies Auswirkungen auf die Psyche haben, Angst und Verzweiflung fördern und sogar zu einem veränderten Geisteszustand führen kann.

Die Menschen in der Gemeinschaft müssen wissen, dass sie sich in allen Situationen auf ihren Führer verlassen können, besonders wenn sie sich schwach, einsam und hilflos fühlen.

Empathie - zu verstehen, was sie fühlen, was sie tun und warum sie bestimmte Dinge tun, warum sie so auf bestimmte Ereignisse reagieren. In einer Gemeinschaft mit niedrigem sozialen Status, bescheidenen Ressourcen oder fast keinen Ressourcen muss sich der Leiter fragen, wie er ihnen helfen kann, zu überleben. Einfühlungsvermögen bedeutet, ihnen in diesen Momenten nahe zu sein, ihre Sorgen mit ihnen zu teilen und ihnen gleichzeitig die Hoffnung geben, dass sie es schaffen werden. Manchmal reicht es aus, ihnen als Leiter zuzuhören. Emotionale Entladung ist gut für diejenigen, die leiden und von Sorgen überwältigt sind. Die Führungsperson muss wissen und in der Lage sein, in diesen schwierigen Zeiten, in denen ein oder mehrere Familienmitglieder betroffen sein können, Mitgefühl zu zeigen. Eine Gemeinschaft kann sich aus Menschen unterschiedlichen Alters zusammensetzen, manchmal aus vielen älteren Menschen, die anfällig für Krankheitsprobleme sind.

Auch junge Menschen sind nicht sicher, denn die Realität erweist sich als ernsthafte Beeinträchtigung der Gesundheit von jungen und sehr jungen



Menschen, sogar von Kindern. In manchen Familien kann es zu Todesfällen kommen, mit verheerenden Folgen für die Zurückgebliebenen. Der Leiter muss in der Lage sein, sein Mitgefühl auszudrücken, den Betroffenen zu zeigen, dass sie nicht allein sind, wenn jemand in ihrer Nähe leidet. Solche Dinge lindern Schmerz und Leid und befähigen die Menschen, weiterzugehen.

5. Zusammenarbeit mit anderen, denn der Leiter kann nicht allein arbeiten. Ohne ein Team, das hinter ihm steht, wird nicht einmal der beste Leiter in der Lage sein, das zu vollenden, was er sich vorgenommen hat. Darüber hinaus bedeutet für viele Menschen, jemandem nützlich zu sein, sich selbst zu beweisen, dass er fähig ist, dass er einen existentiellen Sinn hat. Die Art und Weise, wie sie die Führungskraft, das Team von Unterstützern, aber auch die Art und Weise, wie sie auf die Herausforderungen der Pandemie reagieren, sind die entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Führung. Darüber hinaus werden die Menschen, indem sie sich an der Lösung von Problemen beteiligen, ein korrektes und klares Verständnis für die durch die Pandemie verursachten Probleme gewinnen. Dies wird dazu führen, dass Gerüchte, die entstehen, wenn die Menschen nicht ausführlicher wissen, worum es geht, aus dem Weg geräumt werden.

41

Stärkung des Gemeinschaftsgefühls. Natürlich ist der Moment der Pandemie nicht der Moment, in dem sich das Gefühl der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft aufzubauen beginnt, sondern der Moment, in dem es sich festigt. Die Menschen brauchen das Gefühl der Unterstützung, das Gefühl, zur selben Gruppe zu gehören, was ihnen das Gefühl gibt, nicht verwundbar zu sein. Wenn es mehr sind, wenn sie zusammen sind, nimmt der individuelle Mut zu, und gleichzeitig entwickelt sich das Gefühl des Stolzes, weil man Teil einer Gemeinschaft ist, in der Dinge gelöst werden.



Im Falle einer Pandemie ist die Moral der Menschen sehr zerbrechlich, deshalb müssen wir ihnen helfen, ihren Optimismus und ihre Hoffnung aufrechtzuerhalten, damit sie die Kraft haben, die Krankheit zu bekämpfen.

Kontrolle der Angst. Der Führer ist auch ein Mensch, mit seinen Problemen, mit seinen Verwundbarkeiten, was bedeutet, dass auch er von Ängsten, Unsicherheiten, Zweifeln überwältigt werden kann. Aber genau darin liegt der Unterschied zwischen einem gewöhnlichen Menschen und einem Führer: in der Tatsache, dass er sich selbst kontrollieren kann, dass er ausgewogen urteilen kann und sich nicht von den Problemen, die ihn umgeben, überwältigen lässt. Gleichzeitig müssen die Menschen um sie herum den Führer als eine starke Person sehen, die die Kontrolle über ihr emotionales Gleichgewicht nicht verliert. Wenn der Leiter Zweifel und Ängste äußert, können sie sich als ansteckend für den Rest des Teams und dann sogar für die ganze Gemeinschaft erweisen.

42

In Zeiten einer Pandemie, wenn die Situation unsicher ist, können unsere Aktionen manchmal durch die Angst blockiert werden, keinen Fehler zu machen, etwas Unumkehrbares nicht zu tun. Dies kann jedoch zu Fehlern führen, da die Dinge aus dem Ruder laufen und einige Maßnahmen zu spät ergriffen werden können. Deshalb muss der Leiter von einem ebenso kompetenten, zuverlässigen Team umgeben sein, welches weiß, wann es darauf bestehen muss, damit das Eingreifen nicht unnötig wird.

Als Gemeindevorsteher müssen Sie akzeptieren, dass Sie sich irren können, auch wenn dies bedeutet, dass Sie manchmal widersprüchliche Maßnahmen ergreifen müssen. Schließlich verläuft die Krise nicht auf einem vorbestimmten Weg, so dass es normal ist, dass Veränderungen eintreten. Es ist eine ganz normale menschliche Reaktion, zu etwas bereits Gesagtem oder Getanem zurückzukehren, wenn die Dinge eine andere Wendung nehmen. Aber



man muss den Menschen zeigen, warum man seine Meinung ändert, damit sie die Logik hinter dem Verhalten des Führers erkennen können. Hier ist die Rolle Ihres Teams, Sie zu unterstützen und zu erklären, sie zu überzeugen.

Es versteht sich von selbst, dass es keinen Leiter gibt, der sie alle kennt, der alle Informationen zur Verfügung hat. Deshalb muss das Team des Leiters helfen, Perspektiven zu sammeln, um zu ersetzen und zu unterstützen, wo der Leiter nicht mehr zurechtkommt, oder es überlastet ist.

Nicht zuletzt müssen sowohl der Leiter als auch das Team in der Lage sein, zuzugeben, wenn sie einen Fehler gemacht haben, und gemeinsam die gewünschte Richtung zu formulieren, weil dadurch solche Dinge in Zukunft vermieden werden.

Wie Douglas Mc Arthur sagte: "Eine wahre Führungspersönlichkeit hat das Selbstvertrauen, allein zu stehen, den Mut, harte Entscheidungen zu treffen, und das Mitgefühl, auf die Bedürfnisse anderer zu hören. Er strebt nicht danach, ein Führer zu sein, sondern wird einer durch die Gleichheit seiner Handlungen und die Integrität seiner Absichten".

2. Kapitel: Die Rolle der Senioren in der Entwicklung der lokalen Gemeinschaft

In diesem Kapitel werden wir uns eingehend mit den wichtigsten Führungstheorien befassen, sowohl mit den alten Modellen als auch mit den Modernen. Zusätzlich wird der Rest des Kapitels durch eine kurze Erwähnung der verschiedenen Führungsstile ergänzt.

Führungstheorien (alt und modern)

Altmodische Theorien

Großer-Mann-Theorie

Eigenschaftentheorie

Kontingenz-Theorie

Stil- und Verhaltenstheorie

Theorie der Prozessführung

Transaktions-Theorie

Transformationstheorie

Moderne Führungstheorien

Charismatische Führung

Dienende Führung

Ethische Führung

Strategische Führung

Führungsstile

Transaktionsorientierter Führungsstil

Transformatorischer Führungsstil

Führungstheorien und -stile

Einführung

44



Aus der Literatur über Führung geht hervor, dass die Theorien im Laufe der Zeit verfeinert und modifiziert worden sind, und keine der Theorien ist völlig irrelevant. Wie bereits erwähnt, hängt die Relevanz vom Kontext ab, in dem sie angewendet wird. Die Art der Führung, die in Funktionen angewandt wird, die einen sehr hohen Grad an Präzision, Selbstvertrauen, Sensibilität, Sorgfalt und technischem Fachwissen erfordern, kann sich von einfachen managementorientierten Portfolios unterscheiden, da sie nicht für alle Köpfe geeignet ist [1]. Das bedeutet, dass Situationen, Kontexte, Kultur, Arbeitsumfeld, neue Gesetze und Vorschriften, Informationsüberlastung, organisatorische Komplexität und psychosoziale Entwicklungen das Führungskonzept dadurch in bemerkenswerter Weise beeinflussen und es der sich wandelnden Organisationsdynamik angemessen machen [2].

Die „großen Männer“ wurden irrelevant und damit auch das Wachstum der Organisationen. "Die vergehenden Jahre haben den Gnadenstoß einer anderen Kraft gegeben, dem großen Mann, der mit Brillanz und Weitblick mit diktatorischen Mächten an der Spitze einer wachsenden Organisation präsidieren konnte, aber dabei die Demokratisierung verzögerte". Es wurde auch festgestellt, dass "eine Person nicht allein dadurch zum Führer wird, dass sie eine Kombination von Eigenschaften besitzt" [3]. In Bezug auf den Umfang der Leitung und Führung wurde die Dynamik unter folgenden Faktoren festgestellt: 1) sozio-emotionale Unterstützung und Aufgabenverhalten; 2) bei der Ausführung einer Aufgabe das Bereitschaftsniveau (Engagement und Kompetenz) der Anhänger; 3) dass das von den Anhängern geforderte Beziehungsverhalten funktioniert und 4) Zielsetzung.

Ohne Einbeziehung der Untergebenen trifft der autokratische Führer Entscheidungen, der laissez-faire-Führer lässt die Untergebenen die Entscheidung treffen und übernimmt daher keine wirkliche Führungsrolle,



außer die Position zu übernehmen, und der demokratische Führer greift auf seine Untergebenen zu und trifft dann seine Entscheidung.

Altmodische Theorien

Großer-Mann-Theorie

Da die meisten Kulturen Helden brauchen, um ihre Erfolge zu definieren und ihre Misserfolge zu rechtfertigen, ist das Bemühen, nach gemeinsamen Führungseigenschaften zu suchen ein Jahrhundertealter Prozess. Im Jahr 1847 erklärte Thomas Carlyle im besten Interesse der Helden, dass "die Weltgeschichte, die Geschichte dessen, was der Mensch in dieser Welt erreicht hat, der Geschichte der großen Männer, die hier gearbeitet haben, zu Grunde liegt". Carlyle behauptete in seiner "Theorie des großen Mannes", dass Führer geboren werden und dass nur jene Männer, die mit heroischen Potentialen ausgestattet sind, jemals Führer werden könnten – große Männer werden geboren und nicht gemacht.

46

Der amerikanische Philosoph, Sidney Hook, erweiterte die Carlyle-Perspektive und hob die Wirkung hervor, die der bewegte Mensch gegenüber dem Ereignis-Macher haben könnte [4]. Er schlug vor, dass der ereignisreiche Mensch in einer historischen Situation komplex bleibt, aber nicht wirklich ihren Verlauf bestimmt. Andererseits behauptete er, dass die Handlungen des Ereignis-Machers den Verlauf der Ereignisse beeinflussten, der sehr viel anders hätte sein können, wenn er nicht in den Prozess einbezogen worden wäre. Die Rolle des Ereignis-Machers basiere auf "den Folgen der herausragenden Fähigkeiten von Intelligenz, Wille und Charakter und nicht auf den Handlungen der Unterscheidung".

In der Folgezeit stellte sich jedoch heraus, dass dieses Führungskonzept moralisch fehlerhaft war, wie es bei Hitler, Napoleon und dergleichen der Fall



war, wodurch die Glaubwürdigkeit der Theorie vom Großen Mann in Frage gestellt wurde. Diese großen Männer wurden irrelevant, und folglich wurde das Wachstum der Organisationen erstickt [5]. "Die vergehenden Jahre haben den Gnadenstoß einer anderen Kraft gegeben, dem großen Mann, der mit Brillanz und Weitblick mit diktatorischen Mächten an der Spitze einer wachsenden Organisation präsidieren konnte, aber dabei die Demokratisierung verzögerte". Die Führungstheorie entwickelte sich dann von dem Dogma, dass Führer geboren werden oder von Natur aus dazu bestimmt sind, zu einem bestimmten Zeitpunkt in ihrer Rolle zu sein, zu einer Reflexion bestimmter Charakterzüge, die ein Führungspotenzial vorsehen.

Eigenschaftstheorie

Die frühen Theoretiker waren der Meinung, dass geborene Führer mit bestimmten körperlichen Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen ausgestattet sind, die sie von Nicht-Führern unterscheiden. Die Eigenschaftstheorien ignorierten die Vorstellungen darüber, ob Führungseigenschaften genetisch bedingt oder erworben sind. Jenkins identifizierte zwei Eigenschaften: auftauchende Eigenschaften (solche, die stark von der Vererbung abhängen) wie Größe, Intelligenz, Attraktivität sowie Selbstvertrauen und Wirksamkeit (basierend auf Erfahrung oder Lernen), einschließlich Charisma, als fundamentale Komponente der Führung [6].

Max Weber bezeichnete das Charisma als "die größte revolutionäre Kraft, die in der Lage ist, durch Anhänger und absolute persönliche Hingabe an Führer, die sie mit fast magischen übernatürlichen, übermenschlichen Eigenschaften und Kräften ausgestattet sahen, eine völlig neue Orientierung zu schaffen". Diese anfängliche Konzentration auf intellektuelle, Körper- und

47



Persönlichkeitsmerkmale, die Nicht-Anführer von Führern unterschieden, deutete auf eine Forschung hin, die behauptete, dass zwischen Anhängern und Führern nur geringfügige Unterschiede bestehen [7]. Das Versagen bei der Aufdeckung der Eigenschaften, die jeder einzelne effektive Führer gemeinsam hatte, führte dazu, dass die Entwicklung der Eigenschaftstheorie als unzugängliche Komponente in Ungnade fiel. In den späten 1940er Jahren untersuchten Wissenschaftler die Eigenschaften militärischer und nichtmilitärischer Führer und legten die Bedeutung bestimmter Eigenschaften offen, die sich zu bestimmten Zeiten entwickelten.

Kontingenz-Theorie

Die Kontingenztheorien sprechen sich dafür aus, dass kein Führungsstil so präzise ist wie ein eigenständiger, da der verwendete Führungsstil von Faktoren wie der Qualität, der Situation der Anhänger oder einer Reihe anderer Variablen abhängt. "Nach dieser Theorie gibt es keinen einzigen richtigen Führungsstil, weil die internen und externen Dimensionen des Umfelds vom Führer verlangen, sich an die jeweilige Situation anzupassen". In den meisten Fällen verändern Führungskräfte nicht nur die Dynamik und das Umfeld, sondern auch die Mitarbeiter innerhalb der Organisation. In einem allgemeinen Sinne sind die Kontingenztheorien eine Kategorie der Verhaltenstheorie, die in Frage stellt, dass es nicht den einen besten Weg der Führung / Organisation gibt und dass der Führungsstil, der unter bestimmten Umständen wirksam ist, unter anderen Umständen möglicherweise nicht wirksam ist.

48

Kontingenztheoretiker gehen davon aus, dass der Führer im Mittelpunkt der Beziehung zwischen Führer und Untergebenen steht; Situationstheoretiker meinen, dass die Untergebenen eine zentrale Rolle bei der Definition der Beziehung spielen. Obwohl sich die situative Führung hauptsächlich auf den



Leiter konzentriert, schafft sie die Signifikanz des Fokus auf die Gruppendynamik. "Diese Studien über die Beziehungen zwischen Gruppen und ihren Leitern haben zu einigen unserer modernen Theorien über Gruppendynamik und Führung geführt". Die Theorie der situativen Führung schlägt vor, dass der Führungsstil mit der Reife der Untergebenen in Einklang gebracht werden sollte [8]. "Das Modell der situativen Führung, das 1969 erstmals eingeführt wurde, ging von der Theorie aus, dass es keine einzigartige Art der Führung gibt und dass diese Führer, um effektiv zu sein, in der Lage sein müssen, sich an die Situation anzupassen und ihren Führungsstil zwischen aufgabenorientiert und beziehungsorientiert zu variieren".

Stil- und Verhaltenstheorie

Die Stiltheorie erkennt die Bedeutung bestimmter notwendiger Führungsqualitäten an, die einem Führer, der eine Handlung vollzieht und dabei eine Parallele zu früheren Fähigkeiten des Führers zieht, vor dieser bestimmten Handlung als Ermöglicher dienen, während sie suggeriert, dass jeder Einzelne einen eigenen Führungsstil hat, mit dem er / sie sich am zufriedensten fühlt. Genauso wie einer, der nicht auf alle Köpfe passt, so kann auch ein Stil nicht in allen Situationen wirksam sein. [9] G. A. Yukl stellte drei verschiedene Führungsstile vor.

49

Mitarbeiter, die mit demokratischen Führungspersönlichkeiten zusammenarbeiteten, zeigten ein hohes Maß an Zufriedenheit, Kreativität und Motivation. Sie arbeiteten mit großem Enthusiasmus und Energie, unabhängig von der An- oder Abwesenheit des Führers; sie unterhielten bessere Verbindungen mit dem Führer, hinsichtlich der Produktivität, während autokratische Führer sich hauptsächlich auf eine größere Quantität der Leistung konzentrierten.



Die Laissez-faire-Führung wurde nur dann als relevant erachtet, wenn sie ein Team von hoch qualifizierten und motivierten Personen führt, die in der Vergangenheit eine ausgezeichnete Erfolgsbilanz vorzuweisen hatten. Feidler & House (1994) identifizierten zwei weitere Führungsstile, die sich auf die Effektivität der Führung konzentrieren. Die Forscher sind der Meinung, dass Rücksichtnahme (Sorge um Menschen und Beziehungsverhalten) und beginnende Struktur (Sorge um Produktions- und Aufgabenverhalten) sehr entscheidende Variablen sind. Die Rücksichtnahme bezieht sich auf das Maß an Vertrauen und Beziehung, das eine Führungskraft bei ihren Untergebenen hervorruft. Die Initiierungsstruktur hingegen spiegelt das Ausmaß wider, inwieweit der Leiter seine eigene Rolle und die der Untergebenen strukturiert, lenkt und definiert, da ihnen die partizipative Rolle in Bezug auf die organisatorische Leistung, den Gewinn und die Erfüllung der Mission zukommt. Diverse Forscher schlagen vor, dass es drei Arten von Führungskräften gibt: autokratisch, demokratisch und laissez-faire. Ohne Einbeziehung der Untergebenen trifft der autokratische Führer Entscheidungen. Der laissez-faire-Führer lässt die Untergebenen die Entscheidung treffen und nimmt daher keine wirkliche Führungsrolle ein, außer die Position zu übernehmen. Der demokratische Führer greift auf seine Untergebenen zu und trifft dann seine Entscheidung. "Er nimmt außerdem an, dass alle Führer in eine dieser drei Kategorien passen könnten".

50

Theorie der Prozessführung

Führungstheorien mit einem Schwerpunkt auf Prozessen sind z.B. die dienende Führung, lernende Organisationen, prinzipienzentrierte Führung und charismatische Führung, wengleich jedes Jahr weitere hinzukommen.



In den frühen 1970er Jahren führte Greenleaf die dienende Führung ein. In den frühen 1990er Jahren wurde ein Wiederaufleben der Diskussion über die dienende Führung beobachtet. Die dienenden Führer wurden ermutigt, sich auf die Ängste der Anhänger zu konzentrieren, und der Führer sollte mit ihnen mitfühlen, sich um sie kümmern und sie pflegen. Die Führung wurde einer Person übertragen, die von Natur aus ein Diener war. "Der dienende Führer konzentriert sich auf die Bedürfnisse der Anhänger und hilft ihnen, autonomer, freier und sachkundiger zu werden". Er kümmert sich auch verstärkt um die "Habenichtse" und erkennt sie als gleichberechtigt an. Die Führer in führenden Organisationen sollen der Verwalter (Diener) der Vision der Organisation sein und nicht ein Diener der Menschen innerhalb der Organisation. Führungspersönlichkeiten in lernenden Organisationen hingegen klären und pflegen die Vision und betrachten sie als größer als sich selbst. Der Leiter stimmt sich selbst oder seine Vision mit anderen in der Organisation oder der Gemeinschaft insgesamt ab.

51

Diese Theorien zur Prozessführung und weitere, die sich herauskristallisiert haben, legen oft nahe, dass die Arbeit von Führungspersönlichkeiten darin besteht, zum Wohlergehen anderer beizutragen, wobei der Schwerpunkt auf einer Form der sozialen Verantwortung liegt. Es scheint eine klare Entwicklung im Studium der Führung zu geben. Die Führungstheorie hat sich von den angeborenen Eigenschaften und Rechten zu erworbenen Eigenschaften und Stilen, zu situativen und beziehungsorientierten Führungstypen, zur Funktion von Gruppen und Gruppenprozessen und gegenwärtig zur Interaktion der Gruppenmitglieder mit Schwerpunkt auf der persönlichen und organisatorischen Funktion von Gruppen und Gruppenprozessen und gegenwärtig zur Interaktion der Gruppenmitglieder mit



Schwerpunkt auf persönlichen und organisatorischen moralischen Verbesserungen hin entwickelt [10].

Transaktions-Theorie

In den späten 1970er und frühen 1980er Jahren wurden die Führungstheorien dahingehend angewandt, dass sie von den spezifischen Perspektiven des Führers, des Führungskontextes und des Anhängers abwichen und sich auf Praktiken konzentrierten, die sich stärker auf den Austausch zwischen den Anhängern und Führern konzentrierten. Die transaktionale Führung wurde als jene beschrieben, bei der sich die Vereinigungen von Anführern und Anhängern auf eine Reihe von Vereinbarungen zwischen Anhängern und Führern stützten. Die Transaktionstheorie basiert "auf Gegenseitigkeit, bei der Führer nicht nur die Anhänger beeinflussen, sondern auch unter ihrem Einfluss stehen". Einige Studien zeigen, dass die transaktionale Führung eine Diskrepanz in Bezug auf die Handlungsebene der Führer und die Art der Beziehungen zu den Anhängern aufwies.

52

B. M. Bass beobachtete die transaktionale Führung "als eine Art von Führung, die einen aktiven und positiven Austausch zwischen Führern und Anhängern hatte, wobei die Anhänger für das Erreichen vereinbarter Ziele belohnt oder anerkannt wurden". Diese Belohnungen könnten von der Führungskraft Dankbarkeit für Leistungssteigerungen, Boni und Arbeitsergebnisse mit sich bringen. Für gute Arbeit könnte positive Unterstützung ausgetauscht werden, Leistungszulage für Beförderungen, Leistungssteigerung und Zusammenarbeit für Kollegialität. Die Führungspersönlichkeiten könnten sich stattdessen auf Fehler konzentrieren, Antworten vermeiden und Entscheidungen verzögern. Diese Haltung wird als



"Management ausnahmsweise" bezeichnet und könnte als passive oder aktive Transaktionen kategorisiert werden. Der Unterschied zwischen diesen beiden Arten von Transaktionen hängt vom Zeitpunkt der Einbindung der Führungskräfte ab. In der aktiven Form überwacht die Führungskraft kontinuierlich die Leistung und versucht, proaktiv einzugreifen [8].

Transformationstheorie

Transformational Leadership unterscheidet sich vom Rest der früheren und zeitgenössischen Theorien aufgrund ihrer Ausrichtung auf ein höheres Gut, da sie die Beteiligung der Anhänger an Prozessen oder Aktivitäten beinhaltet, die mit dem persönlichen Faktor gegenüber der Organisation und einem Kurs zusammenhängen, welcher eine gewisse höhere soziale Dividende abwirft.

Die Transformationsführer erhöhen die Motivation und Moral sowohl des Anhängers als auch des Führers. Es wird davon ausgegangen, dass die Transformationsführer "auf der Grundlage gemeinsamer Werte, Überzeugungen und Ziele mit den Anhängern in Interaktion treten". Dies wirkt sich auf die Leistung aus, die zur Zielerreichung führt. Laut Bass versucht der Transformationsführer, "Anhänger dazu zu bewegen, ihre Bedürfnisse neu zu ordnen, indem er Eigeninteressen überwindet und nach Bedürfnissen höherer Ordnung strebt". Diese Theorie entspricht der Theorie der Bedürfnisse höherer Ordnung von Maslow (1954).

53

Transformational Leadership ist ein Kurs, der auf Überzeugungen, Werte und Einstellungen abzielt, die die Praktiken von Führungspersönlichkeiten und ihre Fähigkeit, Veränderungen herbeizuführen, erhellen. Aus der Literatur geht hervor, dass Anhänger und Führer persönliche Interessen zum Nutzen der Gruppe beiseite schieben. Der Leiter wird gebeten,



sich auf die Bedürfnisse und den Input der Anhänger zu konzentrieren, um jeden in einen Leiter zu verwandeln, indem er sie befähigt und motiviert [11]. Durch die Betonung der zuvor definierten Führungstheorien unterscheidet sich die transformatorische Führung auch durch das ethische Ausmaß der Führung.

Die transformatorischen Führungspersönlichkeiten werden nach ihrer Fähigkeit beurteilt, die Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen, die Zustimmung und das Engagement anderer zu gewinnen, eine Vision zu schaffen, die den Wandel leitet und den Wandel zu verankern [5]. Diese Führungspersönlichkeiten behandeln Untergebene individuell und streben danach, ihr Bewusstsein, ihre Moral und ihre Fähigkeiten zu entwickeln, indem sie ihrer Arbeit und ihrer Herausforderung Bedeutung verleihen. Diese Führungspersönlichkeiten erwecken den Anschein einer überzeugenden und ermutigenden Zukunftsvision. Sie sind "visionäre Führungspersönlichkeiten, die versuchen, an die bessere Natur ihrer Anhänger zu appellieren" und sie zu höheren und universelleren Bedürfnissen und Zielen zu bewegen" [5].

54

Moderne Führungstheorien

Charismatische Führung

Das Konzept der charismatischen Führung wurde von verschiedenen Abteilungen der Wissenschaft untersucht. Unter diesen Abteilungen befinden sich verschiedene Fachbereiche der Sozialwissenschaften wie Soziologie, Psychologie, Organisationsverhalten, Geschichte, Management, Personalwesen und Politikwissenschaften.



Charismatische Führungspersönlichkeiten verhindern, dass Bedürfnisse, Werte, Ressourcen und Bestrebungen der Gruppenmitglieder individualisiert werden und machen sie zu kollektiven Bedürfnissen der Gruppe. Aus diesem Grund bleiben Menschen, die dem Führer folgen, mit den Missionen charismatischer Führer verbunden. In der charismatischen Führung vertrauen die Anhänger dem Führer, sie legen große Bedeutung auf Werte und ihre Motivation steigt. Ein charismatischer Führer führt seine Anhänger und inspiriert sie. Charismatische Führer sind Personen, die ihren Anhängern Vertrauen schenken, die Respekt bei ihnen erwecken, die dafür sorgen, dass ihre Anhänger positiv in die Zukunft blicken, die es ihren Anhängern erleichtern, die Dinge zu sehen, die in ihrem Leben wirklich wichtig sind, die bei den Anhängern ein objektives Gefühl wecken und sie stimulieren [12].

Allgemeines Merkmal charismatischer Führer ist, dass sie starke Überzeugungen haben, dass sie sich selbst vertrauen und dass sie mit diesem Glauben und dieser Zuversicht einen großen Einfluss auf ihre Anhänger haben. Sie werden von ihren Anhängern imitiert. Sie geben ihren Anhängern das Gefühl, dass sie ihnen vertrauen, und sie bringen durch die Wirkung, die sie auf ihre Anhänger ausüben, zum Ausdruck, was sie von ihren Anhängern erwarten. Sie sorgen sowohl für das Auftreten der Gruppenmission bei den Anhängern als auch für die individuelle Motivation. Charismatische Führer treten in der Gesellschaft im Allgemeinen in Krisengegenden auf. Sie beherrschen das Krisenumfeld völlig und opfern sich, wenn es notwendig ist. Sie nutzen ihr individuelles Charisma und setzen Strategien um, die vorher nicht eingepflanzt wurden und die ungewöhnlich sind.

Das Bedürfnis der Gesellschaften nach einem Helden oder Retter in Notzeiten wie Wirtschaftskrisen, Kriegen, demographischen Faktoren oder großen Depressionen ist deutlich höher als sonst. Das bedeutet, dass ein



erforderliches Umfeld für das Auftreten eines charismatischen Führers gegeben ist. Ein Held wird immer dann gebraucht, wenn Gesellschaften, die nicht ausreichend entwickelt sind oder sich nicht organisieren konnten, viele Probleme lösen oder die Dinge wieder in Ordnung bringen können [12].

Beispiele charismatische Führung

Um die Psychologie von Menschen zu verstehen, die ihr Charisma auf ihren Führungsstil übertragen haben, ist es hilfreich, sich Beispiele aus der realen Welt anzusehen. Wenn wir ihre Verhaltensweisen und Handlungen verstehen, können wir die innere Funktionsweise einiger der am deutlichsten erkennbaren charismatischen Führungspersönlichkeiten besser verstehen.

Pfarrer Martin Luther King Jr. Der Bürgerrechtsführer in den 1950er und 60er Jahren zeigte sich vor der Menge sehr zuversichtlich, zur friedlichen Aufhebung der Rassentrennung in den Vereinigten Staaten beizutragen.



56

Einzigartig war, dass King in der Lage war, seinen charismatischen Führungsstil in einer integrativen Art und Weise umzusetzen, um seine Anhänger zum gewaltlosen Sturz der Gesetze der Jim-Crow-Ära zu motivieren. Sein Vermächtnis ist heute nicht nur wegen der rhetorischen Kraft seiner Reden von Bedeutung, sondern auch wegen der effektiven und inspirierenden Art und Weise, in der er Amerika auf dem Weg zur Bürgerrechtsgesetzgebung führen konnte.

Steve Jobs





Als CEO von Apple in verschiedenen Phasen seiner Karriere konnte Steve Jobs die Welt in das 21. Jahrhundert führen, indem er seine Teams motivierte, ihre beste Arbeit zu leisten. Sein Autoritätsstil, basierend auf seinem eigenen Charisma, führte unsere Welt erfolgreich in beeindruckende Musikspeicher, Smartphone-Technologie und Cloud Computing ein.

Dienende Führung

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Führung. Führungspersönlichkeiten können mit allen Arten von Persönlichkeiten, Ausbildungen und Theorien erfolgreich sein. Ein beliebter Führungsstil ist der dienende Führungsstil, der vertrauter wird, wenn man seine Eigenschaften erkennt.

Denken Sie über die Begriffe "sozial verantwortliche Unternehmen" oder "partizipative Managementstile" nach. Organisationen und Manager, auf die diese Beschreibungen zutreffen, sind diejenigen, die im Regelfall auf die Form der dienenden Führung passen.

Servant Leadership ist "eine Philosophie und eine Reihe von Praktiken, die das



Leben von Einzelpersonen bereichert, bessere Organisationen aufbaut und letztlich eine gerechtere und fürsorglichere Welt schafft", so das Center for Servant Leadership. Wenn das an Ihr Ideal von sozial verantwortlichen Organisationen erinnert, denken Sie wahrscheinlich an Orte, an denen dienende Führung die Norm ist. Beispiele für dienende Führungspersönlichkeiten sind Stephen Covey, Autor von "7



Gewohnheiten hochwirksamer Menschen", und Richard Murphy, ein legendärer Jugendförderer in New York City.

Ethische Führung

Obwohl die Philosophie und die Fakten der ethischen Führung der dienenden Führung ähnlich sind, ist ihr Hauptziel ein Führungsstil, der verwendet wird, um die Ethik oder die ethische Operationslogik in Institutionen und Organisationen zu platzieren. Das Hauptziel der ethischen Führung besteht darin, bei Managemententscheidungen und Arbeitsprozessen die bestehenden ethischen Dimensionen deutlich zu machen und vorzustellen und dabei ethische Prinzipien zu schaffen, die Entscheidungsprozesse in Organisationen lenken und Entscheidungsprozesse geben und sie verteidigen. Das Konzept der ethischen Führung ist kein Konzept, welches Organisationen völlig fremd ist oder von dem sie neu gehört haben. Viele Mitarbeiter von Institutionen oder Organisationen haben in ihrem Aufgaben- und Verantwortungsbereich wesentliche moralische Dimensionen im Zusammenhang mit dem Unternehmen. In vielen Entscheidungen, die von Führungskräften getroffen werden, gibt es eine ethische Grundlage oder ein ethisches Kriterium. Außerdem gehören zu allen Arten von Führungspositionen auch Werte und die Tatsache, dass sie von einem bestimmten philosophischen Standpunkt aus manipuliert oder motiviert werden.

58

Wenn wir uns ethischer Führung in Bezug auf Mitarbeiter oder Organisationen nähern, kann sie als der idealste Führungsstil in Bezug auf die Anwendbarkeit der Demokratie ausgedrückt werden. Bei Untersuchungen, die durchgeführt wurden, um ethische Führung zu identifizieren und zu beschreiben, haben sich



zehn wesentliche Merkmale herauskristallisiert, die ethische Führung erklären und ihre Funktionsfähigkeit in einer Organisation sicherstellen.

2. Ethische Führungspersönlichkeiten sprechen regelmäßig über gemeinsame Werte und ethische Normen und sorgen dafür, dass diese verstanden, wahrgenommen und umgesetzt werden.
3. Ethische Führer geben den Menschen Verantwortung. Solche Führungspersönlichkeiten halten sich selbst und andere Menschen dafür verantwortlich, sich in Übereinstimmung mit ethischen Werten zu verhalten.
4. Ethische Führungskräfte werden mit ihrem Verhalten Vorbild für andere Mitarbeiter in der Organisation und erwarten, dass andere Mitarbeiter ebenfalls nach ethischen Grundsätzen handeln.
5. Ethische Führungspersönlichkeiten schließen ihre Anhänger und Führungsprinzipien in den Phasen des Entscheidungsprozesses nicht aus. Sie schützen ethische Werte bei jedem Verhalten, das sie an den Tag legen.
6. Ethische Führungspersönlichkeiten sorgen dafür, dass die Politik und ihre Anwendungen in Übereinstimmung sind.
7. Ethische Führungspersönlichkeiten sind Zeit und Quelle für den Zweck, den Menschen zu helfen, das erforderliche Vertrauen und die Fähigkeit zu erlangen, korrekte Überzeugungen in gutes Verhalten umzuwandeln.
8. Ethische Führer achten auf die Gefühle, Meinungen und Reaktionen aller anderen Menschen in ihrem Einflussbereich.
9. Da die Einhaltung ethischer Regeln und Werte das Ergebnis eines Reichtums ist, leisten ethische Führungskräfte in vielen Bereichen eine Reihe kleiner Verbesserungen.

10. Ethische Führungspersönlichkeiten nutzen ihre Missionen, Visionen und Werte als Maßstab, wenn sie über die Einstellung von Personal in der Institution, mit der sie verbunden sind, und über deren Beförderung entscheiden.

11. Ethische Führungspersönlichkeiten treten in den Vordergrund und motivieren in dem Sinne, dass sie Wegbereiter für Ethik sind, anstatt jemand anderem die Schuld zu geben oder auf andere zu warten.

Strategische Führung

Der Wandel, der sich in der heutigen Wirtschaft vollzieht, hat auch den Führungsstil der Unternehmen verbreitet, und Unternehmen, die von Familien oder Chefs geführt wurden, sind durch Unternehmen ersetzt worden, die mehrere Aktionäre haben und die nicht nur einen Eigentümer haben. Gegenwärtig haben sich die Unternehmen zu globalen Unternehmen gewandelt, die in vielen Ländern tätig sind und Dutzende oder sogar Hunderte von Aktionären haben. Diese Transformation, die sich in den Tätigkeitsbereichen und Strukturen der Unternehmen vollzogen hat, hat die Strategische Führungstheorie hervorgebracht, die ein neues Führungskonzept darstellt. Der Bedarf an Führungskräften in Unternehmen ist gestiegen und das Konzept des CEO (Chief Executive Officer) ist entstanden. Die CEOs heutiger Unternehmen haben allein strategische Führungsaufgaben übernommen. Als strategische Führungskräfte von Organisationen besteht die wesentliche Aufgabe von CEOs darin, eine Vision für ihre Organisation zu wählen und das erforderliche Umfeld und die Bedingungen zu schaffen, um diese Vision zu erreichen.

Wenn die Aufgabe und Verantwortung, die den strategischen Führungskräften zufällt, zu finanziellen Erfolgen führte, wurden strategische



Führungskräfte als Helden oder Retter für Unternehmen angesehen. Zusammen mit der Globalisierung, die das 21. Jahrhundert mit sich gebracht hat, haben jedoch das unsichere Umfeld für Organisationen und die unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen in verschiedenen Märkten dazu geführt, dass sie sich mit unvorhersehbaren Umweltbedingungen konfrontiert sehen. Während der Wandel in den Industrien in den vergangenen Jahrhunderten linear verlief, waren wichtige Konkurrenten ebenfalls nicht global, sondern in der Regel lokal. Die neue Wettbewerbsstruktur der globalen Wirtschaft hat die Bestimmung der Richtung der Organisation mit dem Standpunkt eines Einzelnen blockiert und die Struktur der Organisationen des 21. Jahrhunderts, sowie die Umsetzung der strategischen Führung differenziert.

Führungsstile

61

Transaktionsorientierter Führungsstil

Der transaktionale Führungsstil besteht aus drei Komponenten: kontingente Belohnung, Management nach Ausnahmen (aktiv) und Management nach Ausnahmen (passiv). Ein Transaktionsleiter folgt dem Schema der bedingten Belohnung, um den Anhängern die Leistungserwartung zu erklären, und schätzt gute Leistungen. Transaktionsführer glauben an vertragliche Vereinbarungen als Hauptmotivatoren [8] und nutzen extrinsische Belohnungen, um die Motivation der Anhänger zu steigern.

Aus der Fachliteratur geht hervor, dass "der Transaktionsstil die Kreativität hemmt und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter negativ beeinflussen kann. Management by Exception" erklärt das Verhalten von Führungskräften im Hinblick auf die geeignete Feststellung von Abweichungen vom Verhalten der erwarteten Nachfolger. Die Anwendung beider Stile variiert



von Situation zu Situation und von Kontext zu Kontext. In Situationen, die ein hohes Maß an Präzision, technischem Fachwissen und Zeitdruck erfordern, insbesondere in einem technologieintensiven Umfeld, werden wir transaktionale Führung bevorzugen, wohingegen in einem menschenintensiven Umfeld, in dem der Schwerpunkt auf der Beeinflussung der Anhänger durch Motivation und Respekt ihrer Emotionen auf der Grundlage gemeinsamer Ziele, Überzeugungen und Werte liegt, ein transformativer Führungsstil vorzuziehen ist [5].

2. *Bedingte Belohnung.* Die Führung bei Contingent Belohnungen konzentriert sich auf das Erreichen von Ergebnissen. Da die Menschen konkrete, greifbare, materielle Belohnungen als Gegenleistung für ihre Bemühungen schätzen, ist dieses Handeln aufgetaucht. "Wo transformativische Führung individuelle Talente anerkennt und durch emotionale Appelle, Werte und Glaubenssysteme Begeisterung weckt, erzeugt transaktionale Führung Compliance, indem sie an die Wünsche und Bedürfnisse des Einzelnen appelliert" [8]. Von Führungskräften, die mit bedingter Belohnung arbeiten, wird erwartet, dass sie den Mitarbeitern die Richtung weisen, damit die Arbeit erledigt wird. Kurz gesagt, die Schlüsselindikatoren für kontingente Belohnung umfassen leistungsabhängige materielle Belohnungen, Richtungsvorgaben, Gegenseitigkeit und Vertrauensbildung im Team.
3. *Verwaltung ausnahmsweise (aktiv).* Management by Exception (aktiv) ist nicht die Aufgabe der Führung, die durch eine laissez-faire-Führung gekennzeichnet ist. Führungspersönlichkeiten, die dem Management ausnahmsweise (aktiv) folgen, haben ein inhärentes Vertrauen in ihre Mitarbeiter die Arbeit auf einem zufriedenstellenden Niveau zu

beenden und das Boot nicht ins Wanken zu bringen. "Diese Art der Führung inspiriert die Arbeitnehmer nicht dazu, über die erwarteten Ergebnisse hinauszugehen, aber wenn das Ziel erreicht ist, bedeutet das, dass das System funktioniert hat, alle zufrieden sind und das Geschäft wie gewohnt weitergeht"[8]. Es gibt ein wenig Sinn für Abenteuer oder Risikobereitschaft, neue Perspektiven oder Wildwasserstrategien im Falle des Managements durch Ausnahme-Führungskräfte. Dies entspricht einer bedarfsgesteuerten Veränderungskultur. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Management by Exception (aktiv) Vertrauen in die Arbeitnehmer, schlechte Kommunikation, Aufrechterhaltung des Status quo und mangelndes Vertrauen umfasst.

Management ausnahmsweise (passiv). "Es handelt sich um den Stil der transaktionalen Führung, bei dem die Führungskräfte es vermeiden, Vereinbarungen festzulegen, und es versäumen, Ziele und Standards vorzugeben, die vom Personal erreicht werden sollen. Manchmal wartet eine Führungskraft ab, bis etwas schief geht, bevor sie etwas unternimmt" [8].

63

Transformatorischer Führungsstil

Transformationsführung ist sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene mit positiven Ergebnissen verbunden. Transformations-Führungskräfte ermutigen ihre Anhänger, Bedürfnisse höherer Ordnung wie Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühl [8] zu erreichen, und sie sind einflussreich, wenn es darum geht, die Motivation der Anhänger in Richtung "Selbstaufopferung und Erreichen von Organisationszielen über persönliche Interessen" zu steigern (Bass, 1995). Führungspersönlichkeiten mit idealisiertem Einfluss zeigen erhöhte Besorgnis und ein erhöhtes Bewusstsein für die



Bedürfnisse der Anhänger und erzeugen ein Gefühl der gemeinsamen Risikobereitschaft" (Jung et al., 2008). Inspiratorische Motivation bietet eine Wiege der Ermutigung und fordert die Anhänger heraus, die gesetzten Ziele zu erreichen, während intellektuelle Stimulation die Anhänger dazu anregt, kreativer und innovativer in ihren Problemlösungsfähigkeiten zu sein.

Transformations-Führungskräfte räumen ihren Beziehungen zu den Anhängern eine sehr hohe Priorität ein und zeigen individuelle Rücksichtnahme bei der Erfüllung ihrer Bedürfnisse nach Befähigung, Leistung, erhöhter Selbstwirksamkeit und persönlichem Wachstum. Der Führungsstil umfasst jedoch nicht alle Faktoren, die die Neuerung bestimmen. Wie R. J. House & R. N. Aditya [13] verdeutlichen, "kann Führungsstil allein nicht mit der Patientensterblichkeit in Verbindung gebracht werden". Stattdessen analysierten die Forscher, dass die Patientenmortalität auf einem Abwärtstrend war, wenn die Organisation eine assoziierte und konsistente Organisationskultur hatte. Sie [13] beobachteten, dass unabhängig vom Stil "Führungskräfte, die einen relationalen und transformativen Stil praktizierten, qualitativ bessere Ergebnisse erzielten als diejenigen, die Autokratie demonstrierten".

4. Idealisierte Einflussnahme – ist das Attribut eines Führers, welches die Anhänger dazu inspiriert, ihren Führer als Vorbild zu nehmen. Charisma ist ein alternativer Begriff, der an die Stelle des idealisierten Einflusses tritt. Idealisierter Einfluss schafft Werte, die Menschen inspirieren, ihnen einen Sinn geben und ein Gefühl der Zielstrebigkeit vermitteln. Idealisierter Einfluss ist von Natur aus inspirierend. Er schafft eine Einstellung zu dem, was im Leben von Bedeutung ist. Idealisierter Einfluss wird mit charismatischer Führung in Verbindung gebracht [9]. Charismatische Führungspersönlichkeiten flößen anderen Selbstvertrauen ein. Es



ist ihre Demonstration des Vertrauens in die Bereitschaft eines Anhängers, sich selbst zu opfern, und in die Fähigkeit, außergewöhnliche Ziele zu verfolgen, was eine einflussreiche, mitreißende Kraft idealisierten Einflusses und rollenbildenden Verhaltens ist [11]. Führungspersönlichkeiten, die Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben, können sich große Leistungen sichern. Führungskräfte mit idealisiertem Einfluss sind mit einem konstruktiven Gefühl der Selbstbestimmung ausgestattet.

R. J. House & R. N. Aditya [13] zeigten, dass die Aufrechterhaltung des Selbstwertgefühls ein starkes und allgegenwärtiges soziales Bedürfnis ist. Diese Führungspersönlichkeiten sind hochgradig überzeugt, verwandeln ihre Anhänger durch regelmäßige Kommunikation, präsentieren sich als Vorbild und ermutigen sie "den Auftrag und die Ziele des Unternehmens zu erreichen". Sie verfügen über das erforderliche Maß an emotionaler Stabilität und Kontrolle. "Diese Führungspersönlichkeiten gehen über innere Konflikte hinaus und lenken ihre Fähigkeiten, Herr ihres eigenen Schicksals zu sein". Laut Jhon Marshall (CEO, Solaris Power) haben transformatorische Führungskräfte die Rolle eines Mentors, der Anhänger begleitet und über die Schlüsselverantwortlichkeiten von Führungskräften im Kontext eines idealisierten Verhaltens lernt. Solche Führungspersönlichkeiten sind lernende Führungspersönlichkeiten. Kurz gesagt, grundlegende Hinweise auf einen idealisierten Einfluss sind Rollenmodellierung, Artikulation und Schaffung von Werten, die den Anhängern Sinn, Bedeutung, Selbstachtung, Selbstbestimmung, emotionale Kontrolle und Vertrauen vermitteln.

65



1.2.1. Inspirierende Motivation – ist das Bewusstsein der Anhänger zu entwickeln, sie auf den Auftrag und die Vision der Organisation auszurichten und andere zu motivieren, die Vision zu verstehen und sich zu ihr zu bekennen, was eine Schlüsseldimension des transformatorischen Führungsstils der inspirierenden Motivation ist. "Inspiratorische Motivation zielt auf das Prinzip der organisatorischen Existenz statt auf die Persönlichkeit des Leiters". Statt die Mitarbeiter zu ersticken, ermutigt eine Führungspersönlichkeit mit diesem Stil die Mitarbeiter in dem Bestreben, das Beste aus ihnen herauszuholen. Denn die Verhinderung von "Experimenten und die Behinderung der Kreativität frustrieren nur Mitarbeiter, die einen positiven und produktiven Beitrag zur Organisation leisten wollen". Führungskräfte, die mit diesem Stil ausgestattet sind, ermutigen die Mitarbeiter, indem sie ihnen mehr Autonomie geben, Entscheidungen ohne Aufsicht zu treffen, und ihnen die Werkzeuge zur Verfügung stellen, um diese Entscheidungen zu treffen. Die mit diesem Verhalten ausgestatteten Führungskräfte setzen hohe Maßstäbe für ihre Anhänger, indem sie ihre Vision auf eindeutige Weise kommunizieren und sie ermutigen, sich über die normalen Situationen hinaus für ihr eigenes und organisatorisches Wachstum zu entwickeln [14]. Die erfolgreichen Führungskräfte sind immer aktiv mit ihren Mitarbeitern, indem sie sie inspirieren, belohnen und korrigieren und sie ersetzen, wenn sie versagen, und dadurch Gelegenheiten für andere schaffen. Kurz gesagt, Führungskräfte mit inspirierendem Motivationsverhalten schaffen Visionen, etablieren Kommunikation und bewältigen

66



herausfordernde Mitarbeiter, indem sie sie ermutigen, mit ihnen zusammenarbeiten und ihnen Autonomie geben.

1.2.2. Intellektuelle Anregung – Führungspersönlichkeiten mit Merkmalen der intellektuellen Stimulation sind solche, die "Anhänger intellektuell stimulieren, Kreativität erzeugen und Herausforderungen als Teil ihrer Arbeit annehmen". Sie bewahren ihr emotionales Gleichgewicht und gehen rational mit komplexen Problemen um. Sie kultivieren ähnliche Fähigkeiten auch bei ihren Mitarbeitern. Sie entwickeln in den Anhängern Problemlösungstechniken für das Treffen komplexer Entscheidungen, die einen gegenseitigen Konsens zwischen Führungskräften und Mitarbeitern widerspiegeln. "Der intellektuell stimulierende Führungsansatz projiziert in hohem Maße die Mentoring-, Coaching- und moralbildenden Stärken einer individualisierten Betrachtung". Beide Führungsansätze bauen sowohl organisatorische Fähigkeiten als auch den Charakter auf, ähnlich wie ein fürsorgliches Führungsverhalten, das coacht und herausfordert [14]. "Mit anderen Worten, Führungspersönlichkeiten mit diesem Führungsansatz müssen zunächst die Komplexität der Herausforderung entschlüsseln und einen Orientierungssinn dafür entwickeln, was sie für sie selbst und ihre Mitarbeiter bedeutet, bevor sie die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Herausforderung fördern. Es gibt verschiedene Ebenen des Intellekts und der Ermutigung, aktiv zu arbeiten. Es handelt sich um die Fähigkeit, die Arbeitnehmer intellektuell zu stimulieren, und um die Neigung, sich aktiv an der Arbeit zu beteiligen. "Kurz gesagt, die Schlüsselindikatoren für die

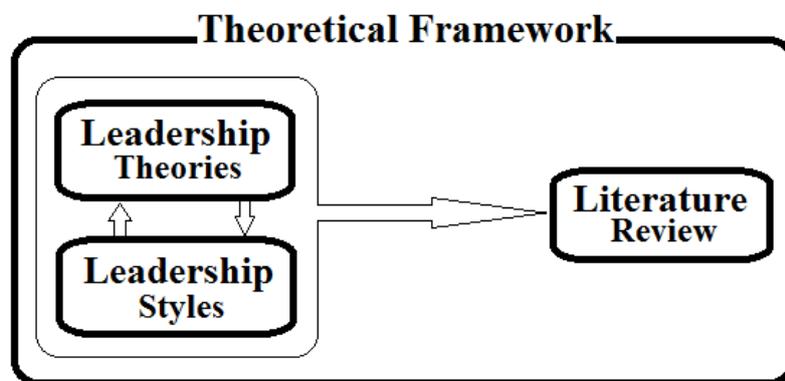
67



intellektuelle Stimulation sind Rationalität, Kreativität, Konsensentscheidungen, Coaching, Unterstützung, Herausforderung und Beteiligung".

- 1.2.3. Individualisierte Betrachtung – sie befasst sich mit dem grundlegenden transformatorischen Führungsverhalten, welches darin besteht, den Einzelnen als grundlegenden Beitrag zum Arbeitsplatz zu betrachten. Solche Führungskräfte zeigen sich besorgt um die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und sind in der Lage, die Entwicklung des gewünschten Verhaltens am Arbeitsplatz zu fördern und zu coachen. Ihre Rolle wechselt von einem partizipatorischen zu einem autokratischen Stil. Kurz gesagt die "grundlegende[n] Elemente einer individualisierten Betrachtung bestehen aus der Beruhigung, Betreuung und Begleitung von Einzelpersonen und einem offenen und beratenden Ansatz".

68



Arten der Verwaltung

Alle Managementstile können in drei Haupttypen kategorisiert werden: Autokratisch, Demokratisch und Laissez-Faire, wobei Autokratisch am stärksten und Laissez-Faire am wenigsten kontrollierend ist.



Autokratisch

Autokratisches Management ist der am stärksten kontrollierende der Managementstile. Variationen dieses Stils sind autoritativ, überzeugend und paternalistisch. Autokratische Manager treffen alle Entscheidungen am Arbeitsplatz. Die Kommunikation mit dieser Art von Management ist ein Weg, der von oben nach unten zu den Mitarbeitern führt. Ideen und Beiträge der Mitarbeiter werden weder gefördert noch als notwendig erachtet. Rollen und Aufgaben sind klar definiert, und von den Arbeitnehmern wird erwartet, dass sie diese Anweisungen bedingungslos befolgen und dabei konsequent kontrolliert und beaufsichtigt werden.

Diese Art von Stil ist besonders nützlich in Organisationen mit hierarchischen Strukturen, in denen das Management alle Entscheidungen auf der Grundlage der Positionierung in der Hierarchie trifft. Zu den Mitarbeitern, die von diesem Führungsstil profitieren, gehören auch diejenigen, die neu, ungelernt oder unmotiviert sind, da sie die Aufsicht und klare Anweisungen benötigen. Manager können in Krisenzeiten oder bei schwerwiegenden zeitlichen Zwängen sehr von diesem Führungsstil profitieren.

Die Vorteile des autokratischen Führungsstils liegen in der geringen Unsicherheit, klar definierten Rollen und Erwartungen an die Mitarbeiter und der Schnelligkeit der Entscheidungsfindung. Alle Entscheidungen werden von der Führungskraft getroffen, und von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie nachgiebig sind, so dass wenig Raum für Abweichungen oder Verwirrung bleibt. Die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung ist ideal und wird nicht durch widersprüchliche Gedanken oder Agenden gebremst.

Zu den Nachteilen gehört der Mangel an Mitarbeiter-Input mit Ideen, die nicht gefördert oder geteilt werden. Dies kann zu Unzufriedenheit am



Arbeitsplatz, Fehlzeiten und Mitarbeiterfluktuation führen. Da die Manager alle Entscheidungen treffen, sind die Mitarbeiter nicht geneigt, autonom zu handeln und können zu abhängig vom Manager werden. Nicht alle Mitarbeiter wollen oder müssen beaufsichtigt werden, was dazu führen kann, dass sie nachtragend und unzufrieden werden. Zu viele unzufriedene Mitarbeiter und die Gewaltenteilung mit einem autokratischen Führungsstil können zu einer "wir gegen sie"-Mentalität führen.

Merkmale

- Führung durch Ordnung, Forderungen, Drohungen und Bestrafung
- Die Betonung liegt auf "Sie" und "Ich".
- strafende Kritik

70

Demokratische

Der demokratische Managementstil sieht vor, dass die Manager Entscheidungen unter Mitwirkung der Mitarbeiter treffen, aber für die endgültige Entscheidung verantwortlich sind. Es gibt viele Variationen dieses Managementstils, darunter beratende, partizipative und kollaborative Stile. Ideen und Beiträge der Mitarbeiter sind erwünscht, aber nicht notwendig. Die Kommunikation erfolgt sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben und bildet ein geschlossenes Team.

Diese Art von Stil ist vielseitig und hat den Vorteil, dass bei der Entscheidungsfindung vielfältigere Perspektiven einbezogen werden. Da die Mitarbeiter berücksichtigt werden, bevor der Manager Entscheidungen trifft,



föhlen sich die Mitarbeiter geschätzt, was die Motivation und Produktivität erhöht.

Der Nachteil des demokratischen Managementstils ist die Zeit, die die Entscheidungsfindung aufgrund der Sammlung von Ideen und Meinungen in Anspruch nimmt. Hinzu kommt der potenzielle Konflikt unterschiedlicher Standpunkte, die bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen, so dass sich die Mitarbeiter weniger geschätzt föhlen können, wenn ihr Beitrag nicht berücksichtigt wird, was zu einer geringeren Moral und Produktivität föhrt.

Merkmale

1. kollaborativer Entscheidungsträger
2. Die Betonung liegt auf "wir".
3. konstruktive Kritik

71

Laissez-faire

Der Laissez-faire-Managementstil beinhaltet wenig oder keine Einmischung des Managements. Die Mitarbeiter brauchen keine Aufsicht und sind hoch qualifiziert, was es der Geschäftsleitung ermöglicht, die Problemlösung und die Entscheidungsfindung den Mitarbeitern zu überlassen. Zu den Variationen dieses Stils gehören der delegierende Stil und das, was als bossloses Umfeld oder selbstverwaltete Teams bezeichnet wird. [15]

Diese Art von Stil funktioniert am besten in Organisationen mit einem flacheren dezentralisierten Management. In der Regel sind die Mitarbeiter hoch qualifiziert, mehr noch als das Management, und man vertraut darauf, dass sie die Messlatte für Innovation setzen und die Ziele festlegen.



Die Vorteile des Laissez faire sind mehr Innovation und Kreativität durch die Autonomie des Fachpersonals. Einige Beispiele für diese Art von Mitarbeitern sind Lehrer, Kreative und Designer.

Zu den Nachteilen gehören das Risiko einer geringen Produktivität durch unbeaufsichtigtes Personal, Orientierungslosigkeit aufgrund des "hands-off"-Stils des Managements.

Merkmale

- Die Mitglieder haben die Verantwortung für alle Ziele
- Die Betonung liegt auf der Gruppe und auf delegierenden Aufgaben
- keine Kritik

Änderungs-Management

72

KOTTER's Modell

Im Laufe des Jahres 1995 schlug Kotter erstmals das Acht-Stufen-Modell vor (1995). Das Modell der 8 Schritte zum erfolgreichen Wandel definiert die wichtigsten kritischen Schritte, die durchlaufen werden müssen, um sicherzustellen, dass der Wandel stattfindet und nachhaltig ist.





Kotter Change-Modell

1. Schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit - überzeugende Fakten: Die Ziele müssen real und relevant sein und die Dringlichkeit von Veränderungen hervorgehoben sein;
2. Ziehen Sie das Führungsteam zusammen - stellen Sie das Schlüsselpersonal für die Task Force zusammen;
3. Schaffen Sie eine Vision - entwickeln Sie die Vision des Teams und die Strategie als Ziel;
4. Kommunizieren Sie die Vision - nutzen Sie alle Ressourcen, um die Botschaft der Teamvision zu kommunizieren und weiterzugeben, und appellieren Sie an alle Ebenen, die Veränderung zu unterstützen;
5. Befähigen Sie andere zum Handeln - schauen Sie sich die Vision und den Prozess des Wandels genau an. Beseitigen Sie die Risiken und schaffen Sie Anerkennung für die Veränderung;

6. Planen und schaffen Sie kurzfristige Siege - planen Sie den Wechsel in kleinere Phasen. Wenn eine Phase abgeschlossen ist, gehen Sie zur nächsten Phase über. Heben Sie erreichte und zukünftige Meilensteine hervor;
7. Lassen Sie nicht nach - seien Sie fördernd und ermutigen Sie zu Entschlossenheit und Ausdauer. Motivieren Sie das Team der Überflieger und die nächsten zukünftigen Meilensteine für die Zukunft nahen; und
8. Machen Sie den Wandel fest - weben Sie den Wandel in die Kultur ein. Stärken Sie den Wert des Erfolgs und halten Sie den Wandel aufrecht.

Krisenmanagement

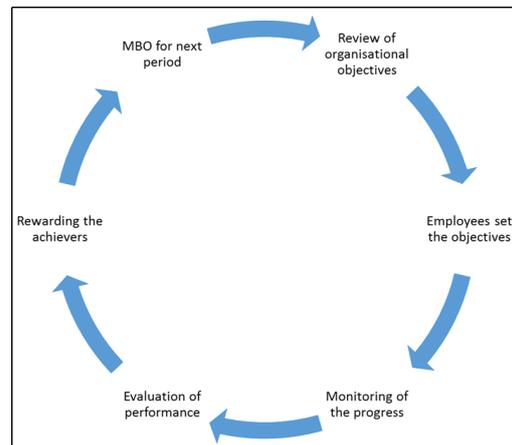
Management nach Zielen

Management by Objectives (MBO), auch bekannt als Management by Results (MBR), wurde erstmals von Peter Drucker in seinem 1954 erschienenen Buch *The Practice of Management*[16] Management by Objectives ist der Prozess der Definition spezifischer Ziele innerhalb einer Organisation, die das Management den Organisationsmitgliedern vermitteln kann, um dann zu entscheiden, wie jedes Ziel nacheinander erreicht werden soll. Dieser Prozess ermöglicht es Managern, die Arbeit, die erledigt werden muss, Schritt für Schritt zu erfüllen, um eine ruhige, aber produktive Arbeitsumgebung zu ermöglichen. Dieser Prozess hilft den Organisationsmitgliedern auch, ihre Leistungen zu sehen, wenn sie jedes Ziel erreichen, was ein positives Arbeitsumfeld und ein Erfolgserlebnis verstärkt. [17] Ein wichtiger Teil des MBO ist die Messung und der Vergleich der tatsächlichen Leistung eines Mitarbeiters mit den gesetzten Standards.



Im Idealfall sind die Mitarbeiter, wenn sie selbst an der Festlegung der Ziele und der Wahl der von ihnen zu befolgenden Vorgehensweise beteiligt waren, eher in der Lage, ihrer Verantwortung nachzukommen. [18] Nach George S. Odiorne kann das System der Führung durch Ziele als ein Prozess beschrieben werden, bei dem Vorgesetzter und Untergebener miteinander gemeinsame Ziele festlegen, die Hauptverantwortungsbereiche jedes Einzelnen im Hinblick auf die von ihm erwarteten Ergebnisse definieren und diese Maßnahmen als Leitfaden für die Leitung der Einheit und die Bewertung des Beitrags jedes ihrer Mitglieder verwenden.

Management by Objectives ist im Kern der Prozess, bei dem Arbeitgeber/Vorgesetzte versuchen, ihre Untergebenen durch die Einführung einer Reihe spezifischer Ziele zu managen, die sowohl der Arbeitnehmer als auch das Unternehmen in naher Zukunft erreichen wollen, und entsprechend darauf hinarbeiten, diese Ziele zu erreichen. [16]



Fünf Schritte:

- Überprüfung des Organisationsziels
- Arbeitnehmerziel festlegen
- Fortschritte überwachen
- Auswertung
- Belohnung geben



3. Kapitel: Führung in der Gemeinschaft: Welche Rolle spielen Alter, Geschlecht und Klasse?

Die Rolle von Alter, Geschlecht und sozialem Hintergrund in der Führung

Wenn wir an kommunale Führungspersönlichkeiten denken, gehen wir meist davon aus, dass sie eine bestimmte Art dynamischer, aber dennoch verständnisvoller und agiler Erwachsener sind. Führungspersonen der Gemeinschaft (Community leaders) sind Personen, die zu Veränderungen in ihrem Umfeld beitragen. Um dies tatsächlich zu tun, müssen sie Einfluss haben. Wahrscheinlich kommen uns bestimmte Bilder und Eigenschaften in den Sinn. Selten hinterfragen wir diesen Prototyp in unserem Kopf und vergleichen ihn gewöhnlich nicht mit einem historischen und heutigen Kontext.

76

Auf der Suche nach sozialen Indikatoren für Gemeindeleiter gibt es eine Menge zu finden. Einerseits hilft es uns zu verstehen, für wen es wahrscheinlicher oder einfacher ist, eine Führungsrolle zu übernehmen, und wer wahrscheinlich nicht ganz allein den Weg zur Führung meistert. Andererseits hilft es uns zu verstehen, wo es Möglichkeiten und auch Hindernisse für Menschen geben könnte, aktiv zu werden. Alles in allem hilft uns das Verständnis, welche Faktoren Führung und Engagement in der Gemeinschaft unterstützen und welche sie erschweren, selbst bessere Führungskräfte zu werden und sich der Bedürfnisse unserer Gemeinschaft bewusst zu werden.

Insgesamt sollte in diesem Kapitel die Dreifaltigkeit von Alter, Klasse und Geschlecht diskutiert werden. Sehr interessant wären auch Fragen nach dem



Zusammenhang zwischen kulturellem Hintergrund, Rasse, Behinderung und Engagement. Leider sind diese Themen kaum erforscht und es konnten nur selten Erkenntnisse gewonnen werden.

Da die Gemeinschaft, wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, ein Ergebnis der sozialen Interaktion ist, kann sie sich über verschiedene Themen und Netzwerke entwickeln. Es ist nicht unbedingt beabsichtigt, eine Gemeinschaft oder eine bezahlte Arbeit aufzubauen. Da ein großer Teil des Gemeinschaftsaufbaus und der Gemeinschaftsführung als freiwillige Arbeit geleistet wird, wollen wir uns hierauf konzentrieren. Lassen Sie uns beginnen.

1. Wer neigt dazu, ein Gemeindeführer zu sein in Bezug auf

a. Alter

Die Empirie zeigt, dass sich Menschen eher für Menschen ihres Alters engagieren. Während junge Erwachsene dazu neigen, sich mit anderen jungen Erwachsenen auf Themen einzulassen, engagieren sich Senioren oft für und mit anderen Senioren (Vgl. Wetzel, Simonson. 20171).

Es mag überraschen, dass es nicht viele Unterschiede in der Zahl der Menschen gibt, die sich in verschiedenen Altersgruppen ehrenamtlich engagieren. Während z.B. in Deutschland, einem Land, in dem Freiwilligenarbeit tief in der Gesellschaft verwurzelt ist, etwa 36% der Jugendlichen zwischen 14 und 19 Jahren ehrenamtlich tätig waren, gibt es bei den 20-Jährigen einen leichten Rückgang auf 34% und bei den über 30-Jährigen einen Anstieg auf 43%. Auch Menschen am Ende ihres Berufslebens sind nach wie vor wichtige Akteure, 36 bis 37 % der Deutschen ab 60 Jahren engagieren sich noch immer ehrenamtlich.

77



Zu beobachten ist auch ein Rückgang der Menschen über 70 Jahre und älter, der mit gesundheitlichen und körperlichen Problemen zusammenhängt.

Wenn man das berücksichtigt, spielt das Alter für die Wahrscheinlichkeit, für die Gemeinschaft aktiv zu werden, keine große Rolle. Nichtsdestotrotz kann man feststellen, dass Führungspositionen wie in der übrigen Gesellschaft meist von Menschen über 30 Jahren eingenommen werden und am Vorabend eher von Menschen über 50 Jahren.

Wenn Sie darüber nachdenken, in der Gemeinschaft aktiv zu werden, sollten Sie darüber nachdenken, mit wem Sie zusammenarbeiten möchten. Es kann einfacher sein, mit Menschen in Kontakt zu kommen, die etwa im gleichen Alter sind wie Sie. Dennoch kann es sehr bereichernd sein, Bindungen zu Menschen in einem anderen Alter zu stärken. Normalerweise neigen Menschen dazu, sich in sozialen Gruppen etwa im gleichen Alter zu organisieren

78

Tipps und Ratschläge:

- Sie können in jedem Alter ein Gemeindeführer sein. Wenn Sie über einen Einstieg nachdenken, könnte eine gute Idee sein, sich die folgenden Fragen zu stellen:
- Zu welchen Personen habe ich bereits eine Verbindung?
- Zu welchen Personen möchte ich durch meine Arbeit meine Bindung stärken?
- Welche Personen oder Zielgruppen möchte ich mit meiner Arbeit unterstützen?
- Denken Sie daran, dass es bei der Unterstützung der Gemeinschaft immer um Geben und Zurückgeben geht. Es ist also völlig legitim, mit Menschen zu arbeiten, zu denen man sich bereits positiv verbunden fühlt.



b. Geschlecht

Im Allgemeinen sind Männer häufiger ehrenamtlich tätig als Frauen. Warum ist das so?

Wenn wir einen Blick auf die Bürgerrechtsbewegung in den USA werfen, dann war die Führung der Gemeinde bei der Entwicklung sehr wichtig. Noch immer wird die Rolle der Frauen dabei stark unterschätzt. Einerseits ist das, was als Führung oder Leadership angesehen wird, mit dem verbunden, was wir als männlich definieren, und umgekehrt. Die Aufgaben, die Frauen übernehmen, sind manchmal weniger sichtbar als das, was Männer tun. Um den Standpunkt der Bürgerrechtsbewegung in den USA aufzugreifen, obwohl Martin Luther King den Montgomery-Bus-Boykott förderte, wurde die eigentliche Organisation, die dahinter steht, nämlich Menschen zum Beitritt zu bewegen, Flugblätter zu drucken und vieles mehr, von Frauen des Women's Political Council (WPC) übernommen. Es besteht also die Tendenz, weibliche Führungspersönlichkeiten in der Gemeinde zu ignorieren. Denken Sie daran, wenn Sie nach Mitarbeitern suchen.

79

Darüber hinaus wird in den meisten Gesellschaften der Großteil der Pflegearbeit immer noch von Frauen geleistet. Obwohl es heutzutage für Frauen normal ist, eine eigene Position auf dem Arbeitsmarkt und eine eigene Karriere zu haben, tragen sie immer noch die doppelte Last der Betreuung von Kindern und Verwandten, der Haushaltsführung und der emotionalen Unterstützung für ihre Nächsten. Das macht es für Frauen schwieriger, eine führende Rolle in der Gemeinschaft zu übernehmen.

Die Kluft zwischen der freiwilligen Arbeit von Männern und Frauen wird in den letzten Jahren immer kleiner. Auch im Verhältnis zum Alter wird



der Unterschied kleiner. Die absolute Zahl der 60-jährigen Frauen und Männer in der Freiwilligenarbeit ist fast gleich hoch.

Ein Thema, das hier auch deshalb nicht vertieft werden kann, weil fast keine Daten verfügbar sind, sind die Barrieren für Personen, die sich nicht als Männer oder Frauen identifizieren. Die Schwierigkeiten, mit denen sie in organisatorischen Zusammenhängen zu kämpfen haben, machen es ihnen sicherlich schwer, sich willkommen zu fühlen.

Tipps und Ratschläge:

- Wenn Sie nach Mitarbeitern suchen und Frauen einbeziehen wollen, berücksichtigen Sie deren Bedürfnisse. Zeit kann hier ein wichtiger Faktor sein. Am einfachsten ist es, sie einfach zu fragen, was sie zur Teilnahme benötigen.
- Werfen Sie einen Blick auf Ihre Sprache: Sprechen Sie Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht an?
- Überlegen Sie sich die Möglichkeiten, wo und wann Sie mit Ihnen und Ihrer Organisation in Kontakt treten können. Ist sie für alle leicht zugänglich, d.h. für Menschen mit Kinderwagen oder Rollstuhl?

80

c. Klasse

Die Möglichkeiten, die man hat, um eine Führungskraft in der Gemeinschaft zu werden, sind immer noch stark mit zwei Schlüsselfaktoren verflochten: Formale Ausbildung und Erwerbstätigkeit.



Der soziale Hintergrund hat den größten Einfluss darauf, ob Menschen sich ehrenamtlich engagieren oder nicht. Er scheint ein Schlüsselfaktor zu sein. Entsprechend sollten wir ihm besondere Aufmerksamkeit widmen, wenn wir darüber nachdenken, wie wir es den Menschen erleichtern können, sich in der Gemeinschaft zu engagieren.

Während die meisten Menschen sich vor und während ihres Arbeitslebens engagieren und dies auch weiterhin tun, ist der Anteil der Senioren deutlich geringer. Die Wahrscheinlichkeit, dass arbeitslose Menschen dies tun, ist noch geringer. Auf den ersten Blick mag dies überraschend erscheinen, da wir davon ausgehen können, dass Arbeitslose mehr Freizeit haben, die sie in der Gemeinwesenarbeit verbringen können.

Dennoch besteht ein kausaler Zusammenhang zwischen Bildung, Berufschancen und der Wahrscheinlichkeit von Freiwilligenarbeit. Personen, die eine hohe formale Bildung erworben haben, engagieren sich doppelt so häufig ehrenamtlich wie Personen mit einer niedrigen formalen Bildung (Vogel, Kausmann, Hagen. 2017: 232). Hinsichtlich der Handlungsfelder lassen sich Unterschiede beobachten. Während z.B. in den Freiwilligen Feuerwehren der Durchschnitt der Klassenverteilung der Bevölkerung am ehesten in den von uns als inklusiv angenommenen Sportarten erreicht wird, handelt es sich bei den Freiwilligen in der Regel um Angehörige der Mittel- oder oberen Mittelschicht (Krimmer 20103). Da Freiwilligenarbeit selten ohne Preis ist, ist es eine plausible Vorstellung, dass Menschen mit geringerem Einkommen Schwierigkeiten haben

könnten, daran teilzunehmen. Die Beziehung zwischen Bildungschancen und Klasse führt zu einer Beziehung zwischen beruflichen Möglichkeiten und Klasse, die zu einer Beziehung zwischen Einkommen und Klasse führt, und selbst in der Freiwilligenarbeit ist die Beziehung zwischen Klasse und der Teilnahme an der Freiwilligenarbeit real. Es bestehen kaum Unterschiede in den Strukturen, wie Menschen in beruflichen Kontexten und in der Freiwilligenarbeit zu Führungskräften werden.

Wenn man in der Gemeinschaft aktiv ist, gibt es viel zu gewinnen,: Spaß haben, sich selbstwirksam fühlen, sich befähigt fühlen, in der Gesellschaft mitbestimmen, etwas Neues lernen oder ausprobieren, Freundschaften schließen, anderen etwas Gutes tun und eine ganze Reihe anderer Motive - viele Menschen werden in der Gesellschaft strukturell diskriminiert und haben diese Erfahrungen mit weitaus geringerer Wahrscheinlichkeit.

82

Tipps und Ratschläge:

- Wenn Sie mit Ihren Aktivitäten beginnen, denken Sie an die Zielgruppe. Wen möchten Sie ansprechen? Es ist wahrscheinlich eine gute Idee, niedrigrangige und kostenlose Aktionen durchzuführen, um mit Menschen aller Schichten in Kontakt zu kommen.
- Denken Sie über Ihre Sprache nach. Wenn Sie Menschen erreichen wollen, ist es in der Regel ratsam, eine leicht verständliche Sprache und kurze Texte oder sogar andere Kommunikationsformen zu verwenden.

2. Handlungsfelder

Zu Lebzeiten können Menschen verschiedene Themen und Bereiche für ihre Aktivitäten interessant finden. Ein wichtiges Motiv für Menschen jeden Alters, sich freiwillig zu engagieren, ist die Begegnung mit neuen Menschen oder die soziale Interaktion. Abgesehen davon hat das Thema auch einen Einfluss darauf, ob sich jemand dafür entscheidet, aktiv zu werden. Es gibt zahlreiche Themen, die man wählen könnte, um sich zu engagieren. Am Ende sollte man sich immer fragen, was am besten zu einem passt. Die folgenden Optionen sind nur ein Beispiel dafür, welche Bereiche für Sie in Frage kommen können. Normalerweise gibt es in der Realität keine klare Unterscheidung zwischen den Bereichen. Die Frage, was in der Gesellschaft oder in der eigenen Umgebung verändert werden sollte oder was Menschen zu erreichen versuchen, kann sehr individuell beantwortet werden. Emotionale Bindung ist ein wichtiger Faktor für ein langfristiges Engagement. Vielleicht finden Sie in Ihrer Nähe eine Vielzahl von bereits bestehenden NGOs, in denen Sie diese Arbeit in Querschnittsbereichen einbringen könnten. Machen Sie sich keine Sorgen. In der Regel können Sie die Organisationen und Aktivisten dort kennen lernen, ohne sich sofort für langfristige Pläne festlegen zu müssen. Wenn Sie feststellen, dass das Thema nicht das richtige für Sie ist, seien Sie fair und ehrlich und teilen Sie das mit, anstatt einfach nur stillschweigend wegzubleiben.

83

a. Politik

Die naheliegendste Form der Gemeinwesenarbeit ist das politische Engagement. Politische Parteien lassen in der Regel eine große Menge an Arbeit von Freiwilligen erledigen. Man muss nicht mit jedem Aspekt des Programms einverstanden sein, um Aufgaben zu übernehmen, aber man sollte der allgemeinen Linie zustimmen. Denken Sie auch daran, dass es politische Organisationen gibt, die keiner Partei angehören.



b. Menschenrechte

Es gibt eine breite Palette von Themen und Aktivitäten, die Sie unter Menschenrechte zusammenfassen können. Von der Unterstützung von Kindern im globalen Süden bis hin zum Kampf gegen Rassismus oder Sexismus in Ihrer Umgebung. Wahrscheinlich haben Sie bereits eine persönliche Verbindung zu einem Thema, zu dem Sie gerne etwas unternehmen möchten.

c. Gemeindezentren/Bildung

Abgesehen vom öffentlichen Bildungssystem kann vieles in freien Bildungs- und Gemeindezentren gelernt und gelehrt werden. Dies bietet nicht nur Menschen aller Altersgruppen die Möglichkeit, etwas Neues zu lernen, in der Regel fast kostenlos und in einem liberaleren Kontext, sondern auch Personen, die keine Lehrer sind, ihr Wissen, ihre Erfahrungen und Fähigkeiten weiterzugeben. Es ist eine wunderbare Ausbildungsmöglichkeit. Denken Sie auch daran, dass Menschen unterschiedliche Geschwindigkeiten und Möglichkeiten haben, Neues zu lernen, so dass zum Beispiel Kinder, für die die üblichen Ansätze in der Schule nicht funktionieren, ihr Potenzial in liberaleren Kontexten entwickeln können.

84

d. Kunst und Kultur

Kunst ist eine Form der Kommunikation, die Menschen manchmal auch ohne Worte verbindet. Es gibt Tanzgruppen, Festivals aller Art, Gruppen, die Sitten und Gebräuche pflegen oder auch Organisationen, die sich für die Finanzierung von Kunst einsetzen. Wenn Sie sich mit einer Art von



künstlerischer oder kultureller Aktivität verbunden fühlen, könnte es für Sie interessant sein, dort aktiver zu werden.

e. Religion

Unabhängig davon, ob sie aktiv Religion ausüben oder nicht, engagieren sich viele Menschen in religiösen Zusammenhängen. Hilfe für Obdachlose, geistliche Fürsorge und viele andere soziale Belange werden üblicherweise von religiösen Organisationen unterstützt. Ganz zu schweigen natürlich von allen religiösen Praktiken. Seien Sie offen für die Spiritualität und die Werte der Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten.

f. Sport

Überall auf der Welt treiben Menschen Sport aus gesundheitlichen Gründen, um sich selbst herauszufordern oder einfach nur zum Spaß. Sport ist also ein enorm weites Feld. Auch wenn Sie keine Lust haben, mit anderen Sport zu treiben, gibt es eine Menge anderer Berufe, die für Sie interessant sein könnten. Ob Sie Schatzmeister oder Trainer werden oder die schönsten Kostüme nähen, es macht Sie zu einem Teil des Teams.

g. Ältere Gruppen

Insbesondere Senioren haben in der Regel weniger Möglichkeiten, Menschen zu treffen, da bei der Arbeit viel soziale Interaktion stattfindet. Daher ist der Besuch einer Seniorengruppe ein attraktives Angebot, Zeit mit anderen zu verbringen. Wie bereits erwähnt, leisten Menschen in der Regel ehrenamtliche

Arbeit in Peer-Gruppen. Es ist festzustellen, dass sich Senioren oft selbst in Seniorengruppen engagieren.

h. Nachbarschaftshilfe

Manchmal geht es bei der Hilfe für andere nicht darum, die ganze Welt zu verändern oder etwas für globale Gerechtigkeit zu tun. Viele Menschen finden es attraktiv, ihre Nachbarn zu unterstützen. Das kann bedeuten, sich um die Kinder der alleinerziehenden Mutter in Ihrem Haus zu kümmern, für den netten Senior um die Ecke einkaufen zu gehen oder einfach Karten zu spielen und mit dem Nachbarn zu reden, der nicht viele Gäste hat. Mit wenig Zeit kann hier viel getan werden. Da soziale Bindungen und Vertrauen dafür sehr wichtig sind, ist dies eher ein langfristiges Engagement.

86

i. Unterstützung behinderter Menschen

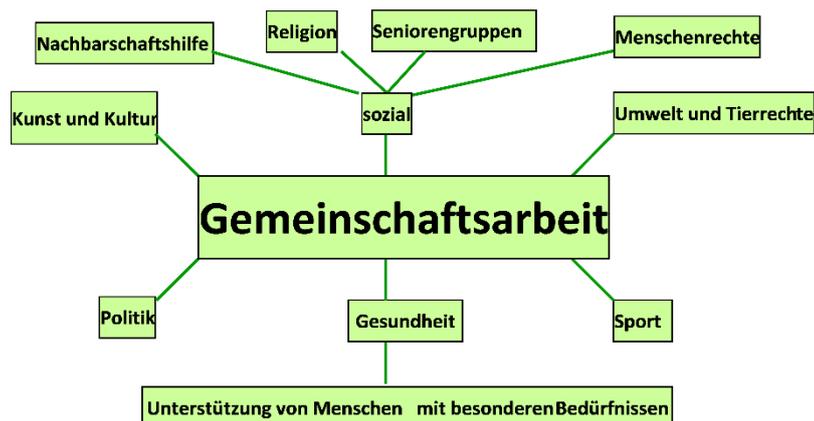
Obwohl es in den europäischen Ländern in der Regel eine Art Dienst für behinderte Menschen gibt, deckt dieser nie alle Bedürfnisse der Betroffenen ab. In der Regel braucht man keine spezielle Ausbildung, um in diesem Bereich tätig zu werden. Man kann eine Menge tun, indem man einfach nur da ist und Zeit mit jemandem verbringt oder alltägliche Aktivitäten wie Einkaufen geht.

j. Umweltthemen und Tierrechte

Schon vor Fridays for future waren Umwelt- und Tierschutz ein Bereich, in dem die Menschen sehr aktiv waren. Pflanzen und Tiere können sich nicht



selbst für sich einsetzen, sie brauchen Fürsprecher. Ziemlich sicher gibt es bereits ein paar Leute in der Nähe Ihres Wohnortes, die Aktivitäten organisieren und Sie herzlich willkommen heißen werden.



3. Bedingungen, die die Führung der Gemeinschaft unterstützen

87

Es gibt viel darüber zu sagen, was Sie selbst tun können, um ein Gemeindeleiter zu werden. Hilfreiche Ratschläge dazu finden Sie im Kapitel "Wie man ein Gemeindeleiter wird". Nichtsdestotrotz gibt es Bedingungen, die nicht ganz von Ihnen selbst abhängen, die hilfreich sein können, wenn Sie sich bewusst sind, dass Sie in Ihrer Gemeinde etwas verändern wollen.

a. Integration in die Gemeinschaft

Führungspersönlichkeiten in der Gemeinschaft können nur dann erfolgreich sein, wenn sie Menschen auf Augenhöhe begegnen und wirklich daran interessiert sind, mit ihnen in Kontakt zu treten. Demzufolge muss man Teil der Gemeinschaft sein, die man führen möchte. Das bedeutet, dass es am Anfang eine Gemeinschaft geben muss. Wir leben in einer Welt, in der die Menschen manchmal abgesondert sind oder sich isoliert fühlen. Es liegt nicht an



Ihnen allein, das zu ändern. Aber Sie sollten sich zunächst einmal bewusst werden, in welchen sozialen Netzwerken (nicht auf Facebook, sondern in der realen Welt) Sie sich bereits befinden, die Sie stärken und aktiv mitgestalten möchten. Dabei ist es äußerst hilfreich, jemanden zu finden, der bereits die Position des Community Leaders innehat, und sich mit ihm oder ihr in Verbindung zu setzen. Das wird es Ihnen erleichtern, zu lernen und sich in die Gemeinschaft zu integrieren.

b. Dauer der Aktivität

Je länger Sie Teil einer Gemeinschaft sind und je mehr Menschen Sie kennen, desto leichter wird es, Dinge in Bewegung zu setzen. Lassen Sie sich nicht davon abhalten, damit anzufangen. Denken Sie nur daran, dass Vertrauen und Verlässlichkeit eine wichtige Währung für Sie sind und Sie sich davon vielleicht noch etwas mehr verdienen müssen.

88

c. Ausbildungsmöglichkeiten

Es gibt den Mythos von den geborenen Führern. Aber seien wir ehrlich, selbst die talentiertesten Leute benötigen viel Übung, um Experten zu werden. Bei der Führung ist es ganz ähnlich. Man kann sich selbst Trainingsmöglichkeiten schaffen, z.B. an seinem Selbstvertrauen und seinen Kommunikationsfähigkeiten arbeiten und einfach anfangen, all das in der Realität zu üben. Darüber hinaus ist es nützlich, wenn Trainingsprogramme angeboten werden, um die gesellschaftliche Teilhabe und Mitbestimmung zu unterstützen. Auch die Schaffung von Raum zum Lernen für die Gemeinschaft durch Visionsworkshops, Diskussionen und Reflexionen gibt jedem die Chance



zu wachsen. Bei der Gemeinschaftsarbeit geht es immer darum, die Menschen mit ins Boot zu holen.

d. Netzwerke

Wie bereits erwähnt, ist die Integration und die Verbindung zu anderen Menschen für Führungskräfte von großer Bedeutung. Einige Gemeinschaften müssen erst miteinander in Verbindung gebracht werden. Andere haben bereits ein Netzwerk und vielleicht sogar Organisationen, die darin arbeiten. Der Aufbau von Verbindungen zu anderen Netzwerken, Vertretern und deren Pflege wird der Gemeinschaft helfen, ihr Netzwerk zu erweitern.

e. klare Forderungen

Ja, Ziele und Vorgaben sind von entscheidender Bedeutung. Es ist ein menschliches Grundbedürfnis, sich wirksam zu fühlen. Das gilt für Einzelpersonen und auch für soziale Organisationen als Gemeinschaften. Um sie zu erreichen, muss man wissen, was erreicht werden soll. Das macht es auch für andere leichter zu verstehen, was Ihre Gemeinschaft braucht. Das erfordert manchmal ein wenig Arbeit, um Forderungen zu formulieren, auf die sich die ganze Gemeinschaft einigen kann - aber das ist es wert.

89

4. Richtlinien für ein langfristiges Engagement

Wie bereits erwähnt, wird etwas für die Gemeinschaft oft als freiwillige Arbeit geleistet. Doch unabhängig davon, ob Sie bezahlt werden oder nicht, müssen Sie sich Ihrer Ressourcen - finanziell, zeitlich, emotional, körperlich - und



Ihrer Grenzen bewusst sein. Burn-out-Prävention ist in jedem organisatorischen Kontext ein Thema. Kümmern Sie sich also um sich selbst.

a. Stress-Reduktion

Finden Sie etwas, das zu Ihnen und Ihren Bedürfnissen passt. Suchen Sie nach Aktivitäten und Gemeinschaften, die Sie zum Lachen bringen, wo Sie mit Ihrem Wissen und Ihren Fähigkeiten einen Beitrag leisten können und wo Sie soziale Bindungen finden. Not beeinträchtigt Ihr Wohlbefinden. Finden Sie Raum für Entspannung. Haben Sie Spaß. Wenn Sie genießen, was Sie tun, lädt das Ihre Batterie massiv auf.

b. Zeit-Management

Ihre Arbeit für die Gemeinschaft kann etwas sein, das Ihnen einen Sinn gibt. Manchmal neigen Menschen dazu, dafür mehr Zeit zu investieren als für das, was gut für sie wäre. Denken Sie an Ihren Wochenplan. Wie viel Zeit können Sie für Ihre Aktivitäten im Gemeinwesen aufwenden? Es gibt Zeiten, in denen Sie flexibel sein müssen, anstatt die Uhr im Auge zu behalten. Trotzdem effizient mit der Zeit umzugehen, ist nichts Schlechtes. Bleiben Sie also bei Ihren Treffen beim Thema, seien Sie pünktlich und seien Sie ehrlich und realistisch, wie lange die Aufgaben dauern. Rom wurde nicht an einem Tag erbaut.

c. Kümmern Sie sich um Ihre Gesundheit

Sie können nur beitragen, wenn Sie etwas zu geben haben. Besonders wenn Sie eine Führungspersönlichkeit sein werden, schauen die Leute wahrscheinlich zu Ihnen auf und Sie können ein Vorbild sein. Achten Sie für eine langfristige Arbeit gut auf Ihre körperliche, geistige und emotionale Verfassung. Machen Sie Pausen, essen Sie ausreichend und gesund, treiben Sie Sport, machen Sie einen Spaziergang in der Natur.



d. Respektvolle Atmosphäre

Eine respektvolle Atmosphäre trägt zu einer effizienteren Arbeit, zur Gesundheit aller bei, unterstützt die soziale Bindung und fördert die langfristige Motivation. Respektiert und geschätzt zu werden, ist ein menschliches Grundbedürfnis. Behandeln Sie es als ein Muss in Ihrer Arbeit. Scheuen Sie sich nicht, das Thema der Gestaltung Ihrer internen Kommunikation anzusprechen oder Ihre Mitarbeiter zu fragen, wie sie sich wirklich fühlen und wie sie ihre Zeit verbringen. Das kann Ihnen nur helfen.

e. Lebenslanges Lernen

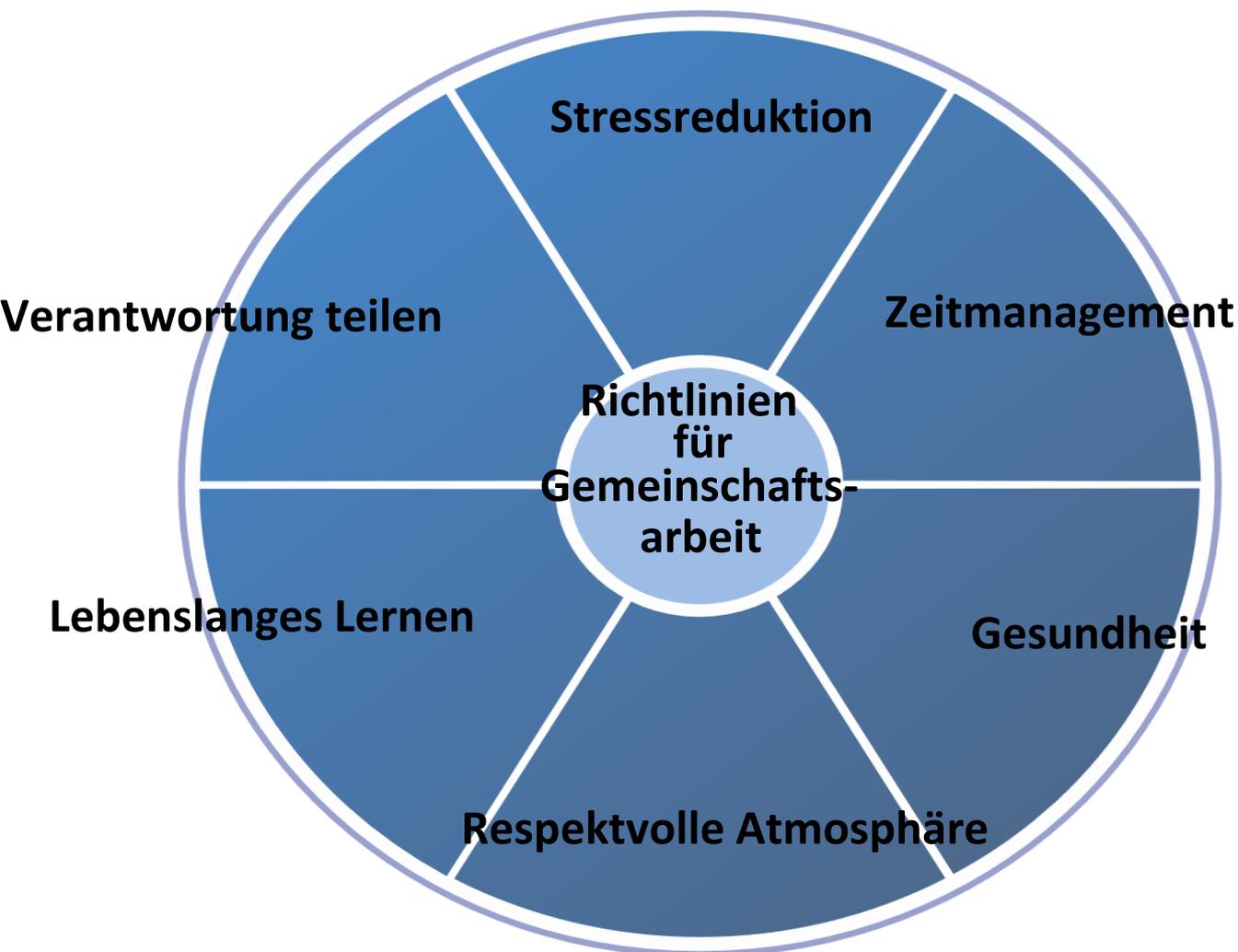
Bei allem, was wir tun, gibt es für uns etwas zu lernen. Das bringt manchmal Irritationen und Fragen mit sich, auf die wir nicht sofort eine Antwort haben. Selbst Fehler sind für uns eine Lektion. Versuchen Sie, in den Dingen, die geschehen, die Chancen und Möglichkeiten zu sehen, und stellen Sie sich die folgenden Fragen: Was kann ich daraus lernen? Wie kann es besser werden?

91

f. Verantwortlichkeiten teilen

Eines der schlimmsten Dinge für die Zusammenarbeit ist eine Konzentration von Wissen, Macht, Kompetenz auf eine Person oder eine kleinere Gruppe von Personen. Stellen Sie sich vor, diese entscheiden sich, ihre Arbeit zu beenden, sie werden krank oder machen einfach Urlaub. Versuchen Sie immer, Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen. Dies fördert auch das Zusammengehörigkeitsgefühl, das Gefühl, wertvoll und wichtig zu sein, und die individuelle Verantwortung.





Schlussfolgerung

Jeder kann ein Gemeindeleiter sein - egal wie alt, unabhängig von Geschlecht oder sozialem Hintergrund. Obwohl für die ehrenamtliche Arbeit keine besondere Qualifikation oder Bescheinigung erforderlich ist, ist es nicht für jeden gleich wahrscheinlich, ein Gemeindeleiter zu werden. Die Themen, für die man sich engagieren kann, sind vielfältig. Lassen Sie sich nicht davon abhalten, sich einfach dem zu widmen, was sich für Sie richtig anfühlt. Unabhängig davon, für welches Handlungsfeld Sie sich entscheiden, ist Selbstfürsorge sehr wichtig.



4. Kapitel: Qualitäten einer guten Führung

a.) Prozess der Entscheidungsfindung

Heutzutage scheint es inzwischen klar zu sein, dass der Akt des Führens nicht die bloße Folge der Eroberung der Macht oder des "Chef-Seins" sein kann. Es ist ein gemeinsamer Weg, den der Führer mit seinen Gefährten beschreitet, und die Hauptaufgabe besteht darin, zu gewährleisten, dass die Entscheidung zum Besten der Gemeinschaft getroffen und vor allem das Ziel erreicht wird.

Aus diesem einfachen Grund ist es für eine gute Führungskraft wichtig, den gesamten Prozess, der zu einer guten Entscheidung führt, im Auge zu behalten. Es handelt sich nicht gerade um eine Fertigkeit wie die, die in den weiteren Absätzen dieses Kapitels vorgestellt wird, sondern um eine Reihe von Schritten, die unabhängig von den Fähigkeiten und der Kompetenz der Führungskraft immer durchgeführt werden müssen, eine Checkliste, die jede gute Führungskraft ankreuzen muss, unabhängig davon, wie viel Vertrauen sie in ihre eigenen Fähigkeiten hat. Lassen Sie uns gemeinsam sehen, welches diese Schritte sind:

I) Definition des Problems.

Wenn Sie eine Lösung finden wollen, müssen Sie das Problem kennen, das Sie lösen wollen. Andernfalls könnten die folgenden Szenarien wahrscheinlich sein:

Sie definieren ein Problem sehr sorgfältig mit wissenschaftlicher Methode, aber das ist nicht das Problem, welches Ihre Gemeinschaft lösen muss und Ihre Entscheidungen lösen am Ende das Problem eines anderen. Ein subtiler Aspekt der Bestätigungsverzerrung besteht darin, genau die Probleme zu erreichen, die neben Ihnen liegen und/oder die einfachsten sind. Auf diese Weise



wird die Gemeinschaft denken, dass alles in Ordnung ist, bis zu dem Moment, in dem der echte Deal an Ihre Tür klopft.

Sie glauben, das Problem klar vor Augen zu haben, so dass Sie bei der Inspektion nicht weiter gehen müssen, weil das Gesamtbild kristallklar ist, aber je weiter Sie mit Ihren Entscheidungen gehen, desto deutlicher wird, wie viele Dinge Sie nicht berücksichtigt haben. Schließlich könnte es zu spät sein, um den Prozess neu anzusprechen oder Ihrer Gemeinschaft die Veränderung zu erklären;

Vor dem Problem überreagieren: Der Einfachheit halber fügen wir die gegensätzlichen Reaktionen zusammen:

das Problem zu unterschätzen, selbst wenn man alle Elemente vor Augen hat.

Das Problem zu überschätzen und sich selbst als Quelle der Angst zu sehen, statt als Akteur der Lösung.

Nehmen Sie sich also unbedingt die Zeit, um

Die Situation mit der ganzen Gruppe zu studieren, hören Sie auf alle Stimmen, schaffen Sie ein großes Bild in der Breite und in der Tiefe. Nur so zeigt sich das wirkliche Problem, das Problem, das die Gemeinschaft betreffen kann;

Sobald das Problem auftaucht, untersuchen Sie es in all seinen Aspekten, verstehen Sie, wie es die Prozesse behindern kann, und weisen Sie auf seine Schwachstellen hin;

Arbeiten Sie vor allen anderen an sich selbst und seien Sie still, wenn Sie dem Problem, mit dem Sie konfrontiert werden, das richtige Maß an Risiko auferlegen müssen. An der Spitze zu stehen bedeutet nicht, ein Held zu sein,



lassen Sie einfach die positivsten Gefühle gegen die Angst und die Zweifel um Sie herum an Boden gewinnen.

II) Definition des Ziels.

Wenn Sie das Problem definiert haben, ist die Lösung Ihr Ziel. Die Definition des Ziels wird Ihnen helfen, den richtigen Weg der Entscheidungen festzulegen und zu verstehen, ob einige davon falsch sind und neu definiert werden müssen. Die Ideallinie vom Problem zur Lösung wird Ihnen helfen zu verstehen, ob Sie vom richtigen Weg abkommen.

Ein Ziel kann auch ohne das Vorliegen eines Problems gesetzt werden. Um es einfacher auszudrücken: Man setzt ein Ziel, weil man sich verbessern will, oder man sagt erst dann, dass die mangelnde Verbesserung ein Problem ist, wenn sie sich zeigt.

95

Zielgerichtete Mittel:

das richtige Verhältnis zu berechnen,

Geben Sie diesem Ziel den richtigen Wert

Messen Sie, wie viel Zeit und Mühe Sie aufwenden müssen, um das Ziel zu erreichen, und welchen Vorteil/Zufriedenheit Sie haben, wenn Sie es erreicht haben.

Ein nützliches Werkzeug kann der Baum der Probleme sein: Wenn Sie alle Probleme definiert haben, wandeln Sie sie in negative Aktionen um, dann wandeln Sie sie in symmetrische positive Aktionen um und schließlich in das Ziel, zu dem diese positiven Aktionen führen werden.

Die beliebtesten Merkmale in der Literatur der Zielgruppe sind



- S. spezifisch
- M. Messbar
- A. Aktiv beeinflussbar
- R. Realistisch
- T. Rechtzeitig (oder zeitgebunden)

III) Prüfung mehrerer Optionen

Es ist fair zu denken (oder zu hoffen), dass die Entscheidungsfindung ein binärer Weg ist, ein Scheideweg, an dem man mit einem "JA oder NEIN" stehen oder durchgehen muss. Aber das ist nicht der Fall, und am Ende des Tages ist das Glück. Tatsächlich erfordert eine gute Entscheidung das Wissen um das große Ganze, und glücklicherweise impliziert dieses große Ganze viele Optionen, die bewertet werden müssen. Wenn Sie dazu nicht bereit sind wird diese Komplexität zu einem Alptraum werden und Sie werden davor stehen bleiben. Aber wenn Sie ein strategisch denkender Mensch sind und die verschiedenen Optionen so sehen, wie sie sind: Reichtum an Wissen und eine Chance, die Sie ergreifen können, dann wird es Ihnen leichter fallen, die beste Option zu wählen, und plötzlich wird sich die Qualität Ihrer Entscheidungen steigern.

Die Annahme einer strategischen Vision bedeutet, dass die Lösungen nie ausgehen. Wir können nicht sicher sein, dass alles so abläuft, wie wir es uns vorgestellt haben, aber wir können uns die Chance lassen, uns mit einer Reihe von Optionen anzupassen, die uns zur Verfügung stehen. Die Zeit, die wir im Vorfeld mit der Prüfung mehrerer Optionen verbringen, wird unsere Zuversicht auf dem gesamten Entscheidungsweg bis zur Erreichung des Ziels unterstützen.



IV) Vorhersage der Folgen

Wie wir gerade im vorigen Absatz festgestellt haben, können wir uns nicht auf eine Kristallkugel verlassen, wir haben kein Instrument, das uns die genaue Zukunft vorgibt, auch wenn neue Technologien danach streben.

Wir können jedoch immer noch eine proaktive Haltung einnehmen, die in einer Szenerie der oben erwähnten vielfältigen Optionen die Verbesserung optimiert und den Schaden verhindert. Dies ist der einzige Weg, der direkt zum Ziel führen und gleichzeitig das Vertrauen der Gemeinschaft gewinnen kann.

Aber wie können wir die Folgen vorhersagen? Was bedeutet es, im Alltag proaktiv zu sein?

Zunächst einmal sollten wir uns des Problems, das wir angehen wollen, und des Ziels, das wir erreichen wollen, bewusst sein, dann eine Methodik anwenden, die es uns erlaubt, unsere gewonnenen Schritte vorherzusagen, trotz der möglichen Hindernisse, die sich auf dem Weg auftun können. Zweitens innerhalb eines sicheren Protokolls zu handeln, so dass jedes Problem nicht die Gesamtheit der getroffenen Entscheidungen beeinträchtigt, und schließlich offen zu sein, so dass die vielfältigen Optionen immer verfügbar und funktionsfähig für eine Anpassung der Methodik oder des Protokolls sind.

Plötzlich wird deutlich, dass eine Kristallkugel nicht notwendig ist, um einen reibungslosen Weg zum gewählten Ziel zu garantieren.

V) Auswahl der optimalen Variante

Wenn Sie alle zuvor genannten Punkte übernommen haben, sollten Sie sich leicht für die für Sie, Ihr Ziel und Ihre Gemeinde beste Variante entscheiden können, dennoch erfordert die Auswahl der optimalen Variante eine gute Einstellung und Sensibilität.



Oft kann niemand und nichts einen Hinweis darauf geben, ob der eine Weg besser ist als der andere, ob die eine Entscheidung richtiger ist als die andere und ob ein Problem wichtiger ist als das andere. Das Gespür für die Gefühle der Gemeinschaft hilft immer dabei, die optimale Wahl zu treffen und sicher zu sein, dass, wenn ein großer Fehler begangen wurde, dieser rechtzeitig behoben wird. Eine strategische Vision impliziert eine Vielzahl von Optionen, und eines der Kriterien für die Wahl der optimalen Variante ist sicherlich die Offenheit und Sensibilität gegenüber der Bezugsgemeinschaft.

VI) Verbesserung der Sensitivitätsanalyse

Dann versteht es sich fast von selbst, dass Sensibilität ein Hauptkriterium unserer Entscheidungen sein muss, wenn wir unsere Gemeinschaft auf ein besseres Niveau und in ein funktionierendes Umfeld führen wollen.

Führung bedeutet vor allem Selbstvervollkommnung, Selbsterkenntnis. An unseren Fehlern arbeiten, wenn andere dazu neigen, sie zu verdecken. Eine Führungskraft hat an sich selbst gearbeitet, bevor sie die Aufgabe übernommen hat, eine Gemeinschaft zu leiten. Eine Führungspersönlichkeit hat keine Angst davor, Gefühle zu haben, menschlich zu sein, und sie entwickelt sich ständig weiter. Auf diese Weise wird jede Analyse vom Bewusstsein und von der Forschung zum Wohle der Gemeinschaft ausgehen, sie wird von den wirklichen Gefühlen der Gemeinschaft ausgehen.

98

b. Die Richtung beibehalten

Eine wichtige Eigenschaft für eine ausgezeichnete Führung ist die Fähigkeit, die Richtung beizubehalten. Tatsächlich kann die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, nicht ohne die Kraft gehen, diese Entscheidungen so



lange aufrechtzuerhalten, bis sie das Ziel erreichen. Der Kapitän des Schiffes mitten im Sturm weiß, dass gefährlicher als Wind und Gezeiten die Ängste und Zweifel der Besatzung sind. Sie können einen weit vom Ruder führen und das Schiff den Wellen ausliefern.

Die Richtung beizubehalten bedeutet, die Hindernisse zu überwinden, die auf dem Weg gefunden werden können, und gleichzeitig die Kritik von außen zu überwinden, die den eingeschlagenen Weg destabilisieren kann. Manchmal kann es bedeuten, konstruktive Kritik aufzunehmen, ohne den Weg zu verlieren, sich nicht der Selbstgefälligkeit hinzugeben.

Wir werden in den nächsten Abschnitten untersuchen, wie eine Führungspersönlichkeit inklusiv sein muss, diese Inklusivität bedeutet jedoch nicht, jede Veränderung, die von der Gemeinschaft kommt, ohne Beurteilung zu akzeptieren, sondern die Richtigen auszuwählen und gleichzeitig die Hauptaktion zu bewahren. Oft kann die Dosis Charisma dazu beitragen, das Vertrauen der Gemeinschaft zu gewinnen und gleichzeitig etwas zu tun, das die Menschen nicht sofort verstehen können.

99

Aus diesem Grund muss man, wenn man die Richtung beibehalten will, ein sehr präsender Führer sein, wie ein Soldat, der am Feuer steht, jede Entscheidung ist eine Erleichterung. Ihre Gemeinschaft möchte Ihre Fähigkeiten jeden Augenblick überprüfen, damit sie das Vertrauen behalten kann, auch wenn die Lösung eines Problems noch nicht offensichtlich ist. Angesichts dessen wird eine gute Dosis emotionaler Intelligenz dabei helfen, die Richtung zu halten. Anschließend ist es ratsam, diese Fähigkeit aufzubrechen. Emotionale Intelligenz ist gekennzeichnet durch:

Selbsterkenntnis, jetzt immer, wo und wer Sie sind, sowohl für das Eingestehen von Fehlern als auch für die Entgegennahme von Komplimenten



Emotionale Selbstbeherrschung, weit entfernt von Bedeutungslosigkeit, das richtige Rechnen und Handeln gegenüber den eigenen Emotionen wird helfen, mit den Emotionen anderer zu interagieren.

Anpassungsfähigkeit, sich an die Situation anpassen, die Ängste beruhigen und positive Schwingungen annehmen

Erfolgreiche Eingliederung, seien Sie in der Lage, selbst den schärfsten Kritiker Ihrer Entscheidungen einzubeziehen, und Sie werden ihn als Verbündeten für den Rest des Weges finden

Positive Vision, sie ist endemisch, man fängt an, positiv zu sein, die Menschen um einen herum werden ein besseres Bild sehen

Auf der anderen Seite können, wie wir wissen, Emotionen auf den falschen Weg bringen, als Führungspersönlichkeit darf man folgendes niemals tun:

100

Geben Sie jemand anderem die Schuld und zeigen Sie einen Mangel an Selbstvertrauen und Loyalität;

Geben Sie nur defensive Antworten, zerstören Sie Ihr Charisma und die Umwelt, die Sie geschaffen haben;

Offene und sofortige Meinungsverschiedenheiten über die aufgetretenen Probleme schüren Aggressivität und Misstrauen in der Gemeinschaft;

Abwertung der gesamten Arbeit, die zur Verbesserung und Lösung des Problems geleistet wird



Vergessen Sie die Hindernisse der Vergangenheit und betrachten Sie das gegenwärtige Hindernis als das schlimmste, das jemals passieren kann. Die gelernten Lektionen vergessen

die Selbstgefälligkeit des Erfolgs suchen und vergessen, dass der wirkliche Erfolg kollektiv ist

Jetzt, da wir uns der "Do's and Don'ts" bewusster sind, um den Weg gerade zu halten, können wir versichern, dass eine Reihe von Entscheidungen ohne Ungewissheit zum Ziel führen, lassen Sie uns an der sich daraus ergebenden Fähigkeit arbeiten, Entscheidungen zu treffen. An Folgendem muss man vorher arbeiten:

Individuelle Entwicklung

Kenntnis der besten Techniken der Entscheidungsfindung

Erzeugung von Energie um Sie herum

Stille und Bewusstheit bei der Ablehnung der verschiedenen operativen Prozesse

ein Auge auf die Verbesserung des Teams zu haben.

Seien Sie sich immer bewusst, dass die Bedrohung für die getroffenen Entscheidungen von allen kommen kann, sogar von Ihnen selbst. Dann seien Sie immer bereit, Ihre Perspektive zu ändern, ohne Ihre Rolle aufzugeben, versuchen Sie immer:

Den Unterschied zwischen konstruktiver und nicht-konstruktiver Kritik verstehen



Nehmen Sie es nicht persönlich, wenn Sie an sich selbst gearbeitet haben, bedeutet das nicht, dass alle daran gearbeitet haben. Es gibt einen Grund, wenn man ein Führer ist.

Versuchen Sie zu verstehen, ob das Gesagte wahr ist, egal wer spricht, egal ob es sich um einen Kritiker oder einen Vorschlag handelt. Schauen Sie sich die Aussage und die Tatsache dahinter an, nicht die Person, die sich geäußert hat;

Bleiben Sie zuversichtlich, die Menschen um Sie herum werden es zu schätzen wissen

Verstehen Sie die Gründe für eine Kritik, sie können unabhängig vom Willen zur Kritik zu einer Lösung führen.

Jetzt wird wahrscheinlich deutlicher, dass es eine schwierige Aufgabe ist, die gerade Richtung zu halten, Hindernisse zu überwinden und den schlechten Einflüssen zu widerstehen. Der Leiter muss verstehen, dass er aus seinen Fehlern lernen, sie und ihren Ursprung verstehen kann.

Die Erkenntnis, dass es immer Hindernisse geben wird, wird Ihnen bei der Analyse vergangener Probleme helfen und die strategische Entscheidung erleichtern. Ihre Entscheidungsmethode wird immer kritiksicherer werden. Immer unter Berücksichtigung kontinuierlicher Verbesserung, auf einem kohärenten Weg, strategische Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen, erlaubt es Ihnen, zu reagieren und sich Veränderungen zu stellen, um die Hindernisse zu überwinden, die entstehen können

Ein größerer Fehler kann jedoch unter mangelnder Kommunikation mit anderen liegen, da die Probleme im Team angegangen werden müssen.

Um strategische Entscheidungen zu treffen, brauchen / müssen Sie:



Sie die Situation aus nächster Nähe erleben

Die Probleme in der Gemeinde kennen

Ausgezeichnete Kommunikation mit anderen

eine solide Vision haben, die das Handeln ständig leitet

Es geht nicht nur darum, bessere Entscheidungen zu treffen, sondern auch darum, die Probleme zu vermeiden, die selbst durch die Umsetzung ihres bevorzugten Managementstils entstehen können. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine klare Stabilität der Ursache-Wirkung-Beziehungen zu haben, die nach den getroffenen Entscheidungen auftreten können

Die auf dem Weg gefundenen Hindernisse müssen überwunden werden:

Dem Problem nahe

Zahlreiche Änderungen vornehmen

Den Entwicklungsprozess verbessern

Entschuldigen Sie sich bei der Gemeinschaft

Denken Sie an die Komplexität der Situation

Hören Sie den Experten zu und begrüßen Sie neue Lösungen

Es bedarf eines langen Analyseprozesses, um zu den Wurzeln des Problems zu gelangen, das das Hindernis darstellt, und ihm höchste Priorität einzuräumen, wobei die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern sehr wichtig ist und der Schwerpunkt auf einer Veränderung liegt, die sich an den Kontext anpassen muss

Wir müssen experimentieren, um Probleme zu lösen, und zwar auf einem Weg, der sich immer wieder ändern kann. Deshalb müssen sie immer prüfen, wie wir Schritt für Schritt herausfinden können, wo die Identifizierung von immer neuen Modellen dazu beitragen kann, mehr als nur mögliche neue Hindernisse zu verhindern, die entstehen und neue Möglichkeiten schaffen können.

Bei der Überwindung der Kritik von außen ist das ganz persönliche Wesen, das stark sein muss, wichtig, wenn man bedenkt, dass sie manchmal Dinge sagen, die völlig anders sind als die Realität, und wenn man ein Selbstbewusstsein und ein sehr starkes Selbstmanagement hat, kann man vermeiden, durch den Druck von außen in Angst zu verfallen, Fehler zu machen oder Kritiken nachzugeben, die keine Grundlage haben.

All dies dient dazu, zu verstehen, ob es sich um konstruktive Kritiken handelt, die eine Grundlage der Wahrheit haben. Und dadurch eine Strategie schaffen, um das Problem durch den Aufbau eines Programms zur Regulierung Ihrer Handlungen und zur Umsetzung dieser Kritiken anzugehen, wenn sie statt dessen ohne eine Grundlage der Wahrheit nicht förderlich sind, diese ignorieren und konstruktiv und wirksam über sie hinausgehen.

104

) Autonom sein

Autonomie ist eine Qualität, die dazu beiträgt, in Frieden mit uns selbst und anderen zu leben. Eine gesunde Einstellung besteht darin, einen autonomen Entscheidungs- und Wahlraum zu bewahren, ohne von anderen abhängig zu sein. Diese Autonomie verbessert sich allmählich mit der Erfahrung, sowie mit dem richtigen Kontext.

Wenn es um Führung und eine breitere Gemeinschaft geht, wird diese Qualität entscheidend, um die zu unternehmenden Schritte und ihre Bedeutung



zu beurteilen. Beratung der Führungspersönlichkeit, wie sie sich einer Herausforderung stellen oder, warum nicht die Herausforderung sogar gehen lassen kann. Autonom zu sein bedeutet in der Tat, sich seiner Selbst bewusst und in Harmonie mit der Welt zu sein. Es hängt mit einer persönlichen Veranlagung zusammen, aber es erfordert auch eine kontinuierliche Ausbildung, die als Wachstum des Selbstseins und als kontinuierliche Interaktion durch Sozialisierungsprozesse gedacht ist.

Die Autonomie ist nicht als Gegensatz zur menschlichen Bindung gedacht. Im Gegenteil, wir müssen die aus dem Kontext und den Beziehungen gebildete soziale Realität verinnerlichen, nachdem wir das, was an der Basis steht, bewertet und dann einzigartig und eigenständig gemacht haben. Das bedeutet, dass der Mensch in seiner sozialen Tätigkeit autonom und unabhängig ist, weil er sich durch Kooperation und / oder Zusammenstöße aufgrund seiner Wahl an andere bindet.

105

Das Individuum empfängt Einflüsse, Vorschläge, Anregungen und Motivationen aus der Umwelt und wird in die Lage versetzt, diese zu beeinflussen, indem es das Unerwünschte ablehnt. Unabhängigkeit betrifft daher den Sinn der Integration der eigenen Entscheidungen mit dem Kern der eigenen Identität, eine freie und bewusste Wahl unter anderen, in gegenseitiger Anerkennung.

Autonomie kann ein Faktor der Veränderung des Selbst sein, indem sie seine Unabhängigkeit und Losgelöstheit betont und gleichzeitig die eigene Identität bewahrt. Wie wir schon sagten, ist Autonomie eine Mischung aus Veranlagung und ständiger Weiterbildung. Hier sind einige Möglichkeiten, die man im Auge behalten sollte, um autonom zu werden und zu bleiben:



Streben Sie immer danach, die anderen Menschen tief zu kennen und zu akzeptieren. Zu akzeptieren, was anders ist als man selbst, ist der einzige Weg, unabhängig zu sein, ohne in Einsamkeit zu verfallen.

Gehen Sie weg von sich selbst und kehren Sie zurück: Losgelöstsein kann ein Schwert mit doppelter Schneide sein, aber wenn Sie in der Lage sind, sich selbst mit der richtigen Balance einzuschätzen, dann werden Sie die Urteile anderer besser akzeptieren, und dann werden Sie in der Autonomie Ihrer Entscheidungen wachsen, mit der Stille, Schritte zu unternehmen, während Sie die Kritiker anderer empfangen.

Beherrschen Sie Ihre Emotionen, Sie können wie ein Lastwagen auf der Autobahn aussehen, wenn Sie eine Entscheidung treffen, aber wenn in Ihrem Innersten Ihre viszerale Emotionen diejenigen sind, die die Wahl getroffen haben, dann sind Sie von zu vielen Varianten völlig abhängig.

106

Seien Sie sich Ihrer Entscheidungen und Ziele sicher, jeder macht einen Fehler, aber wenn Sie sich der Gründe sicher sind, die Sie zum Erreichen eines Ziels führen, werden Sie auf dem Weg dorthin keine Probleme haben.

Jeder hat die Fähigkeit, ein gewisses Maß an Autonomie zu erreichen, aber nur wenige erreichen sie wirklich vollständig. Wirkliche Autonomie beweist aus diesen drei vorhandenen Fähigkeiten: Bewusstsein, Spontaneität und Intimität.

Bewusstsein:

- die Realität auf echte und persönliche Weise zu bewerten, auch wenn sie sich von dem unterscheidet, was gelehrt wurde



- Sie hat keine Vorurteile, die die Wahrnehmung der Gegenwart verzerren

- Wissen, was passiert

- Sie wissen, was sie tun und was sie empfinden

Er versucht, den Anderen für einen echten Austausch zu verstehen, er vergleicht sich selbst aktiv und versucht, Probleme proaktiv zu lösen.

Spontaneität:

Wahlfreiheit auf nicht-impulsive Weise

Er sieht alle Wahlmöglichkeiten und entscheidet sich für das, was ihm am geeignetsten erscheint

setzt seine Entscheidungen um das Repertoire an Verhaltensweisen zu erweitern, um Probleme auf originelle Weise und frei von vorher festgelegten Entscheidungen zu lösen

107

Intimität:

Ausdruck von Gefühlen mit anderen

Erkennen des natürlichen Zustands von Emotionen

Wenn man versucht, sich zu ändern, fühlt man sich im Allgemeinen unbehaglich, aber wenn man autonom ist, macht man dasselbe Experiment.

Eine gute Fähigkeit, autonom zu sein, setzt eine gute Autonomie voraus:

Selbstbeobachtung

Analyse

Motivation



Aufgabe, die Geduld und Hingabe erfordert

Es hat sich gezeigt, dass die Autonomie gefördert wird durch:

Kreativität und größere Flexibilität

Weniger Druck

Wahrnehmungs- und Organisationskompetenz

d) Querdenken und Nutzung der Kreativität für ihre Entscheidung

Das laterale Denken verläuft neben dem vertikalen Denken, wobei sich das vertikale Denken entlang einer Linie entwickelt, die von einem Punkt zum anderen verläuft und konkret gräbt, um nach den Ergebnissen zu suchen; stattdessen weicht das laterale Denken ab, geht zu Sprüngen für Assoziationen von Ideen über, befreit die Vorstellungskraft und eröffnet dann neue Wege.

108

Achten Sie darauf, den üblichen Fehler zu vermeiden: Laterales Denken ist kein Ersatz für vertikales Denken. Sie sind komplementär.

Die Unterscheidung zwischen den beiden Ideen ist klar:

Laterales Denken benutzt Ideen wegen ihrer Wirkung, die vertikale wegen ihrer Komplexität.

Vertikales Denken wird stark von Fehlern beeinflusst, bis die Unmöglichkeit, eine richtige Lösung zu finden, stattdessen können seitliche Fehler in einer bestimmten Phase eine Chance zur Verbesserung sein.



Das laterale Denken sucht bewusst nach Informationen, die auf den ersten Blick irrelevant erscheinen könnten, das vertikale wählt nur aus, was relevant ist

Vertikales Denken ist selektiv, das laterale ist produktiv

Sie müssen in Synergie arbeiten, beides ist notwendig und komplementär, wo laterales Denken die Wirksamkeit des vertikalen Denkens bereichert, wenn letzteres die Ideen entwickelt, die durch laterales Denken entstehen.

Laterales Denken ist der Prozess, bei dem Informationen dazu verwendet werden:

- Kreativität erreichen
- Intuitive Renovierung
- Produktion neuer Ideen
- Alte Ideen loswerden, die zu neuen Ansätzen und Haltungen führen

Es kann gelernt, geübt und angewendet werden, wenn es möglich ist, durch Übung und Training der beteiligten Prozesse diese Fähigkeiten zu erwerben.

Dieser Gedanke kann in einem formellen, informellen oder nicht formellen Kontext unter Verwendung spezifischer Materialien und Übungen gelehrt werden. Durch die Praxis aller Techniken, unter Verwendung einer Reihe von Werkzeugen, die darauf abzielen, den gleichen Effekt zu erzielen, wobei das Wichtigste der Prozess und nicht das Ergebnis ist, indem Materialien visuell, verbal, durch Probleme, Themen und Anekdoten oder Geschichten gebildet werden.



Hier nun einige Beispiele

Visuelle Materialien:

– Aus Karton, Vorbereitung bestehender Formen und Schaffung neuer Formen und neuer Modelle

– Fotografieren und Illustrationen zur Betrachtung und Interpretation einer Situation

– Bereitstellung von Zeichnungen von Umgebungen und Menschen

Verbale Materialien:

Aus Zeitungen oder Zeitschriften hergestellt

Bestimmtes Thema nach einem bestimmten Gesichtspunkt

Mündlich aus Radioprogrammen gewonnen

Die von Problemen gebildeten Materialien, die gegeben werden, um zu absichtlichen Gedankengängen zu ermutigen:

Universelle Probleme, die ein offenes Ende haben

Unmittelbarere Probleme, bei denen es einen direkten Kontakt gibt, wenn man sich mit persönlichen Problemen befasst, ist es besser, sie abstrakt zu behandeln.

Design- und Innovationsprobleme, die sich auf konkrete Objekte oder sogar auf die Organisation und Ideen beziehen

Geschlossene Probleme, die eine entschlossene Antwort haben, die sowohl praktisch als auch künstlich sein kann.

Themen:



- Dies sind keine wirklichen Probleme, sondern ein Thema, von dem man wegkommen muss

- Sich umsehen, um ein Thema zu entwickeln
- Einen Blick in die Zeitung werfen und ein Thema erhalten
- Es aus dem Nichts erschaffen

Anekdoten oder Geschichten:

- Aus Märchen- oder Geschichtensammlungen
- Ereignisse aus eigener Erfahrung zur Kenntnis nehmen

Alle diese Materialien werden für die Entwicklung des kreativen Denkens verwendet, indem man es in abstrakten Begriffen zeigt und es dann in konkreter Beteiligung verwendet, daher führt in realeren Situationen das ausschließliche Betrachten realer Situationen zum Mangel an kreativem Denken, so dass man immer wieder zu abstrakten und einfachen Formen zurückkehren muss, um den Prozess des lateralen Denkens zu fördern.

111

Intuition ist der einzige wirksame Weg, Ideen in einer imaginären Situation zu verändern. Sie beinhaltet die Umstrukturierung mentaler Modelle durch die Schaffung Neuer. Laterales Denken ist das Werkzeug der Intuition, welches mit Kreativität verbunden ist. Wo Kreativität die Beschreibung des Ergebnisses ist, ist laterales Denken die Beschreibung des Prozesses.

Es sollte inzwischen ganz klar sein, dass das laterale Denken strikt mit der Imagination verbunden ist, die zur Imagination führt, neue Ideen und neue Lösungen hervorbringt, Probleme aufdeckt, wo andere sie nicht sehen, stattdessen hilft die Konkretheit bei der Wahl zwischen den Ideen, die die



Imagination erzeugt, indem sie konkrete Ziele definiert, die notwendigen Ressourcen bewertet und die Ziele neu definiert, sie müssen zusammenarbeiten.

Der Einsatz von Kreativität für Entscheidungen ist wichtig, weil:

- Aus unorganisierten Elementen etwas Neues schaffen
- Sieht neue Verbindungen
- Innovation bringen
- Neue Lösungen für alte und neue Probleme finden
- setzt eine brillante Idee innovativ um
- Von der Fähigkeit, mit Vorstellungskraft auf Reize zu reagieren
- Es geht gegen den Strom

Kreativität ermöglicht es, ein Problem zu lösen, indem man eine Reflexion über mögliche Lösungen durchführt, zur Idee kommt und mit der Durchführbarkeitsprüfung desselben endet.

112

Kreative Techniken sind Kunstgriffe, die schnell und effektiv Ideen produzieren können. Sie können sowohl einzeln als auch in der Gruppe ausgeführt werden, wobei man sich in der Gruppe als Kollektiv in Einklang bringt, was den kreativen Prozess fruchtbarer macht.

Einige von ihnen zu kennen ist wichtig für die Nutzung von Kreativität und für eine originelle und innovative Entscheidung. Eine kreative Technik ist die synoptische Methode, bei der:

- Es vertraut macht, was fremd ist, um das Verständnis des Problems zu verbessern



- Es das Fremde zum Vertrauten macht, um eine neue Perspektive des Problems zu erkennen

- Er sich vom eigentlichen Problem entfernt, um einer analogen Linie zu folgen.

Es können vier Arten von Analogien verwendet werden, nämlich

die direkte, die mit der realen Welt in Beziehung gesetzt wird,

symbolisch, das in Reaktion auf die Welt der Bilder gesetzt wird,

fantastisch sich in Phantasiesituationen identifizieren,

persönliche Identifikation mit dem Gegenstand des Problems

Kreative Führung muss sich auf die Fähigkeit des Einzelnen stützen:

- Zuhören
- Beobachten
- Erkennen
- Ansprechen eigener und fremder Emotionen
- Kulturelle und emotionale Blockaden beseitigen

Sie muss daher auf emotionaler Intelligenz beruhen und muss eine gut definierte Charakterisierung haben:

die Werte, die und die Prinzipien,

Die Einstellung zur Organisation,

Internes Gleichgewicht, das den Charakter von Beziehungen darstellt



Wenn der zweite Punkt wie ein Eindringling aussehen kann, muss man bedenken, dass die Kreativität in Prozessen der kontinuierlichen Verbesserung eines strukturellen Produktionsfaktors Raum für jede Handlung findet.

Wo es bei der Kreativität für einen guten Zweck immer notwendig ist, sie mit einem rationalen logischen Weg zu kombinieren, suchen wir nach einem Sinn innerhalb einer Absichtsvorgabe und setzen ihn dann in die Tat um, wobei wir versuchen, zu viel Technizität zu eliminieren.

e) Inklusive Führung

Inklusive Führung kann definiert werden als die Annahme einer offenen Haltung gegenüber den anderen Mitgliedern einer Gemeinschaft: Es geht darum, eine Kommunikation zu unterstützen, die Anderen den Raum gibt, zu reden, miteinander zu sprechen und ihre Ideen zu sammeln. Inklusive Führungspersönlichkeiten sind sich ihrer eigenen Voreingenommenheit und Präferenzen bewusst. Sie suchen und berücksichtigen aktiv unterschiedliche Ansichten und Perspektiven, um eine bessere Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Sie sehen ein vielfältiges Talent als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und inspirieren unterschiedliche Menschen dazu, organisatorische und individuelle Leistungen auf eine gemeinsame Vision auszurichten.

114

Tatsächlich werden die Aufrechterhaltung einer engen Beziehung und einer offenen Kommunikation mit den Gemeindemitgliedern als einige der wichtigsten Bedürfnisse der Gemeinschaft angesehen: Jedes Mitglied, das irgendein Interesse daran zeigt, etwas Gutes für die Gemeinschaft zu tun, muss vom Leiter gut ermutigt und unterstützt werden, der es jedem ermöglicht, sich



in der Entscheidungsfindung und anderen Aspekten der Selbstentwicklung zu entfalten.

Um eine gute Kommunikation zu erreichen, ist es wichtig, eine Beziehung aufrechtzuerhalten, die auf Vertrauen, Respekt mit den Mitgliedern der Gemeinschaft und gegenseitiger Verantwortung basiert.

Werte wie Respekt, Ehrlichkeit, das Beste von anderen zu erwarten und die Fähigkeit, persönliche Entscheidungen zu treffen, bilden die Grundlage für das Entstehen dieser proaktiven Beziehung.

Kooperative Führung lenkt die Aufmerksamkeit auf den Aufbau der Fähigkeit des Einzelnen und der Gruppe, diese Werte zu leben und aus ihrer gegenseitigen Abhängigkeit Nutzen zu ziehen.

Wir können acht Aspekte zusammenfassen, die eine integrative Führung in einer Gemeinschaft ermöglichen:

1. Effektive Kommunikation: Effektive Kommunikation kann als Eckpfeiler jeder funktionierenden Gemeinschaft angesehen werden, diese Kommunikation sollte offen und fruchtbar sein. Wir werden darauf in dem entsprechenden Absatz eingehen.

2. Politik der offenen Tür: Es ist wichtig, dass Führungskräfte ihren Mitgliedern zuhören und die ganze Meinung einholen. Darüber hinaus schafft eine "Politik der offenen Tür" Vertrauen und Glaubwürdigkeit zwischen Führungspersönlichkeiten und ihren Wählern, indem sie ein Klima des Vertrauens entwickelt. Das bedeutet: Immer bereit zu sein, mit wem auch immer in der Gemeinschaft eine Diskussion zu führen, ganz gleich, wie das Ergebnis der Diskussion ausfällt, es wird in jeder Hinsicht eine Win-Win-Situation sein.



3. Bieten Sie Zugang zu angemessenen Informationen: Es ist wichtig, dass die Gemeindemitglieder genau informiert werden. Informationen sind der Schlüssel zu einer guten Entscheidungsfindung und Problemlösung sowie zu einem aktiveren bürgerschaftlichen Engagement. Wenn die Gemeindemitglieder angemessene Informationen erhalten und die Möglichkeit haben, in geeignete Entscheidungsmöglichkeiten zu investieren, sind sie befähigt und viel eher in der Lage, sich für das Wohl der Gemeinschaft einzusetzen. Wirksame Wege, wichtige Informationen zu vermitteln, sind regelmäßige, gut publizierte Gemeindeversammlungen oder Stadtforen, die Weitergabe der Informationen an Schlüsselpersonen oder die Weiterleitung durch die lokalen Medien.

4. Entwicklung von Sozialkapital: Gemeinschaftsbildung: Soziales Kapital sind die Beziehungen und Netzwerke innerhalb einer sozialen Struktur, in der Einzelne zum Gemeinwohl beitragen. Das Vorhandensein von Sozialkapital innerhalb von Gemeinschaften wirkt sich auf eine Vielzahl von Aspekten aus, von der effektiven Entscheidungsfindung über die Entwicklung nutzbringender Beziehungen bis hin zur Förderung des Vertrauens zwischen Führungskräften und Mitgliedern der Gemeinschaft. Um ein starkes soziales Kapital innerhalb ihrer Gemeinschaft zu fördern, sollten Führungspersonlichkeiten die effektive Kommunikation und den Zugang zu Informationen verstärken und die Teilnahme junger Führungspersonlichkeiten fördern.

116

5. Die Stärken des Einzelnen maximieren: Gemeindeleiter arbeiten oft mit Freiwilligen zusammen. Sie können von Gemeindemitgliedern gewählt oder für die Arbeit mit einer Gruppe eingesetzt werden, oder sie treten einfach vor und wollen helfen. In jedem Fall haben die Gemeindeleiter selten den Luxus, sich



auszusuchen, mit wem sie zusammenarbeiten. Die Aufgabe der Führungsbeamten besteht darin, die Stärken und Interessen jeder Person im Team zu erkennen und diese Talente und Fähigkeiten so zu maximieren, dass das gesamte Team in die Arbeit eingebunden bleibt.

6. Arbeit im Team: Bei der Gemeinschaftsführung geht es darum, Beziehungen aufzubauen und zusammenzuarbeiten. Geduld miteinander zu haben. Sich gegenseitig im Prozess zu unterstützen, baut Kapazitäten und Beziehungen auf.

7. Walk Besides, Don't Lead from Above: In einigen Modellen ist die Führung eine Position in einer Hierarchie. Diejenigen, die an der Spitze der Hierarchie stehen, haben die Macht und treffen die Entscheidungen. Bei inklusiver Führung geht es darum, die Führungsfähigkeit jeder Person zu entwickeln, angefangen bei der Selbstführung und Selbstverantwortung. Diejenigen, die Führungspositionen innehaben, müssen Prinzipien und Praktiken guter Führung demonstrieren, deshalb nimmt der Gemeindevorsteher nicht aus einem Gefühl der Anspruchsberechtigung heraus den ersten Parkplatz. Es gibt keine besonderen Privilegien, die Gemeinschaftsführer über andere in der Gemeinschaft lebende Personen stellen. Jedes Mitglied der Gemeinschaft hat Verantwortung und Rechte. Gemeinschaftsführer gehen neben anderen und hören ihnen zu. Die Aufgabe eines Gemeindeleiters besteht nicht darin, alle Probleme der Welt selbst in die Hand zu nehmen und alles in Ordnung zu bringen, sondern vielmehr darin, mit allen in der Gemeinschaft zusammenzuarbeiten, andere zu mobilisieren und anzuleiten, Lösungen zu erleichtern und sich um die langfristige Gesundheit der Gemeinschaft und ihrer Menschen zu kümmern.

117



8. Bringen Sie die Bedürfnisse Ihrer Führungsgruppe ins Gleichgewicht: Einige Personen haben vielleicht ein starkes Verlangen nach Kontrolle. Andere haben vielleicht ein tiefes Bedürfnis, für ihre Zeit und ihren Dienst geschätzt zu werden. Als Führungspersönlichkeit der Gemeinschaft ist es wichtig, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen aller zu finden und den Blick auf die Arbeit zu richten, die getan werden muss, damit die gesamte Gemeinschaft vorankommt.

f. Ideen schaffen und fördern

Ideen können die Projektion dessen sein, was die Gemeinschaft konkret erreichen will, sie verbinden Ehrgeiz mit einem breiteren Wissen und sie können durch Zusammenarbeit verwirklicht werden. Ideen können aufgrund ihres Abstraktionszustandes unter Bedingungen der Ungewissheit und in einer Zeit des Wandels helfen, Entscheidungen zu treffen und das Ziel zu erreichen.

118

Wenn Sie jedoch wollen, dass eine Idee Ihrer Gemeinschaft Vorteile bringt, müssen Sie sicher sein, dass sie auf einer soliden Grundlage beruht. Träume und Ideen weisen mehrdeutige Ähnlichkeiten auf.

Ein guter Ausgangspunkt für die Überprüfung von Ideen ist es, die Trends und den Willen der Gemeinschaft in einer breiten zeitlichen Perspektive zu untersuchen, so dass sich die Neuartigkeit der Gedanken der Einzelnen zu einem breiteren Bild zusammenfügen. Dieses Bild wird Ihnen bei Ihrer Vision helfen und führt schließlich zur Entstehung einer proaktiven Idee.

Um eine Idee zu entwickeln, benötigen Sie

- Wenn Sie grundlegende Informationen darüber haben, was verwendet werden kann, sind die Ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente ein Ausgangspunkt, um eine Idee zu entwickeln, die konkrete Ergebnisse bringt.



- Sobald Sie die Instrumente kennen, müssen Sie verstehen, ob die Idee selbst für den Zweck nützlich und funktionell ist

- Um die Ergebnisse zu garantieren, müssen Sie dann verstehen, ob die neue Idee bestehende Elemente miteinander verbinden kann, da Sie sonst Gefahr laufen, das Umfeld, dem Sie helfen wollen, instabiler zu machen;

schauen Sie sich die Fähigkeit an, Neues zu schaffen. Ideen haben immer den Vorteil, neue Elemente in die Gemeinschaft einzubringen. Wenn das nicht der Fall ist, ist es wahrscheinlich nur eine andere Möglichkeit, die gleichen Dinge zu tun.

Aus diesen Gründen kann eine Idee völlig neu sein oder eine neue Kombination der alten Elemente, mit dem gleichen Ergebnis, um Neuheit zu bringen. Es kann eine kluge Mischung aus Nützlichkeit und Neuheit sein.

Der Leiter einer Gemeinschaft muss die Fähigkeit zeigen, originelle, innovative und sich verbessernde Ideen in Bezug auf aktuelle Probleme und Praktiken zu entwickeln. Die Praxis der Ideengenerierung wird der Führungskraft helfen, originelle Wege zur Nutzung von Chancen zu finden, die verschiedenen Probleme, die auftreten können, zu antizipieren und sie im Vorfeld zu lösen.

119

Kreislauf der Ideenfindung:

- Abkehr von traditionellen Schemata
- Prozessgedanken, die neue und alte Elemente kombinieren
- Stellen Sie Fragen und begegnen Sie Problemen mit einer soliden Wissensbasis
- Neue Ideen generieren



Ideen müssen sein:

- Präzise und strukturiert, denn ihrem Wesen nach neigen sie dazu, zu verblassen.

- An das Ziel gefesselt

Es ist nützlich, die Ideen, die in Ihrem Kopf entstanden sind, systematisch aufzuschreiben und präzise auszuarbeiten, um zu verstehen, ob sie für das Ziel geeignet sind.

Denken Sie daran, Vorurteile, Kritik von außen, die Angst vor Neuem und die Vorwände zu beseitigen, die die Entwicklung jedes Gedankens blockieren oder, schlimmer noch, eine gute Idee mit dem Virus des Zweifels verdammen können.

Eine anerkannte Methode zur Ideengenerierung ist das Brainstorming:

Versammeln Sie eine Gruppe von Personen aus Ihrer Gemeinde, die bereit sind, kreativ und proaktiv zu sein

ein Thema vorschlagen

Es kann helfen, von einem (imaginären) Problem auszugehen, das gelöst werden muss

Sie beginnen, Ideen auszudrücken, und jeder kann wählen, ob er Elemente zu Ihrer Idee hinzufügen oder eine völlig neue Idee vorschlagen möchte.

Entwickeln Sie diese Ideen und setzen Sie sie in reale und kreative Lösungen um. Eine Methode, die dazu beiträgt, sich neuen Möglichkeiten zu öffnen und die Grenzen, die bei der Ideenfindung und Problemlösung entstehen, aufzubrechen.



Zusammenfassend:

Es ist nützlich, eine Informationsbasis und ein Ziel zu haben. Dadurch wird vermieden, dass die entstandenen Ideen zu sehr in Richtung Abstraktion tendieren. Dann werden die geschaffenen Ideen nützlich, neu, präzise, systematisch, real und innovativ sein.

Einmal kreiert, müssen Ideen verbreitet werden: Ihre Förderung ist ein grundlegender Schritt, um sicherzustellen, dass jeder Zugang zu ihnen hat und die Gründe für die erzeugten Aktionen beurteilen kann.

Die Verbreitung ist ein langer Weg, und sie muss auf folgender Grundlage geplant werden:

- Berücksichtigen Sie die Bedürfnisse und Aussichten der Gemeinschaft;
- Annahme von Strategien, die auf den Merkmalen verschiedener Gruppen basieren, so dass die Idee aus verschiedenen Perspektiven verstanden und bewertet werden kann;
- Verwenden Sie Botschaften mit angemessenem Stil, Bildern und Metaphern;
- Strenge Bewertungen und Kontrollen einbauen;
- Identifizieren und nutzen Sie die geeigneten Kanäle.

121

Möglichkeiten, die Idee zu fördern, um eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen:

Eine Website entwickeln

Erstellen Sie einen Newsletter zum Versenden der Nachrichten



Nischen-Sozialnetzwerk mit Fanseite

Zeitschriften und Blogs, indem sie Pressemitteilungen verschicken und um Interviews oder die Abfassung eines Artikels bitten

Verwenden Sie die Formulare

Erstellen Sie eine Online-Gemeinschaft

Nehmen Sie an Veranstaltungen und Demonstrationen teil und zeigen Sie diese auch offline.

g. Kritisches Denken

Kritisches Denken kann als der beste mentale Prozess definiert werden, der bei der Entscheidungsfindung eingesetzt wird. Es ist der Akt der Analyse von Fakten, um ein Problem oder Thema gründlich zu verstehen.

122

Sie ist wichtig für die Gemeinschaft, da sie die Mitglieder in die Lage versetzt, vernünftige und vertretbare Entscheidungen über Fragen des individuellen und gemeinschaftlichen Wohlergehens zu treffen, Herausforderungen zu meistern und individuell und kollektiv Maßnahmen zu ergreifen, um soziale, kulturelle, wirtschaftliche und politische Ungleichheiten anzugehen.

Kritisches Denken findet oft in der Reihenfolge einiger weniger Schritte von der Identifizierung eines Problems oder einer Frage bis zur Entwicklung einer Lösung statt. Es gibt einige übliche Schritte, die bei der Anwendung kritischen Denkens zur Problemlösung auftreten:

Identifizieren eines Problems oder einer Frage



Kreieren von Schlussfolgerungen über die Ursache des Problems und wie es gelöst werden kann

Sammeln von Informationen oder Daten zum Thema durch Forschung

Organisieren und sortieren der Daten und Ergebnisse

Entwickeln und umsetzen von Lösungen

Analysieren welche Lösungen funktionieren können oder nicht

Identifizieren der Wege zur Verbesserung der Lösung

Zu einem guten kritischen Denker gehört es, objektiv zu sein: Das bedeutet, das Problem zu analysieren, ohne zuzulassen, dass Emotionen oder Annahmen den Denkprozess beeinflussen. Deshalb sollte das Problem auf der Grundlage des Kontextes und der gesammelten Fakten analysiert werden.

Die Fähigkeit zu kritischem Denken ermöglicht es, eine Situation auf der Grundlage aller verfügbaren Fakten und Informationen zu verstehen und anzugehen. Bei der Anwendung dieser Fähigkeiten sortieren und organisieren die Führungskräfte Fakten, Daten und andere Informationen, um ein Problem zu definieren und wirksame Lösungen zu entwickeln.

123

Um Verantwortung für das Wohlergehen und die Verbesserung ihrer Gemeinschaften zu übernehmen, muss der Leiter darüber nachdenken, wie jeder Einzelne auf die Gruppe wirkt. Gute kritische Denker werden sowohl unabhängig als auch mit Gruppen zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen.

Es ist eine gute Idee, darüber nachzudenken, welche Fähigkeiten des kritischen Denkens vorhanden sind und was zu ihrer Entwicklung nötig sein könnte. Darüber hinaus sind diese Fähigkeiten wichtig, weil sie Unternehmen helfen, reibungslos zu funktionieren, indem sie Probleme lösen, Lösungen



entwickeln und neue Ideen schaffen. Viele Bereiche wie Ineffizienz von Prozessen, Management oder Finanzen können durch kritisches Denken verbessert werden.

Es gibt mehrere verschiedene Fähigkeiten des kritischen Denkens, die erwähnt werden müssen:

1. Beobachtung

Beobachtungsfähigkeiten sind der Ausgangspunkt für kritisches Denken. Tatsächlich können Führungspersonlichkeiten und Mitglieder, die aufmerksam sind, ein neues Problem schnell erfassen und identifizieren. Diejenigen, die in der Lage sind zu beobachten, sind auch in der Lage zu verstehen, warum etwas ein Problem sein könnte, und können aufgrund ihrer Erfahrung vielleicht sogar vorhersagen, wann ein Problem auftreten könnte, bevor es passiert.

124

2. Analyse

Sobald ein Problem identifiziert ist, werden Analysefähigkeiten unerlässlich. Zur Fähigkeit, die Situation zu analysieren, gehört zu wissen, welche Fakten, Daten oder Informationen über das Problem wichtig sind.

3. Schlussfolgerung

Die Schlussfolgerung ist eine Fertigkeit, die das Ziehen von Schlussfolgerungen über die gesammelten Informationen beinhaltet und möglicherweise den Besitz technischer oder spezifischer Kenntnisse oder Erfahrungen erfordert. Das Ableiten von Informationen über eine Situation bedeutet, Antworten auf der Grundlage begrenzter Informationen zu entwickeln.

4. Kommunikation



Kommunikationsfähigkeiten sind wichtig, wenn es darum geht, Probleme und ihre möglichen Lösungen mit den Mitgliedern zu erklären und zu diskutieren. Kommunikation ist eine wichtige Fähigkeit, die man für viele Zwecke bei der Arbeit haben und verbessern kann, einschließlich des kritischen Denkens.

5. Problemlösung

Nach der Identifizierung eines Problems, der Analyse und der Diskussion über mögliche Lösungen besteht der letzte Schritt darin, die Lösung auszuführen. Die Problemlösung erfordert oft kritisches Denken, um die beste Lösung umzusetzen und zu verstehen, ob die Lösung in Bezug auf das Ziel funktioniert oder nicht.

Schließlich sollte jeder Leiter stets die Meinung der anderen Mitglieder berücksichtigen: dies wird ihr Vertrauen stärken und dem Leiter selbst helfen, die gesamte Gemeinschaftsstruktur zu leiten und zu betrachten. Die Beiträge der anderen Mitglieder tragen ebenfalls dazu bei, die oben erwähnten Fähigkeiten des kritischen Denkens zu verbessern.

125

h. Problemlösung

Mit einer gehörigen Portion Ironie könnte man sagen, dass in diesem Kapitel und im ganzen Handbuch nur von Problemlösung die Rede ist. Aber wir wissen bereits, dass die Vertikalisierung eines Themas es uns erlaubt, die Eigenheiten eines Ansatzes zu entdecken. Deshalb werden wir, indem wir das Risiko eingehen, einige Konzepte zu wiederholen, versuchen, der Fähigkeit zur Problemlösung Gestalt zu geben, verstanden als Qualität, die verinnerlicht und Tag für Tag gelebt werden muss. Denn wenn es wahr ist, dass, falls Sie nicht nach



Problemen suchen, diese nach Ihnen suchen werden, dann ist es auch wahr, dass Probleme das tägliche Brot einer offenen und demokratischen Gesellschaft sind, sie sind die natürliche Folge von Handlungen aus verschiedenen Quellen und nicht von oben geordnet. Oder weniger denn je mit standardisierten Verfahren verbunden.

Aus den bisher genannten Gründen werden wir daher den Versuch in diesem Absatz minimieren, eine Liste von Dingen zur Lösung der Probleme zu erstellen, da sich die meisten Punkte mit den bereits in den anderen Absätzen aufgeführten überschneiden würden. Stattdessen werden wir zeigen, wie die Problemlösung als eine Haltung gelebt werden sollte, als eine Lebenseinstellung, die es jedem ermöglicht, am Ende des Tages gut zu schlafen, und als eine Führungspersönlichkeit, die es der ganzen Gemeinschaft ermöglicht, Momente echter Zufriedenheit und auf der Grundlage von Ergebnissen zu erleben.

126

Für eine Führungskraft wird die Kombination von Problemlösung und Entscheidungsfindung zum Eckpfeiler der täglichen Arbeit in der eigenen Gemeinschaft. Im Einklang mit unserer Verpflichtung, Redundanzen mit den anderen Absätzen zu vermeiden, wollen wir versuchen, einige Punkte zu beschreiben, die die Problemlösung einzigartig machen:

Der Wille, das Problem zu lösen: sowohl als eine Annahme der Motivation, als auch davon abgespalten und autonom.

In der Tat haben wir bereits gesagt, dass Probleme oft nach uns suchen, der Wille, sie zu lösen, muss ein angeborenes Geschenk sein oder werden. Es geht nicht darum, die Motivation aufrechtzuerhalten, zumindest nicht nur das, sondern es geht darum, immer Teil der Gruppe zu sein, die sich dem Problem stellen und es lösen will; eine ständige Handlung und voll in den Tagesablauf einbezogen. Wenn Sie der Leiter sind, können Sie nicht mit den am wenigsten



schwierigen und unmittelbarsten zu lösenden Problemen die Rosinen herauspicken, sondern Sie müssen handeln, um die konkretesten Risiken für Ihre Gemeinschaft zu lösen.

Wenn strategisches Denken, die Bewertung der besten Optionen und laterales Denken Gegenstand anderer Abschnitte dieses Kapitels sind, so sind die Bewertung der Ursachen und die Messung der Auswirkungen zwei Ex-ante- und Ex-post-Aktionen, die es ermöglichen, die Probleme im Voraus zu lösen. Denn in jedem Fall müssen wir uns immer vor Augen halten, dass die Lösung des Problems zumindest mit der Identifizierung und Lösung des Problems einhergehen muss.

i) Kommunikation

Kommunikation ist ein wichtiger Faktor, um eine gute Führungspersönlichkeit zu sein - die ganze Gemeinschaft muss in ständiger Kommunikation über Ihre Programme und Ideen Bescheid wissen

127

Wie kann die Botschaft durch die Gemeinschaft übermittelt werden? Zunächst einmal muss man sich über die Erwartungen im Klaren sein, die offen vermittelt werden müssen, sie müssen möglich und motivierend sein, da sie an andere gerichtet sind.

i) Ausgehende Kommunikation, WIE die Botschaft durch die Gemeinschaft verbreitet werden kann.

Die Mitteilung muss haben:

- Ein guter Rhythmus von Botschaften und Aktionen, die ihren eigenen Fluss und ihre eigene Logik haben

Eine gewisse Kadenz und Kontinuität



Momente, hohe Gipfel und begründete Pausen.

Um der Gemeinschaft gut vermittelt zu werden, muss die Botschaft nicht nur klar und kohärent, sondern auch voller konkreter Hinweise auf die Situation der Rede sein, die Sie in dem Raum und in der Zeit, in der Sie sie vortragen, aussprechen wollen, um Verwirrung zu vermeiden.

Bevor Sie eine Rede halten, ist es besser, zunächst einmal Fragen zu stellen, die Sie verstehen müssen:

- Was wollen wir kommunizieren, an wen, wann und warum?

Kommunikation analysieren:

- Kommunizieren Sie auf die richtige Art und Weise für diese Gemeinschaft?

Bewerten Sie das emotionale Klima:

128

- Welche Luft weht? Sind sie glücklich oder nicht?

Schauen Sie, ob sie bereit sind:

- Haben Sie die Fähigkeiten, den notwendigen Beitrag zu leisten?

Die Botschaft, die Sie senden wollen, kann daher in einer wirksamen Kommunikation übermittelt werden, wenn Sie wissen, wie man klare und wirksame Befehle erteilt, wenn Sie anderen einfühlsam zuhören können, wenn Sie wissen, wie Sie eine Vision durch überzeugende und motivierende Kommunikation durchsetzen können, wenn Sie auf Stile und Kommunikationsflüsse achten und wenn Sie das emotionale und organisatorische Klima diagnostizieren.

Wir müssen die Botschaft unterscheiden, die davon abhängt, ob eine emotionale Sensibilität erforderlich ist:



- Wenn eine Botschaft hilfreich sein kann, motivierend sein kann, zu wissen, wann es Zeit ist, zuzuhören und sich in die grundlegende Arbeit einzufühlen, die es aufzubauen gilt

Wenn Sie stattdessen eine situationsbezogene Sensibilität benötigen:

- Wenn Sie in Krisen-, Routine- und Spitzensituationen schnell Anweisungen und Befehle geben und für Aufklärung sorgen müssen

Die Kommunikation muss über Koordinationsfähigkeiten verfügen:

- Nutzung aller Kenntnisse und Fähigkeiten in der kommunikativen Praxis

Seien Sie inspirierende Fähigkeiten:

- Zu wissen, wie man anderen zuhört und gleichzeitig eine Vision durchsetzen kann

129

Eine gute betriebliche Kommunikationsschulung kann Ihnen dabei helfen, diese Fähigkeiten zu erlangen und dann in der Lage zu sein, sie zu kombinieren

ii) Eingehende Kommunikation, wie man die richtigen Informationsquellen wählt und die richtige Wahl trifft.

Wie man die richtigen Informationsquellen auswählt und die richtige Wahl?

Die Grundlage der Übermittlung bilden zunächst die eintreffenden Informationen, auf deren Grundlage eine Auswahl getroffen wird, die den Erwartungen der Gemeinschaft entspricht

Teilen ist wichtig:



- Von Visionen und Zielen
- Pläne und Strategien

Es ist notwendig zu wissen, wie man die Informationsquellen bewertet, indem man sie nach Merkmal, Typ und Modalität unterscheidet, indem man versteht, welche auf der Grundlage des Themas, mit dem man sich befassen will, und der Forschung, die man durchführen will, richtig ist.

Die Quellen sind in Primärquellen unterteilt:

- Informationen aus erster Hand

Sekundär:

- Diejenigen, die die von den Primärinformationen gelieferten Informationen überarbeiten

Verstehen Sie dies, denn wenn Sie mehr statistische Daten benötigen, werden sie von den primären Daten übernommen, wenn Sie mehr schriftliche Verarbeitungsdaten benötigen, werden sie von den sekundären Daten übernommen.

130

Es ist wichtig zu verstehen, wer der Autor ist, und all seine Referenzen zu verstehen, die versuchen, sich in der wissenschaftlichen Forschung zu beschränken, um nicht die Unterstützung der Verwendung falscher oder getrennter wahrheitsgetreuer Informationen zu bewerten, einschließlich der Merkmale der verschiedenen Informationen, um die am besten geeigneten zu verwenden.

Informationszyklus:

- Verstehen, wie die Informationen, die einen Zyklus erzeugen, produziert werden



- den Tag des Ereignisses dieser Information kennen
- Verstehen, nach welchen Quellen Sie suchen müssen

Die Informationen müssen daher immer durch den Vergleich der verschiedenen Quellen verglichen werden, es muss geprüft werden, ob es möglich ist, dass sie eine wissenschaftliche Grundlage haben. Sie müssen auf eine Weise bewertet werden, dass sie wahr sind, und bestimmte Dinge müssen bewertet werden, indem geprüft wird, wer sie hat und wie sie genommen wurden, um die Zuverlässigkeit und Genauigkeit dieser auszuwerten.

Nachdem die Informationen gut ausgewertet sind, ist es von grundlegender Bedeutung, zu wissen, wie man die richtigen Entscheidungen trifft und die richtigen Elemente hat: von Menschen, Prozessen und Systemen, die Entscheidungen beeinflussen, hängt der Erfolg einer Gemeinschaft ab.

131

Wie werden Entscheidungen getroffen? :

Prüfen Sie, wer die besten persönlichen Einflüsse hat, indem Sie auf persönliche Vorurteile und andere negative Einflüsse achten

Kollektives Regieren zur Planung und Optimierung des Entscheidungsfindungsprozesses, wobei auf die Erzeugung eines Gedankens ohne Autonomie geachtet wird.

Um die richtige Entscheidung zu treffen, ist es am besten, wenn Sie sich auf einige Fragen konzentrieren:

- Die Gemeinschaft hat Zugang zu allen relevanten Informationen



- Grundsätzlich gilt: Wenn es eine richtige Strategie gibt und wenn Sie deren Umsetzung und das Umfeld, in dem Sie tätig sind, kontinuierlich überwachen

- Es gibt genug Flexibilität, um mit verschiedenen Eventualitäten umzugehen

- Die Entscheidung ist gut strukturiert und realistisch

Ein guter Entscheidungsprozess beginnt damit, sicherzustellen, dass Entscheidungen auf einer soliden Grundlage von Fakten getroffen werden:

- Analysieren Sie die verschiedenen Quellen zu den Themen der Entscheidung, die Sie treffen möchten, auf der Grundlage einer Suche nach allen Arten von Informationen in einer genauen und relevanten Weise

132

Vom Auferlegen von Kontrollen und Überprüfungen:

- Verschiedene Meinungen während des gesamten Entscheidungsprozesses zu konsultieren und zu berücksichtigen

Einen klaren Plan zu verfolgen:

- Eine im Voraus festgelegte und vereinbarte strategische Planung ist erforderlich

einen transparenten Prozess zu haben:

- Klären Sie die Themen, die Personen, die durchgeführte Analyse, schreiben Sie immer alle Schritte auf, bevor Sie sie umsetzen, überprüfen Sie sie immer!

Treffen nicht isolierter Entscheidungen:



- Fördern Sie eine Idee, die den Erwartungen der Gemeinschaft entsprechen kann.

Eine gute Entscheidung zu treffen ist also nicht einfach, es erfordert viel Arbeit, man muss darauf achten, was die Gemeinschaft will, aber gleichzeitig ist es besser, eine Vermittlung zwischen den beiden zu finden, ohne dass es eine völlig andere Wahl ist als die Erwartung der Gemeinschaft und ohne eine Wahl zu sein, die nicht zu optimalen Ergebnissen führen könnte.

j. Eine vertrauenswürdige Umgebung schaffen (Menschen auf verschiedenen Ebenen einbinden)

Eine gute Führung profitiert von der Bereicherung der Mitarbeiter dort, wo sie die Bezugsgröße bestätigen. Dazu ist es notwendig, ein verlässliches Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter unter Einbeziehung der verschiedenen Personen auf unterschiedlichsten Ebenen entwickeln können.

133

Die Schaffung eines vertrauenswürdigen Umfelds hängt von der Aktivität ab, in der diese stattfinden:

- Grundlegende Aktivitäten zur Erzielung der erforderlichen Ergebnisse
- Aktivitäten als kritisches Element der eigenen Arbeit und als Hilfe für die Mitarbeiter
- Selbstverwaltungsaktivitäten zur Lösung von Problemen und zur Durchführung verschiedener Aktivitäten
- Einrichtung von operativen Netzwerken

Wo Team-Empowerment durch bestimmte Verhaltensweisen stattfindet:



-Es stellt sicher, dass die Mitarbeiter rechtzeitig und kontinuierlich Informationen über die Leistung der Organisation erhalten.

- Sie stellt sicher, dass die Menschen die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten erlernen können, um zu den Zielen beizutragen

- Menschen befähigen, sinnvolle Entscheidungen zu treffen

- Hilfe zum Verständnis der Bedeutung und der Auswirkungen ihrer Arbeit

- Erkennen Sie den Beitrag jedes Einzelnen auf der Grundlage der Ergebnisse der Organisation an

Wenn es einen wirklichen Transfer zwischen dem Führer und dem Volk in einer gemeinsamen Entscheidungsgewalt gibt, der die aktive Beteiligung des Volkes motiviert, werden sie sehen, dass ihre Meinungen dazu bestimmt sind, Einfluss auf die endgültigen Entscheidungen auszuüben.

134

Ein wichtiger Prozess, damit diese Einbeziehung auf verschiedenen Ebenen stattfinden kann, ist die Inklusion, bei der sich alle Subjekte Gehör verschaffen müssen. Daher ist es notwendig, auch die am Rande stehenden Subjekte einzubeziehen, bei denen ein Dialogprozess stattfindet, der den Menschen ein Mehr an staatsbürgerlicher Kultur bringt, weil er sie bewusster und aktiver macht und bessere Entscheidungen hervorbringt.

Sie ermöglicht es, gemeinsame Entscheidungen zu treffen und Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Dies erhöht die Legitimität von Entscheidungen und Führung, wodurch Vertrauen in ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten und in die des Führers erworben wird.

i) Vernetzung.



Die Beteiligung an Entscheidungsprozessen kann auf verschiedene Weise erfolgen:

- Als Einzelpersonen
- In operativen Gruppen
- In repräsentativen Gruppen

Indem sichergestellt wird, dass Informationen frei fließen und Entscheidungen getroffen werden, sind diejenigen, die mehr Fähigkeiten zu diesem Thema haben, bereit, diese Kompetenzen in die endgültige Entscheidung einzubringen.

Diese Beteiligung kann je nach Fall mehrere Ebenen umfassen:

- Einfache Kommunikation von Informationen
- Konsultation vor der Entscheidungsfindung
- Beteiligung an der Entscheidung
- Delegation der Entscheidung
- In den Prozessen

135

In diesen Phasen stimmen die Positionen der Führung und der Mitarbeiter möglicherweise nicht überein; in diesem Fall ist eine Phase der Verhandlung zwischen den Parteien erforderlich

ii) Teamarbeit.

Wenn eine physische Umgebung steril ist, zu organisatorisch, dann ist alles dasselbe und wiederholt sich, wenn sie einen zu starren Standard respektieren, wo keine Modifikation möglich ist und keine Möglichkeit der Dekoration, wo es nichts Grünes und Freiflächen gibt, dann gibt es eine etablierte



Ordnung und eine dominante Kultur, eine Einheitlichkeit in Bezug auf Kleidung, Verhaltensweisen oder Haltungen, all dies schafft Konformismus, wo es ein Umfeld mit geringer Gedankenautonomie schafft, statt dessen ist es eine gute Qualität der Führung, ein Team zu haben, welches eine gute Gedankenautonomie haben kann, um Ideen zu entwickeln, damit es nicht nur die Tätigkeit einer Führungspersönlichkeit ist, sondern auf diese Weise nicht nur bei der Entwicklung von Ideen, sondern auch bei der Lösung von Problemen hilft.

Führungskräfte müssen das Produktivitätshindernis ihrer Mitarbeiter beseitigen, indem sie unnötige Arbeit so weit wie möglich eliminieren, sie dazu bringen, für das zu arbeiten, wofür sie eingestellt wurden, wobei die Führungskraft durch Selbstmanagement mit den möglichen Diskrepanzen umgehen kann, die entstehen können, um so das Umfeld und die Produktivität optimieren.

136

Die Einbeziehung der Menschen ist wichtig:

- Spannung gegenüber Ergebnissen
- Befähigung aller, die von der operativen Ebene abhängig sind
- Ideale kollektive Vision, die mit der persönlichen Vision jedes Einzelnen im Einklang stehen muss
- In Entscheidungsprozessen

Der Leiter muss zunächst die Einbeziehung von Personen vornehmen und die folgenden Punkte analysieren:

- Der Beteiligungsmechanismus (Einzelperson oder Gruppe)
- Die zu verwendenden Instrumente (Sitzungen, Ausschüsse usw.)



- Bereiche, in denen Diskussionen für gemeinsame Entscheidungen eingeleitet werden können

- Die Bereitschaft der Menschen, Verantwortung zu übernehmen
- Der Einfluss auf das Verhalten anderer
- Ein maximaler Zeitplan zur Überprüfung der verschiedenen Phasen

Deshalb müssen Befähigung und Motivation in die Praxis umgesetzt werden, um die Qualität der Beziehungen und die Kultur der Organisation in einem Management des Wandels zu verändern.

Ein gutes Umfeld muss sein:

- Stabil und sicher, mit nicht allzu veränderlichen Aufträgen und Fristen
- Persönliches Klima mit Mitarbeitern
- Wenige Transaktionen, bei denen es selbst bei vielen Anfragen leicht ist, etwas zu tun
- Ja, die Einhaltung von Regeln und Vorschriften, aber sie darf nicht nur dadurch gekennzeichnet sein

137

Es muss darauf geachtet werden, die Umwelt nicht durch schlechte Führung ungesund zu machen, aber für eine gute Führung ist es unerlässlich, dies zu respektieren.

k) Persönlichkeit

Für eine gute Führungsqualität ist die Persönlichkeit wichtig.

Dort, wo sich gezeigt hat, dass eine gute Persönlichkeit die Gemeinschaft positiv



und effektiv beeinflusst, indem sie sie bereitwillig für ihren Leiter einsetzt, zufriedener und motivierter ist und weil sie den Leiter viel effektiver sieht.

i) Selbstorganisation

Gute Praxis ist die Erstellung eines Fragebogens, der die grundlegenden Dimensionen für die Beschreibung und Bewertung der Persönlichkeit ermittelt, nämlich Energie, Freundlichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Aufgeschlossenheit, in einem skalierten Antwortmodus, in Bezug auf die Bezugskonstrukte, um den Übergängen, dem kontinuierlichen Wandel und der Unsicherheit, die Führung positiv charakterisiert, begegnen zu können.

ii) Moralische und ethische Standards

Persönlichkeit muss sein:

-Charismatisch

-Unterstützend

-Sensibel

-Betrachten Sie

- Kollektiv orientiert

-Egalitär

-Nicht-Ausbeuter

-Visionär

-Transformativ

-Inspirierend

-Einflussnehmer



-Moralisch engagiert

-bestimmend angesichts von Risiken und Hindernissen

Führung basiert daher auf egalitärem Verhalten, dient kollektiven und nicht-kollektiven Interessen und wird von persönlichen Interessen geleitet, entwickelt und befähigt Andere, Altruismus und die Neigung, durch legitimen Erfolg zu erarbeiten.

iii) Allgemeine Kultur

Aus der charismatischen Persönlichkeit geht eine Theorie hervor, welche folgendes betont:

-Symbolisches Verhalten

-Die visionäre und inspirierende Fähigkeit

-Nicht verbale Kommunikation

-Der Appell an ideologische Werte

-Intellektuelle Anregung

-Erwartungen für Opfer und Leistung

139

Wir haben gesehen, wie man Führung sinnvoll gestalten kann, indem man Organisationen mit einem moralischen Zweck ausstattet, anstatt das Wissen von Einzelpersonen zu beeinflussen.

Charismatische Verhaltensweisen sind:

- Ideologische Zukunftsvision in Bezug auf Werte

- Referenz zu distalen Zielen



- Kommunikation von Botschaften mit Bezug auf Werte und die Wirksamkeit der kollektiven Identität

- Modellieren Sie die Werte mit einem persönlichen Beispiel

- Kommunikation des Vertrauens in die Fähigkeit der Gemeinschaft

- Demonstration von Verhaltensweisen, die unbewusste Ergebnisse und intrinsische Motivation hervorrufen

Intellektuelle Anregung und Sensibilität für Bedürfnisse

Radikale Lösungen für die wichtigsten sozialen Probleme anbieten

Das Risiko ist die Fortsetzung dieses Verhaltens über die Zeit, es besteht der Wunsch nach Herrschaft und das Bedürfnis nach Macht in falscher Weise, was sich auf eine gute Persönlichkeit auswirken kann.

iv) die Leidenschaft, dem Anderen zu helfen

140

Eine gute Führungspersönlichkeit zeigt, dass es im Vergleich zu einer Führung mit einer nicht sehr guten Persönlichkeit höhere Raten für das Erreichen von Vereinbarungen, geringere Spannungen und positivere soziale Verhaltensweisen gibt.

Ausgezeichnetes Verhalten erhöht die wichtigsten Produktivitätsfaktoren der Gruppe und die Zufriedenheit der Mitglieder der Gruppe selbst, wobei der Leiter die Macht der sozialen Einflussnahme genießt, ohne sich gezwungen zu fühlen, die Macht nicht durch Zwang oder Manipulation auszuüben.

Weitere Merkmale dieses Verhaltens sind:

-Intelligenz



- Vertrauen in sich selbst und in andere
- Energie und Wissen über die Aktivitäten
- Soziale Fähigkeiten
- Persönliche Integrität
- Geselligkeit und Zusammenarbeit
- Eignung der Aufgabe
- Soziale Akzeptanz
- Starke Tendenzen zur Kreativität
- Rente, um Risiken einzugehen

Da sie auch einflussreich sein muss, bedarf es der Einflussnahme auf die Massen, weil die innere Befriedigung angezogen und die Fronten bei jeder Schwierigkeit unterstützt werden, wobei Eigenschaften wie Eigenverantwortung und der Wunsch, sich auszuzeichnen, einer guten Führung dienen.

141

Abschließend können wir feststellen, dass die positive Beziehung zwischen Leistung und Persönlichkeitsmerkmalen Ergebnisse in der folgenden Reihenfolge bringt:

Gewissenhaftigkeit

Aufgeschlossenheit für Erfahrungen

Extraversion

Weit entfernt von Neurotizismus

Zur Feststellung der positiven Beziehung werden drei Bereiche betrachtet:



Gründe

Absichten

Wirksamkeit



5. Kapitel: Lokale Gemeindeführer – Wie man ein Führer einer lokalen Gemeinschaft ist

5. Gemeindeentwicklung und -führung

5.1 Gemeinschaft als Akteur des sozialen Wandels

• Was ist sozialer Wandel?

Lange Zeit wurde der soziale Wandel als ein Hebel für Wachstum betrachtet. Bei einigen Gelegenheiten wurde er jedoch auch als ein wesentlicher Faktor für Entwicklung und Fortschritt sowie für den sozialen Zusammenhalt betrachtet. Wie man anerkennen kann, umfasst die zweite Art, das Konzept zu verstehen, ein umfassenderes und komplexeres Konzept als das des "Wachstums".

Sozialer Wandel ist ein wesentliches Konzept für die wirtschaftliche und geschäftliche Entwicklung einer Region oder eines Landes. Wir sollten uns jedoch fragen, ob das derzeit vorherrschende Führungsmodell angemessen auf die Herausforderungen reagiert, denen wir als Gesellschaft gegenüberstehen. Darüber hinaus sollten wir auch darüber nachdenken, ob es nützlich ist, um dies von uns angestrebte Wohlstandsniveau zu erreichen.

Die Herausforderungen, vor denen wir als Gesellschaft stehen, nehmen weiter zu. Soziale, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen, Jugendarbeitslosigkeit, Nachhaltigkeit, demographische Fragen sowie der Klimawandel. Diese Herausforderungen betreffen nicht nur den Einzelnen, sondern die gesamte Gemeinschaft, und deshalb sollten sie als Gemeinschaft angegangen werden. In diesem Zusammenhang ist es von größter Bedeutung, dass wir unsere Modelle überdenken und uns für ein neues Modell einsetzen, das es ermöglicht, die Bedürfnisse des Einzelnen und die Bedürfnisse der gesamten Gemeinschaft zu verbinden und aufeinander abzustimmen.



Es scheint, dass die Art und Weise, wie wir in der Vergangenheit mit diesen Herausforderungen umgegangen sind, nicht ausreicht. Wir können auf diese Herausforderungen nicht mehr mit dem reagieren, was wir in der Vergangenheit getan haben, und deshalb müssen wir neue Lösungen finden. Diese Lösungen sollten von der Zivilgesellschaft angesprochen werden.

Die Bürger fordern mehr Kommunikation, Beteiligung sowie Transparenz bei öffentlichen Entscheidungen. Darüber hinaus fordern sie ein neues und stärker partizipatorisches Governance-Modell. Wir als Bürger geben uns nicht mehr damit zufrieden, nur Empfänger von Leistungen und Vorteilen zu sein. Wir wollen an der Gestaltung der Zukunft teilhaben, die den Kurs unserer Gemeinschaft und den Fortschritt bestimmt. Das heißt, wir sind entschlossen, eine wichtigere Rolle im öffentlichen Raum zu spielen, wo wir als Motor des Wandels wirken können. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, innovativ zu sein und auf sozialen Wandel zu setzen.

144

• **Individuum vs. Gemeinschaft als Akteure des sozialen Wandels**

Wenn wir sowohl über den Einzelnen als auch über die Gemeinschaft als Akteure des sozialen Wandels sprechen, sprechen wir auch über den Aufbau eines neuen Modells des sozialen Wandels, welches sich auf einen Prozess der Strategieentwicklung und der Umwandlung des "Sozialen" in ein innovatives Modell bezieht, das den Aufbau eines gemeinsamen öffentlichen Wertes ermöglicht. Die Entwicklung wird also beginnen, sobald wir verstanden haben, dass das Konzept des "Sozialen" sich auf die Herausforderungen und Chancen bezieht, die wir als Gesellschaft haben, und sich auf den Kern der Entwicklung und Transformation eines Territoriums konzentriert.



Der Einzelne als Akteur des Wandels innerhalb der Gesellschaft ist ein aktiver Akteur, der durch Räume für Diskussion und Interaktion die Schaffung neuer Ideen sowie Verbindungen des gemeinsamen sozialen Lernens fördert, mit dem klaren Ziel, neue Perspektiven, neue Allianzen und neue Lösungen zu schaffen.

Es ist von äußerster Wichtigkeit, die individuelle und die gemeinschaftliche Dimension in den Prozessen des sozialen Wandels zu vereinen. Dies bedeutet, sowohl Einzelpersonen als auch Gemeinschaften als Akteure des sozialen Wandels zusammenzuarbeiten, mit dem Ziel, in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft transformative Lösungen anzubieten, die die Zukunft der Gebiete verbessern, indem wir Wissen und Erfahrungen hinzufügen, um unsere eigene Zukunft unter allen zu definieren, aufzubauen und zu verbessern.

145

•Gemeinschaftliche Dimension als Akteur des sozialen Wandels

Die gemeinschaftliche Dimension als transformierender Akteur der Prozesse des sozialen Wandels muss auf dem Zuhören und der kontinuierlichen Reaktion zwischen Institutionen und Gesellschaft basieren, denn die Beteiligung der Bürger am öffentlichen und politischen Leben eines Territoriums ist die Hauptachse, auf der sich kollektives Engagement und kollektive Intelligenz drehen. Darüber hinaus stärkt sie auch das demokratische System.

Daher ist die Förderung der Bürgerbeteiligung der Motor des sozialen Wandels, der öffentliche Aspekte in eine geteilte Verantwortung verwandelt, ohne sie ausschließlich an die politische oder institutionelle Sphäre zu delegieren.



Partizipative Prozesse bieten den Bürgerinnen und Bürgern Räume und Momente, in denen sie Anliegen, Interessen und verschiedene Themen mit anderen Menschen teilen können. Darüber hinaus können sie sowohl persönliche als auch soziale Fähigkeiten (wie Zuhören, Einfühlungsvermögen oder Kommunikationsfähigkeiten) entwickeln. Es ist auch wichtig zu betonen, dass Bürgerbeteiligung ein kollektiver Lernprozess ist.

Durch die Bürgerbeteiligung werden die Bürgerinnen und Bürger zu aktiven Subjekten, was eine Veränderung ihrer Einstellung ermöglicht. Zuhören, ihre Meinungen sowie Beiträge und ihre Rolle bei der Problemlösung anzuerkennen, macht die Bürgerinnen und Bürger viel stärker in kollektive Bauprojekte eingebunden. Darüber hinaus wird auch das Vertrauen in die Politik und in die Menschen, die sich ihr verschrieben haben, zurückgewonnen.

Um Gemeinschaft als eine Schlüsseldimension für sozialen Wandel zu verstehen, sollten drei Aspekte berücksichtigt werden:

- Politische Partizipation: Partizipation, die sich aus der Interaktion zwischen Verwaltung und Bürgern bei der Gestaltung, Planung, Überwachung und Evaluierung der öffentlichen Politik ergibt.

- Mitwirkung bei der Gestaltung von Dienstleistungen. Ihr Hauptziel besteht darin, die Vision und Erfahrung der Bürger (Nutzer öffentlicher Dienstleistungen) in die Gestaltung, Neudefinition und / oder Verbesserung der verschiedenen von den Institutionen selbst angebotenen Leistungen einzubeziehen.

- Kollaborative Beteiligung. Sie bezieht sich auf die Initiativen und Kooperationen, die aus der Zivilgesellschaft hervorgehen, um öffentliche Werte zu schaffen. Es geht um die Förderung und Entwicklung von



Umfeldern der gemeinsamen Verantwortung für die gemeinsame Verwaltung öffentlicher Aspekte.

Wie man erkennen kann, ist Bürgerbeteiligung nicht nur ein kontinuierlicher Lernprozess, sondern auch ein Prozess der persönlichen und kollektiven Entwicklung. Dadurch verändern wir sowohl die Beziehungen als auch die Aktionen, die wir planen, und wir geben allen Menschen Raum und Stimme, damit sie ihre Verantwortung und Einflussmöglichkeiten wahrnehmen können. Dies führt zur Schaffung von öffentlichem Wert.

Es ist wichtig, daran zu erinnern, dass Bürgerbeteiligung ein Recht ist. Alle Bürgerinnen und Bürger müssen das Recht haben, sich an den sie betreffenden Aktivitäten und öffentlichen Entscheidungen zu beteiligen und aktiv daran mitzuwirken, wobei eine substanzielle Bürgerpräsenz in allen diesen Bereichen gewährleistet sein muss.

147

5.1 Soziale Interventionsmodelle durch Gemeindeentwicklung

• Geplanter sozialer Wandel/ Koordination mit traditionellen sozialen Diensten

Ein soziales Interventionsmodell bezieht sich auf die Anwendung der Modelle der sozialen Intervention durch eine dreifache Dimension: Menschen, Organisation und Territorium.

- Förderung eines Mentalitätswandels in der Bürgerschaft und in den Verwaltungen.
- Die zugrunde liegenden Machtverhältnisse neu zu artikulieren.
- Klärung der Rollen.



Um sicherzustellen, dass die Beteiligung zugänglich, nützlich und bekannt ist, ist es notwendig, alle Unterstützungen und Mechanismen, die den Bürgern zur Verfügung stehen, ganzheitlich und koordiniert zu verwalten, sowohl zu Beginn des Prozesses als auch bei seinem Abschluss.

Die Förderung eines neuen Modells und die Koordination mit den traditionellen Diensten beinhaltet die Einbeziehung von Partizipation sowie einen Wertewandel, der die Vertiefung des bürgerschaftlichen Engagements und der Verantwortung fördert. Dies muss damit beginnen, die Bedeutung des öffentlichen Handelns hervorzuheben, mit Einfühlungsvermögen (denn Partizipation bedeutet, Menschen zuzuhören, die nicht so denken wie man selbst) und Bescheidenheit (sich bewusst zu sein, dass es nicht alle Antworten gibt), mit der Entwicklung neuer Fähigkeiten bei sozialen Führungskräften, die den Dialog und die Zusammenarbeit fördern.

148

Partizipation ist daher eine Möglichkeit für lokale Gemeinschaften, sich an der Entscheidungsfindung zu beteiligen und auf diese Weise eine stärkere Wirkung für ihre Politik und ihre Dienstleistungen zu erzielen. Es ist eine Gelegenheit, Dinge anders zu tun und das Wesen des Dienstes am Bürger wiederzuerlangen. Es gibt verschiedene Formeln:

- Förderung einer offenen Datenpolitik: Öffentliche Daten den Bürgern zur Verfügung stellen mit dem Ziel, Transparenz zu garantieren sowie wirtschaftlichen, sozialen und öffentlichen Wert zu schaffen.
- Führen Sie periodische interne Evaluierungen durch, um die erreichten Ziele und eventuell aufgetretene Abweichungen zu überprüfen.
- Entwicklung von Indikatoren, die den Prozess in seiner Gesamtheit und nicht nur am Ende auswerten und partizipative Überwachungsmechanismen implementieren.



- Prozesse der Befähigung von Menschen und Gruppen aus der Rolle des Fazilitators und nicht der ausschließlichen Führung heraus zu aktivieren, ihren Wert anzuerkennen und sie wenn möglich in interne Reflexionsprozesse einzubeziehen.

- Fördern Sie Räume für Begegnungen und Zwischenstrukturen, die die Teilnahme erleichtern, um sich zu versammeln und an sozialen Bedürfnissen und Forderungen zu arbeiten.

Die Beteiligung und Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft aus allen Bereichen und von Bürgern muss ein Schlüsselement sein, das berücksichtigt werden muss. Daher setzt die Kanalisierung von Aktivitäten mit traditionellen Institutionen folgendes voraus:

- Übernahme der Verpflichtung zur Teilnahme an Initiativen mit einer kollektiven Rückkehr aus dem Gefühl der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft.

- Mit der Dynamik des Klientelismus zu brechen und die Schlüsselrolle des öffentlichen Raums zu übernehmen.

- Aktiv an der Wiedergewinnung des öffentlichen Raums mitwirken (Zeit, Mühe und Engagement).

- Ausübung des Rechts auf Beteiligung am politischen Geschehen durch Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Verwaltungen und der Zivilgesellschaft, sowohl persönlich als auch organisatorisch.

- Solidaritäts- oder Unterstützungsnetzwerke/assoziatives Netzwerk.

Bürgerbeteiligung kann sowohl bei der Festlegung von Prioritäten als auch bei der Überwachung und Bewertung öffentlicher Dienstleistungen helfen. Darüber hinaus kann es auch von großem Wert sein, die Prinzipien zu verteidigen und die Grenzen der Prinzipien zu ziehen, die das Versorgungssystem etablieren müssen:



- Universalität
- Solidarität
- Gerechtigkeit
- Effizienz
- Qualität

In diesem Bereich gibt es einige interessante Initiativen:

- **Gesundheit:** Förderung von Initiativen zur Sensibilisierung für die Führung der Person in ihrer eigenen Gesundheit. Schaffung gesunder Umgebungen in Organisationen durch Kanäle, um neue Projekte vorzuschlagen: Treffpunkte (physische Räume) oder Anwendungen (virtuelle Räume) zwischen Gesundheitspersonal, Bürgern und Interessenvertretern.

- **Lernen:** Die Beteiligung und Mitwirkung der Bürger ist wesentlich für die Entwicklung und Festigung von Lernumgebungen, die auf die ganzheitliche Entwicklung von Menschen und die Förderung von Werten wie Mitverantwortung abzielen.

Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft ist ein Ansatz, der es ermöglicht, andere Perspektiven und Visionen in die Entwicklung des Bildungssystems einzubeziehen und darüber hinaus dazu beizutragen, Aspekte im Zusammenhang mit Qualität, Flexibilität oder Orientierung zu definieren und gegenüberzustellen.

Daher könnten verschiedene Initiativen in Angriff genommen werden:

- **Aufnahme der Kompetenzen und Werte für die Teilnahme (Kreativität, kritischer Geist usw.) in den Bildungslehrplan von frühester Kindheit an, einschließlich der notwendigen Fähigkeiten für die Entwicklung des Gemeinschaftsgeistes.**



- Förderung der Debatte über die Werte und Prinzipien des Gesellschaftsmodells durch ein Bildungssystem, das die Entwicklung von Projekten auf der Grundlage der Gemeinschaft als Lernumgebung fördert.

- Entwicklung von Aktionen auf mehreren Ebenen (Organisation/Arbeit, Familie), die es ermöglichen, "mentale Modelle" zu verändern, Gelegenheiten zu erleichtern, Wissen zu teilen und die Neugierde der Menschen um uns herum zu wecken, um durch die Ausübung unserer kritischen Fähigkeit und Autonomie eine Gemeinschaft aufzubauen und in ihr zu leben.

In den vergangenen Jahren sind verschiedene Netzwerke entstanden, die die Instrumente aktivieren, die sie haben, um soziale und ökologische Probleme in der Gemeinschaft zu lösen und die Rolle des Individuums als Transformator wiederzugewinnen. Es sei darauf hingewiesen, dass die neue Welle der Innovation und sozialen Produktivität durch die Fähigkeit der Entitäten gegeben ist, gemeinsame Werte mit der Gesellschaft zu schaffen.

151

- Soziale Aktion/direkte Beteiligung**

5.1Die Rolle von Führungskräften in der Gemeindeentwicklung

- Gemeinschaftsführung und soziale Verantwortung**

Die Bürgerbeteiligung in den Verwaltungen und in der Zivilgesellschaft sind wesentliche Achsen, um vollständig integrative und zusammenhaltende Gemeinschaften zu festigen, die als Grundlage für Beschäftigung, Bildung, Prävention und Solidarität fungieren. Darüber hinaus sind sie auch der Schlüssel



zur Stärkung der Sozialschutzsysteme, damit diese weiterhin eine harmonische, gesunde und gerechte Entwicklung gewährleisten können.

Hervorzuheben ist auch die Rolle, die die Beschäftigung als Motor zur Lösung anderer sozialer Probleme spielt. In der Tat ist sie von grundlegender Bedeutung, um auf integrative Dienstleistungsmodelle zu setzen, und sie ist notwendig, um Ressourcen bereitzustellen und Dynamiken und Initiativen zivilgesellschaftlicher Natur zu aktivieren, welche die Entwicklung persönlicher Autonomie sowie das Recht auf volle Staatsbürgerschaft garantieren.

Sowohl im sozialen Handeln als auch in der gemeinsamen Führung sind die Bezugsachsen die folgenden:

"一 Koexistenz und Diversitätsmanagement

"二 Garantie der Sozialhilfe für benachteiligte Menschen

"三 Eingliederung von Menschen in Situationen der Ausgrenzung

"四 Förderung der Jugendbeschäftigung.

"五 Rechte der Kinder

"六 Förderung des Dritten Sektors

Die kommunale Führung muss die Zivilgesellschaft und die Interessengruppen der örtlichen Gemeinden mit einbeziehen:

- Die Entwicklung, Umsetzung und Bewertung von Politiken, Plänen und Dienstleistungen konzentrierte sich auf die Bereiche Koexistenz und Diversitätsmanagement.

- Die Gestaltung von Dienstleistungen (Inhalt und Nutzen), die die Entwicklung von Fähigkeiten und die Befähigung derer, die Zugang zu ihnen haben, fördern.



- Die Schaffung und/oder Entwicklung von Kooperationsnetzwerken (und Mediation) des Dritten Sektors sowie die Unterstützung interner Prozesse der internen Beteiligung in Organisationen in diesem Bereich.

- Die Förderung und Anerkennung der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

Nach dem EFQM-Modell legen Führungskräfte ethische Werte und Prinzipien fest. Sie entwickeln eine Organisationskultur und ein Governance-System, das ihren Interessenvertretern eine einzigartige Identität und Anziehungskraft bietet. Führungspersönlichkeiten motivieren und stimulieren ihre Mitarbeiter kontinuierlich zu Spitzenleistungen und fungieren dabei als Referenzmodell für alle anderen.



153

- Führungskräfte entwickeln den Auftrag, die Vision, die Werte und ethischen Prinzipien und fungieren als Referenzmodell für eine Kultur der Exzellenz.

- Die Führungskräfte sind persönlich daran beteiligt, die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems sicherzustellen.

- Führungskräfte interagieren mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft.



- Führungskräfte stärken eine Kultur der Exzellenz unter den Menschen in der Organisation.

- Führungskräfte definieren und treiben Veränderungen in der Organisation voran.

Im Rahmen der kommunalen Führung ist das Modell bidirektional, was bedeutet, dass die Bürgerinnen und Bürger selbst in Empowermentprozessen ausgebildet werden müssen, die zukünftige Führungsprozesse ermöglichen, die folgendes erlauben:

- Führen Sie eine individuelle Reflexion über ihre Rolle als aktive Bürgerinnen und Bürger durch (konstruktiv, effektiv, interaktiv, glücklich, kreativ, entschlossen, kooperativ ...).

- eine Haltung der Zusammenarbeit auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene einnehmen.

- Üben Sie Freiwilligenarbeit als einen Mechanismus zum Lernen

- den wesentlichen Aspekt der persönlichen Entwicklung durch die Entwicklung eigener Projekte als Teil der Gemeinschaft zu vermitteln und zu predigen.

- Ein Modell der Co-Kreation fördern und darauf setzen

In diesem Prozess ist die Zusammenarbeit der Schlüssel, denn sie ist ein Arbeitsmodell zur Förderung der lokalen Gemeinschaft. Darüber hinaus basiert sie auf Vertrauen und treibt den Aufbau neuer Ideen, neuer Werte und neuer gemeinsamer Projekte voran, indem sie verschiedene Perspektiven bei der Suche nach stabilen und wirksamen Kooperationsbeziehungen integriert.

Dies erfordert Strategien der Reflexion und des Willens, damit die Handlungsmotivation erfolgreich ist und sich in Einstellungen des Wandels und



der Zusammenarbeit materialisiert, indem Wissen ausgetauscht wird, um Werttransformationen zu erzeugen.

5.1 Sozialkapital und Gemeindeentwicklung

• Was ist Soziales Kapital?

Das kommende Gesellschaftsmodell verfolgt ein Umfeld, in dem die Bürger, die mit der Innovation verbundenen Werte haben und sowohl in ihrem Verhalten als auch in ihren Einstellungen mit ihnen übereinstimmen. Dieses neue Modell erfordert einen tiefgreifenden kulturellen Wandel, in dem die folgenden Werte gestärkt werden:

- Bildung und Ausbildung
- Gleichstellung der Geschlechter
- Vielfalt
- Teilnahme
- Qualität der Beschäftigung
- Soziale Verantwortung
- Aktives Altern
- Kreativität
- Toleranz gegenüber Unsicherheit und Risiko
- Neugierde und Unternehmergeist, etc.

155

Ebenso erfordert sie eine neue Form der Kommunikation zwischen den gesellschaftlichen Führern und den Entitäten mit der Bürgerschaft, mit dem Ziel, Komplikationen und Netzwerke des Engagements und der Zusammenarbeit



aufzubauen. Traditionelle Institutionen erfordern es, vom sozialen Kapital aus zu arbeiten und neue Beziehungsformeln zu bevorzugen.

Laut Hegoa, von der Universität des Baskenlandes (UPV), Sozialkapital:

"... ist ein Begriff, der sich auf eine weniger greifbare Realität bezieht als das Humankapital (Wissen) oder das physische Kapital (materielle Güter), aber er ist auch entscheidend für die produktive Tätigkeit, die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und die Entwicklung der Gemeinschaft. Soziales Kapital stellt bestimmte Ressourcen der Menschen dar, die sich aus ihren sozialen Beziehungen ableiten und die eine Art Persistenz über die Zeit haben. "

Diese Ressourcen werden von den Menschen genutzt, um ihre Handlungsfähigkeit zu erhöhen und ihre Ziele und Bedürfnisse zu befriedigen (Arbeit zu finden, Hilfe zu erhalten usw.), während gleichzeitig die Koordination und Zusammenarbeit zwischen ihnen zum gegenseitigen Nutzen erleichtert wird.

Obwohl der Begriff bereits in der Soziologie verwendet wurde, erfolgte seine Aufnahme in die Entwicklungsstudien vor allem nach der Veröffentlichung des Buches Making Democracy Work von Robert Putnam im Jahr 1993: Bürgertraditionen im modernen Italien.

156

Putnam argumentiert, dass die Existenz einer Zivilgesellschaft, die auf horizontalen Organisationen basiert, das soziale Vertrauen zwischen den Individuen, aus denen sie sich zusammensetzen, erhöht und gleichzeitig ein soziales Umfeld schafft, das eine sensiblere und verantwortungsvollere Regierung gegenüber dem Gemeinwohl erfordert und fördert.

Coleman (1988, 1990) versteht, dass Sozialkapital aus den folgenden Ressourcen besteht:

a.) Soziale Netzwerke, wie verwandtschaftliche Bindungen, informelle Gemeinschaftsnetzwerke, soziale Organisationen usw. Die Aufrechterhaltung



dieser Verbindungen erfordert Zeit und Engagement, ermöglicht aber auch die Erlangung von Vorteilen in Form von Solidaritätsströmen, die Fähigkeit, Interessen und Rechte zu verteidigen, die Erlangung von Informationen (die für die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Einzelnen entscheidend sind) und so weiter.

b.) Soziale Normen (der Freiwilligkeit und des altruistischen Verhaltens) und allgemein anerkannte Rechte sowie die Sanktionen, die sie wirksam machen.

c) Bande des sozialen Vertrauens, die ein Netz gegenseitiger Verpflichtungen und Erwartungen garantieren, die eine Zusammenarbeit ermöglichen. Diese Beziehungen können auch Autoritätsbeziehungen einschließen, die in der einvernehmlichen Übergabe an einen Machthaber zur Bewältigung kollektiver Probleme bestehen.

Ein grundlegender Unterschied zwischen Putnam und Coleman besteht darin, dass Putnam nur horizontale Assoziationen berücksichtigt, während Coleman auch vertikale Organisationen berücksichtigt, d.h. Organisationen mit hierarchischen Beziehungen und einer ungleichen Machtverteilung zwischen den Menschen.

Andere Autoren präsentieren verschiedene Nuancen in der Konzeption des Sozialen Kapitals. Fukuyama (1995) argumentiert, dass der Grad des inhärenten Vertrauens als ein kulturelles Merkmal einer Nation ihr Wohlergehen und ihre Wettbewerbsfähigkeit bedingt. Harris (1997) zieht es vor, einen breiteren Begriff zu verwenden, der nicht nur informelle, lokale, horizontale sowie hierarchische Beziehungen, sondern auch formale und institutionalisierte Beziehungen und Strukturen einschließt: Regierung, politisches Regime, Rechtsstaatlichkeit, Justizsystem und bürgerliche oder politische Freiheiten. Auf



diese Weise begründet er, dass Institutionen einen bedeutenden Einfluss auf das Tempo und die Richtung der wirtschaftlichen Entwicklung haben.

•**Soziales Kapital für die Gemeindeentwicklung**

Im Bereich der Gemeindeentwicklung stellte Putnam 2001 eine Beziehung zwischen Sozialkapital und lokaler Gemeindeebene her und schlug eine sozio-gemeinschaftliche Vision vor, die sich an Gemeindeorganisationen richtet. Gemeinschaftsorganisationen sind die lokalen Organisationen einer Gemeinschaft, deren Zweck es ist, wirtschaftliche oder soziale Ziele der Bevölkerung zu fördern (Carpio, 2001; Gutiérrez, 2016).

Wie entstehen die Institutionen des gemeinschaftlichen Sozialkapitals? Die Existenz von Sozialem Kapital ist mit individuellen Entscheidungen vereinbar. Tatsächlich entsteht es aus ihnen. Es ist vorteilhaft, gemeinsame Ressourcen auf kohärente Weise und unter Aufgabe der persönlichen Kontrolle über die eigenen Ressourcen verwalten zu können, so dass es Autorität, Normen und einen institutionellen Kontext gibt, um gemeinsamen Problemen und Chancen begegnen zu können.

158

Soziales Kapital setzt sich aus 3 grundlegenden Dimensionen zusammen:

- Zwischenmenschliches Vertrauen
- Zufriedenheit im Leben
- Unterstützung für den Wandel

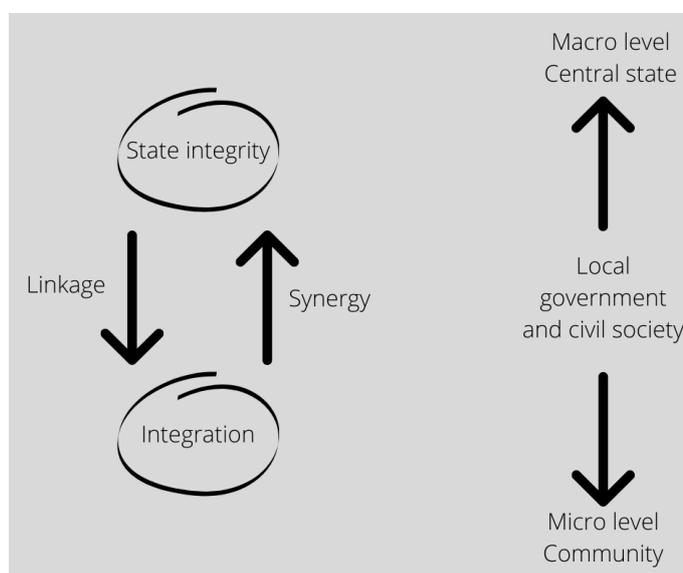
Darüber hinaus findet sowohl individuell als auch kollektiv sozialer Wandel statt, der für das Wachstum von Gesellschaften und die Vertiefung von Strategien zum Abbau von Ungleichheiten von grundlegender Bedeutung ist. Das gemeinschaftliche Sozialkapital ist der formelle und informelle institutionelle Rahmen, der die kulturellen Normen des Vertrauens zwischen



Individuen mit den Praktiken der Zusammenarbeit zwischen allen Mitgliedern eines Sozialsystems verbindet. Daher sind die individuellen und kollektiven Aspekte miteinander verflochten.

Auf diese Weise ergänzt das Sozialkapital der Gemeinschaft die öffentlichen Dienstleistungen. Die Stärkung der Partizipation auf der Ebene der assoziativen Gemeinschaft kann der Schlüssel sein, um öffentliche Dienstleistungen mit dem Einzelnen oder dem Haushalt zu artikulieren.

Abbildung 2: Sozialkapital und der Staat



159

Um die volle Befähigung des Gemeinwesens durch kommunales Sozialkapital nutzen zu können, sind einige Bedingungen entscheidend:

- Schaffung angemessener institutioneller Räume für ausgeschlossene Sektoren, um an der öffentlichen Sphäre teilzuhaben.
- Formalisierung von Rechten und Sicherung von Schlüsselwerten wie Wissen und Respekt.
- Organisatorische Förderung zugunsten der Menschen, die den ausgegrenzten sozialen Sektor ausmachen, damit sie wirksam an den von der

Gesellschaft angenommenen Strategien teilnehmen und diese beeinflussen können.

- Vermittlung von Fähigkeiten für die Ausübung einer aktiven Bürgerschaft und Produktion, einschließlich wesentlicher instrumenteller Kenntnisse sowie von Instrumenten zur Analyse relevanter wirtschaftlicher und politischer Dynamiken.

- Schaffung von Zugang zu und Kontrolle über Ressourcen, um die effektive Nutzung von Räumen, Rechten, Organisation und Kapazitäten zu ermöglichen, im Wettbewerb und in Abstimmung mit anderen wichtigen Akteuren.

Sobald diese Basis von Bedingungen, die die Befähigung und Konstituierung eines sozialen Akteurs erleichtern, geschaffen ist, werden die Kriterien für eine effektive Partizipation relevant (die Aneignung von Instrumenten und Kapazitäten).

160

Worüber sprechen wir, wenn wir von sozialen Interventionsprojekten sprechen? Wenn wir von sozialer Intervention sprechen, dann tun wir das in der Regel, um Projekte in Angriff zu nehmen, die mit solchen Aspekten zu tun haben:

- Die Verbesserung der Lebensbedingungen von Bevölkerungsgruppen, die unter den Auswirkungen der Wirtschaftskrise leiden.

- Das Empowerment von besonders gefährdeten Gruppen, das es ermöglicht, auf ein spezifisches Problem zu reagieren.

- Die Verhinderung von sozialen Verhaltensweisen in sozialen Notlagen.

Gemeinschaftliche Interventionen / Gemeinschaftspflegemodell liegt vor, wenn soziale Interventionen (oder andere) in der Nähe stattfinden, sich auf Familien- und Gemeinschaftsnetze stützen und diese unterstützen. Es gibt auch



andere verwandte Konzepte: Gemeinschaftsintervention, Gemeinschaftsdienste, Gemeinschaftsebene etc.

Der Interventionsprozess zielt darauf ab, die Lebensbedingungen der direkt oder indirekt betroffenen Gruppe zu verbessern, so dass die Gruppe der Protagonist dieses Wandels ist. Um dies zu erreichen, ist es unerlässlich, die Bedürfnisse, Wünsche, Probleme oder Fragen, die für die Gemeinschaft von Interesse sind, zu erkennen, zu kennen, anzusprechen und mit ihnen zu arbeiten.

•Führung und Kapitalisierung von Sozialkapital

Die lokale Gemeinschaft ermöglicht die Entwicklung eines vielfältigen und differenzierten Spektrums von Prozessen, die den Raum verändern. Gemeinschaften sind die Orte, an denen die Veränderungsprozesse im wirtschaftlichen, politischen und familiären Bereich (die für moderne Gesellschaften charakteristisch sind) stattfinden.

161

Der wahre Reichtum von Gesellschaften liegt in ihrem Wissen. Deshalb sollte die Wissens- und Innovationsgesellschaft zu einem Horizont werden, der von den Institutionen aus verfolgt wird, indem ein großes Netzwerk geknüpft wird, welches die politischen, wirtschaftlichen und bildungspolitischen Institutionen sowie den öffentlichen und privaten Sektor in dieselbe Richtung lenkt.

Der Weg in die Wissensgesellschaft besteht vor allem in der Erkenntnis, dass der Wert des Sozialkapitals unvergleichlich höher ist als die Stärke des



Individuums. Und dies ist der Grund, warum die Führung der Gemeinschaft grundlegend ist.

Innovation erfordert eine Kultur der Verantwortung und des Lernens, und genau darin liegt der Schlüssel zur sozialen Dynamik und zur führenden Rolle, die Gesellschaften ausüben können. Innovation ist ein Wert, der sich sowohl auf zivilgesellschaftliche Organisationen als auch auf das Koexistenzmodell auswirkt, das auf dem Zusammenwirken sozialer und individueller Kräfte beruht.

Durch den Globalisierungsprozess erlangt das Lokale eine neue Dimension und bildet neue Netzwerke in Form von regionalen Innovationssystemen. Die Nationalstaaten sind nicht mehr der einzige Bezugsrahmen für Innovationsprozesse, und daher kommt der sozialen Führung eine besondere Rolle zu. Das lokale Territorium ist ein Raum von großer Bedeutung und Potenzial, um für verschiedene Strategien und für das Zusammenleben zu arbeiten. Gemeinschaftliche Führung stellt zwei verschiedene Ebenen dar:

- Führung zu Gunsten der Gemeinschaft (Anwesenheit von Vertretern der Gemeinschaft)
- Gemeinschaftsführung (akkumuliertes soziales Kapital für den Wandel der Gemeinschaft.)

Soziales Kapital ist ein Element, das im Wesentlichen mit dem Leben in Gemeinschaften und der sozio-gemeinschaftlichen Bildung verbunden ist. Wie Barreiro (2003) aufzeigt, schätzen zahlreiche Untersuchungen und Erfahrungen die Existenz eines sozialen Netzwerks, welches soziales Kapital erzeugt, das den Bürgern und Gemeinschaften Vorteile bringt.



Wenn sowohl Vertrauen als auch Gegenseitigkeit zwischen den Bewohnern eines Ortes und den sozialen Akteuren besteht, kann das Sozialkapital gestärkt und wieder aufgebaut werden. Unterschiedliche Formeln der Partizipation bedeuten ein Bekenntnis zu Werten, einer Seinsweise und einer Art, das Leben zu sehen und zu leben, und es kann sich auf unterschiedliche Weise manifestieren.

- Bieten Sie Ihre Zeit an
- Bieten Sie Ihr Wissen an
- Bieten Sie Ihre Interessen an
- Arbeit in Teams
- Machen Sie die Probleme anderer zu Ihren eigenen

Solidaritätsdemonstrationen bestehen im Erwerb eines freien und altruistischen Engagements, dessen Ziel es ist, Aktivitäten zu entwickeln, die zur Verbesserung der Lebensqualität verschiedener Gruppen von Menschen beitragen, an die sich die von uns durchgeführten Aktionen richten. Der Freiwillige entscheidet frei und uneigennützig, Aktionen zu Gunsten anderer durchzuführen; es ist jedoch die Aufgabe selbst, die den Freiwilligen formt und bereichert.

163

Die lokale Gemeinschaft hat einen großen Wert als ein Zentrum der Bereicherung und Valorisierung des Sozialkapitals. Darüber hinaus hat jede Freiwilligenarbeit ihre eigenen Merkmale, die eine Person wachsen lassen. Hier kann man den Wert der lokalen Gemeinschaft als Transmissionsriemen in sozialen Interventionsstrategien schätzen.

Diese neuen Tendenzen der solidarischen Beteiligung erfordern technische und professionelle Ressourcen, sowohl öffentliche als auch private.



Diese sollten ihre Arbeit in direktem Kontakt mit der Bevölkerung ausüben und ihre Tätigkeit nicht auf die Verwaltung der Unterstützungsleistungen (Bildung, Soziales, Gesundheit, Wirtschaft usw.) beschränken.

Die Institutionalisierung lokaler Ressourcen als Reaktion auf Situationen wirtschaftlicher Krise und Ausgrenzung beinhaltet die Wiedergewinnung traditioneller Rollen im Hinblick auf die städtische Strukturierung. Die Stadtökologie, die von Robert Park als Zweig der Sozialanalyse geleitet wird, hat die Stadt bereits als ein Mosaik kleiner Welten definiert, die sich zwar berühren, aber nicht vereinen. Das soziale Leben jedes Einzelnen ist in kleine Beziehungsräume zersplittert, die unsere "Lebenskarte" definieren. Wir können zwischen Zuhause, Familie, Schule, Arbeit usw. unterscheiden.

Die Nachbarschaft wurde von Daniel und Hopkinson als eine Einheit des städtischen Raums definiert: das Gebiet und die Lage sozialer Attribute wie Charakter, Ruf oder Assoziationsgrad. Das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit beginnt daher mit der Nachbarschaft und beinhaltet eine Identifikation mit Werten, die der Einzelne als gemeinsam anerkennt. Sobald die sozialen Bindungen hergestellt sind, beginnt die Gemeinschaft ein Gefühl der Nähe und Zugehörigkeit zu entwickeln.



6. Kapitel: Wie wird man ein Gemeindeleiter?

Das Ziel der Arbeit von Führern sozialer Gemeinschaften ist es, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Das könnten sie auch sein:

- Organisieren von Gruppen von Menschen zum Blutspenden
- Menschen zum Wählen motivieren
- Organisieren von Rasensportmannschaften oder Interessengruppen (Schreiben von Lokalzeitungen, Lesen von Gedichten, Beginn von kleinen Theaterstücken, Durchführung von Mal-Workshops)
- Initiativen ergreifen, um Geld zu sammeln und es für wohltätige Zwecke zu spenden
- Hilfe für Kinder in Schulen
- Älteren Menschen helfen (sie zum Arzt fahren; für sie / mit ihnen einkaufen oder Gartenarbeit erledigen usw.)
- Naturschutzarbeiten: Bäume pflanzen, Parks reinigen, Vogelhäuser bauen usw.
- Initiativen zur Verbesserung der Sicherheit in der Gemeinde: Hilfe für Polizei oder Feuerwehr, Selbstverteidigung durch Ortsverteidigung

165

All dies sind weltverändernde und lebensverbessernde Initiativen. Das Projektteam der Local Community Leaders ist von solchen Bemühungen begeistert. Wir glauben von ganzem Herzen daran, dass jeder überall einspringen und eine Veränderung bewirken kann. Wir wissen jedoch, dass viele gute Ideen nie in Gang kommen und dass es vielen Initiativen zudem nicht gelingt, das Potenzial der Menschen zu nutzen und ihre Ziele zu erreichen.



In diesem Kapitel werden wir Ihnen einige Kenntnisse vermitteln, wie Sie ein Gemeindeleiter werden können, der die Ziele der von Ihnen geleiteten Initiativen erreicht.

Irgendwann scheitern die Community Leaders an ihrem Ziel, weil sie die Umwelt nicht ausreichend berücksichtigen, sie versuchen, ihre Ideen einzubringen. Es mag einige kulturelle Normen geben, die sie nicht berücksichtigen. Vielleicht müssen einige staatliche Normen und Vorschriften geändert werden, damit die Idee verwirklicht werden kann. Und manchmal sind die Menschen der Hauptgrund: sie sträuben sich, ihr Verhalten zu ändern, obwohl es für sie klar ist, dass die Idee oder Initiative ihr Leben verbessern kann und den Ort, an dem sie leben, zum Besseren verändern wird.

Die Theorie dieses Kapitels basiert auf der Arbeit von Prof. Dan Ariely von der Duke University, USA, auf dem Gebiet der Verhaltensökonomie, die uns zeigt, wie Menschen einige kleine Anpassungen in ihrer Umgebung oder in ihrer täglichen Routine vornehmen können, um neue Verhaltensmuster zu erzeugen und bessere Entscheidungen zu treffen, die ihre Lebensweise verbessern und ein soziales Gut schaffen.

166

Es wird 5 Hauptthemen des HOW TO geben, die wir Ihnen vorstellen werden:

1. Visualisieren Sie Ihre Ziele
2. Identifizieren Sie Ihre Gemeinde-Anhänger
3. Bilden Sie Ihr Team
4. Die Quellen der Reibung aufspüren
5. Erstellen eines Aktionsplans und eines Notfallplans



6. 1. WIE SIE IHRE ZIELE VISUALISIEREN

In diesem Teil werden wir besprechen, wie Sie Ihre Ziele visualisieren und die Ergebnisse identifizieren, die Sie erreichen wollen. Darauf aufbauend werden wir das Verhalten definieren, das Sie ändern wollen oder müssen, um ein erfolgreiches Gemeindeoberhaupt zu werden.

Aktivitäten werden von Menschen ausgeführt. Bevor Sie darüber nachdenken, welche Tätigkeit Sie ausüben wollen, denken Sie zunächst darüber nach, wem Sie helfen wollen oder welche Ziele Sie erreichen wollen. Ein bestimmtes Ziel im Kopf zu haben, wird Ihnen helfen, die Personen (Anhänger der Gemeinschaft) zu definieren, die Ihnen auf Ihrer Reise helfen können, sowie die Aktivitäten, die Sie unternehmen müssen, um das Ziel zu erreichen.

Definieren Sie Ihr ZIEL: Es kann sein, dass Sie eine Gruppe von Menschen über 60 Jahren bilden, um ihnen zu helfen, ihre körperliche Aktivität zu verbessern, oder eine Initiative starten, um die Stimmen bei den Kommunalwahlen zu erhöhen oder vom Aussterben bedrohte Arten in Ihrer Gegend zu erhalten. Wenn Sie Ihr Ziel geklärt haben, definieren Sie, WARUM Sie es erreichen wollen. Erklären Sie im Detail, welche Ergebnisse Sie erwarten.

167

Eine entscheidende Rolle in der Führung ist die Zielsetzung. Sobald Sie Ihr Ziel definiert haben, stellen Sie sicher, dass Ihr Ziel SMART ist.

Spezifisch

Konkrete Ziele haben eine größere Chance, erfolgreich erreicht zu werden. Um sicherzustellen, dass Sie diese Voraussetzung erfüllen, sollten Sie die Antworten von 5 "W"s finden

1. Wer: Wer unterstützt dieses Ziel?



2. Was: Welche Aktionen müssen unternommen werden?
3. Wo: Wo werden die Aktionen stattfinden?
4. Wann: Wann werden alle Aktionen durchgeführt?
5. Warum: Warum wollen wir, dass dies getan wird?

Ein allgemeines Ziel wäre zum Beispiel: "Ich möchte den Wahlprozess verbessern". Ein spezifischeres Ziel wäre: "Ich möchte eine Bewegung organisieren und daran arbeiten, die Wahlbeteiligung zu erhöhen".

Messbar

Genauso wie jedes Unternehmen seine Ziele plant, um seine Leistung zu überwachen, sollte jedes Gemeinschaftsprojekt seine Metriken definieren und auswählen, um seinen Fortschritt zu bestimmen und zu verfolgen. Entscheiden Sie, welche Ihre wichtigsten Leistungsindikatoren sein werden, und beginnen Sie mit deren Überwachung, indem Sie wissen, wie viele Aktivitäten Sie haben, wie groß Ihr Team von Gemeindemitgliedern ist, wie viele Unterstützer Sie haben, wie oft Sie sich treffen usw.

168

Zum Beispiel, aufbauend auf dem oben genannten spezifischen Ziel: Wir werden darauf hinarbeiten, den Prozentsatz der Wähler von 49 auf 65 zu erhöhen.

Attainable/ Erreichbar

Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen sie **erreichbar** sein. Ihre Verwirklichung sollte Fähigkeiten erfordern, über die Sie und Ihr Team verfügen, sowie Ressourcen, die Sie entweder haben oder die Sie sich leisten können. Das beste Szenario ist, wenn Sie zuvor ähnliche Ziele erfolgreich erreicht haben.



Relevant

Ein SMART-Ziel muss für Ihre Teamwerte **relevant sein**. Seine erfolgreiche Verwirklichung sollte dieses "höhere Gut" schaffen, das Sie mit Ihren Aktivitäten verwirklichen wollen.

Terminiert

Ein SMART-Ziel sollte **terminiert** definiert werden - mit einem Start - und einem Enddatum. Wenn es keine zeitlichen Zwänge gibt, um das Ziel zu erreichen, gibt es auch keine Fristen, die sich negativ auf die Motivation des Teams zur Erreichung des Ziels auswirken können.

Zum Beispiel, aufbauend auf dem oben genannten Ziel: Bei den für den kommenden Herbst geplanten Parlamentswahlen streben wir eine Erhöhung des Wähleranteils von 49 auf 54% an, und bei den in 3 Jahren anstehenden Präsidentschaftswahlen wollen wir einen Wähleranteil von 65% erreichen.

169

Nicht zuletzt sollten Sie bei der Definition Ihres Ziels auch an die Barrieren denken.

Was sind die Hindernisse, um Ihr GOAL zu erreichen? Schreiben Sie einige der Gründe auf, warum Ihr Ziel bisher nicht erreicht wurde. Falls es sich um Aktivitäten handelt, die bisher noch niemand unternommen hat, warum ist das so? Seien Sie so konkret wie möglich. Das wird Ihnen helfen, in einer der nächsten Phasen die am besten geeigneten Handlungsschritte zu planen.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.2. IDENTIFIZIEREN SIE IHRE GEMEINDE-ANHÄNGER

Nachdem Sie Ihr Ziel definiert haben und bevor Sie Ihren Aktionsplan erstellen, müssen Sie sich überlegen, wer Sie als Local Community Leader auf Ihrem Weg zur Erreichung dieses Ziels begleiten wird.

Wenn Sie bestimmte Personen oder Personenprofile als Teammitglieder (Community Follower) haben, hilft Ihnen das, Ihre Ressourcen zu definieren und Ihre nächsten Schritte zu planen.

Füllen Sie das folgende Arbeitsblatt aus. Es wird Ihnen helfen, über Ihre Fähigkeiten und die Unterstützung, die Sie benötigen, nachzudenken (oder wenn Sie welche haben: gibt es Stärken, die Ihnen fehlen und die für Ihren Erfolg entscheidend sein könnten). Wenn Sie feststellen, dass Sie auf einige der untenstehenden Fragen keine Antworten haben, recherchieren Sie kurz über die erfolgreichen ähnlichen Aktivitäten aus der Vergangenheit in Ihrer Region oder an anderen Orten, die Ihrem Profil oder Ziel ähneln.

170

Wenn Sie sich ein lebendiges Bild von Ihren Anhängern machen - was sie tun, was ihre Stärken, Interessen, ihren sozialen Status usw. -, werden Sie eine klare Vorstellung davon bekommen, was sie motiviert, und Sie können sie dazu anregen, sich Ihnen auf dem Weg zum Ziel anzuschließen.

Demographische Daten:

– Beschreiben Sie Ihre Anhänger mit ein paar Worten. Ein Beispiel: Politisch aktive Menschen, mit freier Zeit, energisch und proaktiv...

1. Wo leben sie? Beispiel: In den Top 5 Großstädten des Landes...

.....
.....
.....

2. Was ist ihr Alter, Geschlecht und Beruf? Beispiel: 60+ Jahre alt, Männer und Frauen, Rentner, einige von ihnen sind vielleicht noch berufstätig...

.....
•
.....
.....

3. Wo leben sie? Beispiel: In den Top 5 Großstädten des Landes...

.....
.....3
.....
•
.....

4. Wie ist ihr Bildungsniveau?

•
.....
.....
.....

171

5 Was tun sie an einem typischen Tag?

.....
.....
.....
•
.....

Motivation

6. Was sind ihre Bestrebungen und Hoffnungen? Beispiel: möchte die Kriminalitätsrate in unserem Land senken und es für ihre Familie oder Enkelkinder sicherer machen....



Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

-
.....
.....
.....

7. Was sind ihre Quellen des Stolzes? Beispiel: eine ehrliche Person zu sein....

-
.....
.....
.....

8. Was oder wen bewundern sie?

-
.....
.....

9. Worüber machen sie sich Sorgen?

-
.....
.....
.....

Warum tun Sie das? Je klarer Sie das Profil Ihrer Anhängerinnen und Anhänger kennen, desto besser können Sie Interventionen entwerfen, um sie einzubinden und das Ziel zu erreichen.

-
.....
.....
.....



6. 3. BILDEN SIE IHR TEAM UND LEGEN SIE DIE REGELN UND BEDINGUNGEN FÜR IHRE ZUSAMMENARBEIT FEST.

Denken Sie nun an ein bestimmtes Teammitglied und definieren Sie sein / ihr Verhalten, um zu Ihrem Gemeinschaftsprojekt beizutragen.

Beispiel: Peter ist sehr aktiv und er wirbt aktiv dafür, wie wichtig es ist, zwischen seiner Familie und seinen Freunden zu wählen.

Stellen Sie sicher, dass Sie Verhalten und nicht Ergebnisse oder Gefühle definieren. Beispiel für die Definition von Ergebnis und nicht von Verhalten: Peter bringt seine Familie zur Wahl und sie geben insgesamt 10 Stimmen für jeden Wahlkampf ab.

Manchmal machen wir Fehler, wenn wir eine vage oder nicht präzise Erklärung für das erwartete Verhalten geben.

173

Die Schaffung von Regeln und Bedingungen für die Arbeit der Mitglieder Ihrer Gemeinde ist sehr wichtig. Sie sollten viel Zeit und Mühe darauf verwenden, diese Regeln zu erstellen, denn sie sind die Grundlage für die Verwirklichung der Ziele von Gemeinschaftsgruppen und für die erfolgreiche Gewinnung neuer Gemeindemitglieder.

Hier sind einige der wichtigsten Regeln, die ein Team von Universitätsforschern aus den USA⁴ als Ergebnis ihrer Arbeiten aufgelistet hat:

⁴ Wir haben eine kurze Version der Regeln aufgelistet. Die vollständige Version mit 10 Regeln finden Sie hier: Sholler D, Steinmacher I, Ford D, Averick M, Hoye M, Wilson G (2019) Zehn einfache Regeln, um Neuankömmlingen zu helfen, Beiträge zu offenen Projekten zu leisten. PLoS Comput Biol 15(9): e1007296. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1007296>



- Regel 1: Seien Sie gastfreundlich und machen Sie den Neuankömmlingen den Einstieg leicht

Eine der ersten, aber auch nicht enden wollenden Bemühungen des Gemeindevorstehers ist es, eine einladende Atmosphäre für die neu hinzukommenden Mitglieder der Gemeindegruppe zu schaffen. Darüber hinaus müssen nicht nur Bemühungen um einen ersten guten Eindruck von Seiten des Leiters und seiner anfänglichen Unterstützer unternommen werden, sondern auch die Schaffung einer freundlichen und unterstützenden Atmosphäre in der Gruppe, um das langfristige Engagement aller Gruppenmitglieder zu fördern.

Der Leiter sollte die Verantwortung für die Schaffung von Regeln und eines Gruppenumfelds übernehmen, das jeden Neuankömmling mit den Zielen und den anderen Gruppenmitgliedern vertraut macht und ihm die Möglichkeit gibt, so schnell wie möglich einen Beitrag zu leisten.

174

Am besten ist es, wenn es designierte Mitglieder gibt, die als Anlaufstelle für die Neuankömmlinge sowie als Ansprechpartner für alle Fragen der internen Kommunikation dienen.

- Regel 2: Helfen Sie potenziellen Beitragszahlern bei der Beurteilung, ob das Projekt gut geeignet ist.

Menschen könnten zu vielen verschiedenen Projekten beitragen; der erste und wichtigste Schritt bei der Begrüßung besteht darin, ihnen dabei zu helfen, festzustellen, ob Ihr Projekt ihren Interessen und Fähigkeiten entspricht. Ihre Entscheidung, einen Beitrag zu leisten, kann mit dem Ruf oder externen Bedürfnissen zusammenhängen, aber auch mit dem Wunsch, etwas zu lernen oder der Gemeinschaft etwas zurückzugeben. In all diesen Fällen gilt: Je mehr



Sie Neuankömmlingen helfen zu verstehen, ob dies das richtige Projekt für sie ist, desto schneller werden sie entweder anfangen, einen Beitrag zu leisten, oder sich anderweitig umsehen.

Um dies zu erreichen, sollte das Projekt explizit angeben, welche Arten von Fähigkeiten erforderlich sind. Diese Informationen sollten leicht zugänglich sein und neue Mitglieder zu den Aufgaben führen, die sie bewältigen können. LibreOffice bietet z.B. Entwicklern die Möglichkeit, verfügbare Aufgaben nach erforderlichen Fähigkeiten und Schwierigkeitsgraden zu filtern. Das Projekt sollte den Entwicklern auch helfen, ihre Fähigkeiten einzuschätzen, da "Python-Grundkenntnisse" für verschiedene Personen sehr unterschiedliche Dinge bedeuten.

Menschen haben unterschiedliche Interessen und Fähigkeiten. Sie können sich als Neuankömmlinge in vielen verschiedenen Stadien, Aktivitäten und Bedürfnissen der Gemeindegruppe einbringen. Eine wichtige Aufgabe des Leiters ist es, ihnen zu helfen, zu verstehen, wie sie ihre Fähigkeiten und Ressourcen einsetzen können, um die Ziele der Gemeinschaftsgruppe zu erreichen. Die Entscheidung von Menschen, sich der Gemeinschaftsgruppe oder einem ihrer Projekte anzuschließen, kann mit ihrer intrinsischen Motivation für Macht, Leistung oder soziale Kontakte zusammenhängen, aber auch mit dem Wunsch, etwas Neues zu lernen oder zur Gemeinschaft beizutragen. In all diesen Fällen lassen sich umso bessere Ergebnisse und ein längeres Engagement erzielen, je besser der Gemeindeleiter sie anleitet. Auf diese Weise werden die Neuankömmlinge und die Gemeindegruppe mehr profitieren.

175

Um Menschen erfolgreich motivieren zu können, muss der Leiter ausdrücklich festgestellt haben, welche unterschiedlichen Fähigkeiten erforderlich sind, um die Ziele der Gruppe zu erreichen. Beispielsweise



benötigen Sie möglicherweise Personen, die Fremdsprachen sprechen, um internationale Kontakte zu knüpfen, oder Personen mit guten Computerkenntnissen, um in sozialen Medien aktiv zu sein und E-Mail-Marketingkampagnen durchzuführen.

Informationen darüber, welche Fähigkeiten zum Erreichen der Ziele der Gemeindegruppe erforderlich sind, müssen klar vermittelt werden, damit sich die Menschen schneller und genauer zurechtfinden können, bevor sie sich entscheiden, der Gruppe beizutreten.

- **Regel 3: Die Regierungsführung explizit machen**

Der Leiter sollte die Governance-Regeln für jedes Gruppenmitglied explizit machen. Es gibt zwei Hauptoptionen: 1. Der / die Leiter/in trifft die endgültige Entscheidung über die wichtigen Fragen und 2. Ein Konsensbildungsprozess, an dem alle Mitglieder der Gemeinschaftsgruppe teilnehmen.

176

Es sind auch andere, komplexere Modelle möglich, aber das Wichtigste ist, sich klar zu machen, welche Entscheidungsregeln in der Gruppe angewendet werden.

- **Regel 4: Wissen auf dem neuesten Stand und auffindbar halten**

Wenn Neuankömmlinge der Gemeindegruppe beitreten, müssen sie sich mit den Aktivitäten und Zielen vertraut machen, um mit der Mitarbeit beginnen zu können. Dazu müssen sie Zugang zu den wichtigsten und relevantesten Informationen über die Gruppenthemen, Aktivitäten und eine Datenbank mit Informationen erhalten. Um sowohl Neuankömmlingen als auch anderen Mitgliedern der Gemeinschaft einen schnellen und einfachen Zugang zu



ermöglichen, ist es am besten, aktuelle Optionen wie Google Docs, Dropbox usw. zu nutzen. Wenn alle Gruppenmitglieder mit den benötigten Informationen ausgestattet sind, werden sie selbstbewusster und orientierter sein. Der Leiter oder andere designierte Gruppenmitglieder müssen sicherstellen, dass alle Informationen, die ausgetauscht werden und auf die zugegriffen werden kann, relevant, aktuell und einfach zu benutzen sind.

- **Regel 5: Einen Verhaltenskodex haben und durchsetzen**

Die guten Praktiken zeigen, dass Gemeinschaftsgruppen ihr Modell von Normen und akzeptablem Verhalten schaffen sollten. Dadurch wird sichergestellt, dass alle, nicht nur Neuankömmlinge, in einer freundlichen und unterstützenden Umgebung arbeiten. Es ist auch ein Signal, dass die Gemeinschaft klare Standards für ihre Arbeit hat.

177

Eine Möglichkeit, Normen festzulegen, ist die Annahme eines Verhaltenskodex. Er ist eine Garantie für die Standards der Arbeit in der Gruppe.

Es ist eine gute Praxis, dass der Verhaltenskodex von einer unabhängigen Partei geprüft wird (d. h. von einer Person, die nicht bei der Gruppe/dem Projekt angestellt oder anderweitig mit der Gruppe/dem Projekt verbunden ist).

Darüber hinaus sollte der Verhaltenskodex Regeln für die Rechenschaftspflicht enthalten. Im Falle von Unregelmäßigkeiten müssen diese in einem vorher festgelegten Verfahren von Mitgliedern der Gruppe untersucht werden, die die Tätigkeit nicht selbst ausgeübt haben.



- Regel 6: Danksagung aller Beiträge

Fairness sollte eines der Hauptprinzipien Ihrer Führungskraft bei den Aktivitäten der Gemeindegruppe sein. Um fair zu sein, sollten Sie klar angeben, wie die Beiträge der Gruppenmitglieder gewürdigt und wie sie verwendet werden. Wie planen Sie, Informationen über die Beiträge der Mitglieder zu teilen und zu verteilen, wer davon profitieren kann? Wer wird der "lizenzierte" Inhaber von Rechten für die Leistungen der einzelnen Gruppenmitglieder sowie für die Leistungen der Gruppe sein?

Als Gruppenleiter müssen Sie die Regeln für die Anerkennung von Beiträgen im Voraus planen und sie allen Gruppenmitgliedern klar vermitteln.

- Regel 7: Sowohl Erfolg als auch Misserfolg anerkennen und daraus lernen

178

Wie Winston Churchill sagte: "Erfolg besteht darin, ohne Verlust des Enthusiasmus von Misserfolg zu Misserfolg zu gehen."

Als Gemeindeleiter sollten Sie bedenken, dass es Ihre Aufgabe ist, den Enthusiasmus Ihrer Gruppenmitglieder aufrechtzuerhalten und den Erfolg der Gruppenaktivitäten sicherzustellen.

Es ist eine Tatsache, dass wir aus unseren Misserfolgen viel mehr lernen als aus Erfolgen. Man muss also sicherstellen, dass alle Lektionen gelernt werden und alle Gruppenmitglieder motiviert sind, bei der Erreichung der Ziele voranzukommen. Die Gespräche mit Ihren Teammitgliedern sollten nach Möglichkeit vertraulich sein, aber die Veröffentlichung der Schlussfolgerungen und Korrekturmaßnahmen ist der beste Weg, um zu signalisieren, dass es Ihnen mit dem Aufbau der bestmöglichen Gemeinschaft ernst ist.



- Beispiel für gemeinschaftliche Gruppenregeln
- **Im Folgenden geben wir Ihnen einige Grundregeln an die Hand, die Sie in Ihrer Gruppenarbeit umsetzen können:**

1. Jeder Vorschlag für ein neues Mitglied sollte mindestens 1 Tag vor einer geplanten Gruppensitzung eingereicht werden. Die Vorschläge müssen eine kurze Beschreibung, alle erforderlichen Hintergrundinformationen, eine Begründung, warum es gemacht werden sollte, und einen Nachweis des potenziellen Nutzens enthalten.
2. Sobald eine Person einen Vorschlag eingereicht hat, ist sie für diesen verantwortlich; die Gruppe kann die Frage nur dann diskutieren oder abstimmen, wenn diese Person anwesend ist.
3. Nachdem ein Vorschlag vorgelegt wurde, diskutieren die Mitglieder diesen nicht länger als 30 Minuten und stimmen für seine Annahme oder Ablehnung.
4. Die Gruppe kann nicht mehr als 3 Vorschläge in einer Sitzung diskutieren (zusätzlich zur Tagesordnung der Standardsitzung).
5. Die Vorschläge werden in der Reihenfolge ihrer Einreichung diskutiert.
6. Der Leiter kann nur nach einer Erklärung, die er den Sitzungsmitgliedern gibt, Änderungen in der Reihenfolge der Diskussionen vornehmen.
7. Nach maximal 30 Minuten moderierter Diskussion ruft der Leiter oder der Sitzungsleiter zu einer Ja-oder-Nein-Abstimmung über die Annahme auf. Wenn eine Mehrheit mit "Ja" stimmt, wird der Vorschlag umgesetzt. Andernfalls wird der Vorschlag entweder abgelehnt oder zur weiteren Bearbeitung an die Person zurückgegeben.

8. Alle in einer Gruppensitzung getroffenen Entscheidungen werden in einem Sitzungsprotokoll festgehalten und allen Gruppenmitgliedern mitgeteilt. Das Protokoll sollte mindestens folgende Informationen enthalten: Informationen darüber, wer anwesend ist, die besprochenen Themen, die getroffenen Entscheidungen / Vorschläge, für die gestimmt wurde, die nächsten Schritte mit den Personen, die den einzelnen Aktivitäten des nächsten Schrittes zugeordnet sind.

6.4. DIE REIBUNGSQUELLEN AUFZEIGEN - DENKEN SIE AN ALLE PROBLEME/HINDERNISSE, AUF DIE SIE STOSSEN KÖNNTEN

Sie müssen über die Reise, die Sie mit Ihrer Gemeindegruppe unternehmen, nachdenken und Antworten auf die folgenden Fragen finden:

1. Wie viel Mühe müssen Sie in die Aktivitäten investieren, um Ihre Ziele zu erreichen?
2. Welches sind die Reibungspunkte, auf die Sie stoßen könnten?
3. Welches sind die dringenden Aufgaben, mit denen Sie beginnen müssen?

180

Laut prof. Dan Ariely, von der Duke University, werden die Reibungen im Verhalten der Menschen vor allem durch 2 Dinge verursacht:

1. Eine Entscheidung treffen
2. Komplexität und Anzahl der Optionen.

Jedes Mal, wenn Sie oder jemand aus Ihrer Gruppe innehalten und überlegen muss, was als nächstes zu tun ist, kommt es zu Reibungen. Das kann die Prozesse verlangsamen und Spannungen in der Gruppe erzeugen.



Sie müssen auch an die Verhaltensfraktionen nicht nur Ihrer Gruppenmitglieder denken, sondern auch an die Zielgruppe Ihrer Aktivitäten sowie an Ihre Partner / Unterstützer in der Initiative.

Hier ist ein Beispiel für das Verhalten Reibung:

Sie planen eine Veranstaltung, um auf die Bedeutung der Teilnahme und Stimmabgabe bei den kommenden Kommunalwahlen hinzuweisen. Sie organisieren das Treffen in der Halle und möchten wissen, wie viele Leute kommen, um einen Platz in der richtigen Größe zu buchen. Sie erstellen eine Landing Page, beginnen mit der Werbung für die Veranstaltung über Radio und E-Mail-Marketing und verlangen die Anmeldung der Teilnehmer. Sie haben über 100 Teilnehmeranträge, also buchen Sie einen Saal für 120 Personen und senden eine Benachrichtigung an alle Personen, die ihre Kontaktdaten hinterlassen haben. Leider kommen nur 30 Personen zu der Veranstaltung und die Halle ist leer. Sie betrachten Ihre Veranstaltung als gescheitert und die Kosten, die Sie aufgewendet haben, haben sich als völlig unangemessen herausgestellt.

181

Um solche Reibungsverluste im Verhalten Ihrer Zielgruppe zu vermeiden, sollten Sie etwas Zeit und Mühe aufwenden und die potenziellen Barrieren verstehen, denen Sie begegnen könnten.

Mit Hilfe der folgenden Tabelle können Sie die Informationen erfassen und anschließend analysieren:

Verhalten auf der Reise	Potentielle Barrieren zur Vervollständigung des Verhaltens (Aufgaben/Ziele)
1. Potenzielle Veranstaltungsteilnehmer könnten sich für die Veranstaltung anmelden Einige der Zielgruppenvertreter verfügen	Einige der Zielgruppenvertreter verfügen möglicherweise nicht über die erforderlichen digitalen Fähigkeiten,



möglicherweise nicht über die erforderlichen digitalen Fähigkeiten, um I für die Veranstaltung zu unterschreiben	um I für die Veranstaltung zu unterschreiben
2. Potenzielle Teilnehmer müssen bei der Veranstaltung erscheinen	<p>1. Da sie den Ort des Veranstaltungsortes nicht kannten, als sie sich vorher angemeldet haben, könnte es sein, dass sie den Ort nicht bequem finden, um dorthin zu kommen.</p> <p>2. Manche Leute gewöhnen sich daran, dass ähnliche Veranstaltungen am Ende eine gesellige Aktivität bieten, z.B. eine Cocktailparty, aber dafür haben wir kein Budget....</p>
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

182

Um einige Risiken bei der Nichterreicherung des von Ihnen geplanten Ziels zu mindern, können Sie eine Liste mit Absichtsaktivitäten erstellen.

Auf der Grundlage der obigen Tabelle können Sie eine Liste von Intentionen erstellen, die wie folgt aussehen könnte:

Wenn (Hindernis)

.....



dann werden wir (effektives Handeln).....

Diese Formel stellt sicher, dass Ihre Aktivitäten in direktem Zusammenhang mit dem Hindernis stehen, auf das Menschen auf ihrem Verhaltensweg bei der Ausführung der gewünschten Aktivitäten stoßen könnten.

Wenn (Hindernis)

.....

dann werden wir (effektives Handeln).....

Diese Formel stellt sicher, dass Ihre Aktivitäten in direktem Zusammenhang mit dem Hindernis stehen, auf das Menschen auf ihrem Verhaltensweg bei der Ausführung der gewünschten Aktivitäten stoßen könnten.

Um Reibungsverluste auf Ihrem Verhaltensweg zu vermeiden, müssen Sie sicherstellen, dass die Botschaften, die Sie an Ihre Zuhörer (oder Gruppenmitglieder) senden, einfach und konkret sind. Um sicherzustellen, dass sie das tun werden, was von ihnen erwartet wird, können Sie die folgenden Strategien anwenden:

1. Vorabverpflichtung: Sie könnten beschließen, alle Personen, die sich für die Veranstaltung anmelden, aufzufordern, eine minimale Teilnahmegebühr zu zahlen, oder sich zu verpflichten, eine Aktivität auf der Veranstaltung durchzuführen (d.h. bei etwas zu helfen), um die Menschen noch mehr dazu zu veranlassen, sich verpflichtet zu fühlen, das zu tun, was sie gesagt haben, dass sie es tun werden.



2. Verwendung sozialer Beweise: Zeigen oder geben Sie den Leuten einen Beweis, wie jemand anderes (vielleicht einige Meinungsmacher) zu der Veranstaltung kommt, und nutzen Sie ihren Identitätssinn, um die Darbietung zum Wunschverhalten zu machen.

Der Hauptpunkt beim Aufspüren der Reibungsquellen ist die Planung Ihrer nächsten Schritte, die entweder die einen oder die anderen sein könnten:

- Gestalten Sie Ihre Aktivitäten auf der Reisekarte neu, um sicherzustellen, dass die Menschen das tun, was von ihnen erwartet wird, und dass die Ziele erreicht werden. Sie könnten dies erreichen, indem Sie die Auswahl vereinfachen, die notwendige Unterstützung bereitstellen und ein Umfeld schaffen, das allen besser passt.
- Die Menschen zu den Aktivitäten zu motivieren, auch wenn es dabei zu Reibungen kommt, ihnen zusätzliche Anreize zu geben und Informationen zu liefern, die ihre Sicht der Dinge verändern können.

184

Sobald Ihnen einige Möglichkeiten zur Neugestaltung Ihrer Reise einfallen, ist Ihr nächster Schritt die Erstellung des Aktionsplans.

6.5. EINEN AKTIONSPLAN UND EINEN NOTFALLPLAN ERSTELLEN

Der Zweck eines Aktionsgeschäftsplans ist es, zu kommunizieren, wie Ihr Gemeindegruppenprojekt umgesetzt werden soll. Die Motivation hinter dem Plan kann darin bestehen, das Projekt an potenzielle Sponsoren zu "verkaufen", um finanzielle Unterstützung zu erhalten, oder er kann als Umsetzungsleitfaden zur Erreichung der Ziele dienen. Er kann in der Anfangsphase oder für die Entwicklung zukünftiger Gemeindeaktivitäten verwendet werden.



Die Arbeit, die Sie bisher geleistet haben, um Ihre Ziele zu entwerfen, die Anhänger der Gemeinschaftsgruppe zu definieren usw., ist die perfekte Grundlage für die Erstellung eines soliden Aktionsplans. Laut Professor Kai Hockerts, Professor für soziales Unternehmertum an der Copenhagen Business School, muss der Plan unbedingt erstellt werden:

- einen operativen Plan zur Verfügung stellen, der umreißt, welche Schritte Sie auf Ihrem Weg zum Start der Initiative durchlaufen müssen;
- es ist eine Möglichkeit, nach außen und nach innen zu kommunizieren, worum es bei Ihren Aktivitäten geht und was ihre Werte, Mission und Vision sind;
- Es geht auch darum, festzulegen, welche Ressourcen, Finanzmittel und politische Unterstützung benötigt werden;
- und nicht zuletzt, um die Erwartungen und Visionen der an den Aktivitäten Beteiligten in Einklang zu bringen.

185

Darüber hinaus kann der Plan auch dazu beitragen, potentielle Risiken zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken.

Folgendes zeigt, worüber die Leser Informationen finden sollten.

- ob es einen klaren Nutzen aus Ihren Aktivitäten gibt und wer der Hauptnutznießer ist?
- Wie groß ist die Wirkung, die Sie erzielen können?
- Wer ist das Team und wie gut arbeiten sie zusammen?
- Wie sieht der Fahrplan der Aktivitäten aus?



- Welches Maß an Unterstützung benötigen Sie und welche Kosten werden für die Aktivitäten aufgewendet werden müssen?

Ein gutes Beispiel für den Inhalt Ihres Aktionsplans ist diese 5-Sektionen-Struktur:

1. Mission, Vision und Werte. Die Ziele und die wichtigsten Aktivitäten zu ihrer Erreichung
2. Aufbrechen der Aktivitäten in überschaubare Aufgaben (Roadmap)
3. Ressourcenplanung und Budgetierung: Team, Kosten, Unterstützung der externen Umgebung, etc.
4. Steuerung und Überwachung
5. Risikoanalyse - Notfallplan

Dies ist nicht die einzige Struktur, die verwendet werden kann, aber sie kann je nach Bedarf leicht angepasst werden.

186

Nachstehend finden Sie einige detailliertere Informationen über die wichtigsten Informationen, die Sie in Ihren Aktionsplan aufnehmen sollten.

1. Mission, Vision und Werte. Die Ziele und die wichtigsten Aktivitäten zu ihrer Erreichung

Sprechen Sie zu Beginn dieses Abschnitts über die Motivation, Mission und Vision Ihrer Gemeinschaftsgruppe. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten in Bezug auf die Motivation, jedoch werden viele erfolgreiche Führungskräfte aus der Leidenschaft geboren, positive Veränderungen in der Gemeinschaft, in der sie leben, zu bewirken. Es ist wichtig, dass Sie sich über Ihre Ziele im Klaren sind und darüber, wie Sie dazu gekommen sind. Wenn Sie



erklären, wie Sie zu diesem Ziel gekommen sind, müssen Sie über Dinge sprechen, wie z.B. die Bedürfnisse der Gemeinschaft, die Sie identifiziert haben.

Ein Leitbild, im Wesentlichen das "was wir tun", wäre ein guter Ausgangspunkt für diesen Abschnitt. Damit wird deutlich klar, warum es der Gemeinschaftsgruppe geben wird.

Eine Vision hingegen ist das "Warum wir es tun", ein anderes Wort für die Zukunft, die die Gemeinschaftsgruppe schaffen will. Die Erklärung zur Vision formuliert das langfristige Ziel, das Sie verwirklichen wollen.

Ein Hinweis zur Vorsicht: Betrachten Sie Ihre Vision und Ihr Leitbild als laufende Arbeiten und seien Sie sich bewusst, dass sie sich im Laufe der Zeit ändern können. Seien Sie flexibel und verbringen Sie nicht zu viel Zeit mit ihr.

Werte - Als Führungskraft müssen Sie eine Reihe von Werten identifizieren und vermitteln, die als Leitprinzipien dafür dienen, wie die Gemeinschaftsgruppe arbeiten wird. Werte werden oft eine ethische oder moralische Grundlage haben. Von anderen, die sich der Gruppe anschließen, wird erwartet, dass sie diese Werte unterstützen und aufrechterhalten.

187

Einige Werte können zum Beispiel sein:

- Einhaltung ethischer Kommunikationsstandards;
- Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt;
- Nicht-Diskriminierung in allen Bereichen Ihrer Tätigkeit.

Sie sollten hier auch einen Überblick über Ihre Ziele geben (denken Sie daran, dass sie SMART sein sollten) und wie Sie planen, diese Ziele zu erreichen.

Neben der Auflistung Ihrer Ziele ist es wichtig, jedes von ihnen mit verwandten Aktionen mit messbaren Ergebnissen zu verknüpfen.



Denken Sie daran, dass Ziele Erklärungen auf hoher Ebene sind. Hier ist es wichtig, auch darüber zu sprechen, welche Schritte und Aktionen Sie unternehmen werden, um die von Ihnen genannten Ziele zu erreichen.

Die Aktionen, die Sie planen, sind konkret. Es müssen auch Messkriterien angegeben werden, die bestätigen, dass ein objektives und gewünschtes Ergebnis erreicht wurde. Das Erreichen des erwarteten Ergebnisses würde bedeuten, dass Ihre Ziele erreicht worden sind.

II. Aufbrechen der Aktivitäten in überschaubare Aufgaben (Roadmap)

Bereiten Sie eine Liste der Aufgaben vor, die Sie planen, um Ihre Ziele zu verwirklichen. Sie sollten auch zusätzliche Informationen über den Zeitpunkt, die verantwortliche Person usw. enthalten.

NR	TASK DESCRIPTION	VERNANTWOR TLICHE PERSON	START – ENDDATUM
(1)			
(2)			

188

Geben Sie alle Aufgaben an, die von den externen Faktoren abhängen, und stellen Sie Annahmen über alle Faktoren an, die für Planungszwecke als wahr, real oder sicher gelten, ohne jedoch Beweise zu liefern.

NR	FOLGENDES WIRD ANGENOMMEN
1.	
2.	

Denken Sie über die Abhängigkeiten nach. Geben Sie in der Beschreibung der Abhängigkeiten die Gruppenmitglieder oder andere Partner / Unterstützer /



staatliche Interessenvertreter usw. an, die über den Fortschritt der Aufgabe auf dem Laufenden gehalten werden sollten. Wenn es keine verwandten anderen Aufgaben oder Personen gibt, können Sie diesen Schritt überspringen.

NR	BESCHREIBUNG DER ABHÄNGIGKEITEN	DEADLINE	VERANTWORTLICH
(1)		30-Jun-20	
(2)		30-Jun-20	

Identifizieren Sie die spezifischen Zwänge oder Einschränkungen, die die zu erfüllende Aufgabe einschränken oder an Bedingungen knüpfen, insbesondere solche, die mit Fristen, einer erforderlichen finanziellen Unterstützung / einem erforderlichen Budget oder Erwägungen zur Privatsphäre oder Sicherheit verbunden sind.

NR	EINSCHRÄNKUNGEN
(1)	
(2)	

III. Ressourcenplanung und Budgetierung: Team, Kosten, Unterstützung der externen Umgebung, etc.

Erstellen Sie eine Tabelle mit einer Projektion Ihrer Aktivitäten und dem Budget, sowie den Ressourcen, die Sie benötigen werden, um das erwartete Ergebnis für einen vordefinierten Zeitraum, d.h. 1 bis 3 Jahre, zu erreichen. Richten Sie für das erste Jahr verschiedene Abschnitte für verschiedene Vertriebslinien und Spalten für jeden Monat und für das zweite und dritte Jahr entweder auf monatlicher oder vierteljährlicher Basis ein.

- Erwartete Aufgaben
- Erwartete Anzahl der beteiligten Personen
- Andere benötigte Ressourcen
- Erwartete Kosten

190

Versuchen Sie, eine Szenarioplanung zu erstellen:

Best- und Worst-Case-Szenarien sind ein wichtiger Teil der Planung. Das Best-Case-Szenario ist im Wesentlichen "Der Traum oder das Endziel". Es beschreibt, was im Falle eines starken Erfolgs Ihrer Aktivitäten getan wird. Welche Ziele streben Sie an und wie werden Sie vorankommen?

Gleichzeitig müssen Sie ein Szenario haben, das in die andere Richtung geht. Wenn die Dinge nicht in die gewünschte Richtung gehen - die Kosten sind höher als erwartet, erhalten Sie nicht die erwartete Unterstützung. Und wenn Sie das Worst-Case-Szenario durchspielen, müssen Sie auch für sich selbst einen Strich in den Sand ziehen: Wenn Sie tatsächlich mit der Umsetzung Ihrer Ziele beginnen und Ihren Aktionsplan befolgen und Sie schlechter abschneiden als Ihre Prognosen für das Worst-Case-Szenario, dann müssen Sie die Selbstdisziplin



aufbringen, aufzuhören oder zumindest eine wesentliche Änderung Ihres Handelns ins Auge zu fassen.



IV. Steuerung und Überwachung

Dieser Abschnitt soll zeigen, wie Sie Ihre Ziele umsetzen werden. Fügen Sie eine Liste aller Aufgaben in einem Zeitrahmen bei.

Wir schlagen vor, diesen Abschnitt in 2 Teile zu unterteilen, einen Teil, in dem die Erfüllung der Aufgabe und einen Teil, in dem die Wertschöpfung in Ihrer Gemeinschaft verfolgt wird.

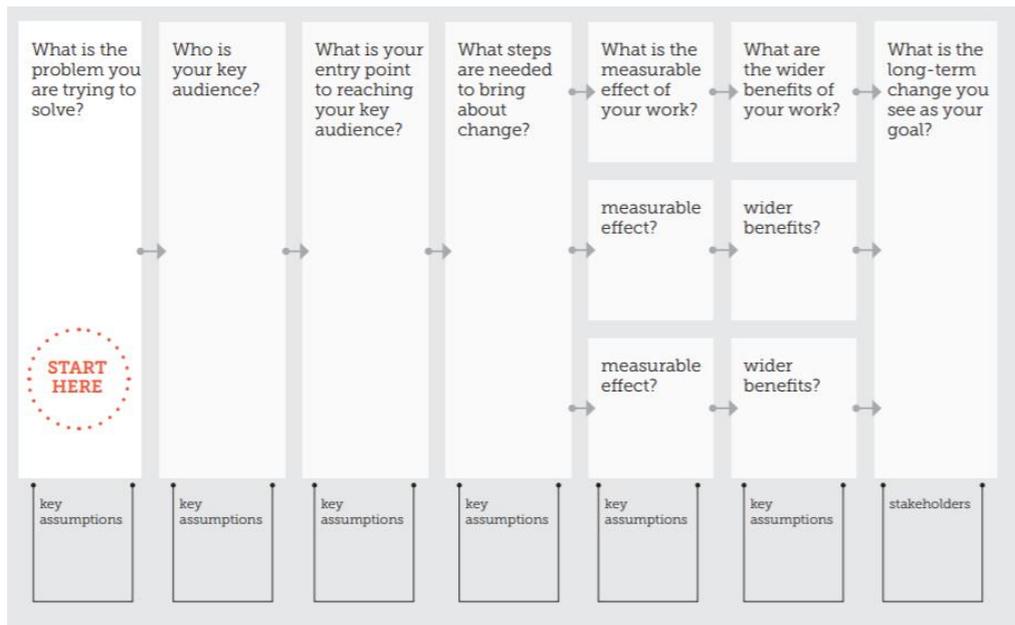
Community Impact ist ein wichtiges Mittel zur Bewertung Ihrer Leistung. Denken Sie darüber nach:

- Wie werden Sie die Auswirkungen auf Ihre Gemeinde messen?
- Welche Instrumente können Sie dabei unterstützen?
- Welche Beweise für Auswirkungen werden andere Menschen als vernünftig empfinden?

192

Die Auswirkungen auf die Gemeinschaft können mit der so genannten "Theory of Change"-Methode überwacht werden. Falls Sie nicht bereits eine solche vorbereitet haben, lohnt es sich, dies in diesem Stadium zu tun. Der wichtigste Teil einer Theorie des Wandels ist die Festlegung messbarer Indikatoren und damit verbundener Ergebnisse, anhand derer die Leistung in Bezug auf die Auswirkungen überwacht und bewertet werden kann. Sie können die folgende Vorlage verwenden, die Sie unter diesem Link finden: <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>





v. Risikoanalyse - Notfallplan

Gemeinschaftsgruppen werden in der Regel von einem ehrenamtlichen Vorstand geleitet, was bedeuten kann, dass sie bei der Verfolgung ihrer Ziele risikoscheuer sind. Seien Sie bei der Einschätzung wahrscheinlicher Risiken und Chancen flexibel, denn Sie könnten gezwungen sein, "zurück zum Ausgangspunkt" zu gehen und andere Ziele und Strategien zu wählen, die vielleicht weniger gut sind, aber weniger Risiken beinhalten.

193

Als Teil der Vorbereitung Ihres Aktionsplans sollten Sie die Risiken skizzieren, die für jede darin enthaltene Aufgabe identifiziert wurden. Er enthält eine schnelle Einschätzung der Bedeutung jedes Risikos (Wahrscheinlichkeit und Auswirkung) und wie man ihnen begegnen kann. Es ist wichtig zu beachten, dass auf diese erste Risikobewertung bei Bedarf die vollständige Risikobewertung folgen kann.

NR	RISIKOBESCHREIBUNG	WAHRSCHEINLICHKEIT	EFFEKT	ERSATZMAßNAHMEN
(1)				



Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

(2)				
-----	--	--	--	--

Sobald Sie Ihre Risikoanalyse abgeschlossen und die Liste der Notfallmaßnahmen vorbereitet haben, werden Sie mit Maßnahmen zur Risikominderung ausgestattet, die in vielen anderen Situationen, mit denen Sie konfrontiert sind, nützlich sein könnten. Darüber hinaus wird der Notfallplan die Widerstandsfähigkeit Ihrer Gemeindegruppe verbessern, indem er Ihnen Handlungsinstrumente an die Hand gibt, wenn die Dinge nicht in die richtige Richtung gehen.

Sobald Sie Ihren Aktions- und Notfallplan vorbereitet und Ihren Gemeindemitgliedern mitgeteilt haben, werden Sie dasselbe Wissen über die Ziele, geplanten Aktivitäten und erwarteten Ergebnisse haben. Auf diese Weise werden alle Mitglieder Ihrer Gruppe gut mit dem Wissen ausgestattet sein, wie die gewünschte Wirkung in der Gemeinschaft erreicht werden kann.

Teil B

Mentoring-Modell zwischen lokalen Führungskräften

1. Kapitel: Mentoring-Methode

1a. Was ist Mentoring und wer kann ein Mentor sein?

Führungspersönlichkeiten lokaler Gemeinschaften brauchen eine Gelegenheit zur persönlichen Entwicklung und Raum für den Erwerb von Wissen, um ihre Arbeit effektiv erledigen zu können. Mit unserem Projekt wollen wir ihnen die Chance geben, die Führungsrolle mit der Rolle des Mentors zu verbinden. Wir wollen auch Senioren motivieren, ihre Fähigkeiten und Erfahrungen miteinander zu teilen. Unser Ziel ist es, Menschen zu inspirieren, zur dynamischen Entwicklung ihrer lokalen Gemeinschaften beizutragen. Gleichzeitig glauben wir, dass dies die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger verbessern wird.

195

Unsere Zielgruppe sind Führungskräfte der lokalen Gemeinschaft, die über 50 Jahre alt sind. Wir sind der festen Überzeugung, dass die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben, das Engagement in den für die lokale Gemeinschaft relevanten Angelegenheiten sowie die Verfügbarkeit gegenseitiger Unterstützung entscheidende Faktoren sind, um die soziale Ausgrenzung von Senioren zu verhindern. Aktive Teilnahme fördert Produktivität und Engagement, steigert das Selbstwertgefühl, vermittelt Wissen, Fähigkeiten und Werte und regt den Lehr- und Lernprozess an. Sie trägt auch dazu bei, die negativen Auswirkungen physischer und psychischer Probleme zu lindern, die häufig nach der Pensionierung auftreten (Generations United, 2002).



Der Begriff "Mentor" ist von Homers Odyssee abgeleitet. In dieser Geschichte kehrt Odysseus, König von Ithaka, aus Troja in seine Heimat zurück. Bevor er zu einer langen Reise aufbrach, verließ er sein königliches Anwesen, Sohn Telemachus, in der Obhut seines treuen Dieners - Mentor. Mentor war für Telemach wie ein Vater, Lehrer, Vorbild, Führer, Experte und Freund (Ehrlich, 2013). Die moderne Literatur wirft ein Licht auf diese interessante Form der Beziehung und entwickelt neue Definitionen dieses Begriffs.

Eine davon wurde von Gładzik (2016) vorgeschlagen, die Mentoring als eine Methode zur Unterstützung der persönlichen und beruflichen Entwicklung des Mentees betrachtet. Sidor-Rzadkowska (2014) glaubt, dass Mentoring *"die Kunst ist, Menschen zu unterstützen, die Träume in Ziele verwandeln wollen und sich bemühen, diese zu erreichen"*. Erik Parsloe von der Oxford School of Mentoring and Coaching erklärt: *"Mentoring zielt darauf ab, Menschen dabei zu unterstützen und zu ermutigen, ihren eigenen Lernprozess zu managen, so dass sie ihr Potenzial maximieren, ihre Fähigkeiten entwickeln, ihre Ergebnisse verbessern und die beste Version ihrer selbst werden können. Es beinhaltet Beratung, Information oder Anleitung durch eine Person, die über Erfahrungen, Fähigkeiten oder praktisches Wissen verfügt, die für die persönliche und/oder berufliche Entwicklung einer anderen Person nützlich sind"* (Luecke, 2006, S. 120). Im Umfeld der lokalen Gemeinschaft kann Mentoring als eine gegenseitige Beziehung zwischen den Mitgliedern der Gemeinschaft verstanden werden, die darin besteht, Erfahrungen und Wissen aus verschiedenen Lebensbereichen auszutauschen.

196

Die Mentoring-Methode kann je nach den verschiedenen Kontexten (Umgebungen) unterschiedlich sein, die Aktivitäten können im Seniorenclub, am Arbeitsplatz, in der Schule oder über das Internet durchgeführt werden. Am häufigsten kann zwischen formellem und informellem Mentoring unterschieden werden. Formales Mentoring ist historisch als eine Beziehung charakterisiert worden, in der Mentor und Mentee als Teil eines von der Organisation



unterstützten Programms einander zugeteilt werden, während informelles Mentoring als eine Beziehung verstanden wird, die sich spontan auf der Grundlage gegenseitigen Interesses und zwischenmenschlichen Komforts entwickelt (Kram, 1985a; Ragins und Cotton, 1999; Zachary, 2011). Moorcroft und Crick (2014) haben eine Tabelle mit den grundlegenden Unterschieden zwischen diesen beiden Mentoring-Modellen entwickelt:

Formal	Informell
Unterstützt und initiiert von der Organisation	Unabhängig initiiert
Bezogen auf das strategische Ziel	Individuelle Ziele
Messbare Ergebnisse	Unermessliche Ergebnisse
Formale Bewertung	Keine formale Bewertung
Die Beziehung dauert eine gewisse Zeit an (z.B. 9-12 Monate)	Flexibler Zeitrahmen, es kann eine gelegentliche oder langfristige Beziehung sein
Mentor/Mentee-Paar wird von jemand anderem bestimmt	Mentor/Mentee entscheiden selbst, mit wem sie zusammenarbeiten wollen

Moorcroft und Crick (2014)

1b. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Führung und Mentoring: Führungskraft als Mentor.

197

Im Jahr 2019 führte unser Team eine Fragebogenuntersuchung an der Gruppe von 274 lokalen Gemeindeleitern durch, die über 50 Jahre alt waren. Im Jahr 2019 führte unser Team eine Fragebogenuntersuchung an der Gruppe von 274 lokalen Gemeindeleitern durch, die über 50 Jahre alt waren. Als Ergebnis fanden wir heraus, dass die Befragten die Rolle des Gemeindeleiters in erster Linie mit Personen in Verbindung brachten, die hohe ethische Standards haben, die fähig sind, positiv zu denken, Menschen zu motivieren, Verantwortung zu übernehmen und Empathie für die Anderen zu empfinden. Viele der oben erwähnten Eigenschaften sind nicht nur für die lokalen Führungskräfte, sondern auch für die Mentoren wünschenswert. Die Zeiten, in denen eine Führungspersönlichkeit nur Befehle erteilen musste, sind lange vorbei. Wie Stone, Russell und Patterson (2004) anmerken, betonen



Führungspersönlichkeiten oft, wie wichtig es ist, die Menschen zu schätzen, ihnen zuzuhören oder sie zu lehren.

Führungspersönlichkeiten sind in Unternehmen, Institutionen, Familien und lokalen Gemeinschaften zu finden; sie zeichnen sich durch ihre Bereitschaft aus, andere zum Erfolg zu führen, so wie Mentoren ihre Mentees führen (Segal, 2000). Shaffer, Tallarica & Walsh (200) fanden heraus, dass Wissen, Erfahrung, Anleitung und Unterstützung als wünschenswerte Eigenschaften für eine Führungskraft / einen Mentor angesehen werden.

Zeitgenössische Schöpfer von Führungsmodellen erkennen Mentoring oft als einen integralen Bestandteil von Führung an. Greenleaf (1998) schlägt vor, dass das Engagement für das Wachstum von Menschen, d.h. die Förderung ihrer persönlichen, beruflichen und spirituellen Entwicklung, ein wichtiges Element des Dienstes am Nächsten ist. Pegg (1999) glaubt, dass der Mentor eine Person ist, die viele Rollen unter ihnen einnehmen muss, nämlich die Rolle der Führungskraft. Schließlich ist der Mentor jemand, dessen Aufgabe darin besteht, zum Handeln zu inspirieren. Pegg (1999) ist auch der Ansicht, dass das von Greenleaf (1970) beschriebene Konzept der "dienenden Führung" wie eine Brücke ist, die das Wesen der Führung mit dem Wesen des Mentoring verbindet. In seinem Aufsatz, in dem er das Phänomen der "dienenden Führung" beschreibt, behauptet Greenleaf (1977), dass die höchste Priorität eines Führers darin bestehen sollte, eine Antwort auf die Frage zu finden, ob diejenigen, denen er dient, sich entwickeln, lernen und vervollkommen, während sie unter seinen Fittichen sind.

198

Werden sie klüger, autonomer und bereit, bei Bedarf die Rolle des Führers zu übernehmen? Das traditionelle Führungsmodell geht davon aus, dass die Aufgabe des Führers in erster Linie seine eigene Entwicklung, seine Führung und



seine persönlichen Gewinne sind. Im Gegensatz dazu besteht im von Greenleaf vorgeschlagenen Führungsmodell die Hauptmotivation des Führers darin, denen zu dienen, die ihm folgen. Ein solcher Führer arbeitet daran, die Ideen anderer zu akzeptieren und zu unterstützen. Sie sind wirksam, weil sie sich unter anderem auf die Entwicklung der folgenden Fähigkeiten und Eigenschaften konzentrieren: Zuhören, Einfühlungsvermögen, Bewusstsein, Überzeugungskraft, Konzeptualisierung, Prognose, Engagement und Aufbau der Gemeinschaft.

Wheatley (1999) argumentierte, dass die Bewertung von Führungskräften nicht auf der Anzahl der Personen basieren sollte, die der Führungskraft zuhören, sondern darauf, wie viele Führungskräfte als Ergebnis der von der Führungskraft unternommenen Handlungen geboren werden. Die Mentoring-Methode wurde in vielen Programmen zur Entwicklung von Führungskräften angewandt. Solansky (2010) schlägt vor, dass ein nützliches Ziel des Mentoring darin besteht, dass Mentoren ein Gefühl des Vertrauens in ihre Führungsrolle entwickeln.

199

Obwohl es möglich ist, die Rolle des Führers und des Mentors miteinander zu kombinieren, handelt es sich immer noch um zwei getrennte Rollen und Definitionen, so dass es sich lohnt, die Unterschiede in der Natur dieser beiden Konzepte zu beachten:

Rolle:	Art der Beziehung:	Beziehungstyp:	Schwerpunkt:
Leiter	Anführer/Nachfolger	Die Beziehung führt zu etwas Neuem.	Gelegenheiten, Vision
Mentor	Experte/Student Senior/Mentee	Die Beziehung führt zu Entwicklung, indem sie die richtige Richtung aufzeigt: was man	Wissenstransfer



		tun soll, wohin man gehen soll, wie man es tun soll.	
--	--	--	--

Jagd (2000)

2.2. Die Rolle der Mentoren. Die Kriterien für die Anwerbung und Auswahl von Mentoren

Ein Mentor ist eine Person, die die persönliche und/oder berufliche Entwicklung einer Person durch den Austausch von Wissen und Einsichten, die sie im Laufe der Jahre gewonnen hat, fördert. Um ein Vorbild zu sein, müssen Sie zuallererst in dem Handlungsfeld, in dem Sie beraten wollen, effektiv sein.

Die Definition der spezifischen Kompetenzen des Mentors kann kompliziert sein, da die Beziehungen zwischen Mentor und Mitglied sowohl situativer als auch temporärer Natur sind. Das Wort "situativ" bezieht sich auf die Tatsache, dass der Mentor auf die Bedürfnisse des Mentees eingehen soll. Wenn es verschiedene Arten von Situationen zu lösen gibt, dann müssen die Antworten unterschiedlich und an das Problem angepasst sein (Clutterbuck & Lane, 2005). Im Allgemeinen können wir sagen, dass die Mentorin / der Mentor die Ideen der Mentee unterstützen sollte, während sie/er ihre/seine Schwächen erkennt und ständig nach Wegen sucht, Schwierigkeiten zu überwinden, die die Mentee bei dem Versuch, ihr/sein Ziel zu erreichen, haben könnte. Gambade (2013) besteht die Aufgabe des Mentors darin, Feedback zu geben, Wissen zu teilen und die Fähigkeiten des Mentees zu entdecken. Der Mentor sollte Einschränkungen und Barrieren identifizieren und Methoden aufzeigen, mit denen sie überwunden werden können, den Mentee ermutigen, Herausforderungen anzunehmen, emotional zu unterstützen, Feedback zu

200



geben, den Zugang zu verschiedenen Wissensquellen zu erleichtern und seinen Fortschritt ständig zu überwachen.

Jacobson und Kaye (1996) untersuchten die Erfolge und Misserfolge von Mentorenbeziehungen. Als Ergebnis dieser Forschung wurden Rollen entwickelt, die Mentoren einnehmen sollten, wenn sie eine erfolgreiche Beziehung mit dem Mentee aufbauen wollen:

- Die Rolle des Mentors besteht darin, das Lernen zu fördern, wozu auch die Entwicklung der Fähigkeiten der Menschen durch Anleitung, Coaching, Modellierung und Beratung gehört. Mentoren sollten über die Misserfolge und Erfolge ihrer Mentees berichten, diese ebenfalls diskutieren und analysieren.

- Mentoren sollten in der Lage sein, Geschichten zu erzählen und Erfahrungen auszutauschen. Sie sollten wertvolle Informationen liefern und eine Beziehung zum Mentee aufbauen.

- Mentoring ist eine Synthese aus Wissen über die aktuelle Forschung und deren durchdachte Analyse sowie Bewusstsein über Ereignisse, Erfahrungen und gute Beobachtungsfähigkeiten,

- Mentoren sollten daran denken, dass ihre Mentees auch für den Lehrprozess verantwortlich sind.

201

Zu den Aufgaben/Aktivitäten, die wir von einem Mentor erwarten können, gehören

- Teilen: die Fähigkeit haben, Wissen und Erfahrung mit anderen zu teilen.

- Lenken: Fähigkeiten haben, die genutzt werden können, um andere zur Lösung des Problems zu führen

- Begrüßen: neue Mitglieder der Gemeinschaft willkommen heißen und sie in die Maßnahmen einführen, die zum Wohle der Gemeinschaft ergriffen werden.

- Inspirieren: motivieren, durchdachte Aktionen für das Gemeinwohl zu unternehmen.

- Zuhören: Es ist wichtig, den Erfahrungen anderer Gruppenmitglieder zuzuhören, um zu verstehen, wie Sie helfen und von ihnen lernen können.



- Unterstützen: Senioren schätzen gegenseitige Unterstützung und Kameradschaft, dank derer sie das Gefühl haben, weniger allein zu sein.

Aubrey und Cohen (1995) schufen auch ein Konzept darüber, welche Aufgaben ein Mentor übernehmen sollte und welche Techniken anzuwenden sind, um eine gute Mentor-Mentee-Beziehung zu gewährleisten:

- Begleitend: ein Gefühl des Engagements, das sich durch die Teilnahme am Lehrprozess und das Lernen mit dem Mentee manifestiert.

- Aussaat: Mentoren haben oft Schwierigkeiten, die Denk-/Verhaltensweise des Schülers zu ändern. Daher muss man sich bewusst sein, dass das, was der Mentor vermittelt, nicht immer sofort akzeptiert werden muss. Wissen, das zu einem bestimmten Zeitpunkt vermittelt wird, kann sich erst nach einiger Zeit als nützlich erweisen.

- Zeigen: Es geht darum, ein Thema/Problem verständlich zu machen oder anhand von Beispielen aus dem wirklichen Leben und eigenen Erfahrungen eine Fähigkeit, Aktivität oder Situation darzustellen.

- Ernte: Mentor und Mentee konzentrieren sich darauf, zu erkennen, was sie gelernt und welche Erfahrungen sie gemacht haben.

Straus i in. (2013) listete zwar die Merkmale eines effektiven Mentors auf, achtete aber vor allem auf die Fähigkeit, aktiv zuzuhören. Dank dieser Fähigkeit hat der Mentor die Möglichkeit, ein positives, sicheres Umfeld für offene Kommunikation zu schaffen. Die Fähigkeit, aktiv zuzuhören, wird vom Mentor durch den Mentor zum Ausdruck gebracht:

- Verwendung nonverbaler Gesten, um dem Empfänger verständlich zu machen, dass er zuhört,



- Zuhören ohne zu unterbrechen,
- das Gesagte zusammenfassen, bevor wir weitermachen,
- auf alle Kommunikationsversuche zu reagieren, unabhängig davon, ob sie per E-Mail, persönlichen Kontakt oder Telefonanruf stattfindet,
- Unterlassung von Ratschlägen, bis Sie vom Mentee eine vollständige Erklärung des Problems erhalten haben (Friedenskorps, 2017)

• **Test der Bereitschaft, die Rolle des Mentors zu übernehmen**

Anweisung: Es sollte einige Minuten dauern, bis der Test abgeschlossen ist. Bewerten Sie jedes dieser Merkmale, indem Sie sich fragen: "Bin ich so?" oder "Mache ich das? Markieren Sie die Antworten anhand der folgenden Skala:

- 1-immer
- 2-mal
- 3-mal
- 4-stellig
- 5-niemals

Erwünschte Eigenschaften eines Mentors:

1. Ich sehe das Potenzial in den Menschen und glaube an andere	1	2	3	4	5
2. Ich bin bereit, mein Wissen und mein Netzwerk von Kontakten zu teilen	1	2	3	4	5
3. Ich bin geduldig und tolerant	1	2	3	4	5
4. Ich kann andere zum Handeln ermutigen	1	2	3	4	5

Unerwünschte Eigenschaften eines Mentors:

1. Ich habe keine Zeit, ein Mentor zu sein	1	2	3	4	5
2. Ich ziehe es vor, meinen Mentee als Helfer einzusetzen	1	2	3	4	5
3. Ich bin übermäßig kritisch	1	2	3	4	5
4. Ich versuche nicht, mein Wissen zu verbessern.	1	2	3	4	5

Übung: Versuchen Sie auf der Grundlage Ihrer Antworten darüber nachzudenken, ob Sie bereit sind, ein Mentor zu werden, wenn nicht, was sollten Sie tun, um sich auf eine solche Rolle vorzubereiten?

(Caddick, 2009)

2.3. Die Rolle des Mentees



Damit die Beziehung zwischen Mentor und Mentee erfolgreich sein kann, muss der Mentee verstehen, dass er die Kontrolle über seine eigene Entwicklung hat und dass er derjenige ist, der bestimmt, wie viel er während der Beziehung mit seinem Mentor lernen wird. Der Mentee sollte Verhaltensweisen an den Tag legen, die die Zusammenarbeit erleichtern und eine gesunde, fruchtbare Beziehung ermöglichen. Initiative und Beharrlichkeit sind äußerst wichtig, um Vertrauen aufzubauen und dem Mentor zu zeigen, dass der Mentee jemand ist, auf den man sich verlassen kann. Die Bereitschaft, sich neues Wissen anzueignen, und gute zwischenmenschliche Fähigkeiten sind ebenfalls notwendig. Der Mentee kann dem Mentor auf verschiedene Weise zeigen, dass er zur Zusammenarbeit bereit ist, indem er u.a. neue Aktivitäten initiiert, Gespräche führt, um Feedback bittet, den gegebenen Rat befolgt und die Initiative ergreift (Peace Corps, 2017).

Straus et al. (2013) listen mehrere charakteristische Merkmale auf, die für einen Mentee wünschenswert sind, darunter

- Respekt für den Mentor,
- offen sein für Feedback vom Mentor,
- aktives Zuhören,
- Verantwortung übernehmen,
- interne Motivation,
- die Bereitschaft, Maßnahmen zu ergreifen.

204

Vor Beginn einer Mentoring-Beziehung sollte sich jeder Mentee die folgenden Fragen stellen:

- Welche Möglichkeiten bietet mir die Erfahrung von Mentorenbeziehungen?
- Was möchte ich aus dieser Erfahrung mitnehmen?
- Was wird sich für mich durch diese Erfahrung ändern?
- Was motiviert mich?
- Welche Lernstrategie ist für mich die beste?
- Spreche ich am besten auf sanfte Hinweise oder strukturierte Anleitung an?



Test der Bereitschaft, die Rolle eines Mentees anzunehmen

Es sollte einige Minuten dauern, bis der Test abgeschlossen ist. Bewerten Sie jedes dieser Merkmale, indem Sie sich fragen: "Bin ich so?" oder "Mache ich das? Markieren Sie die Antworten anhand der folgenden Skala:

1-immer

2-mal

3-mal

4-stellig

5-niemals

Erwünschte Eigenschaften des Mentees:

Ich konzentriere mich darauf, mein Ziel zu erreichen	1	2	3	4	5
Ich suche nach Herausforderungen, Gelegenheiten zur Selbstentfaltung	1	2	3	4	5
Ich möchte Initiative zeigen	1	2	3	4	5
Ich übernehme die Verantwortung für meine Handlungen	1	2	3	4	5

Unerwünschte Eigenschaften eines Mentees:

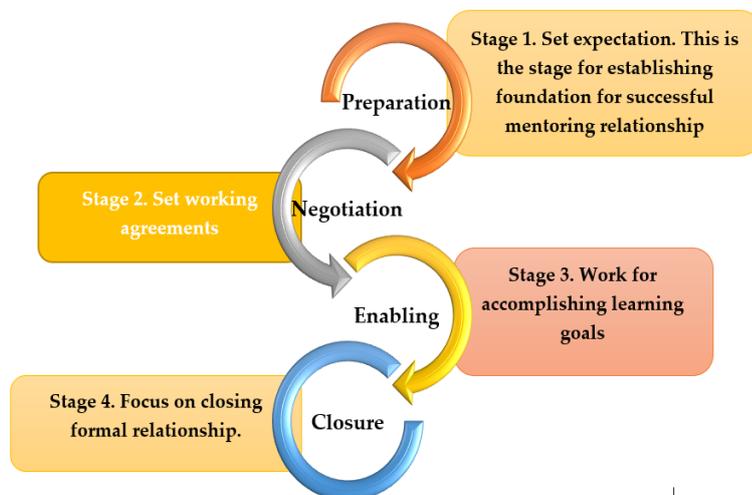
Ich bin sehr beschäftigt.	1	2	3	4	5
Ich habe kein Interesse an dem Fachgebiet, auf das sich mein Mentor spezialisiert hat.	1	2	3	4	5
Ich habe Schwierigkeiten, mich zu konzentrieren	1	2	3	4	5
Ich bin zu abhängig von anderen	1	2	3	4	5

205

Versuchen Sie auf der Grundlage der gegebenen Antworten darüber nachzudenken, ob Sie bereit sind, ein Mentee zu werden, und wenn nicht, was sollten Sie tun, um sich auf eine solche Rolle vorzubereiten?

(Caddick, 2009)

1.d. Phasen der Mentoring-Beziehung



Mentoring ist eine berufliche Tätigkeit, die auf Vertrauen und einem festen Engagement basiert. Durch die Mentoring-Beziehung wird ein gesundes Team aufgebaut, das in der Lage ist, schnell auf Veränderungen zu reagieren, sich zu entwickeln, anzupassen und zu vermehren.

206

In der Literatur wird von 4 Stufen von Mentoring-Beziehungen gesprochen (Bottomley, L.2015, Hamilton, S. 2017, Faulkner, D. 2018). Mentoring findet also statt in: Vorbereitung, Verhandlung, Wachstum ermöglichen (Befähigung) und Abschluss. Diese aufeinander folgenden Phasen sind voneinander abhängig und unterschiedlich lang

Abb. 1. Mentoring-Lebenszyklus (angepasst nach <https://pt.slideshare.net/soniathompson2>)

Für den Mentor ist es gut, vor der Annäherung an eine Mentoring-Beziehung die Antwort auf einige Fragen gefunden zu haben, die unter den besten Vorzeichen der Mentoring-Beziehung beginnen:



- Ich bin wirklich daran interessiert, dieser Person zu helfen und/oder von dieser Person geholfen zu werden.
- Wir haben gemeinsame Interessen und wir sind miteinander kompatibel.
- Ich weiß genau, was meine Rolle ist.
- Ich habe genug Zeit, um mich auf die Mentoring-Beziehung einzulassen.
- Ich bin bereit, mein Netzwerk von Kontakten zu nutzen, um Mentoren zu helfen.
- Ich kann von Möglichkeiten und Ressourcen zur Unterstützung des Lernens profitieren.
- Ich bin bereit, meine eigenen Mentoring-Fähigkeiten zu entwickeln.

Phasen des Mentoring-Prozesses sind:

1. Erste Phase

In dieser ersten Vorbereitungsphase wird eine erste Einschätzung der Beziehung vorgenommen, durch die der Mentor und der Mentee voneinander erfahren und feststellen, dass es eine Übereinstimmung zwischen den Zielen der Mentees für die Beziehung und der Fähigkeit des Mentors, die Rolle zu erfüllen, gibt. Es findet eine Eingewöhnung statt, die ein gewisses Maß an gegenseitigem Komfort gewährleistet und die Vereinbarkeit zwischen den persönlichen und / oder beruflichen Interessen und Zielen der Beziehung bestätigt. In dieser Phase informieren sich die Beteiligten über das Programm und stellen fest, ob es für sie geeignet ist. Sie reflektieren über die Rolle des Mentors oder Mentees und entscheiden, ob sie weitermachen wollen. Diese Phase ist eine Zeit der Planung und Überlegung, wie die Beziehung aussehen soll. Dazu gibt es einige Empfehlungen für die Vorbereitung der Beziehung, die wie folgt lauten:

- Nehmen Sie Kontakt mit Ihrem Mentor auf.



- Versuchen Sie, einige Informationen herauszufinden, bevor Sie zum ersten Mal sprechen.

- Sprechen Sie über frühere Mentoring-Erfahrungen mit denen, die uns beeinflusst haben.

- Setzen Sie persönliche Erwartungen an die Beziehung.

- Geben Sie an, warum Sie Ihren Mentor brauchen.

- Skizzieren Sie die erwarteten "Ergebnisse" und mögliche Alternativen

- Teilen Sie einige Details über Ihre Stärken und persönlichen Grenzen mit.

- Versuchen Sie, persönliche und Lernstile des Mentees kennen zu lernen.

Häufig erhalten Mentoren in dieser Phase mehr Informationen und Schulungen als Neuankömmlinge, was ihnen helfen kann, realistische Erwartungen zu setzen.

In der Anfangsphase des Mentoring-Prozesses kann der Mentor oder Mentee versuchen, Emotionen oder Ängste zu empfinden, was völlig normal ist. Es ist eine neue Erfahrung, und jeder möchte einen guten Eindruck hinterlassen.

208

Ein guter Anfang ist es, den Mentee zu einer geführten persönlichen Reflexion zu veranlassen, entsprechend den untenstehenden Fragen. Der Mentor kann gebeten werden, vor dem ersten Arbeitstreffen ein Formular auszufüllen: Nehmen Sie sich zu Beginn der Mentoring-Beziehung Zeit, um Folgendes zu besprechen. Notieren Sie während des Gesprächs alle Ideen, die bezüglich kurz- und langfristiger Ziele aufkommen. Das wird Ihnen helfen, die Ziele für die Mentoring-Beziehung festzulegen.

- Worauf freuen Sie sich in dieser Mentoring-Beziehung?
- Was sind Ihrer Meinung nach Ihre Stärken?
- Was sind Ihrer Meinung nach verbesserungswürdige Bereiche?
- Welche Bereiche würden Sie gerne in dieser Mentoring-Beziehung bearbeitet sehen?



- Sind Sie in der Lage, die Dinge, an denen Sie arbeiten wollen, so zu priorisieren, dass die für Sie wichtigsten Bereiche frühzeitig in der Beziehung angesprochen werden?
- Sind Sie mit Ihrem Lernstil vertraut?
- Welches sind die besten Wege, um neue Informationen zu erhalten?
- Fühlen Sie sich wohl dabei, nach unseren Erfahrungen zu suchen, die außerhalb Ihrer derzeitigen Komfortzone liegen könnten, um Vertrauen in verbesserungswürdige Bereiche aufzubauen? Was halten Sie davon?
- Erzählen Sie mir von Ihrer derzeitigen Tätigkeit und Ihren derzeitigen Zuständigkeiten.
- Was sind die größten Herausforderungen bei Ihrer Arbeit?
- Was sind die spannendsten Dinge an Ihrem Job?
- Wo sehen Sie sich in 5 Jahren? in 10 Jahren?
- Was motiviert Sie? Was belastet Sie?
- Wie können Sie sich entspannen?
- Was wollen Sie mir noch sagen?

209

Wenn der Mentor die Antwort auf all diese Fragen bekommen hat, kann er beginnen, in konkreten, messbaren, angemessenen, realistischen und zeitlich begrenzten Begriffen der Mentoring-Beziehung zu denken. Gemeinsam mit dem Mentor legen sie die Ziele fest, je nachdem, was sie sich von der Beziehung erhoffen. Es werden auch die Kriterien festgelegt, die zeigen, dass die Beziehung erfolgreich war.

Jetzt ist es an der Zeit, Grenzen zu setzen. Dies wird ein korrektes Bild davon vermitteln, was in der Mentoring-Beziehung akzeptiert und möglich ist. Die Initiationsphase ist eine relativ kurze Phase der Mentoring-Beziehung, aber die ersten Eindrücke können die Beziehung gerne lenken. Es empfiehlt sich, einen starken Eindruck zu hinterlassen, indem man sich rechtzeitig vorstellt,



effektiv und mit Begeisterung über die neue Erfahrung kommuniziert. Denken Sie daran, dass Sie in diesem ersten Treffen Vertrauen aufbauen und den Mentor davon überzeugen müssen, dass es sich lohnt, sich einzubringen. Mentoren sollten während der ersten Treffen führen und langsam das Vertrauen aufbauen, das für den Eintritt in die nächsten Phasen erforderlich ist.

Zweite Phase: Verhandlung

Es beginnt erneut mit der Analyse mehrerer Fragen, die den Rahmen für die Entwicklung der Mentoring-Beziehung bilden sollen:

- Wie lange wird die Mentorenbeziehung formell dauern? Sie erfordert einen realistischen, pragmatischen Ansatz ohne Idealismus.
- Erfüllen die Ziele das SMART-Kriterium?
- Legen Sie eine Arbeitsstrategie fest, in der Sie das Entwicklungsprogramm festlegen, mit der Entwicklung der Themen und ihres Zeitrahmens, der Zeit der direkten Interaktion (von Angesicht zu Angesicht), aber auch der Anzahl der Treffen in der virtuellen Umgebung (online oder per Telefon)
- Verhandeln Sie die Regeln entsprechend der Beziehung, setzen Sie ihre Grenzen und welche Themen als Tabuthemen gelten werden. Es ist gut, sie aufzuschreiben und sie bei jedem Treffen vor Augen zu haben.
- Verwenden Sie Arbeitsblätter, Beobachtungsbögen, Journale, in denen Sie die wichtigen Elemente festhalten, die gefunden wurden, um den Fortschritt zu überwachen und zu sehen, wie die ursprünglich gesetzten Ziele erreicht werden.
- Seien Sie flexibel, denn alles ist veränderbar und in einer zwischenmenschlichen Beziehung können alle möglichen Variablen auftreten. Denken wir nur an die Entstehung der Pandemie in diesem



Jahr 2020. Wie hätten die ursprünglichen Ziele in einer solchen Situation erreicht werden können? Vielleicht wäre es nicht schlecht, bestimmte alternative Szenarien für Notfälle vorwegzunehmen und sie für mögliche Situationen im Auge zu behalten.

- Verwenden Sie regelmäßig und vorübergehend Instrumente zur Bewertung des Fortschritts
- Berücksichtigen Sie mehrere Intelligenzen und Lernstile. Bauen Sie Lernaktivitäten auf, die dem Stil desjenigen entsprechen, mit dem Sie arbeiten.

In dieser Phase ist es gut, die Mentoring-Vereinbarung zu unterzeichnen, die klar und messbar festlegt, was jede der Parteien zu tun hat. Dieses Dokument wird dasjenige sein, das die Vereinbarung "festnageln" wird und die Entwicklung von Beziehungen in einem Bereich des emotionalen Komforts für beide Teilnehmer ermöglicht.

211

Die dritte Phase: Erlaubt Wachstum

Damit die Mentoring-Beziehung funktioniert, ist es sehr wichtig, die Parameter der Beziehung zu klären. Das bedeutet, klar zu verstehen, was jeder Partner anstrebt, und zu akzeptieren, dass sich die ursprünglich vorgeschlagenen Ziele je nach Verlauf der Dinge ändern können. Aber eines ist ganz sicher: Beide Seiten lernen.

Für abgeschlossene Mentoring-Beziehungen ist dies in der Regel die längste Phase, da sich die Beziehung in dieser Phase entwickelt und reift. Mentoren und Mentees beginnen, eine auf Vertrauen basierende Beziehung aufzubauen, und die verletzte Seite wird sichtbar. An diesem Punkt ist die Unterstützung des Führungsteams wesentlich, denn es muss die Nachhaltigkeit der Beziehung sicherstellen.



Im weiteren Verlauf der Beziehung müssen sich die Mentees daran gewöhnen, die Rolle bei der Auswahl der Aktivitäten zu übernehmen, um in den Treffen ihren Standpunkt vertreten zu können, und der Mentor wird nicht mehr derjenige sein, der das Treffen leitet.

Die Beziehung wird bequemer und vertrauenswürdiger werden, denn mit zunehmender Verbindung und zunehmendem Vertrauen können sich die Grenzen verändern. Mentoren und Mentees werden vertrauter, tauschen sogar persönliche Informationen aus oder sprechen sogar über tiefere Themen als ursprünglich besprochen.

In diese Phase muss nicht nur der Mentor einbezogen werden, sondern auch das Führungsteam, das auf alle Signale achten muss, die auftauchen und die zu einem bestimmten Zeitpunkt das Auftreten potenzieller Probleme signalisieren können.

Wenn Beziehungsprobleme auftauchen oder wenn der Mentor Bedenken bezüglich des Verhaltens des Mentees hat, kann das Führungsteam den Mentoren bei der Problemlösung und Schulung, bei der laufenden Unterstützung und sogar bei der Vermittlung helfen, wenn dies aufgrund von Schwierigkeiten angebracht ist.

Je nach der Persönlichkeit derjenigen, die in den Mentoring-Prozess eintreten, entwickeln sich diese Beziehungen zeitlich unterschiedlich. Das liegt daran, dass manche Menschen anderen leicht Vertrauen entgegenbringen, während andere ihren neuen Bekanntschaften gegenüber mehr Enthaltung und Zurückhaltung zeigen. Deshalb sollte es keinen Zwang geben, die Dinge schneller voranzutreiben, denn oft kann dieser Zwang den gegenteiligen Effekt haben. Darüber hinaus, kann es zu Konfrontationen oder zu einem Konflikt kommen, die zur Zerstörung des Vertrauens in der Beziehung führen, und dies



kann dazu führen, dass die Dinge in die erste Phase zurückkehren oder, noch schlimmer, in die letzte Phase des Niedergangs und der Auflösung.

Die 4. Stufe: Auflösung

Von Beginn der Mentoring-Beziehung an ist festgelegt, dass sie zeitlich begrenzt ist und irgendwann aufgelöst wird. Ziel ist es, dass die Beziehung so lange dauert, wie sie geplant war. Manchmal dauert die Beziehung länger als ursprünglich geplant und ein anderes Mal endet sie früher als gewünscht, was auf interne und externe Ursachen zurückzuführen ist. Es ist wichtig, dass die Auflösung in einer Atmosphäre guter Beziehungen und gegenseitiger Rücksichtnahme erfolgt.

Während der Aktivitäten der Mentoring-Beziehung ist es gut, sich daran zu erinnern, dass diese Beziehung zeitlich begrenzt ist und dass die Mentees nach dem Ende der Beziehung die Realisierung und Unterstützung der Aktivitäten, die sie heute unter der Koordination des Mentors und unter Anleitung des Mentors durchführen, selbst übernehmen müssen.

Damit die Schließung unter guten Vorzeichen durchgeführt werden kann, empfiehlt es sich, eine Strategie zu verfolgen, bei der dies empfohlen wird:

- sich einzubringen und kontinuierlich von Anfang an mit dem Führungsstab zu kommunizieren, der auch eine Reihe kreativer Ideen und Vorschläge einbringen kann;
- eine allmähliche Schließung mit verschiedenen Phasen der Schließung rechtzeitig zu erreichen, um einen reibungslosen Übergang von der Beziehung zu ihrer Schließung zu ermöglichen;
- wenn sich die Dinge nicht ins Negative gewendet haben und die Beziehung so verlaufen ist, wie Sie es erwartet haben, machen Sie den Abschluss zu einer



Feier, in die Sie all jene einbeziehen, die, wenn auch nur in geringem Maße, zu ihrer Verwirklichung beigetragen haben.

Denken Sie daran, dass jedes Ende nur ein neuer Anfang ist. Schreiben Sie es auf, was Sie nicht vergessen, was Sie aus dieser Beziehung gelernt haben, was Sie behalten und was Sie in Zukunft nicht mehr tun sollten.

Mentoring-Modelle:

Heute, in einer Welt, die neue Rollen für die Gemeinschaften bietet und in der es eine hohe Nachfrage nach dem Erwerb neuer Fähigkeiten gibt, ist Mentoring zu einem Muss geworden. Die Gemeinschaft fordert tief greifende Mentoring-Initiativen, die zu messbaren und greifbaren Ergebnissen in ihrem Leben führen. Wenn wir die Durchführung eines Mentoring-Programms planen, ist eine der wichtigen Entscheidungen, die wir zu treffen haben, welches Mentoring-Modell wir wählen sollen.

214

Das klassische Modell ist ein Modell, bei dem eine ältere Person in der Gemeinde einer jüngeren Person oder einem Neuankömmling im Mitarbeiterteam als Mentor zur Seite steht. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass das Mentoring-Modell entsprechend den Besonderheiten der Gemeinde, dem Alter der beteiligten Personen, ihren Interessen usw. ausgewählt werden muss. Nicht zuletzt müssen wir die der Gemeinschaft gewidmete Zeit, die sowohl dem Mentor als auch den Mentees zur Verfügung stehende Zeit, den physischen und geographischen Raum, in dem die Kommunikation möglich sein wird, berücksichtigen.



Dyade

Bei Dyade handelt es sich um eine Methode des Einzelmentorings, die letztlich starke Beziehungen zwischen Mentee und Mentor aufbauen kann. Das Dyade-Modell ist relativ einfach zu implementieren, aber ein Problem könnte die Kompatibilität zwischen Mentor und Mentee sein, die bestehen könnte oder auch nicht. Der Vorteil dieses Modells besteht darin, dass, wenn man nur von zwei Personen spricht, die Beziehung nicht zu viele Bedingungen und Hindernisse hat.

Die Dyade kann als formelle oder informelle Beziehung stattfinden, initiiert durch den Gemeindevorsteher oder selbstgewählt durch eine bestimmte Person in der Gemeinschaft.

Peer-Mentoring

Ist die Methode, bei der der Mentor und der Mentee ungefähr den gleichen Wissensstand und die gleiche Erfahrung haben, so dass sie sich gegenseitig beraten.

215

Dieses Modell wird recht intensiv genutzt, weil beide Personen, sich in ihren Werten und Fähigkeiten nahe stehen, zusammenarbeiten und ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen zusammenführen - und so eine Mentor-Mentor-Beziehung mit positiven Auswirkungen für beide Seiten aufbauen. Der Vorteil ist, dass sich jeder der beiden die Probleme, die der andere haben kann, bewusst macht und sich ihrer Überwindung stellen kann.

eMentorship

Ist die Methode, mit der die Beziehung über das Internet auf verschiedenen Kanälen entwickelt wird: E-Mail, Messenger, Skype, Facetime, Meetings, Zoom, usw. Das Modell ist geeignet, wenn die beiden Personen aus persönlichen oder beruflichen Gründen nicht allzu oft in direktem Kontakt stehen können.



In einer Reihe von Untersuchungen, die durchgeführt wurden, um die Wirksamkeit dieser Methode der Betreuung junger Menschen zu ermitteln, sind die folgenden Ergebnisse herausgekommen (1):

- Beweise für die Wirksamkeit des E-Mentoring bei der Verbesserung der Ergebnisse von Jugendlichen werden kombiniert, da in einigen Fällen die Auswirkungen sichtbar und positiv sind, während sie in anderen Fällen nicht sichtbar sind.

- Einige E-Beratungsformate, wie z.B. E-Mail-Interaktionen, haben zu verbesserten Ergebnissen für Jugendliche geführt, aber es ist nicht möglich, bestimmte Kategorien von Jugendlichen zu sehen, die durch diese Methode positive Ergebnisse erzielt haben;

- Die Studien konzentrierten sich insbesondere auf das Niveau und die Qualität der zwischenmenschlichen Kommunikation, ohne Alter, Geschlecht oder Rasse der Jugendlichen zu berücksichtigen;

– Untersuchungen haben gezeigt, dass die elektronischen Mentoring-Programme, die eingeführt und unterstützt wurden, klare Richtlinien, Strukturen und organisatorische Instrumente haben.

Gruppen-Mentoring

Bei dieser Methode arbeitet der Mentor mit mehreren Mentees als Gruppe zusammen. Sie wird eingesetzt, wenn ein Notfall vorliegt, wenn mehrere Mentees geschult werden müssen und nur eine Person als Mentor zur Verfügung steht.

Der Vorteil ist, dass diejenigen, die in der Rolle der Mentees sind, sich gegenseitig unterstützen, einander helfen und ihre Meinungen bekannt machen können. Der Nachteil ist, dass die Beziehung zwischen Mentor und Mentees nicht so eng ist wie beim Dyade-Mentoring.

216



Mehrfaches (Mosaik-)Mentoring

Bei dieser Mentoring-Methode werden einem einzelnen Mentee mehrere Mentoren zur Seite gestellt, die sich mit jedem der Mentoren getrennt treffen. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass mehrere Mentoren unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen anbieten können, wobei jeder seine Erfahrungen in einem bestimmten Bereich individuell anpassen kann.

Diese Struktur bietet dem Mentee ein breites Spektrum an Beratung durch mehrere erfahrene Mentoren in einem Rahmen. Konkret könnte ein solches mögliches Netzwerk von Mentorinnen und Mentoren konsistente Erfahrungen für verschiedene Bereiche des Gemeinschaftslebens bieten: Beziehung zum Staat, Gesundheit, Bildung, Ökologie usw. Zu den Vorteilen gehören die Zusammenarbeit, der geringere Druck auf die Mentoren, die Zusammenlegung kleiner Gruppen und der Erfolg bei der Beratung sowohl in geschlechtsspezifischen als auch in Minderheitenfragen.

217

Mehrfach-Mentoring findet sich auch unter dem Begriff "Netzwerk von Mentoren".

Umgekehrtes Mentoring

Findet statt, wenn eine jüngere Person Mentorin Mentor einer älteren Person ist. Unter Berücksichtigung der Probleme der Gemeinschaft, der Notwendigkeit, Projekte durchzuführen, die das Schreiben von Anträgen, die Einleitung und dann die Verfolgung und Umsetzung von Anträgen beinhalten, ist eine solche Mentorenmethode im Falle der Ausbildung von Gemeindeleitern sehr gut möglich. Praktisch gesehen gibt es bei Personen über 50 Jahren (Alter der Zielgruppe) eine geringere Fähigkeit zur Nutzung der Informationstechnologie, was sehr nützlich ist, wenn es notwendig ist, konkrete



Aufgaben zu erfüllen, die spezifisch für das Gemeinschaftsleben sind. In diesem Sinne ist diese Methode des Mentoring eine der Wirksamsten.

Funktionales Mentoring:

Stellt einen besonderen Fall von Reverse Mentoring dar. Die Methode beinhaltet eine Mentoring-Beziehung, die sich aus einem Projekt ergibt, in dem der Mentor einen Mentor für einen bestimmten Kompetenzerwerb oder ein vordefiniertes Projekt findet. Zum Beispiel das Schreiben eines Finanzierungsvorschlags, das Tätigen einer Investition, das Erstellen eines Sozialprogramms usw.

Triadische Beratung

Besteht aus 3 Personen. Die Methode kann in zwei Varianten gefunden werden:

1. Es kann sich um eine Person mit einem höheren Dienstalter in der Gemeinde handeln, die zwei andere Personen mit komplementärer Erfahrung anleitet (z.B. zwei Personen, die sich gleichzeitig in die Gemeinde integriert haben), oder

2. Sie kann aus einem älteren Bewohner, einem Bewohner mittleren Alters und einem Neuankömmling in der Gemeinde bestehen.

Durch diese Art der Anleitung können die an der Mentoring-Beziehung Beteiligten die Vergangenheit der Gemeinschaft kennen lernen, wissen, wie die Dinge im Laufe der Zeit abgelaufen sind, auf welche Stimuli die Mitglieder der Gemeinschaft reagiert haben, aber sie können auch von der Klarheit und Frische der Neuankömmlinge profitieren, die dadurch einen jugendlichen und innovativen Atem bei der Problemlösung mitbringen. Die Rolle der Mitte besteht darin, den Transfer zwischen den Generationen zu gewährleisten, um Dinge sowohl für die Älteren als auch für die Jungen möglich zu machen.

Team-Betreuung



Die Methode kann in verschiedenen Varianten durchgeführt werden: Mehrere Mentorinnen und Mentoren arbeiten mit mehreren Mentees zusammen, die sie wie in einem Team treffen; oder eine Einzelperson übernimmt die Rolle der Leiterin / des Mentors und diese Mentorin / dieser Mentor steht vielen Mentees gleichzeitig zur Verfügung, und die Mentees (Teammitglieder) unterstützen sich auch gegenseitig durch Peer-Counselling.

Diese Methode kann angewendet werden, wenn Sie ein ganzes Team von Führungskräften auf Gemeindeebene bilden wollen, die in verschiedenen Bereichen arbeiten werden und nicht genügend Zeit haben, um alle aufeinander folgenden Ebenen durchzugehen.

Andere Mentoring-Modelle

Rys 1. Mentoring-Modell von E. Heckman, S.E. Brown, K.D. Roberts (2007)

Das von Brown, Takahashi und Roberts (2007) konstruierte Mentoring-Modell stellt Mentoring als eine dynamische, gegenseitige und langfristige formelle oder informelle Beziehung dar, in deren Mittelpunkt die persönliche und/oder berufliche Entwicklung steht. Der Mentor stellt Perspektiven und Ressourcen zur Verfügung. In einer idealen Mentoring-Beziehung lernen Mentoren und Mentees voneinander.

Der Schlüssel zum Aufbau einer erfolgreichen Mentoring-Beziehung besteht darin, Vertrauen zwischen Mentor und Mentee zu schaffen, Rollen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren, kurz- und langfristige Ziele zu setzen, eine offene und unterstützende Kommunikation zu nutzen und Probleme gemeinsam zu lösen (Byington, 2010). Mentoring basiert auf dem gegenseitigen Austausch zwischen Mentor und Mentee. Ein gemeinsames Element verschiedener Mentoring-Modelle ist die Betonung der Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern (Bradbury, 2010; Shank, 2005), die sich auf die Verbesserung von Einstellung und Leistung (Coaching), die Ermöglichung von



Handlungen in neuen Kontexten (Moderation), die Bereitstellung emotionaler Unterstützung (Beratung) und die Ausweitung der Zusammenarbeit (Vernetzung) konzentriert.

Zu Beginn der Mentor-Mentee-Beziehung sollten Regeln aufgestellt werden, d.h. welche Entscheidung über die Art der Beziehung getroffen werden sollte: formell oder informell? Wie viele Stunden werden der Mentor und der Mentee zusammen verbringen? Wie lange wird diese Beziehung dauern? Im Idealfall wird es nach Beantwortung der obigen Fragen einfacher sein, sich in der neuen Beziehung zurechtzufinden.

Allen und Poteet (1999) sammelten Informationen über wichtige Elemente erfolgreicher Mentor/Mentee-Beziehungen:

1. Reibungslose Kommunikation, gegenseitiges Feedback,
2. Festlegung von Zielen und Erwartungen,
3. Vertrauen gewinnen,
4. Sich umeinander kümmern, die Gesellschaft des anderen genießen,
5. Erlaubnis, Fehler zu machen,
6. Freiwillige Teilnahme,
7. Die Flexibilität,
8. Rücksichtnahme auf die Einschränkungen des Mentoring,
9. Die Bereitschaft, voneinander zu lernen,
10. Aufgaben gemeinsam erledigen,
11. Offen sein, sich in der Beziehung wohlfühlen.

(Friedenskorps, 2017)

Um sicherzustellen, dass die Sitzungen des Mentors mit dem Mentee erfolgreich waren, entwickelte Pegg (1999) das 5C-Modell. Nach Pegg besteht die Aufgabe des Mentors darin, den Mentee zu motivieren, bei der Lösung von Problemen zu helfen und einen langfristigen Erfolg zu erzielen. Er war der

Meinung, dass die Sitzung in folgende Phasen unterteilt werden sollte:

Herausforderungen, Entscheidungen, Konsequenzen, kreative Lösungen, Schlussfolgerungen.

Herausforderungen - Themen, Probleme, die derzeit für die Mentee wichtig sind:

- Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich derzeit konfrontiert?
- Welche Aufgaben sind für Sie im Moment am wichtigsten?
- Was würden Sie sich von dieser Beziehung wünschen?
- Wie stellen Sie sich Ihren Erfolg vor?

Wahlmöglichkeiten - Lösungen, die zur Bewältigung der Situation oder des Problems zur Verfügung stehen:

- Wie würden Sie diese Herausforderung lösen?
- Haben Sie schon einmal versucht, dieses Problem zu lösen? Wenn ja, wie?
- Gibt es noch etwas, was Sie tun können?

Konsequenzen - Ergebnisse der Entscheidungsfindung.

- Was sind die möglichen Ergebnisse/Folgen der vorgeschlagenen Lösungen?
- Was sind die positiven und negativen Aspekte?
- Was sind die Alternativen?

Kreative Lösungen - andere Lösungen, die der Mentor und der Mentee gemeinsam in Diskussionen entwickeln werden.

- Befanden Sie sich schon einmal in einer ähnlichen Situation?
- Kennen Sie jemanden, der eine ähnliche Herausforderung erlebt hat?



Schlussfolgerung - entscheiden, was zu tun ist, und Maßnahmen ergreifen.

- Wann werden Sie anfangen?
- Wo müssen Sie anfangen?
- Wie kann ich Ihnen helfen?

(UCL, 2019)

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es verschiedene Modelle für die Entwicklung einer starken und effektiven Mentor-Mentee-Beziehung gibt. Teil eines aktiven formellen und informellen Gemeinschaftsnetzwerks zu sein, spielt eine Schlüsselrolle im Prozess der sozialen Integration auf Gemeindeebene. Mentoring bietet Unterstützung, Sichtbarkeit und Herausforderungen für diejenigen, die sich zu Gemeindeführern ausbilden lassen wollen. Es bietet auch psychosoziale Vorteile, indem es das Gefühl der Kompetenz und Effektivität eines Gemeindemitglieds verbessert.

222

Mentoring erleichtert das Verständnis von unausgesprochenen und "stillschweigenden" Dingen über die Gemeinschaftskultur, stellt die vom Gemeinschaftsleben gewünschten und sogar erforderlichen Veränderungen sicher, macht das Gemeinschaftsleben lebendiger und schließlich sind die Errungenschaften der Gemeinschaft für jedes Mitglied sichtbar.



2. Kapitel: Vorteile des Mentoring für Mentor und Mentee

Mentoring in kommunaler Führung ist eine Schulungsmaßnahme, bei der Mentor und Mentee in Einzelarbeit zur Wissenserweiterung des Mentees beitragen, um seine Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen, einschließlich bürgerschaftliches Engagement und Führung, zu verbessern, aber auch um seine Einstellungen und sein Verhalten zu verbessern, damit er seine Ziele als kommunale Führungskraft erreichen kann. In vielen Fällen leistet der Mentor nicht nur Hilfe bei der Entwicklung von Fähigkeiten, sondern auch emotionale und soziale Hilfe.

Mentoring als eine konsolidierte soziale Unterstützungsstrategie hat mehrere und verschiedene Schichten der menschlichen Erfahrung verbessert, wie z.B:

- Akademisches Niveau
- Soziale Ebene
- Persönliche Ebene
- Job- und Karriere-Ergebnisse
- Gemeinschaftsebene
- Gesellschaftliche Ebene

223

Sie erfordert eine wechselseitige Beziehung, die die Gegenseitigkeit des sozialen Austauschs beinhaltet, im Gegensatz zu einer einseitigen Beziehung, und damit tragen sowohl der Mentor als auch der Mentee dazu bei und profitieren davon.

Daher ist ein signifikanter Einfluss der Mentorenprogramme festzustellen:



- In der Hochschulbildung: Verringerung des Verlusts junger Hochschulabsolventen dank einer Person, die bereit ist, zuzuhören, und die aufgeschlossen ist, dem Mentee zu helfen, weise und zuversichtlich in seinen Entscheidungen zu werden;
- In Unternehmen: Abbau von Stress und Verbesserung der Kompetenzen, was dank einer effektiveren Planung und eines effektiveren Änderungsmanagements zu einer erhöhten Produktivität führt;
- Vorteile für Arbeitsbeziehungen, die vor Streit und konflikthaften Haltungen geschützt sind;
- Persönliche Bedingungen: einen Mentor in Ausbildungsphasen oder in kritischen Phasen der persönlichen Veränderung zu haben;
- Führung (in Unternehmen, in Gemeinden und auf gesellschaftlicher Ebene): Mentoring ist ein sehr starkes Instrument zur Entwicklung von Führungskompetenzen (formell und informell) auf allen Ebenen.

224

Ein gutes Mentorenprogramm soll einen signifikanten und positiven Einfluss auf beide Seiten des Geschehens haben. Tatsächlich sieht es Vorteile sowohl für den Mentee als auch für den Mentor vor, aber auch für die Organisation oder Gemeinde, in der das Mentoring stattfindet. Aus diesem Grund hat der Anwendungsbereich von Mentoring mit den Jahren zugenommen.

Für den Mentee sind die Hauptvorteile:

- Entwicklung von Wissen und Kompetenz;
- Karriere- oder Führungsergebnisse, die das Erreichen von Zielen in einem bestimmten Zeitrahmen beinhalten, aber nicht nur das Erreichen dieser Ziele;



- Ergebnisse zu ermöglichen, die dazu führen, einen Entwicklungsplan zu haben und umzusetzen;
- emotionale Ergebnisse, die starke Stützpunkte für den emotionalen Zustand und den reifen Charakter des Mentees bedeuten;
- Auseinandersetzung mit neuen Ideen und Denkweisen;
- Ratschläge zur Entwicklung von Stärken und zur Überwindung von Schwächen;
- Beratung bei der beruflichen Entwicklung und Förderung von Fach- und Führungskräften;
- erhöhte Sichtbarkeit und Anerkennung in der Gemeinschaft;
- erhöhtes Vertrauen;
- besseres institutionelles Wissen und Verständnis dafür, wie die Gemeinschaft funktioniert, wie Dinge erledigt werden;
- ein größeres Bewusstsein für andere Ansätze der kommunalen Führung;
- Aufbau eines Netzwerks von Gleichgesinnten;

225

Das Mentoring ermöglicht es den Mentees, Stipendiaten und Kollegen kennen zu lernen, das Umfeld kennen zu lernen, in dem der Mentee tätig ist, einschließlich der Prioritäten, der unausgesprochenen Regeln und Bräuche, der Identitäten der Hauptfiguren der Gemeinschaft und der inneren Facetten ihrer eigenen Persönlichkeit.

Tatsächlich hilft Mentoring auch bei der akademischen Ausbildung und Karrierebeschleunigung des Mentees, dank der Entwicklung von Einstellungen und Verhaltensweisen, die an die Umstände angepasst sind, der Lektion, die er



gelernt hat, verschiedene Ideen zu schätzen und Hindernisse als Gemeinschaft zu überwinden, dem Erwerb einer flexiblen Einstellung zum Lernen und einer risikofreien Umgebung abseits von Druck. Daher fördert sie die Sozialisierung, Entwicklung und Reifung des Mentees.

Diese können auch auf den Mentor angewandt werden, der darüber hinaus noch eine Reihe weiterer Vorteile hat. Für den Mentor sind die Hauptvorteile:

- Genugtuung und Befriedigung, jemand anderem zu helfen;
- größere Selbsterkenntnis und Selbstentfaltung;
- ein tieferes Verständnis der eigenen Motivationen;
- Aufbau und Pflege besserer (Arbeits-)Beziehungen;
- signifikanten Einfluss auf ein breiteres Spektrum von Menschen;
- selbstloses, soziales, kognitives und persönliches Wachstum;
- Erhöhung des sozialen und interkulturellen Kapitals;
- Anerkennung als Fachexperte und Führungskraft;
- Auseinandersetzung mit neuen Perspektiven, Ideen und Ansätzen;
- neuer Satz von Fähigkeiten und Kompetenzen (für Mentoring);
- Entwicklung der persönlichen Führungsstile;
- Nutzung und Entwicklung von Schlüsselkompetenzen, die zu Wachstum führen.

Für die Mentoren ermöglicht der Prozess des Mentoring neben dem altruistischen Akt, der das Hauptziel ist, auch den Austausch von Erfahrungen und das Lernen mit Gleichaltrigen.



Soziale Vorteile werden geschaffen und Zufriedenheit aus dem Entwicklungsprozess abgeleitet. Mentoring bedeutet Hilfe zur Selbsthilfe dank der Hilfe für andere und dank des unterstützenden Netzwerks, das aufgebaut wird.

Der Stressabbau im Anschluss an die Mentoring-Beziehung ist weithin erwiesen, ebenso wie der Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten während des Prozesses. Der Mentor sammelt auch Erfahrung in den Fähigkeiten, über die er/sie bereits verfügt, dank neuer Perspektiven und persönliches Wachstum durch den Erwerb von Vertrauen und Sicherheit.

Für die Organisation/Gemeinschaft sind die Vorteile:

- blühende und erfolgreiche Arbeitsumgebung;
- bessere Außenhilfe;
- Organisations-/Gemeinschaftsentwicklung;
- frühzeitige Kommunikation potenzieller Probleme;
- Abbau größerer Schwierigkeiten;
- weniger Zeit für den Umgang mit problematischen Arbeitnehmern/Gemeinschaftsmitgliedern aufzuwenden;
- Wachstum und Entwicklung von Führungspersönlichkeiten mit hohem Potenzial;
- Transfer und Pflege des institutionellen/gemeinschaftlichen Wissens;
- die Förderung eines integrativen, vielfältigen und kooperativen Umfelds.

Somit bringt das Mentoring-Programm nicht nur für den Mentee und den Mentor, sondern auch für die Organisation/Gemeinschaft Vorteile. Der Mehrwert der Mentor-Mentee-Beziehung trägt zum Wachstum bei und hilft, Probleme zu vermeiden, und wo Probleme auftreten, können sie leicht gelöst werden.



3. Kapitel: Erwachsenen beim Lernen helfen: Grundsätze der Erwachsenenbildung

Einführung

Bei der Suche in der Literatur über die Grundsätze der Erwachsenenbildung stellten wir fest, dass sich die meisten von ihnen auf die Bezeichnung von Lernprogrammen beziehen. Die Forschung über die lebenslange Entwicklung von Erwachsenen identifiziert mehrere Merkmale erfolgreicher Programme für Erwachsene, gefolgt von Implikationen für die Programmgestaltung. Eines der anerkannten Merkmale ist, dass einfallsreiche Programme die Prinzipien der Erwachsenenbildung berücksichtigen, wie *freiwillige Teilnahme, gegenseitiger Respekt, Teamgeist, Aktion und Reflexion, kritische Reflexion und Selbststeuerung*. [1].

228

Viele Forscher argumentieren, dass die Unterstützung eines Erwachsenen beim Lernen anerkennt, dass Mentoren (Gemeindeleiter über 50) Fachleute sind, weshalb ihre Ausbildung in hohem Maße von den Grundsätzen der Andragogik und nicht von den pädagogischen Prinzipien geprägt sein sollte. Obwohl die Beziehung zwischen der Erwachsenenbildung und Mentoren als Lehrer in ihrer lebenslangen Entwicklung weitgehend befürwortet wird, gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, die sich mit der Erforschung der Anwendung von Prinzipien der Erwachsenenbildung bei der Gestaltung von Lernaktivitäten, Lerneinheiten und Lernformaten für die Entwicklung von Mentoren und Lehrern befassen. Insbesondere wissen wir sehr wenig über den Beitrag, den die Prinzipien der Erwachsenenbildung bei der Schaffung dieses Kunstwerks für die Gestaltung von Lernaktivitäten in einem umfassenden Programm für Erwachsene leisten.



Lernprinzipien

Obwohl wir uns hier auf wissenschaftliche Weise mit Lernen beschäftigen, muss man kein Wissenschaftler sein, um zu lernen. Nehmen wir zum Beispiel Babys: Sie haben ein menschliches Grundbedürfnis zu lernen: zu lernen, wie man geht, wie man spricht, wie man Gesichter liest. Normalerweise tun sie das, indem sie ihre soziale Umgebung beobachten. Sie müssen wissen, wie diese Dinge zu tun sind, damit sie unabhängig werden und mit anderen Menschen interagieren können.

Dies verrät einige Dinge über das Lernen. Es ist etwas, das fast von selbst geschieht, wenn man ein Bedürfnis und einen Nutzen dafür hat. Daher ist der beste Antrieb die intrinsische Motivation. Der allererste Lernansatz in unserem Leben ist die Nachahmung. Auch Fehler zu machen ist Teil des Prozesses. Ein Kleinkind würde niemals das Laufen lernen, wenn es beim ersten Sturz aufhören würde, es zu versuchen. Im Kern ist das Lernen ein innerer, manchmal unbewusster Prozess, der von der einfachen Frage "Wie...? ". Wir können die besten Bedingungen und die beste Lernatmosphäre schaffen, wenn wir das beste Material und die besten Methoden haben, aber schließlich muss derjenige, der lernen soll, ein Interesse an dem Thema haben. Sie werden überrascht sein, wie fruchtbar Erwachsenenbildung sein kann, wenn man zunächst die Frage "Wozu ist sie gut" beantwortet.

229

In der Literatur werden einige optimale Bedingungen für das Lernen von Erwachsenen geschaffen, die auf der Art und den Eigenschaften beruhen, die Erwachsene als Lernende im Vergleich zu Kindern aufweisen. Es ist weit verbreitet, dass, obwohl die internen mentalen und psychologischen Prozesse, die am Lernen beteiligt sind, sowohl Erwachsenen als auch Kindern ähnlich sein können, da sie auf biologischen Strukturen basieren, die sich nicht unterscheiden, einige andere Variablen, die den gesamten Lernprozess beeinflussen, für



Erwachsene und Kinder unterschiedlich sind, da sie sich aus sozialen, psychologischen, entwicklungs- und situationsbedingten Merkmalen ableiten [1]. Als einige der wichtigsten Bedingungen für das Lernen wurden die folgenden genannt:

Erwachsene haben das Bedürfnis zu lernen und haben Einfluss darauf, was, warum und wie sie lernen werden. Die freiwillige Teilnahme ist fast immer der obligatorischen Teilnahme vorzuziehen, da sich Erwachsene, wenn sie sich aus eigenem Willen am Lernen beteiligen, stärker für den gesamten Prozess engagieren. Die freiwillige Teilnahme hängt mit der Selbststeuerung zusammen, in deren Mittelpunkt die Übernahme der Kontrolle über die Festlegung von Bildungszielen und die Generierung persönlich aussagekräftiger Bewertungskriterien durch den Erwachsenen steht (Brookfield 1986).

Der Begriff der Praxis als abwechselndes und kontinuierliches Engagement von Lehrenden und Lernenden in Erforschung, Aktion und Reflexion ist für die Erwachsenenbildung von zentraler Bedeutung. Die Lernenden sind in einen kontinuierlichen Prozess der Aktivität, der Reflexion über die Aktivität, der gemeinsamen Analyse der Aktivität, der neuen Aktivität usw. eingebunden. In einem Kommentar zur Reflexion heißt es bei G. Claxton [3]: "Um ein Lernender zu sein, braucht man nicht nur Selbstvertrauen und Durchhaltevermögen, sondern auch die Fähigkeit, sich selbst zu überwachen, zu sagen, wie es läuft, zu wissen, wann man dranbleiben, wann man die Spur wechseln und wann man aufhören muss."

230

Erfahrungen aus der Vergangenheit sind ein wesentlicher Bestandteil der Erwachsenenbildung, sowohl als Grundlage für neues Lernen als auch als unvermeidliches potenzielles Hindernis. Daher müssen die früheren Erfahrungen der Lernenden bei der Auswahl von Methoden und Materialien, bei



der Erstellung von Präsentationen und bei der Unterstützung der Lernenden bei der Modifizierung und Umwandlung der aus ihren früheren Erfahrungen abgeleiteten Bedeutungen und Fähigkeiten berücksichtigt werden. [4]. Ein lernförderndes Klima ist eine Voraussetzung für effektives Lernen [4]. Sowohl die physische als auch die psychologische Umgebung sollte den Erwachsenen Komfort sowie eine fürsorgliche, akzeptierende, respektierende, unterstützende und helfende soziale Atmosphäre bieten. Die Lernstile müssen berücksichtigt werden. Erwachsene Lernende haben jeweils individualistische Lern- und kognitive Stile, auf die die Pädagogen reagieren können müssen. Letztere sollten sich auch ihrer eigenen Stile bewusst sein und wissen, wie sich diese auf die Prozesse zur Unterstützung der Lernenden auswirken. Was Lehrende als erwachsene Lernende lernen, ist mindestens genauso wichtig wie die Art und Weise, wie sie lernen. [1] [3] [4].

Dies sind einige der wichtigsten Grundsätze der Erwachsenenbildung, die beachtet werden müssen, wenn jemand einen Erwachsenen im Lehrbereich als Mentor betreuen will. Da es sich bei den Mentoren um Erwachsene handelt, sollten die Lernaktivitäten dem andragogischen Gestaltungsmodell folgen, das Folgendes umfasst: Auswahl von Problembereichen, die von den Lernenden durch Selbstdiagnoseverfahren identifiziert wurden; Auswahl geeigneter Formate, wie Einzel-, Gruppen- und Massenerlernaktivitäten für das Lernen; Gestaltung von Einheiten des Erfahrungslernens; Verwendung angedeuteter Methoden und Materialien; und Anordnung in einer Reihenfolge entsprechend der Bereitschaft und den ästhetischen Prinzipien der Lernenden [4].

Die Unterstützung eines Erwachsenen in der Lehre, die sich aus den Modellen der Erwachsenenbildung ergibt, übernimmt ein hohes Maß an Verantwortung für das vom Lernenden übernommene Lernen. Insbesondere in den andragogischen Modellen und Lernprojektmodellen sind die gesamten



Systeme um das Konzept des selbstgesteuerten Lernens herum aufgebaut. [3]
Dieser Schritt wird mit der Schaffung eines Kunstwerks verglichen und argumentiert, dass er darin besteht, die Kombination von Lerneinheiten und Lernformaten auszuwählen, die die Ziele des Programms am effektivsten erreicht, und sie in einem Muster angeordnet werden.



Kapitel 4: Ethik des Mentorings

Mentoring basiert auf einer Vertrauensbeziehung zwischen Mentor und Mentee. Dies ist eines der Hauptmerkmale, die Mentoring definieren, und erfordert daher, mehr als in jeder anderen menschlichen Beziehung, einen Ethikkodex oder eine Reihe von Werten, die diese Beziehung leiten.

Die Berücksichtigung der ethischen Dimension in dieser Beziehung impliziert, dass Mentoren und Mentees sich der Notwendigkeit bewusst sein müssen, nach einem Ethikkodex zu arbeiten.

Die Förderung der Ethik in Mentoring-Prozessen gilt als eine potenzielle Quelle der Bereicherung, da sich die Synergien zwischen beiden Parteien oft verbessern.

Gegenwärtig entwickelt sich die Ethik in menschlichen und beruflichen Beziehungen als notwendiger Aktivposten und gewinnt immer mehr an Bedeutung. In gleicher Weise lösen diese Beziehungen Aktionen aus, die eine gerechtere und solidarische Kultur fördern.

233

Was ist ein Ethikkodex?

Ein Ethikkodex fasst das Regelwerk zusammen, welches das ethische Verhalten im Rahmen einer Beziehung, wie z.B. der zwischen Mentor und Mentee, lenken soll. Es ist die Sammlung von Werten, Prinzipien und ethischen Verhaltensrichtlinien, die die Grundlagen für die Führung einer Beziehung festlegen. Außerdem ist sie mit einer Reihe von moralischen Grundsätzen verbunden, die widerspiegeln, wie wir erwarten, dass das Verhalten der - in diesem Fall der Teilnehmer des Mentoring-Prozesses sich entwickeln wird.



Der Ethikkodex wird festlegen, wer wir sind, wie wir gesehen werden wollen und wie wir wollen, dass unsere Beziehung verstanden wird. Er ermöglicht die Festlegung von Aktionslinien oder einer Referenz für die Entscheidungsfindung und für das Vertrauen in die Zuverlässigkeit des Prozesses selbst.

Mit einem Ethikkodex für eine Mentoring-Beziehung werden folgende Ziele verfolgt:

- Identifizierung der Rollen und Ziele, die der Mentor und der Mentee erreichen werden.

- Sich der Philosophie bewusst sein, die dem Mentoring-Prozess innerhalb seines Rahmens zugrunde liegt (persönliche Beziehung, beruflich)

- Klare Festlegung der optimalen, erwünschten, verbotenen oder verpflichtenden Verhaltensweisen für die Teilnehmer.

- Festlegung der Verfahren, die z.B. im Hinblick auf einen Konfliktlösungsprozess nach dem zuvor festgelegten Ethikkodex zu befolgen sind.

- Ein mögliches Belohnungs-/Strafungssystem im Zusammenhang mit einem bestimmten Verhalten zu identifizieren.

- Um das gute Image des Prozesses zu sichern

Welches sind die Vorteile eines etablierten Ethik-Kodexes in Mentoring-Beziehungen?



Wie wir gesehen haben, ist die Einbeziehung einer ethischen Dimension der Schlusstein für die Initiierung und Festigung einer Beziehung, die den Prozess des Mentoring stärkt. Sie wird deutlich, wenn wir über die potenziellen Vorteile nachdenken, die sich daraus ergeben.

Die Respektierung der Rechte aller Mentoren und Mentees auf faire Behandlung und gleiche Chancen fördert ein Umfeld, in dem ethisches Verhalten und die Ausübung von Werten bescheinigt werden.

- ist ein Schlüsselmerkmal, welches sowohl dem Mentor als auch dem Mentee hilft, zu wissen, wie sie nach den Prinzipien und ethischen Werten handeln sollen, die die Beziehung definieren.

- Trägt zur Regelung der Beziehung bei und ermöglicht die Einführung von Handlungsrichtlinien im Hinblick auf bestimmte Verhaltensweisen.

235

- Begünstigt die Gleichbehandlung und Gleichberechtigung von Mentoren und Mentees durch die Festlegung von Richtlinien und Kriterien.

- Ermöglicht es, auf mögliche Konfliktsituationen schnell zu reagieren.

- Fördert eine gute Atmosphäre und Vertrauen in der Beziehung zwischen Mentor und Mentee.

- Fördert die Motivation bei der Teilnahme an den Sitzungen.

In ähnlicher Weise kann man in Kontexten, wie sie das Verhältnis von organisatorischem Mentoring definieren, auf folgende Vorteile hinweisen:



- Verhinderung/Reduzierung potentieller Konflikte auf koordinierte Weise.

- Stärkt den Wert von Prozessen und fördert eine größere Beteiligung an ihnen.

- Zieht mehr Menschen an, die daran interessiert sind, entweder Mentoren oder Mentees zu werden.

- Steigert den Ruf und das Image der Organisation, die einen anerkannten ethischen Kodex beinhaltet.

Wenn es um die Gestaltung eines ethischen Kodexes geht, der die Mentoring-Beziehungen regelt, muss man unbedingt berücksichtigen, dass Mentoring in erster Linie eine Lehrzeit ist (bidirektional oder in der Gruppe) und dass es das Vorhandensein wichtiger ethischer Werte wie Vertrauen, Engagement oder Beteiligung auf emotionaler Ebene voraussetzt. Zuhören, Fragen stellen, die Sitzungen gestalten und Vorschläge machen sind daher Handlungen, die gemäß den Werten geregelt werden müssen, und es ist wichtig, nicht aus den Augen zu verlieren, was uns dazu führt, jene Vertrauensbeziehung aufzubauen, auf der der gesamte Mentoring-Prozess basiert.

236

Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee

In Mentoring-Beziehungen sieht der Mentee den Mentor/die Mentorin in der Regel als Vorbild oder als Bezugsperson, die ihm/ihr beim Lernen hilft und anleitet. Daher sollten sich beide nach den Prinzipien der Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und des Vertrauens verhalten, an denen sich alle ihre Handlungen orientieren werden.



Ein weiterer wichtiger Aspekt im Umgang mit der Ethik beim Mentoring ist die Vermeidung von Interessenkonflikten während des Mentoring-Prozesses, sowohl im Rahmen persönlicher als auch beruflicher Beziehungen.

Der Aufbau einer persönlichen Beziehung ist in der Tat einfach in einer Mentoring-Beziehung, in der der Mentee von einem Mentor lernt, der zu einer "Bezugsperson" wird.

Aus diesem Grund ist es von entscheidender Bedeutung, sehr genau zu definieren, wo die Grenze der Beziehung liegt, und niemals Vorteile, Informationen oder die Beziehungen der Organisation zum persönlichen Vorteil oder in falscher Weise zu nutzen.

An diesem Punkt spielt der Dialog eine wichtige Rolle. Im Rahmen einer Mentoring-Beziehung muss der Dialog die Fähigkeit entwickeln, eine urteilsfreie Haltung beizubehalten, um das Recht der Menschen auf Meinungsäußerung nicht einzuschränken.

237

Mentoring wird immer versuchen, die Gültigkeit des Funktionierens nach soliden, auf Dialog basierenden Argumenten zu suchen und zu bestätigen, die die Lernbeziehung erleichtern.

Dies steht in direktem Zusammenhang mit der Vertraulichkeit der behandelten Informationen, die für die Ausübung von Funktionen verwendet werden. Daher erfordert jede Mentoring-Beziehung die Wahrung von Vertraulichkeitsrichtlinien, und folglich ist es verboten, vertrauliche Informationen über die Mentoring-Beziehung zu verbreiten.

Der Schutz sowohl der persönlichen als auch der Sitzungsinformationen ist von entscheidender Bedeutung, und dazu gehört auch, dass keine sensiblen



und unnötigen Daten oder Informationen über Mentoren oder Mentees erfragt, eingeholt oder offengelegt werden. Diese Punkte kommen oft in den Vertraulichkeitsvereinbarungen zum Ausdruck, die die Beziehung leiten.

Aus dem zuvor erläuterten Grund muss das, was in den Sitzungen geschieht, innerhalb der Sitzungen bleiben.

Darüber hinaus ist es von grundlegender Bedeutung, die Privatsphäre in einem Kontext zu garantieren, der auf einem Vertrauensverhältnis basiert, das von Mentoren und Mentees verlangt, ihre Meinung aufrichtig zu äußern.

In verschiedenen Chartas oder Ethikkodizes, wie z.B. in der *„Berufscharta für Coaching und Mentoring“*, ist ein Kapitel über Überwachung und Sanktionen enthalten. Damit soll ein Verfahren festgelegt werden, um mit potenziellen Problemen oder Verstößen gegen den Ethikkodex umzugehen (EMCC et al. 2011, 6-7), und es fungiert gleichzeitig als Mechanismus zur Sicherung der Beziehung zwischen Mentor und Mentee.

238

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ethische Kodizes die Grundlage für die Entwicklung der Beziehung zwischen Mentor und Mentee bilden und die Exzellenz des Mentoring-Prozesses fördern. Darüber hinaus enthält der Kodex Richtlinien und Verhaltensnormen für alle, die an einer Mentoring-Beziehung beteiligt sind, sowie spezifische Regeln darüber, wie von unseren Mitgliedern erwartet wird, dass sie sich verhalten, wenn sie in Mentoring-Beziehungen involviert sind.

Schlüsselwerte für den Erfolg von Mentoring sind Wertschätzung, Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit und Vertrauen. Darüber hinaus impliziert



ihre Förderung, dass sie sich im ethischen Kodex der Beziehung widerspiegeln müssen. Dieser Ethikkodex, der sich normalerweise im Vertrag zwischen dem Mentor und dem Mentee widerspiegelt, wird die "Spielregeln" in diesem Prozess klar festlegen.

Die ethische Dimension von Mentoring-Prozessen sollte sich nicht nur auf die Definition von Werten beschränken, die der Aktivität einen Sinn oder eine Richtung geben, sondern es ist notwendig, die Regeln und guten Praktiken zu definieren, die Werte wirklich in Verhaltensweisen umwandeln, was zu einem konkreten und einheitlichen modus operandi führt, der unserer Mentoring-Strategie Identität verleiht.



Literaturverzeichnis

Bucher, R. (2008) Building Cultural Intelligence Nine Megaskills,
Pearson Prentice Hall, New Jersey apud Bijedic Vildana (2015). Führend mit
kultureller Intelligenz auf
https://www.researchgate.net/publication/283120475_Leading_with_Cultural_Intelligence_-_CQ, Zugriff am 17. März 2020.

Führend mit kultureller Intelligenz. Offenes Lehrbuch aus Hongkong.
Offene Universität aus Hongkong. Abgeschlossen am 15. März 2020.

Alterung. (2019). Abgerufen am 18. Mai 2020 von
<https://www.un.org/en/sections/issues-depth/ageing/>

<https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/what-is-influence-and-what-are-influencing-skills/>

240

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/three-ways-to-influence/>

<https://www.tonyrobbins.com/ask-tony/how-do-i-influence-people/>

Gemeinschaft ist nicht nur ein geografischer Raum, eine Gemeinschaft
kann auch auf gemeinsamen Interessen, Kultur und Politik beruhen (Walker,
2008)

Marilee G. Adams, 2004, Change your questions, change your life: 7
powerful tools for life and work, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, S. 49,
zitiert 1



Chaskin, R., Brown, P., Venkatesh, S., & Vidal, A. (2001). Aufbau kommunaler Kapazitäten. New York: Aldine De Gruyter.

Ricketts, K. G. (2005). Die Bedeutung der Gemeindeführung für erfolgreiche ländliche Gemeinden in Florida. Universität von Florida.

Cachadinha, C., Pedro, J. B., & Fialho, J. C. (2011, April). Soziale Teilhabe lebender älterer Menschen in der Gemeinschaft: Bedeutung, Determinanten und Möglichkeiten. In International Conference on Inclusive Design" die Rolle von Inclusive Design bei der Verwirklichung sozialer Innovationen", London, 2011.

Crittenden, J. A., & DeAndrade, L. (2015). Nie zu alt, um zu führen: Aktivierung der Führung unter den älteren Erwachsenen von Maine.

zu Kapitel 1.4

241

Chaskin, Robert. (2001)"Aufbau von Gemeinschaftskapazitäten: Ein Definitionsrahmen und Fallstudien aus einer umfassenden Gemeinschaftsinitiative". Überblick über städtische Angelegenheiten.

Zeitschrift für Gemeindeentwicklung, 2001/46

Evans, S. (2012). Community Leadership in Global Journal of Community Psychology Practice, Band 3, Ausgabe 3 verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/318895677_Community_Leadership, Zugriff ab 10. März 2020

3. J. Onyx, J.R. Leonard. (2011). Führung komplexer Systeme in aufstrebenden Gemeinschaftsprojekten



<https://www.roffeypark.com/leadership-and-management/what-is-influence-and-what-are-influencing-skills/>

4. Kruse, K. (2013). Was ist Führung? Forbes, unter <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#51d95dc85b90>, abgerufen am 11.03.2020

5. McMillan und Chavis (1986) Sense of community: a definition and theory in Journal Community Psychol., 14 (1986), [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1%3C6::AID-JCOP2290140103%3E3.0.CO;2-I](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/1520-6629(198601)14:1%3C6::AID-JCOP2290140103%3E3.0.CO;2-I) , abgerufen am 6.03.2020

6. L. Dahlander, L. Frederiksen (2012). Der Kern und Kosmopoliten: eine relationale Sichtweise von Innovation in Nutzergemeinschaften Organ. Sci., 23 (2012), S. 988-1007

242

7. Syme, S. L., & Ritterman, M. L. (2009). Die Bedeutung der Gemeindeentwicklung für Gesundheit und Wohlbefinden. *Community Development Investment Review*, 5(3) unter https://www.frbsf.org/community-development/files/syme_ritterman.pdf, Zugriff am 11.03.2020

https://www.researchgate.net/publication/303882672_The_Role_of_Community_Leadership_in_der_Entwicklung_von_Grassroots_Innovationen, Zugriff am 10. März 2020

<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/influence-people/main> zugänglich seit 15. März 2020

<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/influence-people/main> zugänglich seit 15. März 2020



<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/three-ways-to-influence/> zugänglich seit 23. April 2020

<https://www.tonyrobbins.com/ask-tony/how-do-i-influence-people/>
zugänglich seit 25. April 2020

Bénit-Gbaffou, C., & Katsaura, O. (2014). Community Leadership und die Konstruktion politischer Legitimität: Das Auspacken von Bourdieus 'Politischer Hauptstadt' im Post-Apartheid-Johannesburg. *Internationale Zeitschrift für Stadt- und Regionalforschung*, 38(5), 1807-1832. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12166>

Bukoski, B. E., Lewis, T. C., Carpenter, B. W., Berry, M. S., & Sanders, K. N. (2015). Die Komplexität der Verwirklichung von Gemeinschaft: Schulleiterassistenten als Gemeindeleiter in anhaltend leistungsschwachen Schulen. *Führung und Politik in Schulen*, 14(4), 411-436. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1021053>

243

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). Der Business Case für die soziale Verantwortung von Unternehmen: Ein Überblick über Konzepte, Forschung und Praxis. In der Zeitschrift *International Journal of Management Reviews* (Band 12, Ausgabe 1, S. 85-105). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Cheuk, S., Lo, M., Sustainable, A. A.-J. of, & 2015, U. (2015). Leistung ländlicher Tourismusdestinationen in Ostmalaysia: Einflussfaktoren aus der Perspektive der Gemeinden. *Suche.Proquest.Com*.
<http://search.proquest.com/openview/95ee8e45fa07898fcc4636993a516157/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=307060>



Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Verantwortung für die soziale Verantwortung von Unternehmen übernehmen: Die Rolle von Führungskräften bei der Schaffung, Umsetzung, Aufrechterhaltung oder Vermeidung sozial verantwortlichen Firmenverhaltens. *Akademie für Managementperspektiven*, 28(2), 164-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>

Das, P., & Horton, R. (2012). Die kulturelle Herausforderung von HIV/AIDS. In *The Lancet* (Band 380, Ausgabe 9839, S. 309-310). Verlagsgruppe Lancet. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)61074-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)61074-5)

Ho Lee, T. (2017). Der Status der Forschung zur sozialen Verantwortung von Unternehmen in der Öffentlichkeitsarbeit: Eine Inhaltsanalyse von veröffentlichten Artikeln in elf wissenschaftlichen Zeitschriften von 1980 bis 2015. *Zeitschrift für Öffentlichkeitsarbeit*, 43(1), 211-218. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.001>

244

Internationale Organisation für Normung. (2020). Was ist ISO 26000? Leitnorm zur sozialen Verantwortung | ASQ. ISO 26000. <https://asq.org/quality-resources/iso-26000#Core>

Ji, Y. G., Li, C., Nord, M., & Liu, J. (2017). Die Reputation von Interessenvertretern aufs Spiel setzen: Wie hilft oder ruiniert das Engagement von Interessengruppen auf Facebook den Ruf eines Unternehmens? *Rückblick auf die Öffentlichkeitsarbeit*, 43(1), 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.12.004>

Lemoine, G. J., Blum, T. C., Watts, D., & Kean, W. (2016). Dienende Führungsweitergabe und ein weiblicher Vorteil: Aufbau und Erprobung einer Kontingenztheorie. 76. Jahrestagung der Academy of Management, AOM 2016, 1521-1526. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.283>



Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Dienende Führung und dienende Kultur: Einfluß auf die Leistung von Einzelpersonen und Einheiten. *Zeitschrift der Akademie für Management*, 57(5), 1434-1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sinn für Gemeinschaft: Eine Definition und Theorie. *Zeitschrift für Gemeindepsychologie*, 14(1), 6-23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)

Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individuelle Kompetenzen für die soziale Verantwortung von Unternehmen: Eine Perspektive aus Literatur und Praxis. *Zeitschrift für Wirtschaftsethik*, 135(2), 233-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2469-0>

Riley, K. A. (2012). Auf dem Drahtseil der Führung: Aufbau von gemeinschaftlichem Zusammenhalt und Sozialkapital in Schulen in stark benachteiligten städtischen Gemeinden. *British Educational Research Journal*, 39(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/01411926.2012.658021>

Shin, Y. (2014). Die Rekonstruktion städtischer Politik mit einem bourdieusianischen Rahmen: Der Fall der lokalen Wohnungspolitik für Geringverdiener: Der Wiederaufbau der Stadtpolitik in Wisconsin mit einem bourdieusianischen Rahmen. *Internationale Zeitschrift für Stadt- und Regionalforschung*, 38(5), 1833-1848. <https://doi.org/10.1111/ijur.2014.38.issue-5>

Sisson, D. C. (2017). Kontrolle der Gegenseitigkeit, der sozialen Medien und der Beziehungen zwischen Organisation und Öffentlichkeit: Eine Studie über die Spender lokaler Tierschutzorganisationen. *Rückblick auf die Öffentlichkeitsarbeit*, 43(1), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.007>



Sullivan, H. (2007). Dolmetschen von "Community Leadership" in der englischen Kommunalverwaltung. *Politik und Politik*, 35(1), 141-161.

<https://doi.org/10.1332/030557307779657775>

Sullivan, H., Downe, J., Entwistle, T., & Sweeting, D. (2006). Die drei Herausforderungen der Gemeinschaftsführung. *Studien zur Kommunalverwaltung*, 32(4), 489-508.

<https://doi.org/10.1080/03003930600793136>

Trapence, G., Collins, C., Avrett, S., Carr, R., Sanchez, H., Ayala, G., Diouf, D., Beyrer, C., & Baral, S. D. (2012). Vom persönlichen Überleben zur öffentlichen Gesundheit: Gemeindeleitung durch Männer, die bei der Reaktion auf HIV Sex mit Männern haben. In *The Lancet* (Band 380, Ausgabe 9839, S. 400-410). Verlagsgruppe Lancet. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60834-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60834-4)

Walker, G. (2008). Was sind die Barrieren und Anreize für kommunale Mittel zur Energieerzeugung und -nutzung? *Energiepolitik*, 36(12), 4401-4405.

<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2008.09.032>

<https://www.weforum.org/agenda/2020/04/7-leadership-principles-for-managing-in-the-time-of-coronavirus/> zugegriffen am 25.05.2020

<https://www.inc.com/bill-murphy-jr/9-things-great-leaders-do-in-difficult-times.html> abgerufen am 25.05.2020

<https://dalberg.com/our-ideas/leadership-time-pandemic/> zugänglich seit 25.05.

? <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-functions/influence-people/main>

- [1] G. G. Dess und J. C. Picken, "Rollenwechsel: Führung im 21. Jahrhundert", *Organ. Dyn.* , Bd. 28, Nr. 3, S. 18-34, 2000, doi: 10.1016/S0090-2616(00)88447-8.
- [2] T. M. Amabile, E. A. Schatzel, G. B. Moneta und S. J. Kramer, "Führungsverhalten und das Arbeitsumfeld für Kreativität: Wahrgenommene Unterstützung von Führungskräften", *Leadersh. Q.* , Bd. 15, Nr. 1, S. 5-32, Feb. 2004, doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.003.
- [3] S. Samad, "Der Einfluss von Innovation und Transformationsführung auf die organisatorische Leistung", *Procedia - Sozio-Verhalten. Sci.* , Bd. 57, S. 486-493, Okt. 2012, doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1215.
- 4] G. H. Dobbins und S. J. Platz, "Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Führung: Wie real sind sie?", *Acad. Verwalten. Rev.* , Bd. 11, Nr. 1, S. 118-127, Jan. 1986, doi: 10.5465/amr.1986.4282639.
- [5] D. McGregor und J. Cutcher-Gershenfeld, *Die menschliche Seite des Unternehmens, kommentiert*, Hrsg. New York: McGraw-Hill, 2006.
- [6] G. Ekvall und J. Arvonen, "Führung, die den Wandel in den Mittelpunkt stellt: Eine Erweiterung des zweidimensionalen Modells", *Scand. J. Manag* [6]G. Ekvall und J. Arvonen. , Bd. 7, Nr. 1, S. 17-26, Jan. 1991, doi: 10.1016/0956-5221(91)90024-U.
- [7] C. Burningham und M. A. West, "Individual, Climate, and Group Interaction Processes as Predictors of Work Team Innovation", *Small Group Res.* , Bd. 26, Nr. 1, S. 106-117, Feb. 1995, doi: 10.1177/1046496495261006.

- [8] B. M. Bass, "Die Zukunft der Führung in lernenden Organisationen", J. Leadersh. Stud. , Bd. 7, Nr. 3, S. 18-40, Sep. 2000, doi: 10.1177/10717919000000700302.
- 9] G. A. Yukl, Führung in Organisationen, 7. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2010.
- [10] D. A. Waldman und F. J. Yammarino, "Charismatische Führung von CEOs", [10] D: Ebenen des Managements und Ebenen der Analysewirkungen", Acad. Verwalten. Rev. , Bd. 24, Nr. 2, S. 266, Apr. 1999, doi: 10.2307/259082.
- [11] R. J. House und R. N. Aditya, "Die sozialwissenschaftliche Untersuchung von Führung: Quo Vadis?", J. Manag. Bd. 23, nein. 3, S. 409-473, Jun. 1997, doi: 10.1177/014920639702300306.
- [12] H. Gül und Z. Aykanat, "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma / Eine Untersuchung über die Beziehung zwischen charismatischer Führung und Organisationskultur", Atatürk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg. , Bd. 16, Nr. 1, S. 0, Mai 2012.
- 13] G. G. Cummings, W. K. Midodzi, C. A. Wong und C. A. Estabrooks, "The Contribution of Hospital Nursing Leadership Styles to 30-day Patient Mortality:", Krankenschwestern. Res., Band 59, Nr. 5, S. 331-339, Sep. 2010, doi: 10.1097/NNR.0b013e3181ed74d5.
- [14] B. Shamir, R. J. House und M. B. Arthur, "Die motivierenden Wirkungen charismatischer Führung: Eine auf dem Selbstkonzept basierende Theorie", Organ. Sci. , Band 4, Nr. 4, S. 577-594, Nov. 1993, doi: 10.1287/orsc.4.4.577.

- [15] D. Barry, "Die Leitung des bosslosen Teams: Lektionen in verteilter Führung", *Organ. Dyn.*, Bd. 20, Nr. 1, S. 31-47, Jun. 1991, doi: 10.1016/0090-2616(91)90081-J.
- [16] P. Drucker, *Die Praxis des Managements*. New York: Harper & Row, 1954.
- [17] C. Mio, A. Venturelli, und R. Leopizzi, "Management nach Zielen und Offenlegung der sozialen Verantwortung von Unternehmen": Erste Ergebnisse aus Italien", *Bericht. Rechnungsprüfung. Bericht. J.*, Band 28, Nr. 3, S. 325-364, März 2015, doi: 10.1108/AAAJ-09-2013-1480.
- [18] T. M. Thomson, "" MANAGEMENT BY OBJECTIVES," Band 20, S. 516, 1998.

Wetzel, Martin, and Julia Simonson. "Engagiert bis ins hohe Alter? Organisationsgebundenes ehrenamtliches Engagement in der zweiten Lebenshälfte." *Altern im Wandel*. Springer VS, Wiesbaden, 2017. 81-95.

249

Vogel Claudia; Kausmann, Corinna; Hagen, Christine. *Freiwilliges Engagement älterer Menschen. Sonderauswertungen des Vierten Deutschen Freiwilligensurveys*. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, 2017.

Krimmer, Holger. *Die Engagementelite. Zur Rekrutierung ehrenamtlicher Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen*, 2010.

Überprüfung der Politik von Maine, 24(2), 80-85.



Allen T. D. & L. T. Eby (Hrsg.) (2007) Das Blackwell-Handbuch des Mentoring: A multiple perspectives approach Malden, MA: Blackwell Publishing.

Allen, M. PhD, unter <https://faculty.medicine.iu.edu/let-us-help/mentoring/mentoring-matters/models-of-mentoring/> zugänglich ab 3. Juni 2020

American College of Healthcare Executives (Amerikanisches College für Führungskräfte im Gesundheitswesen). ACHE-Mentor und Mentee-Führer. Zurückgekommen am 14. Juli 2020 von: https://www.ache.org/-/media/ache/career-resource-center/mentee_guide.pdf

Allen, T. D., & Dichter, M. L. (1999). Entwicklung effektiver Mentoring-Beziehungen: Strategien aus der Sicht des Mentors. *The Career Development Quarterly*, 48, 59-73.

250

Aubrey, Bob & Cohen, Paul (1995). *Arbeitsweisheit: Zeitlose Fertigkeiten und avantgardistische Strategien für lernende Organisationen*. Jossey Bass, 44-47, 96-97.

Bottomley Lisa (2015) Michigan State University Extension, unter https://www.canr.msu.edu/news/five_stages_of_mentoring_relationship_development_stage_1_contemplation Zugriff auf 26.05.2020

Bradbury, L. U. (2010). Pädagogische Betreuung: Förderung eines reformorientierten wissenschaftlichen Unterrichts durch Mentoring-Beziehungen. *Wissenschaftliche Bildung*, 94(6), 1049-1071.

Byington, T. (2010). Schlüssel zu erfolgreichen Mentoring-Beziehungen. *Zeitschrift der Erweiterung*, 48(6), 1-4.



Caddick, P. (2009) "Wer hält das Seil für Sie in der Hand? Aufbau effektiver Mentoring-Beziehungen Mentoring-Arbeitsbuch". Zurückgekommen am 14. Juli 2020 von:
www.pcaddick.com/Mentoring%20workbook/Full%20mentoring%20workbook%20für%20PDF%20link.pdf

Clutterbuck, D. & Lane, G. (2005). Der situative Mentor. London: Gowera

Effektive Unterstützung durch Kollegen. Erschienen am 14. Juli 2020 unter: https://www.uhi.ac.uk/en/t4-media/one-web/university/students/support/mentoring/documents/Effective-peer-support--mentoring-skills_.pdf.

Faulkner Diane (2018) The 4 Phases of Successful Informal Mentor Relationships in People Management And Growth unter <https://www.adp.com/spark/articles/2016/10/the-four-phases-of-successful-informal-mentor-relationships.aspx>, Zugriff am 26.05.2020

251

Gambade, G. (2013). Mentoring - Geheimnisse einer effektiven Umsetzung. Personal Plus, 9.

Grünblatt RK. Die Macht der dienenden Führung. San Francisco, Kalifornien: Berrett-Köhler, 1998.

Hamilton Samuel (2017) The 4 Stages of Mentoring Success in Career Trend, unter <https://careertrend.com/info-8767955-4-stages-mentoring-success.html>, Zugriff auf 26.05.2020

Hawkins, J. (2000). Mentorische Führung. Exekutive Exzellenz. 17:3, 6.



<https://www.edology.com/blog/business/5-models-can-grow-business/>
erreichbar am 3. Juni 2020

Hunt, J. (2000). Trainer? Mentor? Anführer? Manager. Neue Unternehmungen im Norden.

Kram, K. E. (1988). Mentoring bei der Arbeit: Entwicklungsbeziehungen im Organisationsleben. University Press of America.

MENTOR. (2015). Elemente einer effektiven Praxis für Mentoring, 4. Abgerufen von http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2015/09/Final_Elements_Publication_Fourth.pdf, Zugriff am 3. Juni 2020

Mentoring-Modelle & Programmtypen unter <http://ontariomentoringcoalition.ca/mentoringyouthfacincingbriere/typen-wirksamkeits-mentoring-jugend-betrachtet-hohes-risiko/mentoring-modelle-programmtypen/> zugänglich ab 28. Mai 2020

252

Moorcroft, M., Crick, M.A. (2014). Die Universität von Auckland. Ein Leitfaden für Mentoring. Die Universität von Auckland: Auckland.

Friedenskulturen (2017). Arbeitsbuch für Jugendmentoren. Zurückgekommen am 14. Juli 2020 von: <https://pclive.peacecorps.gov/pclive/index.php/pclive-resources/resource-library/2164-m0127-youth-mentoring-workbook/file>

Segal, J. (März 2000). Spiegelbildliche Betreuung. HRMagazin. 45:3, 157-166.



Shaffer, B., Tallarica, B., & Walsh, J. (2000). Win-Win-Mentoring. *Pflegemanagement*, 31(1), 32.

Schaft*, M. J. (2005). Mentoring unter Gymnasiallehrern: Ein dynamischer und wechselseitiger Gruppenprozess. *Mentoring und Betreuung: Lernpartnerschaft*, 13(1), 73-82.

Stone AG, Russell RF, Patterson K. Transformational versus dienende Führung: ein Unterschied im Fokus der Führungskräfte. *Führungsorgan Dev J* 2004;25:349-61.

Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Charakteristika erfolgreicher und gescheiterter Mentoring-Beziehungen: eine qualitative Studie über zwei akademische Gesundheitszentren. *Akademische Medizin: Zeitschrift der Association of American Medical Colleges*, 88(1), 82.

253

Thornton, K. (2015). Die Auswirkungen von Mentoring auf die Führungskapazität und das berufliche Lernen. In C. Murphy & K. Thornton (Hrsg.) *Mentoring in der frühkindlichen Bildung: eine Zusammenstellung von Denken, Pädagogik und Praxis* (S. 1-13). Wellington (Hrsg.): NZCER

Tomlinson, P.(1995) *Verständnis von Mentoring*. Buckingham: Open University Press. <https://nationalmentoringresourcecenter.org/index.php/30-topic-areas/204-e-mentoring.html> wurde am 25. Mai 2020 aufgerufen.

UCL (2019). *Mentoren-Handbuch: Ein Leitfaden für Mentoren und Mentees*. Abgerufen von: https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human-resources/files/ucl_mentoring_handbook_website.pdf (05.06.2020)



Wheatley, Margaret J. (1999). Leadership und die neue Wissenschaft: Lernen über Organisation aus einem geordneten Universum. San Francisco: Berrett-Köhler.

Willis, J. Price, J. Willis (Hrsg.) Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference 2000 (S.371-377). Chesapeake, VA: AACE.

Zukav, G. (1979). Die tanzenden Wu Li-Meister: Ein Überblick über die Neue Physik. Toronto: Bantam, 54-55.

[1] H. B. Donald und M. Dorothy, Adult learning principles and their application to program planning, Toronto: Bildungsministerium von Ontario, 1980. [2] F. Wood und S. Thompson, "Assumptions about staff development based on research and best", Journal of Staff Development, Band 14(4), S. 52-57, 1993. [3] G. Claxton, "Professionelles Lernen in der Bildung: Modelle und Rollen", Bildung, S. 5-14, 1996. [4] M. N. Gravani, "Unvelling professional learning: shifting from the delivery of courses to an," Unvelling professional learning: shifting from the delivery of courses to an, Vol. 23, S. 688-704, 2007. [5] L. Evans, "Was ist Lehrerentwicklung", Oxford Review of Education, Bd. 28(1), S. 123-137, 2002. [6] L. Evans, "Professionalism, professionalism and the development of education professionals", British Journal of Educational Studies, Band 56(1), S. 20-38, 2008.

254



Projektname: Model of the mentoring between the local community Leitungs -
the role of seniors in local community development.

Projektnummer: 2019-1-PL01-KA204-065651

Good practices: Spanien

I

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	eCivis – Asociación para la Promoción de la Ciudadanía Activa (Association for the Promotion of Active Citizenship)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	eCivis hat seinen Sitz in Getxo, einer Stadt in der Provinz Biscaya (Baskische Autonome Gemeinschaft) in Spanien. Sie ist Teil des Großraums Bilbao, der mit rund 80.000 Einwohnern eine der größten Gemeinden der Provinz darstellt. Obwohl eCivis in Getxo angesiedelt ist, möchte eCivis die Menschen in der gesamten Baskischen Region stärken.
4.	Leitung:	Sonia Prieto
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	-Spenden von Privatpersonen - Stadtrat von Getxo und Partnerorganisationen in spezifischen Projekten
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	onzeption und Förderung von sozialen, kulturellen und unternehmerischen Projekten für andere soziale Organisationen (europäische Programme und andere öffentliche Interventionen). Die Projekte basieren auf dem Dreiklang Haltung - Fähigkeiten - Wissen, immer mit dem Ziel,

255



		<p>eine aktive Bürgerschaft aufzubauen. Zum Beispiel: EUROPEANDO.</p> <p>- Organisation von Debatten, Schulungs- und Sensibilisierungsaktivitäten sowie partizipatorischen Konferenzen zu verschiedenen aktuellen Themen, immer mit dem Schwerpunkt auf aktiver Bürgerschaft: Europäische Union, Technologie, Internet, finanzielles Empowerment, Gleichberechtigung, Koedukation, Politik...</p> <p>- Verbesserung der öffentlichen Politik, durch Betonung der Beziehung zwischen Bürgerschaft und öffentlichen Einrichtungen.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	<p>Website: https://ecivis.eu/ E-Mail: info@ecivis.eu Facebook: https://www.facebook.com/asociacionecivis/</p>

256

II.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	Hartu-emanak, eine non-profit Organisation für lebenslanges Lernen und aktive Teilhabe älterer Menschen an der Gesellschaft.
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Hartu-emanak befindet sich in Bilbao, der Hauptstadt der Provinz Biscaya, im Baskenland, Spanien. Es hat etwa 345.000 Einwohner.
4.	Leitung:	Ramón Urrutia
5.	Gründung der Initiative:	2002
6.	Finanzquellen:	Spezifische Finanzierung in verschiedenen Projekten. Zum Beispiel: Provinzialrat von Biskaya und Bilbao Bizkaia Kutxa.



7.	<p>Beschreibung der Projektaktivitäten:</p>	<p>Sie arbeiten in drei Bereichen, die sehr eng miteinander verbunden sind:</p> <p>-Lebenslanges Lernen</p> <p>-Aktive gesellschaftliche Partizipation in Verbindung mit anderen Verbänden sowie öffentlichen Einrichtungen. Jedes Mitglied von Hartu-Emanak entscheidet, in welchen Vereinen es mitarbeiten möchte, in Bezug auf seine Überzeugungen, seinen Zustand und so weiter. Sie arbeiten sowohl für die Erreichung neuer Ziele als auch für die Verbesserung der Werte unserer Gesellschaft. Beispiele: Zusammenarbeit mit der Lebensmittelbank, Zusammenarbeit mit dem Programm zur sozialen Integration von Einwanderern, kulturelle Versammlungen...</p> <p>-Intergenerationell: Weitergabe der Geschichte, Kultur, Sozial- und Industrielandschaft, Politik usw. der vergangenen Zeiten, die die heutige Gesellschaft beeinflussen, an die jüngeren Generationen.</p> <p>Sie entwickeln auch viele andere Aktivitäten, die in direktem Zusammenhang mit ihrem Hauptziel stehen, der Entwicklung der Rolle älterer Menschen in der Gesellschaft durch Freiwilligenarbeit unter Nutzung ihres Potentials und ihrer lebenslangen Erfahrung.</p>
8.	<p>Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:</p>	<p>Website: https://www.hartuemanak.org/ E-Mail: hartuemanak@euskalnet.net Adresse: Ronda s/n 3^a, 48005 Bilbao - Bizkaia</p>

257

III.



Erasmus+ This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	SECOT Bizkaia, Seniors para la cooperación técnica (Senioren für technische Zusammenarbeit)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	SECOT ist auf dem gesamten Gebiet der Biskaya, einer Provinz der Baskischen Autonomen Gemeinschaft, tätig. Bevölkerung: rund 1.149.000 Einwohner.
4.	Leitung:	José Luis Agirre Etxebarria
5.	Gründung der Initiative:	1989
6.	Finanzquellen:	-Partnerbeiträge (jährlich gezahlt), Beiträge von "Schutzpartnern" (jährlich gezahlt) und anderen Mitarbeitern. -Zusammenarbeit in anderen Projekten, an denen andere Finanzierungspartner beteiligt sind: BBK, Banco Santander, Stiftung Mapfre, Stadtrat von Bilbao, Provinzialrat von Bizkaia, Stiftung Novia Salcedo.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Ältere Freiwillige bieten ihre Erfahrungen Jungunternehmern, KMU in Schwierigkeiten, Institutionen, gemeinnützigen Einrichtungen, Unternehmern in Entwicklungsländern, jungen Menschen sowie Erwachsenen auf der Suche nach einem Arbeitsplatz an. Um diese Arbeit zu entwickeln, führen sie persönliche, persönliche oder Online-Nachhilfe, Seminare, Konferenzen und Kurse durch, die in der Regel in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen (offiziellen Institutionen, Bildungszentren, Stiftungen usw.) entwickelt werden.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	Website: http://www.secotbilbao.org/ E-Mail: biodel@secot.org

258



	Adresse: Pedro Astigarraga, 2, bajo, 48015 Bilbao (Spanien)
--	---

IV.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	“Saregune” Projekt
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Das Saregune-Projekt befindet sich in Vitoria, der Hauptstadt der Provinz Álava, in der Autonomen Region Baskenland, Spanien. Es hat etwa 250.000 Einwohner.
4.	Leitung:	Entwickelt von der Sartu-Álava Association
5.	Gründung der Initiative:	2004
6.	Finanzquellen:	Lanbide, Baskische Regierung, Stadtrat von Vitoria-Gasteiz und Europäischer Sozialfonds
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>-Raum für die freie Nutzung von Technologien als Werkzeug für die soziale und gemeinschaftliche Revitalisierung der Stadt.</p> <p>-Es bewirbt die Vorteile der Technologie.</p> <p>-Es fördert den Zugang zu Information und Kommunikation.</p> <p>-Es bietet kostenlose Kurse, Workshops sowie technologische Unterstützung für jedermann.</p> <p>-Es setzt sich für die Eingliederung ein, indem es Menschen mit einem höheren Risiko der sozialen Ausgrenzung wie Migranten und älteren Menschen technologische Schulungen anbietet.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	<p>Website: http://www.saregune.net/es/</p> <p>E-Mail: info@saregune.net</p> <p>Adresse: Cantón de Santa María 4, Vitoria, Spanien</p>

259



V.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	Goienagusi, ein Zusammenschluss von Menschen über 55 Jahren, die daran interessiert sind, ihr Wissen zu erweitern, ihre intellektuellen Fähigkeiten zu entwickeln, ihre Freizeit zu genießen und sich für andere Ideen und Denkweisen zu öffnen, um die Teilnahme und aktive Entwicklung in der Gesellschaft zu fördern.
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Goienagusi agiert in der Comarca von Alto Deva, in Gipuzkoa, Baskische Autonome Gemeinschaft, Spanien. Alto Deva besteht aus acht Gemeinden, die größte davon ist Arrasate/Mondragón mit rund 22.000 Einwohnern.
4.	Leitung:	Matilde Sainz Osinaga
5.	Gründung der Initiative:	2011
6.	Finanzquellen:	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Organisation von Konferenzen und Workshops zu aktuellen Themen aus den Bereichen Geschichte, Kunst, Technologie, Politik, Musik, Bildung, Literatur usw., immer mit dem Schwerpunkt, trotz des Älterwerdens eine aktive Bürgerschaft zu wahren, Erfahrungen und Ansichten auszutauschen. Viele der Konferenzen haben mit der baskischen Kultur und ihren Wurzeln zu tun.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	Website: https://goienagusi.blogspot.com/ E-Mail: goienagusi@gmail.com Adresse: GOIENAGUSI, Posta Atala: 4 20500 Arrasate/Mondragón

260

VI.



Erasmus+ This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	Gizatiar, Sociocultural Association of women from Romo
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Gizatiar is a Sociocultural Association of women from Romo, a neighborhood located in Getxo. Getxo is located in Biscay, and it is part of the Greater Bilbao, involving about 80,000 inhabitants, constituting one of the largest municipalities of the province. In spite of being located in Getxo, its activities are focused to women from the whole Basque Autonomous Community, more concretely, and due to Ort, to women from Biscay.
4.	Leitung:	Carmen Gastañaga
5.	Gründung der Initiative:	1995
6.	Finanzquellen:	-Contributions of the members of Gizatiar -Getxo Town Council, Provincial Council of Biscay and Emakunde
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Activities and workshops: design and implementation of conferences, workshops, trainings, courses, debates as well as leisure and cultural activities such as travelling, visits to museums and so on. Many of the activities are directly linked to Basque culture. Examples: Basque dance course, Basque language course, Literature Club, philosophy and psychology course, French language course, Guitar course, English course, course regarding history of art, meditation, painting courses, debates regarding current issues and so on.

261



8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	Website: http://gizatiar.com/ E-Mail: info@gizatiar.com Adresse: Centro de Voluntariado - Parque Gobelaurre, s/n, Getxo 48930
----	---	---

VII.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	Fundación Abuelo Actual (Aktuelle Großeltern-Stiftung)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sie befasst sich mit dem gesamten Gebiet Biskaya, einer Provinz der Baskischen Autonomen Gemeinschaft. Bevölkerung: etwa 1.149.000 Bürger.
4.	Leitung:	Inés Venero
5.	Gründung der Initiative:	2011
6.	Finanzquellen:	Die Abuelo Actual Foundation hat verschiedene Sponsoren: Abuelo Actual, Caser Residencial, Grupo Urgatzi, Vitalitas, Babesten Gruppe. Darüber hinaus arbeitet sie mit der Hilfe verschiedener Stadt- und Gemeinderäte der Biskaya sowie anderer Kooperationspartner.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Ziel der Abuelo Actual Foundation ist es, die Beteiligung älterer Menschen zu fördern, ihre Beiträge öffentlich anzuerkennen und sie stärker in den Vordergrund zu rücken. Ihre Tätigkeit hat die Aufgabe, ein neues Modell des Älterwerdens zu verfolgen, das auf der sozialen Führung der älteren Menschen basiert.



		<p>Seit ihrer Gründung hat sie eine Vielzahl von Initiativen zur Förderung der Beiträge älterer Menschen und ihrer Anerkennung gefördert:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organisation der "Gaurko Nagusia"-Preise - Auszeichnungen, wobei die "Gruppe herausragender Senioren" als Referenzgruppe für kommende Generationen geschaffen wurde. -Entwicklung des jährlichen Schreibwettbewerbs "Das Beste der Großeltern", der sich an Grundschulen in Bizkaia richtet und durch generationsübergreifende Aktivitäten ergänzt wird. -Organisation von drei Ausgaben des Programms "Vitaminas Anticrisis" (Vitamine gegen die Krise), bei dem Erfahrungen und lebenswichtige Zeugnisse einer Generation gesammelt werden, die alle Schwierigkeiten überwunden hat, um den jüngeren Generationen zu helfen. -Schaffung des Projekts "Concurso de Iniciativas de Mayores" (Wettbewerb für Senioreninitiativen), das zu einem Wettbewerb für das gesamte Gebiet von Bizkaia werden soll. 	263
8.	<p>Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:</p>	<p>Website: https://www.fundacionabueloactual.org/ E-Mail: fundacion@fundacionabueloactual.org</p>	

VIII.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	Euskadi Lagunkoia-Projekt, das von der Behörde für Beschäftigung und Sozialpolitik der baskischen Regierung entwickelt und von der Fundación Maitia ins Leben gerufen wurde. Es basiert auf der Initiative "Age-friendly Environments Program" der WHO.
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sie ist in einigen Gemeinden der Autonomen Region Baskenland im Norden Spaniens tätig. Konkret hat das Netzwerk Euskadi Lagunkoia 65 Mitgliedsgemeinden, 24 in Gipuzkoa, 24 in der Biskaya und 17 in Álava.
4.	Leitung:	
5.	Gründung der Initiative:	2016
6.	Finanzquellen:	Baskische Regierung
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Sie versucht, das aktive Altern durch den Aufbau eines freundlichen Umfelds für ältere Menschen zu fördern, indem sie Strukturen und Dienstleistungen so entwickelt, dass sie an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten des Einzelnen angepasst sind und seine Teilhabe an der Gesellschaft fördern. Die vom Netzwerk Euskadi Lagunkoia verfolgte Methodik folgt der von der WHO entwickelten, die eine kontinuierliche Verbesserung in vier Phasen vorsieht: Diagnose, Planung, Intervention und Bewertung. Diese Methodik wird in acht Interventionsbereichen angewandt: -Verkehr

264

		<ul style="list-style-type: none"> -Wohnen -Partizipation und soziales Gefüge -Bürgerbeteiligung und Beschäftigung -Kommunikation und Information -Sozial- und Gesundheitsdienste -öffentliche Räume und Gebäude
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	Website: https://euskadilagunkoia.net/es/ Facebook: https://www.facebook.com/euskadilagunkoia/ E-Mail: info@euskadilagunkoia.net

IX.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	“Crónicas migrantes de la Margen Izquierda” Projekt (Migranten-Chroniken vom linken Ufer)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sie fokussiert sich auf das Gebiet der Biskaya, in der Autonomen Gemeinschaft Baskenland. Konkreter gesagt, konzentriert sie sich auf das linke Ufer der Biskaya (Margen Izquierda).
4.	Leitung:	MOVILTIK, Cultural Innovation Association
5.	Gründung der Initiative:	
6.	Finanzquellen:	Baskische Regierung
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>"Crónicas Migrantes de la Margen Izquierda" ist ein Dokumentarfilmprojekt mit älteren Bürgern, die kulturelle Vielfalt und Migrationsprozesse als Faktor der territorialen und kulturellen Bereicherung schätzen.</p> <p>Es sammelt Zeugenaussagen älterer Menschen, die mit ihren Worten und Erfahrungen dazu beitragen, das Gedächtnis</p>



		<p>der Menschen und der Arbeit zu fördern und damit einen wertvollen Inhalt für kommende Generationen über die Geschichte ihres Landes zu schaffen.</p> <p>Im Rahmen des Projekts sind verschiedene Workshops sowie Präsentationen entwickelt worden.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	<p>Website: http://cronicasmigrantes.org/proyecto/</p>

X.

1.	Land:	Spanien
2.	Organisation/ Projektname:	“Altxorra. Tesoros Vivos. Experiencias significativas de Ocio” Projekt (Altxorra. Lebende Schätze. Bedeutende Erfahrungen der Freizeit)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Es richtet sich an das gesamte Gebiet der Biskaya, Provinz der Baskischen Autonomen Gemeinschaft, in Spanien. Bevölkerung: etwa 1.149.000 Bürger.
4.	Leitung:	Die Initiative von BizkaiLab, entwickelt vom Provinzialrat von Bizkaia und der Universität Deusto.
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	Provinzialrat von Bizkaia und die Universität von Deusto
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Die Bewahrung, der Schutz und die Verbreitung des kulturellen Erbes der Bizkaia durch Interviews über Freizeit und Kultur mit Menschen aus der Biskaya, die vor 1951 geboren sind.



		<p>Die adressierten Themen sind sehr eng mit der baskischen Kultur verbunden: "bertsolaritza", Bildung ("ikastolas"), baskische Folklore...</p> <p>Das Hauptergebnis des Projekts (die Interviews), wurden im Baskischen Museum von Bilbao präsentiert und steht nun für jedermann frei zur Verfügung.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	<p>Link zu den Interviews: http://www.bizkaia.eus/home2/Temas/DetalleTema.asp?Tem_Codigo=8725&idioma=CA&dp_to_biz=3&codpath_biz=3%7C8194%7C8209%7C8723%7C8725</p> <p>Link BizkaiLab Website: https://www.bizkailab.deusto.es/es/noticias/detalle/altxorra-experiencias-significativas-de-ocio/</p>

267

Good practices: Rumänien

I.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	"For Change" Association (Für Veränderung Assoziation)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Landkreis Bacau und Danubius-Universität Galati - etwa 70.000 Bürger Verschiedene Orte aus dem Land: Buzau, Galati
4.	Leitung:	Aurelia Pasare
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	Der Staatshaushalt



		Nationale Projekte Europäische Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Trainingsaktivitäten für ältere Menschen in ländlichen Gebieten - Entwicklung von Sozialdienstleistungen für ältere Menschen - Projekt "SenioriNet - NGO-Netzwerk von Dienstleistungen für ältere Menschen".
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.4change.ro/despre-noi

II.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	ECSIA Social Association
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Constanta - Stadt mit mehr als 280.000 Einwohnern an der Schwarzmeerküste -Rumänen, Türken, Tataren, Griechen, Bulgaren, Juden und Roma leben in der Stadt
4.	Leitung:	Eduard Schimilevschi
5.	Gründung der Initiative:	2016
6.	Finanzquellen:	Spenden von Einzelpersonen Europäische Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Trainingsaktivitäten für ältere Menschen - Entwicklung von Sozialdienstleistungen für ältere Menschen - kulturelle Aktivitäten in Constanta



		-Einrichtung einer Tagesstätte für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://ecsocialorg.info/

III.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	Asociația Regională de Educare a Adulților Suceava
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Suceava Stadt im nördlichen Teil Rumäniens, mit mehr als 120.000 Einwohnern In der Stadt leben Rumäniener, Deutsche, Juden, Ruthenen, Armenier, Polen, Russen
4.	Leitung:	Vasile Gafiuc
5.	Gründung der Initiative:	September 2004
6.	Finanzquellen:	Europäische und nationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> - Gewährleistung des Zugangs zu Erwachsenenbildungsmöglichkeiten in ländlichen Gebieten; - Entwicklung eines Netzwerks von Dienstleistern für berufliche Entwicklung durch Reaktivierung der lokalen Gemeinschaft der Kulturzentren; - Organisation von beruflichen Weiterbildungskursen zur Qualifizierung, Umschulung, Spezialisierung und Karriereverbesserung unabhängig von Klasse, ethnischer Zugehörigkeit oder anderen sozialen Kategorien; - Entwicklung und Management von Forschungsaktivitäten zur Verbesserung von

269



		<p>Methoden und Techniken zur Erleichterung des Lernens bei Erwachsenen;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erstellung und Herausgabe von Studien, Materialien und Publikationen zur Unterstützung des Bereichs der Erwachsenenbildung; - Entwicklung von kulturellen Aktivitäten, Festivals, Symposien und Forschungsstudien zur Förderung und Erhaltung des nationalen Kulturerbes;
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.areas.ro/

IV.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	ASOCIATIA EURO ADULT EDUCATION 270
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Bukarest - die Hauptstadt Rumäniens, mit mehr als 2 Millionen Einwohnern
4.	Leitung:	Mariana Matache
5.	Gründung der Initiative:	2005
6.	Finanzquellen:	- Europäische Projekte - Nationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	-Unterstützung der Weiterbildung von Erwachsenen in verschiedenen Bereichen;



		<ul style="list-style-type: none"> - Lobbyarbeit und Beratung zur Erwachsenenbildung/ zum lebenslangen Lernen; - Studienaufenthalte und Erfahrungsaustausch mit anderen europäischen Ländern;
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.euro-ed.ro/

V.

1.	Land:	Rumänien	
2.	Organisation/ Projektname:	Asociația Everest	
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Iasi, die zweitgrößte Stadt Rumäniens - mit mehr als 470.000 Einwohnern	271
4.	Leitung:	Titi Lacatusu	
5.	Gründung der Initiative:	2010	
6.	Finanzquellen:	<ul style="list-style-type: none"> - Spenden von Einzelpersonen - Europäische Projekte - Nationale Projekte 	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- tätig auf dem Gebiet der Gesundheitserziehung, der Gesundheitsförderung, der formalen und nicht formalen Bildung für Jugendliche und Erwachsene, der Sozialhilfe und der Hilfe für benachteiligte Menschen, Kinder und ältere Menschen.	
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://asociațiaeverest.ro/#	



VI.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	The Transylvanian Association for Rumänienn Literature and the Culture of the Rumänienn People (Der transsilvanische Verein für rumänische Literatur und Kultur des rumänischen Volkes)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sibiu, etwa 150.000 Einwohner, ehemalige Kulturhauptstadt Europas
4.	Leitung:	Acu Dumitru
5.	Gründung der Initiative:	1990
6.	Finanzquellen:	- Spenden von Einzelpersonen - Beiträge der Mitglieder - nationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- professionelle wissenschaftliche und kulturelle Vereinigung - redaktionelle Aktivitäten zu verschiedenen historischen und kulturellen Themen
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.asociatiunea-astra.ro/site/

272

VII.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	Fundatia Estuar



3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Bukarest - die Hauptstadt Rumäniens, mit mehr als 2 Millionen Einwohnern
4.	Leitung:	Dr. Cristian Andrei
5.	Gründung der Initiative:	1998
6.	Finanzquellen:	- Spenden von Einzelpersonen - Lokale Behörden - Förderer - Nationale und internationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	soziale, rechtliche, psychiatrische Beratung, pädagogische Aktivitäten, Selbsthilfegruppen, kreativ-therapeutische Workshops, Freizeit-Workshops, Beratung vor und nach der Berufstätigkeit.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.estuar.org/

273

VIII.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	Asociația Amadis
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Arad, Stadt im Westteil des Landes mit mehr als 170.000 Einwohnern
4.	Leitung:	Dunca Violeta
5.	Gründung der Initiative:	2012



6.	Finanzquellen:	<ul style="list-style-type: none"> - Spenden von Einzelpersonen - Lokale Behörden - Förderer - Nationale und internationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Lebensqualität für Menschen mit Behinderungen und ihre Familien. Aktivitäten in einer Kindertagesstätte - Berufliche Einzel- oder Gruppenaktivitäten: Ausbildung von Einzel- oder Gruppenbegünstigten in Aktivitäten, die das Interesse für Aktivitäten (Spiele/Spiele) wecken - Geschicklichkeit, Einsicht, Konzentration, Gedächtnis, Entspannung - (Malen, Zeichnen, Modellieren, Quilten, Origami usw.) werden von einem kollaborativen Psychologen durchgeführt nach²⁷⁴ monatlicher Planung; - Medizinische Beratungsdienste, die vom medizinischen Mitarbeiter entsprechend der Planung durchgeführt werden;
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://asociatia-amadis.ro/

IX.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	Asociația Stefadina
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Bukarest - die Hauptstadt Rumäniens, mit mehr als 2 Millionen Einwohnern



4.	Leitung:	PROF. DR. CORNELIU-MIHAIL LUNGU
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	<ul style="list-style-type: none"> - Spenden von Einzelpersonen - Lokale Behörden - Förderer - Nationale und internationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung von Programmen, die die Zusammenarbeit und den Dialog zwischen Behörden, Zivilgesellschaft und dem privaten Umfeld fördern, um die Qualität der Dienstleistungen für die Bürger zu verbessern; - Organisation von Aktivitäten zur Stärkung der regionalen Zusammenarbeit in Bereichen wie: Menschenrechte, Meinungsfreiheit, Gewährleistung der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt, etc ..; - Ausarbeitung von Bulletins mit Dokumentation und Informationen über die Gesetzgebung, Normen, Methoden und Verfahren des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit; - Förderung von Programmen und Partnerschaften zur wirtschaftlichen Entwicklung in verschiedenen Tätigkeitsbereichen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.asociatiastefadina.ro/

275

X.

1.	Land:	Rumänien
2.	Organisation/ Projektname:	Asociația Zamolxe



3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Slatina - kleine Stadt aus dem südlichen Teil Rumäniens, etwa 70.000 Einwohner
4.	Leitung:	Dr. Velemir Radovan
5.	Gründung der Initiative:	2014
6.	Finanzquellen:	- Spenden von Einzelpersonen - Lokale Behörden - Förderer - Nationale und internationale Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Sozialdienste - Kampf gegen Frauenhandel - Bildungsprogramme für verschiedene Erwachsenengruppen
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.asociatia-zamolxe.ro/

276

Good practices: Polen

I.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	Młodzi Duchem z Michalczewa
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Michalczew Das Dorf hat eine Bevölkerung von 330 Personen. Es befindet sich im Verwaltungsbezirk Gmina Warka, innerhalb der Woiwodschaft Masowien.



4.	Leitung:	Barbara Cieślińska
5.	Gründung der Initiative:	2018
6.	Finanzquellen:	Die Mittel für Senioreninitiativen stammen aus dem Regierungsprogramm für soziale Aktivitäten älterer Menschen für 2014-2020 im Rahmen des Projekts "Netzwerk aktiver Senioren aus der Region Grójecki", das von der W.A.R.K.A.-Vereinigung durchgeführt wird.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>- Einrichtung einer Werkstatt, in der die Damen ihre Erfahrungen bei der Zubereitung traditioneller polnischer Gerichte austauschten. Der Wettbewerb um das beste Rezept fand während des Picknicks in Michalczewo statt, wo die Bürgerinnen und Bürger die von den Senioren zubereiteten Produkte probieren konnten.</p> <p>- Für die Dorfbewohner wurden auch Workshops zum Singen, Kochen und Basteln organisiert, in denen Weihnachtsdekorationen angefertigt wurden.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.stowarzyszeniewarka.pl/inicjatyw-y-naszych-seniorow/

277

II.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	Klubu Michałowskie Poziomki
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	<p>Michałów Górny</p> <p>Das Dorf hat eine Bevölkerung von 180 Einwohnern.</p> <p>Es ist ein Bezirk von Gmina Warka, innerhalb der Woiwodschaft Masowien.</p>



4.	Leitung:	Zofia Szymaniak
5.	Gründung der Initiative:	2015
6.	Finanzquellen:	Kofinanzierung im Rahmen des Programms "Act Locally", finanzielle Unterstützung durch die Vereinigung W.A.R.K.A. aus dem Zuschuss der Selbstverwaltung der Woiwodschaft Mazowieckie und des Regierungsprogramms für soziale Aktivitäten älterer Menschen.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Club-Initiativen: - Pflege des öffentlichen Raums in der Nähe der Kapelle in Michałów. Der Platz wurde mit neuen Bänken ausgestattet und Pflanzen wurden in der Nähe gesät. Die Arbeit umfasste die Vorbereitung des Bodens, das Mähen des Rasens, das Pflanzen von Sträuchern usw. - Renovierung des öffentlichen Gebäudes und Pflege der Umgebung
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.stowarzyszeniewarka.pl/inicjatywy-naszych-seniorow/

278

III.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	Senior Friendship Club „Czerwone Jabłuszko
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Nowa Wieś Das Dorf hat 394 Einwohner. Es ist ein Dorf im Verwaltungsbezirk Gmina Warka, innerhalb der Woiwodschaft Masowien.
4.	Leitung:	Stanisława Róg



5.	Gründung der Initiative:	2017
6.	Finanzquellen:	Finanzielle Unterstützung durch die Vereinigung W.A.R.K.A. aus der Subvention der Selbstverwaltung der Woiwodschaft Masowien und dem Regierungsprogramm für soziale Aktivitäten älterer Menschen.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Die Initiative umfasst die Redaktion und Herausgabe der Lokalzeitung Głos Seniora. -Senioren haben den Prospekt "Attraktionen von Nowa Wieś und Umgebung" herausgegeben, der zu einer Art Werbung für die Region geworden ist.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.stowarzyszeniewarka.pl/inicjatyw-y-naszyc-seniorow/ http://warka24.pl/41358/czas-czerwone-jabluszko/

IV.

279

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	Powiatowy Klub Uśmiechniętego Seniora POKUSA (Club der lächelnden Senioren POKUSA)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Jasieniec Das Dorf hat 170 Einwohner. Es ist ein Dorf im Kreis Grójec, Woiwodschaft Masowien, in Ostmittlepolen.
4.	Leitung:	Zofia Sieradzan
5.	Gründung der Initiative:	2016
6.	Finanzquellen:	Finanzielle Unterstützung durch die Vereinigung W.A.R.K.A. aus der Subvention der Selbstverwaltung der Woiwodschaft



		Masowien und dem Regierungsprogramm für soziale Aktivitäten älterer Menschen.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Die Mitglieder der Gruppe organisierten: - Vier Handwerks-Workshops für die Mitglieder der lokalen Gemeinschaft, - Aktivitäten mit Kindern „ PoKUSa Dzieciom " (POKUSA für Kinder) - Integrationstreffen für eine örtliche Gemeinde wie z.B. Heiligabend.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.stowarzyszeniewarka.pl/zosiasieradzan@wp.pl Gmina Jasieniec, 05-604 Jasieniec, ul. Warecka 42

V.

1.	Land:	Polen	280
2.	Organisation/ Projektname:	Senior Friendship Club "Radość"	
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Łowicz Es ist eine Stadt in Zentralpolen mit 28.811 Einwohnern. Sie befindet sich in der Woiwodschaft Łódzkie.	
4.	Leitung:	Anna Bieguszevska	
5.	Gründung der Initiative:	2007	
6.	Finanzquellen:	Städtisches Zentrum für soziale Wohlfahrt in Łowicz	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Der Senior Friendship Club organisierte zusammen mit dem Umweltselfhilfehaus eine Reihe von Kultur- und Bildungsveranstaltungen. Zum Beispiel	

		- Abschiedsveranstaltung zum Sommer, gesponsert vom Marschall des Sejm - Wojciech Olejniczak, LSM und MOPS, - Tag von Pyza Łowicka.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	Łowicz, ul. 3 Maja 11 tel.: 046 837 41 11 http://www.lowicz.eu/bip/Klub_Seniora_Radosc_1085

VI.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	Senior Friendship Club w Bardodziejach
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Bartodzieje Es ist ein Dorf im Verwaltungsbezirk Gmina Belsk Duży, im Kreis Grójec, Woiwodschaft Masowien mit 78 Einwohnern
4.	Leitung:	Włodzimierz Wolski
5.	Gründung der Initiative:	2009
6.	Finanzquellen::	Der Club wurde im Rahmen des Projekts "Senior Friendship Club als eine aktive Form der Freizeitgestaltung" gegründet, das vom Programm für soziale Integration finanziert wird.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Senioren-Freundschaftsclub in Bartoszyce: - Sie gründeten die Gesangs- und Tanzgruppe 'Bartodziejaki'. Sie schufen eine Kabarett-Crew, die sich selbst "glückliche Großväter" nennt. - Sie nehmen aktiv an Volkskunstkritiken, regionalen Folklorefestivals, Pfarr-, Gemeinde- und Erntefesten teil. -Sie gehören oft als Freiwillige anderen Organisationen an

		<ul style="list-style-type: none"> - Sie arbeiten mit der Schule in Bardodziejach zusammen - Sie helfen als lokale Freiwillige für die Feuerwehr - Sie sind Mitglieder der ländlichen Selbstverwaltung - Sie erweckten einen ländlichen Clubraum in Bardodziejach zum Leben
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	ul. Polczyńska 3, Bydgoszcz http://bartodzieje.pl/x-lecie-klubu-seniora-w-bartodziejach/

VII.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	„Seniorzy w akcji”
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Podlasie Es ist eine Woiwodschaft (Provinz) im Nordosten Polens. Sie zählt insgesamt 1.193.348 Einwohner.
4.	Leitung:	p. Anna Sędziak
5.	Gründung der Initiative:	2014-2020.
6.	Finanzquellen:	Regierungsprogramm für aktives Altern
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	20 Personen über 60 Jahre nahmen an dem Projekt teil. In der ersten Phase nahmen sie an einer Reihe von Bildungsworkshops zur Aktivierung lokaler Gemeinschaften teil. In der zweiten Phase sollten die Senioren in Zweierteams kleine Initiativen umsetzen. Jeder von ihnen erhielt 2.000 Zloty (ca. 446 Euro) für die Organisation von Kursen zur Integration der Einwohner in ihren lokalen Gemeinschaften. Es wurde eine Reihe von Aktivitäten durchgeführt:

		<p>- Leiter von Sochoń, die die Mitglieder der lokalen Gemeinschaft auf Ziółowy Zakątek in Korycin einluden, wo sie über Kräuter und ihre Verwendung zu Hause sprachen.</p> <p>- Leiter aus Bondar organisierte kulinarische Workshops.</p> <p>-Senior Friendship Club, der in Klanzie tätig ist, organisierte ein Spektakel unter freiem Himmel. Großeltern und Enkelkinder verfolgten die Aufführung.</p> <p>- In Supraśl organisierte Leiter Fotografie-Workshops. Senioren unterrichteten Kinder aus einem Kinderheim in Fotografie.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	<p>https://www.wrotapodlasia.pl/pl/organizacje_pozarzadowe/seniorzy-w-akcji.html</p> <p>Projektkoordinatorin: anna.sedziak@owop.org.pl</p>

VIII.

283

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	<p>Starówka Stara Warka</p> <p>Es handelt sich um ein Dorf im Verwaltungsbezirk Gmina Warka, im Kreis Grójec, Woiwodschaft Masowien.</p> <p>Das Dorf hat 320 Einwohner.</p>
3.	Localization:	Stara Warka
4.	Leitung:	
5.	Gründung der Initiative:	Februar 2019
6.	Finanzquellen::	<p>Familie, Arbeit und Sozialpolitik erhalten hat. Warecki-Selbstverwaltung, Mittel der Selbstverwaltung der Woiwodschaft Masowien und das Regierungsprogramm für die soziale Tätigkeit älterer Menschen.</p>

7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Die Senioren haben eine Fotogalerie über die Geschichte des Dorfes Stara Warka erstellt. Sie haben ihr Projekt betitelt: "Galeria Starówka - Stara Warka". Die Ausstellung präsentiert sowohl die Geschichte der Vergangenheit als auch zeitgenössische Ereignisse. Den Abschluss der Aktivitäten bildete die Eröffnung der Ausstellung, bei der die Arbeit der Senioren der örtlichen Gemeinde vorgestellt wurde.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.stowarzyszeniewarka.pl/inicjatywy-naszych-seniorow/

IX.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	Senior Friendship Club Kwitnąca Jabłoń
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Konary Das Dorf hat 390 Einwohner. Es ist ein Dorf in der Woiwodschaft Masowien in Ostmittelpolen.
4.	Leitung:	-
5.	Gründung der Initiative:	-
6.	Finanzquellen:	Senioreninitiativen aus dem Regierungsprogramm für soziale Aktivitäten, ältere Menschen für 2014-2020 im Rahmen des Projekts "Netzwerk aktiver Senioren aus der Region Grójecki", das von der Vereinigung W.A.R.K.A. durchgeführt wird

7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>- Senioren ermutigten die Einwohner von Konar, im Rahmen des Projekts "Let's Save the Memory" (Lasst uns die Erinnerung sichern) Fotos aus der Schulzeit zu sammeln.</p> <p>- Im Rahmen von Floristikworkshops fertigte die Gruppe eigene Sträuße an, die sie mit zu den Gräbern ihrer ehemaligen Lehrer und Kollegen nahmen.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	<p>http://www.stowarzyszeniewarka.pl/inicjatywnaszych-seniorow/</p>

X.

1.	Land:	Polen
2.	Organisation/ Projektname:	„Działaj bez limitu!“ i „Działaj bez limitu 2“
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	<p>Żywiec</p> <p>Es ist eine Stadt in Süd-Zentral-Polen mit 32.242 Einwohnern. 285</p>
4.	Leitung:	Żywiecka Fundacja Rozwoju
5.	Gründung der Initiative:	2018
6.	Finanzquellen:	Regierungsprogramm für die soziale Aktivierung von Senioren ASOS 2014-2020.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>Bei dem Projekt ging es darum, die Beteiligung von 25% der Stadtbevölkerung an der Gestaltung der Sozialpolitik zu fördern (Menschen über 65 Jahre).</p> <p>Mit anderen Worten, es ging darum, Führungspersönlichkeiten zu schaffen, die auch Senioren sind. Während des Projekts analysierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Umfeld, stärkten ihre Kompetenzen, führten Aktivitäten für die lokale Gemeinschaft durch, unter anderem: Freiwilligenarbeit, Seniorendebatten und das</p>



		erste Forum für Seniorenorganisationen. Senioren ergänzten ihr Wissen durch eine Reihe von Workshops und Studienbesuchen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://zfr.org.pl/co-robimy/co-robimy/projekty-aktualne/dzialaj-bez-limitu

Good practices: Griechenland

I.

1.	Land:	Griechenland	
2.	Organisation/ Projektname:	HumanAsset / "Advanced Leadership Workshop: Contemporary Management and Leadership Techniques - Contents of the Program" (Workshop für fortgeschrittene Führungskräfte: Zeitgenössische Management- und Führungstechniken - Inhalte des Programms)	
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Athen, Thessaloniki, Zypern	286
4.	Leitung:	Georgios Kiriakides, MBA, MA, PMI-RMP, PMP, MCP	
5.	Gründung der Initiative:	2018, 2019	
6.	Finanzquellen:	Privater Sektor	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisches Denken und Planung - Moderne Unternehmensführung: Eine Führungskraft oder ein Manager? - Leistungsmanagement und Personalentwicklung - Kommunikation auf der Grundlage von Verhaltenstypen - Mitarbeiter motivieren - Teammanagement 	



		- Leitung und Entwicklung des Teams - Verhandlungen und Konfliktlösung
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	(+30) 211 7700740 info@humanasset.gr

II.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	50plus Hellas SEELERNETZ
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Athen –KAPI Agias Paraskeyis Agia Paraskevi ist ein Gebiet mit relativ guter Infrastruktur im Vergleich zu anderen Vororten von Athen.
4.	Leitung:	Myrto –Maria Ranga
5.	Gründung der Initiative:	Gründung 1/1/2008, Ende 31/12/2010
6.	Finanzquellen:	Europäische Kommission
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Ziel des Projekts war es, bildungsbenachteiligte und / oder sozial benachteiligte Senioren für die Teilnahme an Lernprozessen zu gewinnen, basierend auf dem Aufbau von Netzwerken.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.50plus.gr/images/programs/SEELERNETZ/SEELERNETZ_egxeiridio_en.pdf

287

III.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	E-health unit
3.	Ort	Befindet sich im Krankenhaus "Sotiria" in Athen, einem allgemeinen öffentlichen



	- Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes -	Lehrkrankenhaus mit 800 Betten. Die Einheit ist sowohl eine Forschungs- als auch eine Therapieeinheit für die Umsetzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) in die tägliche klinische Praxis.
4.	Leitung:	“Sotiria” Krankenhaus
5.	Gründung der Initiative:	1999
6.	Finanzquellen:	EU-Forschungsprogramme und das Spitalbudget
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Integrierte Versorgung zu Hause und in der Gemeinde - Rehabilitation zu Hause - Heimbasierte Überwachung und Unterstützung - Vorzeitige Entlassung und Heimunterbringung - Personalisierte und mobile Pflege - Die Chronic Disease Management Technology stellt den notwendigen Faktor dar, um alle oben genannten Ziele zu erreichen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://interlinks.euro.centre.org/de/model/example/EHealthUnitOfSotiriaHospital

288

IV.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	Archdiocese of Athens Social Services Department - 'Christian Solidarity' (Abteilung für Sozialdienste der Erzdiözese Athen - 'Christliche Solidarität'.)
3.	Ort	Die zentrale Sozialabteilung der Erzdiözese Athen ("Christliche Solidarität"), die seit 1957 besteht und nun in einem modernen Umfeld



	- Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	in der Pfarrei Agios Panteleimon reorganisiert und verlegt wurde, bildet das Zentrum für die Organisation der Dienstleistungserbringung in allen 145 Pfarreien der Erzdiözese sowie für die Verbindung zu anderen Organisationen und Dienstleistern und die Bearbeitung von Einzelfällen.
4.	Leitung:	Tasos Mastrogiannakis, CMT Prooptiki
5.	Gründung der Initiative:	1957
6.	Finanzquellen:	Zu den Finanzquellen gehören die Erschließung von Immobilien, Spenden, Vermächtnisse, Einkünfte aus verschiedenen Aktivitäten, z.B. Teeparties, Lotterie, Bücherverkauf und schließlich die offizielle nationale "Fundraiser of Love"-Kampagne vom 12. bis 19. Dezember jeden Jahres.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Ältere Menschen werden ermutigt, sich als Freiwillige und als Leitungspersonen zu beteiligen, und, sie bereichern, unterstützen und nähren auch die Vielfalt, Qualität und Quantität der Arbeit der Christlichen Solidarität während sie die angebotenen Dienste genießen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://interlinks.euro.centre.org/

289

V.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	E magazine / "getting old" (elektronische Zeitschrift / "Alt werden")
3.	Ort	Thessaloniki ist mit etwa 1 Million Einwohnern die größte Stadt in Südgriechenland. Es ist außerdem eine der



	- Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	schönsten und romantischsten Städte Griechenlands.
4.	Leitung:	Eleni Sakellari, Christina Mastori, Irene Dandouti, Petros Kechagias, Salvation Mass, Hellenic Katyrzoglou, Marios Kyriazi
5.	Gründung der Initiative:	2003
6.	Finanzquellen:	Abonnements, Spenden, Anzeigen.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	-Bürokratische Überlebensrichtlinien für ältere Menschen (Dienstleistungen) -nützliche Informationen über Gesundheit und Ernährung älterer Menschen (Gesundheit) -Ansätze zu den psychologischen Schocks älterer Menschen (Psychologie) -Ideen für Aktivitäten und Hobbys für ein kreatives drittes Alter (Freizeit) -eine "Ecke", um ihre Erinnerungen, Gedanken und Erfahrungen zu hinterlegen (in Ihren eigenen Worten)
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.gernaoallios.gr/

VI.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	University of Third Age / "People Behind" (Universität des Dritten Lebensalters / "Menschen dahinter")
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Keramikos, Athens
4.	Leitung:	Georgiadou Maria
5.	Gründung der Initiative:	2017



6.	Finanzquellen:	Spenden, Vorträge, Seminare, nationale und europäische Projekte.
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Fächer der Universität - Euroräische Geschichte - Philosophie - Theater
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.peoplebehind.gr/people-behind-eng www.facebook.com/peoplebehind.gr peoplebehind.gr@gmail.com 210 3418082 697 374 63 98 694 425 14 04

VII.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	Greek Care Homes Association (PEMFI) 291 (Griechischer Verband der Pflegeheime (PEMFI))
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Pefki, Athen
4.	Leitung:	Prosalikas Stilianos (Iaso, Pefki Attica)
5.	Gründung der Initiative:	1974
6.	Finanzquellen:	Sponsoren, Europäische Projekte
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	PEMFI arbeitet daran, das Image der griechischen Pflegestationen als Orte zu verändern, an denen ältere Menschen von ihren Familien "verlassen" werden, und es in ein Bild umzuwandeln, in dem Pflegestationen als spezialisierte Settings für die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Pflege und



		Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit Familienmitgliedern betrachtet werden.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	Platonos 26, Pefki, 151 21 Phone: 210.80.24.907 & 210.61.21.211 Fax: 210.80.28.814 info@pemfi.gr http://www.pemfi.gr

VIII.

1.	Land:	Griechenland	
2.	Organisation/ Projektname:	50plus Hellas/ "Learning Games for Older Europeans"	
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Athen, Stadtverwaltung von Ilioupolis	
4.	Leitung:	Myrto –Maria Ranga	292
5.	Gründung der Initiative:	1/1/11 έως τις 31/12/2013	
6.	Finanzquellen:	Europäische Kommission	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	-Verbesserungen der physischen, sozialen und psychischen Gesundheit (4F für Silver Safety) -Förderung der Entwicklung einer integrierten Langzeitpflege und der Unterstützung informeller Pflegepersonen (INTERLINKS, EUROFAMCARE, Helpcare) -Unterstützung der Menschenrechte aller älteren Menschen, einschliesslich der Nicht-Diskriminierung, und mit der gebührenden Rücksicht auf die Rechte der Schwachen und Armen (EUSTACIA, WeDO) -Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Selbstorganisation ohne geschlechts- oder	



		<p>altersbedingte Diskriminierung - (SEELERNETZ, TravelAgents)</p> <p>-Teilnahme an Ausbildung und Beschäftigung und Zugang zu lebenslangem Lernen mit Schwerpunkt auf neuen Technologien (The Knowledge Volunteers (TKV), LEAGE, FORAGE, Access to the Digital World, Deixtous)</p> <p>-Unterstützung für angemessene Renten und den Kampf gegen die Armut</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.50plus.gr/en/

IX.

1.	Land:	Griechenland	
2.	Organisation/ Projektname:	Cyber Security International Institute/ "All together we can"	293
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Athen	
4.	Leitung:	General Manolis Sfakianakis	
5.	Gründung der Initiative:	2017	
6.	Finanzquellen:	Spenden, Nationale Projekte	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Dazu beitragen, Senioren über neue Technologien und das Internet, die Sicherheit von Computersystemen und -infrastrukturen, die sichere Nutzung des Internets und den Umgang mit Online-Programmen und Computerprogrammen zu informieren, auszubilden, zu zertifizieren und allgemein zu engagieren.	



8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.csii.gr/
----	---	---

X.

1.	Land:	Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	50plus hellas / "The Knowledge Volunteers" ("Die Wissens-Freiwilligen")
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Athen
4.	Leitung:	Myrto –Maria Ranga
5.	Gründung der Initiative:	2013
6.	Finanzquellen:	Europäische Kommission
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Senioren wurden von jungen Gleichaltrigen IKT-Kenntnisse vermittelt. Der niedrigschwellige menschliche Kontakt milderte bei den älteren Lernenden die "Techno-Angst".
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.50plus.gr/en/

294

Good practices: Deutschland

I.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Akademie 2. Lebenshälfte
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Eberswalde (smaller city) Eberswalde liegt nördlich von Berlin. Es hat etwa 40.000 Einwohner. Die Stadt ist sehr grün und stark von der dort angesiedelten



		Universität für nachhaltige Entwicklung geprägt.
4.	Leitung:	Marion Köstler
5.	Gründung der Initiative:	1994
6.	Finanzquellen:	Mitgliedsbeiträge, Spenden
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- bietet vielfältige Kurse, Schulungen, Dialoge und Treffen für Menschen über 50 an, um sie dabei zu unterstützen, ihr Leben selbstbestimmt zu leben, d.h. Umgang mit digitalen Ressourcen, Organisationen für ehrenamtliche Arbeit zu finden
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.akademie2.lebenshaelfte.de/

II.

295

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	„Lebens-Energie für das Dorf“
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	371 Einwohner, Ostdeutschland, nahe der polnischen Grenze Sehr kleines Dorf mit immer mehr Ausreisenden
4.	Leitung:	Kurt Glowe
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	Robert-Bosch-Stiftung, gewann einen Preis im Projekt "Neulandgewinner".
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Eröffnung eines Kulturzentrums für die Öffentlichkeit



		- Eröffnung eines Regionalgeschäfts, eines Cafés und eines Billigrestaurants in einem verlassenen Laden
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	

III.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Versorgungsgemeinschaft
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Flieth-Stegelitz (village) - 529 Einwohner - Uckermark, Nordostdeutschland
4.	Leitung:	Ursula Macht
5.	Gründung der Initiative:	2012/13
6.	Finanzquellen:	ESF, Generali Versicherung
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Abonnenten erhalten eine wöchentliche Lieferung durch einen lokalen Lieferanten von Bioprodukten, hauptsächlich Obst und Gemüse, zu einem Festpreis. Dies sichert dem Lieferanten ein festes Einkommen und den Kunden gesunde lokale Lebensmittel.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	ursula.macht@artemishof-flieth.de

296

IV.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Informationspunkt UNESCO-Weltkulturerbe Buchenwald Grumsin



3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Altkünckendorf (Dorf) - 180 Einwohner im Nordosten Deutschlands, nahe der polnischen Grenze
4.	Leitung:	Hans-Jürgen Bewer
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	u.a. Robert-Bosch-Stiftung
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Einrichtung eines Informationszentrums über den lokalen Wald, der zum UNESCO-Welterbe ernannt wurde, um mehr Touristen anzuziehen
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.weltnaturerbe-grumsin.de/

V.

297

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Mentorat für Bürgerengagement
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Baden-Württemberg Süddeutschland
4.	Leitung:	Paritätisches Bildungswerk
5.	Gründung der Initiative:	2012
6.	Finanzquellen:	Baden-Württemberg Stiftung
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Menschen, die daran interessiert sind, sich in Aktivitäten der lokalen Gemeinschaft zu engagieren, erhalten ein Schulungsprogramm von 40 Stunden während 3 Monaten und



		können Erfahrungen mit anderen Mentoren austauschen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.buergermentoren.de

VI.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Kulturbahnhof Biesenthal
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Biesenthal (Dorf) Etwa 5.800 Einwohner - nördlich von Berlin
4.	Leitung:	Heribert Rustige
5.	Gründung der Initiative:	2005
6.	Finanzquellen:	Mitgliedsbeiträge, Spenden
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Eröffnung eines Kulturzentrums im alten Bahnhof des Dorfes für Theater, Konzerte, Märkte
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.bahnhof-biesenthal.de/

298

VII.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Libken
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Böckenberg, Uckermark (Dorf) - nördlich von Berlin



4.	Leitung:	Larissa Rosa Lackner Theresa Pommerenke Christoph Bartsch
5.	Gründung der Initiative:	2014
6.	Finanzquellen:	Neulandgewinner, Robert-Bosch-Stiftung Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft Kulturstiftung des Bundes Amt Gerswalde Lokalhelden Programm, drosos-Stiftung Rosa-Luxemburg Stiftung Brandenburg e.V. Spenden, Mitgliedsbeiträge
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	In einem alten Wohnhaus entwickelt eine Gruppe von 22 Personen einen Ort für Kunst, Kultur und Vielfalt. Das Angebot umfasst: Konzerte, Filmvorführungen, Ausstellungen, eine Sommerschule, Yoga, ein Stipendium für Köche, die sich für die regionale Küche interessieren, und öffentliche Verkostungen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://libken.de/ contact@libken.de

299

VIII.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Zukunftswerft
3.	Ort	Paretz, Brandenburg, Dorf - etwa 400 Einwohner



	- Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	
4.	Leitung:	Christine und Dennis Hoenig-Ohnsorg
5.	Gründung der Initiative:	2015
6.	Finanzquellen:	-
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Ein Raum für persönliche und Organisationsentwicklung für positiven sozialen Wandel. Beherbergt im Wesentlichen 2 bereits bestehende Projekte: 1. Die imaginäre Konferenz, für Menschen, die nach individuellen Möglichkeiten suchen, einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. 2. PEP, ein Programm für junge Menschen, die bereits im sozialen Wandel aktiv sind und zu innovativen Lösungen für die Gesellschaft beitragen wollen - Coaching, Ideenaustausch, verbundenes Netzwerk für ehemalige Teilnehmer
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://zukunftswerft.org/

300

IX.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Mehrgenerationenhaus Divan
3.	Ort	Berlin (Großstadt), Hauptstadt von Deutschland



	- Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	
4.	Leitung:	Wanda Wolf (Kontaktperson)
5.	Gründung der Initiative:	2015
6.	Finanzquellen:	Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	- Geschichtenerzählstunden für Kinder, Hausaufgabenhilfe für Schülerinnen und Schüler, Deutsch-Kurse, Englisch-Kurse, Türkisch-Kurse, Nähwerkstätten, Pro-bono- Rechtsdienst, Sozialberatung
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.nachbarschaftszentrum- divan.de/mehrgenerationenhaus.html kontakt@nachbarschaftszentrum-divan.de

301

X.

1.	Land:	Deutschland
2.	Organisation/ Projektname:	Perspektive Oderberg e.V., Oderberger Fenster
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Oderberg, Brandenburg (Dorf) Etwa 2.200 Einwohner Nahe der polnischen Grenze
4.	Leitung:	Angelika Gauert
5.	Gründung der Initiative:	2014
6.	Finanzquellen:	Spenden, Mitgliedsbeiträge
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Die Organisation fördert Aktivitäten, die zum Gemeinwohl von Oderberg beitragen,



		z.B. hat ein Geschäft, das regionale Produkte anbietet, außerdem ein Reparaturcafé, Tauschraum für Bürger, gemeinsame Abendessen, Feierlichkeiten
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.perspektive-oderberg.de/

Good practices: Bulgarien

I.

1.	Land:	Bulgarien,	
2.	Organisation/ Projektname:	National Bulgarien University Third Age (Nationale Universität Bulgariens Drittes Alter)	
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sofia	302
4.	Leitung:	Prof. Gancho Popov	
5.	Gründung der Initiative:	2016	
6.	Finanzquellen:	Spenden	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Die "Nationale Universität Bulgarien - Drittes Alter" als Nichtregierungsorganisation im öffentlichen Interesse hat folgende Ziele: dem Leben von Menschen über 55 einen Sinn zu geben, ihre Aktivität, körperliche und geistige Gesundheit, soziale Verwirklichung und soziale Integration zu unterstützen, ihr Wissen zu aktualisieren, um ihre verbleibende Arbeitsfähigkeit zu nutzen, am sozialen, gesellschaftlichen und kulturellen Leben teilzunehmen, durch Gesundheits-, Bildungs-	



		und Sozialerziehungsprogramme ein hohes Maß an Bewusstsein zu erhalten, den Wunsch zu wecken, Teil der Gesellschaft zu sein und ihr Vorteile zu bringen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	nbu3age.org

II.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Tandem
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sofia
4.	Leitung:	Gergana Rakovska
5.	Gründung der Initiative:	2009 – 2011
6.	Finanzquellen:	Programm für lebenslanges Lernen
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>Das TANDEM-Projekt - wie man intergenerationelle und interkulturelle Kommunikation etabliert und wie man für den Transfer und die Transparenz von Kompetenzen in der Berufsbildung sorgt - basiert auf dem erfolgreichen Grundtvig-Projekt "European GenerationLink".</p> <p>Es passt innovative und konkrete Maßnahmen für die Berufsbildung an und zeigt Lehrkräften in der Berufsbildung, Ausbildern und Beratern, wie diese beiden Gruppen der Gesellschaft zusammengebracht werden können, damit sie voneinander profitieren können.</p>

303



		TANDEM Internet-basierte Bibliothek - für Lehrer, Ausbilder und Berater in der Berufsbildung, einschließlich "Geschichten" älterer Migranten, die von jungen Erwachsenen aufgezeichnet wurden und nach verschiedenen Parametern durchsucht werden können. www.tandem-library.eu
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	www.fbo.bg http://www.tandem-project.eu/

III.

1.	Land:	Bulgarien, Italien, Griechenland
2.	Organisation/ Projektname:	Big Foot Project
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Der Big Foot-Ansatz wird in drei ländlichen Gemeinden umgesetzt: Berkovitsa, Bulgarien; Trikala, Griechenland und Gubbio, Italien. 304
4.	Leitung:	GOURE´ srl, Italien, Zentrum für die Entwicklung von Nordwestbulgarien, Bulgarien
5.	Gründung der Initiative:	2011-2013
6.	Finanzquellen:	Programm für lebenslanges Lernen
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Die Idee des Big Foot-Projekts ist es, die Kluft zu überbrücken - und generationenübergreifendes Lernen und Dialog in den Berggebieten zu etablieren, die Fähigkeiten und das Wissen der älteren Generation von Einheimischen zu fördern und zu würdigen, traditionelles Wissen mit modernen Kommunikationsmitteln und Fachwissen zu kombinieren, um innovative, kreative und produktive gemeinsame

		Lösungen für eine nachhaltige lokale Entwicklung zu ermöglichen.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	www.centrebfgfoundation.org

IV.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Age Awareness and Advocacy of Older People (Altersbewusstsein und Anwaltschaft für ältere Menschen)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Montana, Plovdiv, Blagoevgrad, Lovech, Smolyan, Dobrich, Russe, Vratca and Targovishte
4.	Leitung:	Bulgarisches Rotes Kreuz
5.	Gründung der Initiative:	2003-2009
6.	Finanzquellen:	Bulgarisches Rotes Kreuz, Österreichisches Rotes Kreuz
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>Das bulgarische Rote Kreuz führte mit Unterstützung des Schweizerischen Roten Kreuzes in den Jahren 2003-2009 das Projekt "Age Awareness and Advocacy of Older People" durch. Das Projekt führte den partizipatorischen Ansatz ein, der die Vertreterinnen und Vertreter des dritten Lebensalters zu aktiven Teilnehmerinnen und Teilnehmern an vielen Aktivitäten, Diskussionen und Entscheidungsprozessen von Problemen ihres jeweiligen Interesses machte.</p> <p>Die Projektaktivitäten wurden in 10 Regionen Bulgariens - Montana, Plovdiv, Blagoevgrad, Lovech, Smolyan, Dobrich, Russe, Vratca und</p>

305



		<p>Targovishte - durchgeführt. Die Realisierung des Projekts trug zur sozialen Wiedereingliederung älterer Menschen über 60 Jahre in mehr als 60 Gemeinden bei. Der im Projekt angewandte partizipatorische Ansatz führte zu einer angemessenen Bedarfsermittlung und Definition der aktuellsten Probleme. Ältere Freiwillige aus den Projektregionen wurden die Hauptakteure in der 2007 durchgeführten partizipativen Forschung "Stimme der älteren Menschen". Als Ergebnis der in Zusammenarbeit mit anderen NGOs durchgeführten Aktivitäten konnten spezifische Probleme gelöst und gefährdete Gemeindemitglieder unterstützt werden: allein stehende ältere Menschen, Menschen, die eine medizinische Behandlung benötigen, usw. Beteiligung von insgesamt 1120 älteren Freiwilligen.</p>	306
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://en.redcross.bg/projects/active_projects/awareness	

V.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Adult Herbalists (Erwachsene Kräuterkundige)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Lovech
4.	Leitung:	Ecomission 21 century
5.	Gründung der Initiative:	20011-2012
6.	Finanzquellen:	Programm für lebenslanges Lernen

7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Das Projekt wurde gemeinsam mit der italienischen Organisation Associazione Study Center City of Foligno durchgeführt und konzentriert sich auf die aktive Beteiligung von erwachsenen Freiwilligen (über 50 Jahre) an Initiativen zur Förderung der Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung in der Öffentlichkeit in zwei europäischen Städten: Lovech, Bulgarien, und Foligno, Italien. Die alternde Bevölkerung ist eine der bedeutendsten Veränderungen in den europäischen Gesellschaften und gleichzeitig eines der gravierendsten Probleme für Familien, Regierungen und Gemeinden. Die Perspektive: Ältere Menschen sind im Begriff, ein hohes Alter zu erreichen. Deshalb müssen die Gesellschaften dringend Mechanismen, Strategien und Politiken entwickeln, um die Grundlagen für einen menschenwürdigen Alterungsprozess für alle zu schaffen. Die Grundlagen dieses Prozesses bauen auf der Möglichkeit für ältere Menschen auf, am öffentlichen Leben teilzunehmen, ihre Erfahrungen zu teilen und die Solidarität zwischen den Generationen zu fördern.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	www.ecomission21.com

307

VI.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Grandma and grandpa for the children in orpaphanage houses (Oma und Opa für die Kinder in Waisenhäusern)
3.	Ort	Sofia



	- Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	
4.	Leitung:	Bulgarisches Rotes Kreuz
5.	Gründung der Initiative:	2009
6.	Finanzquellen:	Bulgarisches Rotes Kreuz, Österreichisches Rotes Kreuz
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>Ziel des Projekts ist es, die soziale Eingliederung älterer Menschen zu verbessern und die soziale Anpassung von Kindern zu fördern, die der elterlichen Fürsorge beraubt sind.</p> <p>Das BRK organisiert im Rahmen des Projekts "Großeltern für Kinder aus sozialen Einrichtungen für Kinder, die der elterlichen Fürsorge beraubt sind" einen Runden Tisch. Vertreter des Ministeriums für Arbeit und Sozialpolitik und der Staatlichen Agentur für Kinderschutz BRK stellten die Aktivitäten und Ergebnisse des sechsmonatigen Projekts vor, das mit Unterstützung des Österreichischen Roten Kreuzes entwickelt wurde.</p> <p>BRC-Senioren und Freiwillige besuchten sechs Monate lang Kinder aus sozialen Einrichtungen in vier Regionen des Landes - Plovdiv, Gotse Delchev, Byala Slatina und Dobrich - und unterhielten sich mit ihnen über das Anliegen, ihre fehlenden Großeltern zu ersetzen.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.redcross.bg/

308

VII.



1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Volunteering in social services (Freiwilligenarbeit in sozialen Diensten)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sofia
4.	Leitung:	Bulgarisches Rotes Kreuz
5.	Gründung der Initiative:	2009
6.	Finanzquellen:	Grundtvig programme
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Das Projekt ermöglicht erwachsenen Freiwilligen (60+), die in der Erbringung von Sozialdiensten im Österreichischen Roten Kreuz bzw. im Bulgarischen Roten Kreuz tätig sind, an einem gegenseitigen Austauschprogramm teilzunehmen. Eines der 309 Hauptziele ist der Erfahrungsaustausch im sozialen Bereich zwischen erwachsenen Freiwilligen, um mehr über ihre unterschiedlichen sozialen Dienste für Menschen aus sozial schwachen Gruppen in Österreich und Bulgarien zu erfahren.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.redcross.bg/

VIII.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	JOY FFL- Learning a foreign language together with our grandchildren (JOY FFL- Gemeinsam mit unseren Enkelkindern eine Fremdsprache lernen)



3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sofia
4.	Leitung:	Radosveta Drakeva
5.	Gründung der Initiative:	2003 - 2005
6.	Finanzquellen:	Socrates, Lingua
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Die Hauptaktivitäten des Projekts richten sich an Großeltern von Kindern im Alter von 6 bis 12 Jahren. Das Hauptziel besteht darin, das Bewusstsein für die Vorteile des lebenslangen Erlernens einer Fremdsprache durch Motivation zu schärfen, auch durch die Praxis einer bestimmten sozialen Gruppe, zu der auch Rentner und Eltern gehören, die sich um ihre Kinder kümmern.
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://znanie-bg.org/en/

310

IX.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Regional Library „Pencho Slaveykov“ (Regionale Bibliothek "Pencho Slawejkov")
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Varna
4.	Leitung:	Radka, Kalcheva,
5.	Gründung der Initiative:	2008 - 2010
6.	Finanzquellen:	Programm für lebenslanges Lernen, Programm Grundtvig



7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<p>LLS steht für "Lebenslanges Lernen für Senioren". Es konzentriert sich auf Dienstleistungen mit dem Ziel, die Lebensqualität durch Lernprozesse für Senioren zu verbessern.</p> <p>Es war eine Lernerfahrung für das Personal und richtete sich an Personen, die mit Senioren arbeiten und/oder Lernprozesse in lokalen Behörden und Nichtregierungsorganisationen durchführen. Die Prozesse innerhalb des Projekts wurden in groß angelegten Tests zum Nutzen der Senioren durchgeführt. Die Methoden wurden evaluiert, um die Dienstleistungen zwischen den Orten übertragbar zu machen, mit neuen Evaluationen von angepassten Versionen in einer anderen Umgebung. Die bedeutendste Initiative, die durch die Teilnahme an LL4S angeregt und von der Bibliothek Varna geschaffen, organisiert und unterhalten wurde, war der Anfängerkurs für Computer- und Informationskenntnisse für Senioren ab 60 Jahren.</p>
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	office@libvar.bg

311

X.

1.	Land:	Bulgarien
2.	Organisation/ Projektname:	Danube networkers / European Management Center (Donau-Netzwerker / Europäisches Managementzentrum)
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Sofia
4.	Leitung:	Tanya Gebova
5.	Gründung der Initiative:	July 2008 - 2010
6.	Finanzquellen:	Programm für lebenslanges Lernen, Programm Grundtvig
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Ziel der Lernpartnerschaft " Donau-Netzwerker" war es, durch gemeinsame



Erasmus+

This project has been funded with the support from the European Union. This publication reflects the views only of the author, and the European Commission or Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji – National Agency of Erasmus+ in Poland cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained herein.

		<p>Aktivitäten älterer Erwachsener aus den Nachbarstaaten entlang der Donau ein interkulturelles Netzwerk älterer Erwachsener zu schaffen und sie zu Netzwerkern im Sinne der europäischen Idee zu machen. Die Lernpartnerschaft ermöglichte bürgerschaftliche Beteiligungs- und Willensbildungsprozesse, sie öffnete sie für diese Zielgruppe. Die Partnerschaft wirkte parallel zu den Kontakten, die im Bereich Wirtschaft und Kultur (Donaubüros) entlang der Donau geschaffen wurden, und lieferte die Grundlagen für ein größeres europäisches "Donau-Netzwerker"-Projekt. Im Sinne einer aktivierenden Seniorenbildung arbeiteten die in den beteiligten Organisationen entstandenen Seniorengruppen gemeinsam an gemeinsam ausgewählten Themen rund um die Donau.</p>	312
8.	<p>Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:</p>	<p>http://danube-networkers.eu/</p>	

Good practices: Italien

I.

1.	<p>Land:</p>	<p>Italien</p>
2.	<p>Organisation/ Projektname:</p>	<p>CER/ARI</p>
3.	<p>Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes</p>	<p>Udine</p>
4.	<p>Leitung:</p>	<p>Gabriele Villa</p>
5.	<p>Gründung der Initiative:</p>	<p>2019</p>
6.	<p>Finanzquellen:</p>	<p>Sachspenden</p>

7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Notfall Amateurfunkübertragung
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	segreteria.ari@gmail.com

II.

1.	Land:	Italien
2.	Organisation/ Projektname:	Retake Napoli
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Napoli
4.	Leitung:	Eleonora
5.	Gründung der Initiative:	2019
6.	Finanzquellen:	Sachspenden
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Reparieren und Erneuern der Stadtbrunnen
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://retakenapoli.it/ info@retakenapoli.it

313

III.

1.	Land:	Italien
2.	Organisation/ Projektname:	https://therestartproject.org/restart-in-italia/
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Mailand



4.	Leitung:	Gianfranco Bramba
5.	Gründung der Initiative:	2019
6.	Finanzquellen:	Sachspenden
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Reparieren von Gegenständen Ausbildung im Reparieren von Gegenständen Reparatur eines Objekts in bestimmten Ereignissen
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://therestartproject.org/restart-in-italia/

IV.

1.	Land:	Italien	
2.	Organisation/ Projektname:	Volontari Expo 2015	
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	DECUMANO	314
4.	Leitung:	Gaetano Armento	
5.	Gründung der Initiative:	2015	
6.	Finanzquellen:	Privat	
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Management EXPO 2015	
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	info.milano@csvlombardia.it	

V.

1.	Land:	Italien
----	--------------	---------



2.	Organisation/ Projektname:	C.A.S.T.
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Mailand
4.	Leitung:	Centro Assistenza Sociale Territoriale/#iononbutto
5.	Gründung der Initiative:	2019
6.	Finanzquellen:	5/1000
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Wiederverwendung von Lebensmitteln, die sonst weggeworfen werden
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.associazionekast.it/ castmilanocast@gmail.com

315

VI.

1.	Land:	Italien
2.	Organisation/ Projektname:	Avvocati di strada
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Bologna
4.	Leitung:	Osservatorio Senior Milano
5.	Gründung der Initiative:	2019
6.	Finanzquellen:	-
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Rechtsanwaltliche Unterstützung für Obdachlose



8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	bologna@avvocatodistrada.it https://www.avvocatodistrada.it/sedi-locali/bologna/
----	---	---

VII.

1.	Land:	Italien
2.	Organisation/ Projektname:	Orto urbano Milano
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Mailand
4.	Leitung:	Osservatorio Senior Milano
5.	Gründung der Initiative:	2019
6.	Finanzquellen:	-
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Städtisches Gewächshaus Logistikmanagement und städtisches Gärtnern Lehrtätigkeit
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://osservatoriosenior.it/

316

VIII.

1.	Land:	Italien
2.	Organisation/ Projektname:	Orti urbani intergenerazionali e solidali
3.	Ort - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Rom (ganz Lazio)



4.	Leitung:	Seniores Italia
5.	Gründung der Initiative:	11.5.2018
6.	Finanzquellen:	Abteilung für Sozialpolitik, Subsidiarität und Gesundheit der Stadtverwaltung der Hauptstadt Rom
7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	<ul style="list-style-type: none"> - Anbau von Grünpflanzen und Gemüse - Förderung des Anbaus im Zentrum der Stadt (auch Nutzung von Gewächshäusern) - gesunde Gewohnheiten, gesunde Ernährung und die Förderung des natürlichen Lebens zu fördern - Weitergabe solcher Werte an die jüngere Generation (Dialog zwischen den Generationen)
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	http://www.volontariato.lazio.it/aeduca/ aeduca@volontariato.lazio.it

317

IX.

1.	Land:	Italien
2.	Organisation/ Projektname:	CESVOP PALERMO
3.	Ort <ul style="list-style-type: none"> - Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	PALERMO
4.	Leitung:	Cesvop Palermo
5.	Gründung der Initiative:	2018
6.	Finanzquellen:	-



7.	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Zeugenaussagen aus dem wirklichen Leben Erzählen einer Videogeschichte Intelligente Nutzung sozialer Kanäle wie Youtube und Facebook
8.	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.facebook.com/cesvop.palermo/videos/358212651605621/ (7.400 views) comunicazione@cesvop.org https://www.facebook.com/cesvop.palermo

X.

1	Land:	Italien
2	Organisation/ Projektname:	Amici del Museo (Freunde des Museums)
3	Ort • Großstadt, Kleinstadt, Ortschaft, Beschreibung des Ortes	Messina (+200.000 Einwohner), Messina Metropolis (+500.000 Einwohner)
4	Leitung:	Franz Riccobono
5	Gründung der Initiative:	October 2010
6	Finanzquellen:	Stadtführungen, kulturelle Aktivitäten
7	Beschreibung der Projektaktivitäten:	Gebietsförderung dank der Kultur der Partner des Vereins. Führungen und thematische

		Veranstaltungen zu bekannten und weniger bekannten historischen Orten der Stadt und ihrer Umgebung
8	Website/ E-Mail/ weitere Kontaktinformationen:	https://www.facebook.com/Franz-Riccobono-126717064050300/ https://www.facebook.com/groups/49901983454/members/