

Weg- zeichen

Nr. 4 - September 2003

führen, leiten, vorstehen

Wie macht man's richtig
an der Spitze einer Gruppe?



Gut Pfad

Von richtigen Begriffen und vom richtigen Tun

Wenn man so eine Zeitschrift herausgibt, beschäftigt man sich ja zwangsläufig mit Worten. Man liest ständig Texte, kürzt und streckt sie auf das passende Maß und stimmt sie aufeinander ab.

Diese Arbeit kann sich einfach auf die Länge des Textes, also die Zahl der Worte beschränken. Man setzt also ein „und“ statt eines „außerdem“, um beispielsweise eine Zeile zu sparen.

Allerdings kann man sich auch inhaltlich mit den Worten beschäftigen: was macht es denn für einen Unterschied, ob ich „und“ oder „außerdem“ sage? Diese etwas aufwändigere Methode wird jeder anwenden, der öfter mit Texten zu tun hat.

So geht es auch mir. Und da fällt mir in letzter Zeit etwas auf: in vielen Zusammenhängen wird bei uns vom „Vorstand“ gesprochen. Manche berichten vom Stammesvorstand, andere sitzen im Bundesvorstand, wieder andere laden zur Vorstandssitzung.

Da liegt die Frage nahe, ob dieses Wort so wichtig ist. Was ist denn so ein Vorstand im Vergleich zu einer Stammesführung?

In den aktuellen WEGZEICHEN wollen wir dieser Frage etwas nachgehen. Unter dem Titelthema „führen - leiten - vorstehen“ schreiben verschiedene Autoren über die Eigenheiten jeden dieser „Chefs“. Die Unterschiede darf dann jeder selbst suchen. Und sich überlegen, welcher Begriff treffender ist.

Denn eines sollten wir vermeiden: dass die Realität sich den Begriffen angleicht. Normalerweise beschreiben Begriffe das, was ist.

Schlimm wird es, wenn sie Symptom sind für das, was kommen wird, wenn sie also die Realität diktieren.

Tatsächlich kann es nämlich schnell passieren, dass derjenige, der sich als „Vorstand“ bezeichnet, auch als solcher verstanden wird. Oder sich selbst als solcher versteht.

Natürlich ist die aktuelle Ausgabe der WEGZEICHEN aber mehr als eine Begriffsklärung: Jockels Collage über verschiedenste Möglichkeiten des Führens werden sicherlich zum Nachdenken über die eigene Führertätigkeit anregen. Und Keks' Ankündigung für das Bundeslager 2004 macht schon wieder Lust auf die nächste Fahr-



tensaison. Und letztlich ist uns das Führer-Sein auf Fahrt ja viel wichtiger als seine Begriffe.



Inhalt

Aktuelles:	
Fahrten-Ferne-Abenteuer e.V.	S. 3
Auswahlverschulden.....	S. 3
Soziale Kompetenz – so wichtig wie nie.....	S. 9
Titelthema „führen – leiten – vorstehen“	
Führen – unsere Art.....	S. 4
Ein Leiter – was ist das?.....	S. 6
So sieht es im Vorstand aus.....	S. 8
Anregungen für das Führen.....	S. 10
Bundesweisheiten (4): Sich bilden.....	S. 14
Nachgefragt: Bundeslager 2004.....	S. 16
Vorwort.....	S. 2
WegZeichenErklärung.....	S. 9
Impressum.....	S. 7

Fahrten-Ferne-Abenteuer e.V. ist Veranstalter unserer großen Werbelager.

Verein für offene Angebote

von Christian Schroth

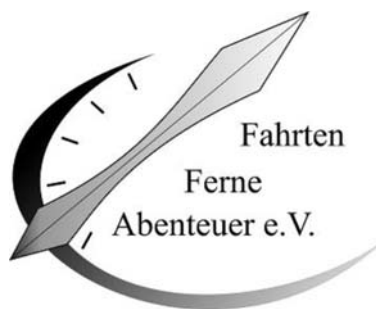
Unsere Lager bieten wir oft auch für Gäste an. Sie können auf Großlager mitfahren und dabei sich ein Bild vom Pfadfindersein machen. Natürlich möchten wir sie dabei als Mitglied gewinnen.

In den letzten Jahren hat die Zahl solcher Fahrten und die Anzahl der Teilnehmer deutlich zugenommen. Daher haben wir diese Fahrten aus dem Bund ausgelagert und einen eigenen Verein für unsere großen offenen Angebote gegründet.

Die Begriffe „Fahrten-Ferne-Abenteuer“ sind eine Säule unserer Bundesweisheiten und ein selbstverständliches Element unseres Pfadfinderlebens.

Auf den Fahrten und Lagern erleben wir unsere Abenteuer, dort entsteht die Gemeinschaft und die Freundschaft untereinander. Kinder und Jugendliche kommen genau aus diesen Gründen zu den Pfadfindern:

Sie wollen Abenteuer erleben und Teil einer Gemeinschaft sein, wo sie Freunde finden können. Das möchten wir ihnen auch gerne bieten.



Ein anderes Interesse unseres Bundes kommt dazu: Wir sind uns nicht selbst genug, sondern versuchen beständig unsere Gemeinschaft zu vergrößern, neue Leute zu uns zu führen, die uns bereichern an Ideen, Persönlichkeit und Engagement.

Um beides zu verbinden, haben wir den Verein Fahrten-Ferne-Abenteuer e.V. gegründet. Dies untermauert das Be-

streben, unsere Palette an Abenteuerfreizeiten für Kinder und Jugendliche zu vergrößern um letztlich viele neue Leute für die Pfadfindersache zu interessieren und zu begeistern.

Der Verein Fahrten-Ferne-Abenteuer e.V. ist also keine Konkurrenz zu uns Pfadfindern, sondern das Ferienwerk des Pfadfinderbundes Weltenbummler, eine Art „Vorfeldorganisation“. Sie begeistert Kinder und Jugendliche für unsere Aktionen und zeigt ihnen für ein oder zwei Wochen, was sie als Mitglied im Bund täglich erleben können.

Wer mehr wissen will über Fahrten-Ferne-Abenteuer und vielleicht die Angebote für sich vor Ort nutzen will, setzt sich am besten mit Christian selbst in Verbindung, unter Telefon 0911/9415802 oder info@fahrten-ferne-abenteuer.de

Haftung für die Auswahl des Verantwortlichen

Neben dem eigentlichen Leiter einer Gruppe kann auch der Vereinsvorstand für einen Schaden haftbar gemacht werden, den der Leiter verursacht hat.

Unter Vorstand ist hier jene Person oder jenes Gremium gemeint, dem die Auswahl, Bestellung und Beaufsichtigung des eigentlichen Leiters (Verantwortlichen, Führers...) obliegt. Das kann die Stammführung, LV-Führung oder Bundesführung sein. Diese muss prüfen, ob beispielsweise von einem Sippenführer das notwendige Verantwortungsbewusstsein für ein Haijk erwartet werden kann. Überträgt der Vorstand einem ungeeigneten Leiter Verantwortung, so trifft ihn ein „Auswahlverschulden“. Entsprechend muss er einen Teil des verursachten Schadens mittragen.

Aus diesem Grund haben wir relativ gut strukturierte Ausbildungen, die Eignung und Kompetenzen regeln: Wer einen Kornettkurs besucht, ist ausgebildet zur Führung einer Gruppe. Als Kornett trägt er das rote Knotenschild und erhält damit vom Bund die Erlaubnis, eigenständig eine Gruppe zu führen. Durch dieses System ist jeder für die Aufgabe befähigt, die er ausführen darf.

fh

Führen - unsere Art

**Pfadfinder leiten nicht, sind kein Vorstand.
Sie führen. Mit Herz, Hand und Verstand.**

Laut dem Großen Brockhaus, 18. Auflage ist der Führer ein „Mitarbeiter eines Unternehmens, der an der Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen durch zielgerichtete Steuerung und Überwachung des Einsatzes von Menschen und Mitteln beteiligt ist.“

Für uns Pfadfinder würden wir das weniger abstrakt formulieren, aber dennoch das gleiche meinen: ein Führer arbeitet „zielgerichtet“. Er* führt nicht nur Anordnungen aus, er gibt seinen Mitgliedern auch nicht Vorgaben zur Ausführung. Er hat ein Ziel, eine Idee, ein Ideal. Auf dieses arbeitet er zu.



Und er ist „beteiligt“. Das heißt nicht nur, dass er im Bund, LV, Horst... mitmachen darf. Er ist be-teil-igt, er ist Teil. Keine wichtige Entscheidung im Stamm wird getroffen, ohne dass alle Führer darüber beraten haben. Kein Stamm wird einen Gruppenführer haben wollen, der dabei nicht mitredet. Ein

Führer ist immer beteiligt. Er kann nicht außen stehen und zuschauen. Er ist beteiligt: mit seinen Kenntnissen, Erfahrungen und Gefühlen. Beteiligt mit Herz, Hand und Verstand.

Somit ist Führung die Fähigkeit, freiwillige Aktionen zu inspirieren; andere zu motivieren; sich selbst zu entwickeln; überdurchschnittliche Führungsqualitäten zu besitzen.

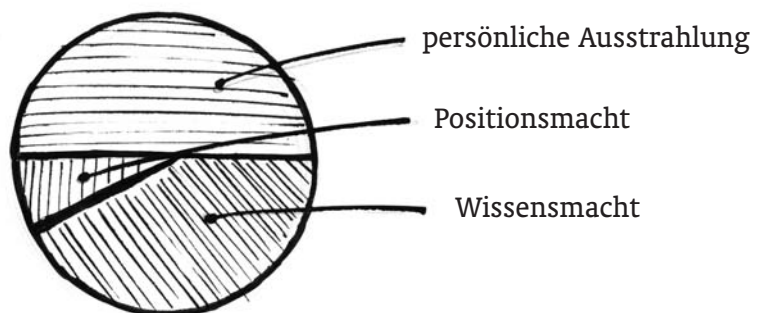
Führer wissen, wohin sie gehen!

Denk an Führer oder Führungspersönlichkeiten, die Du bewunderst, und in den meisten Fällen wirst Du einzigartige Eigenschaften an ihnen entdecken. Gute Führer können begeistern, motivieren, sie bringen Menschen dazu, begeistert zu sein. Führer sind aktiv, wollen verbessern, wachsen und in neue Gefilde expandieren. Was



Führer außerdem noch von anderen unterscheidet ist die Tatsache, dass Wachstum bei ihnen immer eine Richtung hat. Führungspersönlichkeiten wissen wohin sie gehen. Sie haben eine Vision, die andere anzieht und damit wecken sie Enthusiasmus, Interesse und Energie in anderen Menschen.

Führer sind sich ihrer Kraftquellen bewusst





Ein Führer, vor allem ein Pfadfinderführer, steht nicht außerhalb seiner Gruppe. Er ist immer dabei, macht mit, ist Teil der Gemeinschaft.
Fotos: uwh, fh, lr

Führer haben besondere Schlüsselqualifikationen

Persönliche Kompetenz

Emotionale Intelligenz wie Selbstwahrnehmung, Emotionales Bewusstsein, Selbsteinschätzung, Selbstreflexion, Selbstvertrauen, Selbstregulierung, Selbstkontrolle, Glaubwürdigkeit, Gewissenhaftigkeit, Anpassungsfähigkeit, Gelassenheit, Stressresistenz
Motivation, Leistungsdrang, Engagement, Optimismus, Vorbildfunktion
Geistige Beweglichkeit, Auffassungsgabe, vernetztes Denken, Ausdrucksvermögen
Erscheinungsbild, Auftreten, Ausstrahlung, Körperhaltung

Soziale Kompetenz

Empathie, andere Verstehen, andere entwickeln, Service-

orientierung, Vielfalt nutzen, emotionale Strömungen erfassen

Soziale Fähigkeiten, Einfluss, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Kritikfähigkeit, Situatives Führen, Katalysator des Wandels, Bindungen aufbauen, Zusammenarbeit

Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Fairness, Gerechtigkeit, Durchsetzungsvermögen

Fachliche Kompetenz

Pfadfinderisches Fachwissen
Erfahrungswissen
Arbeitsökonomie, Verwendung von sämtlichen zur Verfügung stehenden Ressourcen, Qualitätsbewusstsein, Standards absprechen, weitergeben, einhalten
Methodenwissen, Führungstechniken, Entscheidungs- und Problemlösungstechniken
fundierte Allgemeinbildung

Jockel

WegZeichen Erklärung



Guter Lagerplatz
Hier findest Du Beiträge über die Fundamente unseres Bundes, auf denen unsere gesamte Arbeit aufbaut.



Hier graben
Ganz speziellen Fragen lassen wir Fachleute nachgehen. Ihre Antworten stehen unter diesem Zeichen.

* Der Einfachheit halber sprechen wir auf diesen Seiten vom Führer etc. in der männlichen Form und verwenden stets die Sippe als Beispiel. Natürlich sind die Frauen bzw. die anderen Stufen ebenso gemeint.

In anderen Bünden und Jugendgruppen gibt es nur Leiter.

Ein Leiter – was ist das?

von Dr. Stefan Wehner (Wurmi)

Bei all unseren GrundschullehrerInnen und PädagogInnen muss ich mich wohl am Anfang gleich mal entschuldigen: dieser Beitrag wird ein sehr laienhafter bleiben müssen, da Pädagogik nun mal nicht zu meiner Hochschulausbildung gehörte, und bei uns im Bund sollte es ja keine Leiter als Anschauungsobjekte geben – wir bezeichnen uns ja alle als Führer.

men können.“ Aber offensichtlich ist dies keine Notwendigkeit. Ist ein Leiter also ein Schmalspur-Führer?

Das wäre wohl doch zu knapp. Weiter wird ausgeführt, dass es bei der Persönlichkeit des Leiters in erster Linie auf die Darstellung seiner Person und die Präsentation der inhaltlichen Ziele ankommt. Und die Feststellungen werden abgerundet

das Kind bzw. den Jugendlichen, um die es sich bei den Pfadfindern überall dreht? Um die geht es hier ganz offensichtlich gar nicht. Und im Folgenden wird auch erklärt, warum dies so sein muss: eben weil jemand leitet und nicht führt.

Die Abgrenzung der Begriffe „Leiten“ und „Führen“, erfolgt ausführlich ab Seite 15. Hier die wichtigsten Kriterien:

Ein Führer (jemand, der führt) kommt aus der Reihe der Gruppenmitglieder, erhält von diesen wegen seiner Fähigkeiten die Legitimation und bleibt nach wie vor Teil der Gruppe und dieser auch Rechenschaft schuldig. Nach Ende der Führungstätigkeit geht er wieder zurück in die Gruppe.

Ein Leiter (jemand, der leitet) hingegen wird von einem externen Gremium vor die Gruppe gestellt, in der Regel hatte er mit dieser vorher nichts zu tun und verschwindet am Ende seiner Amtszeit auch wieder. Er ist nicht seiner Gruppe, sondern dem externen Gremium Rechenschaft schuldig und wohl auch Erfolgshaft. Er wird eben kein Teil der Gruppe, sondern bleibt ein Anhängsel.

Und damit ist auch klar, warum wir ihn bei den Weltenbummlern nicht treffen, den Leiter: die Bundesordnung gibt unseren Gruppen die Möglichkeit, alters- und entwicklungs-spezifisch, ihre Gruppenführer zu wählen.



Der Leiter steht mehr außen als innen, er ist Entertainer der Gruppe, aber kein Teil der Gruppe wie ein Führer.

Foto: fh

Also gut, für die Frage nach dem Wesen des Leiters muss ein Buch her: von Gäde und Listing „Gruppen erfolgreich leiten“ (Matthias-Grünwald-Verlag, Mainz 1995). Starten wir auf Seite 12: „Es bleibt jedoch festzuhalten, dass konkrete Führungseigenschaften eine günstige Voraussetzung dafür bilden, dass bestimmte Menschen eine Leitungsfunktion überneh-

mit: „Die Fähigkeit zum Entertainment, zur sogenannten Performance, ist eine nicht zu unterschätzende Eigenschaft des Leiters“. Aha, der Leiter ist also ein Alleinunterhalter, der sich vielleicht noch etwas um die Ziele des Verbandes kümmert, aber sonst insbesondere sich gut in Szene zu setzen weiß. Wo bleibt Baden-Powells „Look at the boy!“, um das Gruppenmitglied,

Soviel zur Theorie. Doch zeigen sich diese Unterschiede auch in der Praxis? Ich denke ja. Beispielsweise bieten viele Jugendübernachtungshäuser Leiterzimmer an. Warum? Offenbar ist es vielen Leitern wichtig, die innere Distanz zwischen Gruppe und Leiter auch räumlich zu erhalten. Unsere Kohten dagegen, die Erlebniswelt einer ganzen Sippe, haben keine Leiterzimmer. Der Sippenführer ist eben Teil der Gruppe, nicht nur für einen 8-Stunden-Arbeitstag, sondern rund um die Uhr.

Bleiben wir beim Sippenführer: dieser ist meist nur wenig älter als seine Gruppe; dies ist auch gut so, denn nur so können wir (unter Berücksichtigung der alters- und entwick-

klungsspezifischen Jugendarbeit) beiden gerecht werden, der Gruppe und dem Führer, ohne sie trennen zu müssen, sei es räumlich oder anders. Und das erlaubt uns, gut ausgebildete und engagierte Jugendliche bereits früh an Verantwortung heranzuführen. Sie sind nahe an den Problemen und Wünschen der Gruppenmitglieder. So kann „Look at the boy“ auch wirklich in die alltägliche Arbeit einfließen und steuernd und helfend auf den Einzelnen eingewirkt werden.

Das Gegenbeispiel zu unserem Sippenführer findet man bei der DPSG, nämlich einen echten Leiter. Nach eigenen Angaben setzt der Verband nur volljährige Leiter ein. Mit einem solch großen Altersunterschied

ist eine Führerschaft kaum noch möglich und wohl auch nicht beabsichtigt.

Ein schöne Zusammenfassung der Problematik des Leitens entnehme ich daher auch dem Handbuch der DPSG für die Pfadfinderstufe „Leiten mitten im Trupp“. Eine der Überschriften in diesem über dreihundert Seiten starken Buches lautet: „Wir Leiter und Leiterinnen haben alles im Griff – Irrtum!“.

Wie auch, wenn man außen steht. Einer Pfadfindergemeinschaft kann man nichts vorsetzen, sondern muss sich schon auf diese und mit dieser einlassen: auf die Gruppe, auf sich und die Aufgabe/Verantwortung, die beides mit sich bringt: sowohl die Führung als auch die Leitung.



Herausgeber:
Pfadfinderbund Weltenbummler e.V.
Kanonenweg 48
96450 Coburg

Redaktion:
Fabian Hofmann
Leihgesterner Weg 128
35392 Gießen
Tel. 0641/971 6 983
Wegzeichen@pbw.org

www.pbw.org
www.pbw.org/publikationen/
Wegzeichen/wegzeichen-04.pdf

Wegzeichen

Zeitschrift für FührerInnen und MitarbeiterInnen
des Pfadfinderbundes Weltenbummler

*Mitarbeiter dieser Ausgabe: Jasmin Müller-Alefeld,
Joachim Müller (Jockel), Helga Groß, Laura Reiser,
Christian Schroth, Dr. Stefan Wehner (Wurmi)*

Fotos von Fabian Hofmann, Udo Wich Heiter, Laura Reiser, Stefan Wehner, André Tewes und Michael Schweigler

FührerInnen und MitarbeiterInnen des Pfadfinderbundes Weltenbummler erhalten WEGZEICHEN kostenlos. Andere Interessierte wenden sich bitte an die Redaktion.

Auszüge dürfen nach Absprache gerne veröffentlicht werden.

*Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.
Mit [M] gekennzeichnete Fotos wurden nachträglich digital manipuliert.*

Ausgabe Nr. 4 - September 2003 - Auflage: 400 Stück

Große Verbände werden meist von einem Vorstand geleitet.

So sieht es im Vorstand aus

Von Helga Groß

Seit mehreren Jahren bin ich als Delegierte unseres Vereins im Bayerischen Jugendring (BJR) tätig. Im Herbst 2001 wurde ich von den Delegierten der im BJR vertretenen Jugendverbände zur Vorsitzenden des Hauptausschusses gewählt.

In der Eigenschaft als HA-Vorsitzende nahm ich an den Vorstandssitzungen des BJR teil und gewann einen guten Einblick in die Arbeit und die vielfältigen Aufgaben eines „echten Vorstands“.

Zunächst einmal wird der Vorstand (Präsidentin, 2. Präsident, 7 Vorstandsmitglieder) vom Hauptausschuss gewählt und ist (außer der Präsidentin) ehrenamtlich tätig.

Die Geschäftsaufgaben werden unter den Vorstandsmitgliedern verteilt, aber das Pensum für jeden Einzelnen ist immer noch ganz schön üppig. Obwohl jedes Mitglied im Vorstand von seinem Arbeitgeber (meistens ein Jugendverband) für gewisse Zeit bezahlt freigestellt wurde, ist der gesamte zeitliche Aufwand für jedes einzelne Vorstandsmitglied nur mit großem freiwilligem und ehrenamtlichen Einsatz abzudecken.

Um einen kleinen Einblick in die Vielfalt der Aufgaben des Vorstands zu geben hier einige Stichpunkte aus einem Bericht des Landesvorstands:

Finanzsituation und Personalentwicklung der Jugendringe, Jugendpolitische Inter-



Ein Vorstand verwaltet mehr als er führt. Sitzungen, Anträge und Vorschriften sind seine Welt.

Foto: fh

essensvertretung, Finanzpolitische Lobbyarbeit, AG Kinderpolitik, AG Beteiligung, AG Prävention vor sexueller Gewalt, AG Umweltpolitik/Umweltpädagogik...

Die Anforderungen an den Vorstand sind enorm und können mit denen an einen Geschäftsführer einer GmbH verglichen werden.

Der Vorstand handelt zwischen den Hauptausschüssen in Vertretung für die gesamte Jugendarbeit in Bayern! Das sind 30 landesweit tätige und 23 regional vertretene Jugendverbände, 230 örtliche Jugendgemeinschaften und über 160.000 Ehrenamtliche!

Über das Jahr gesehen finden 8 eintägige, 2 zweitägige und

eine dreitägige Sitzung statt. Außerdem betreut jedes Vorstandsmitglied Arbeitsgruppen (s.o.) die sich monatlich treffen und arbeiten dabei mit. Ebenso werden zwei Ausschüsse besetzt, in denen die Gelder der Staatsregierung verteilt und verwaltet werden. Hier ist nicht nur zeitliches sondern auch inhaltliches Engagement unbedingt gefordert.

Die Zeit ist aber auch der Knackpunkt für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder. Durch den hohen zeitlichen Aufwand, der bei verantwortungsvoller Arbeit einfach nötig ist, ist eine Mitarbeit im „Herkunftsverein“, z. B. bei uns Pfadfindern, fast nicht mehr möglich. Man müsste dafür schon hauptamtlicher Mitarbeiter seines Vereins sein.

Wirtschaftsstudie gibt Pfadfindern Aufwind

Soziale Kompetenz wichtig wie nie

Für Unternehmen sind die sogenannten „soft skills“ inzwischen das wichtigste Auswahlkriterium für Bewerber. Kompetenzen wie Teamgeist, Organisationstalent, Kompromissfähigkeit, Selbstmanagement und Einfühlungsvermögen werden wieder ernster genommen. Wie aus der Studie „High Potentials 2002“ der Wirtschaftsberatung Kienbaum Executive Consultants hervorgeht, steht soziale Kompetenz für 83 % der Unternehmen an erster Stelle bei der Bewerberauswahl. Dahinter rangieren Berufspraktika mit 50 % und Fremdsprachenkenntnisse mit 46 %. 2000 stand soziale Kompetenz noch auf Platz drei.

Als Jugendverband vermitteln wir unseren Mitgliedern genau diese gefragten Eigenschaften. Da wir Jugendliche früh an Verantwortung heranführen, intensiv die Gruppengemeinschaft leben und im Team neuen Herausforderungen kreativ begegnen, können sich unsere Mitglieder von Anfang an altersgemäß weiterentwickeln. Führungskräfte aus der Wirtschaft versichern uns seit Jahren immer wieder, dass Pfadfinder unter ihren Mitarbeitern im Hinblick auf die soziale Kompetenz besonders positiv auffallen.

In der Studie wurden 230 deutsche und schweizerische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt. Übrigens: Risikobereitschaft und Karriereorientierung, einst wichtige Eigenschaften von Top-Managern, landeten auf den letzten Plätzen. *fh*

Ich bedauere mein Ausscheiden aus dem BJR sehr, da ich gerne weiter mitarbeiten würde.

Aber zwischenzeitlich bin ich Landesführerin und sehe meine vorrangige Aufgabe innerhalb unseres Verbandes. Auch wenn es bei uns keinen Vorstand gibt, so bedeutet das nicht, dass die Aufgaben weniger interessant sind. Und für das Klima und den Umgang miteinander werde ich mein Bestes dazu tun, damit es bei uns auch attraktiv, ist in der Landesführung mitzuarbeiten.

Die gefürchtete trockene Gremienarbeit ist nämlich in Wirklichkeit gar nicht so trocken, wenn man sich für die Inhalte interessiert, gerne etwas mitgestaltet und auch einige eigene Vorstellungen verwirklicht sehen will.



Helga

Helga Groß, 41 Jahre, Fürth

Helga ist verheiratet und hat zwei Kinder (15 und 17 Jahre). Sie ist als Sekretärin beim Ministerialbeauftragten für die Gymnasien in Mittelfranken beschäftigt.

Nach verschiedenen Ämtern in Mittelfranken wurde sie 2003 zur Landesführerin des LV Bayern gewählt.

Die ehrenamtliche Arbeit in der Geschäftsstelle zu professionalisieren, den Bund nach außen positiv zu vertreten und die Pfadfinderarbeit des PbW in der Öffentlichkeit darzustellen, das sind einige ihrer Aufgabenschwerpunkte.

Wie kann man führen? Eine Art Collage zeigt Möglichkeiten.

Anregungen für das Führen

Von Joachim Müller (Jockel)

Natürlich ist Führen nicht gleich Führen. Ganz im Gegenteil. Während ein Vorstand sich von einem anderen meist kaum unterscheidet, sind zwei Führer normalerweise zwei völlig verschiedene Charaktere.

Auf den folgenden Seiten haben wir unterschiedliche Beschreibungen von Führungsstilen, Hinweise für Dich als Führer und Worte zum Nachdenken zusammengefasst.

Nichts davon soll eine Regel für Dich sein – wie soll man einen Führungsstil auch vorschreiben? Aber alles ist Anstoß und Anregung für Dich.

Führen durch Partnerschaft

1. Stelle sicher, dass im Umgang mit deinen Pfadfindern die freundlichen Worte die unfreundlichen um das Fünffache übersteigen.
2. Sorge dafür, dass du niemals einen Pfadfinder grundlos tadelst oder die Schuld für unerledigte Arbeit in die Schuhe schiebst.
3. Verberge deine Gefühle nicht. Auch du gehörst zur Gruppe.
4. Habe stets ein offenes Ohr für deine Pfadfinder.
5. Nimm deine Pfadfinder so wie sie sind.
6. Enthalte dich auch im Streit aller Beleidigungen, Spötteleien und sarkastischen Bemerkungen.
7. Lasse „Tote“ ruhen. Wühle nicht in der Vergangenheit.
8. Lerne dich zu beherrschen, wenn deine Gefühle mit dir durchgehen.
9. Versuche so oft es geht, dir die guten Eigenschaften deiner Pfadfinder vor Augen zu führen. Spende Lob und Anerkennung.

Ich bin o.k. - du bist o.k.

Mut machen, loben, Komplimente machen, bestätigen, grüßen, Sympathie zeigen, Schulterklopfen, beachten, bewundern, mit Namen ansprechen, in den Arm nehmen, gratulieren, ernst nehmen, Hobby ansprechen, Freude bereiten, einbeziehen, Interesse zeigen, einladen, zuhören, Händedruck, danken, um Rat bitten, bestaunen, Feedback geben, Vortritt lassen, Arbeit abnehmen, fördern, anrufen, besuchen, mitfühlen, fragen, pünktlich sein, Verständnis zeigen, Versprechen einhalten, helfen, um Hilfe bitten, Recht geben, gemeinsam feiern, Erfolge feiern, tolerant sein, Zeit nehmen, ehrlich sein, gern haben, Fehler zugeben, respektieren, informieren, Transparenz schaffen, hervorheben, auszeichnen, delegieren, Kompetenzen abgeben, weiterempfehlen, Brief schreiben, E-mailen, sich entschuldigen, lächeln, vertrauen, sich kümmern, an Geburtstag denken

Führung durch Lob und Anerkennung

Lob ist unbezahlbar und kostet nichts.
Lob ist Balsam für die Seele.
Lob tut allen gut, dem Führer und den Geführten.
Lob ist der Treibstoff der Leistung

Führen durch Begeistern

- Nicht den anderen zu etwas Neuem überreden (Fremdmotivation), sondern erst einmal die Sachen abschaffen, die ihn stören und keinen Spaß machen (Demotivation).
- Information ist die Grundlage der Motivation. Ich muss wissen warum. Wenn alle über alles Bescheid wissen, kann es richtig losgehen.
- Motivation geht nur über Lob und Anerkennung. Die Eigenmotivation (Motivation von innen heraus) durch Anerkennung von Leistung stärken. Nicht die Mängel suchen, sondern das Gute herausheben. Loben vor der Gruppe motiviert den Einzelnen.
- Das Aufzeigen der Bedeutung des einzelnen Pfadfinders und seiner Leistung für die Sippe wirkt motivierend. Jeder ist bei uns wichtig. Alle Gruppenmitglieder müssen in die Planung, Durchführung und Nachbereitung einbezogen werden.
- Ziele motivieren, wenn Sie herausfordern. (Vorsicht: sie sollten auch realistisch sein.) Beispiele: auf dem Lauterburglauf einen der vorderen Plätze belegen, vollständig auf Stammes-, Landes- oder Bundeslagern anwesend sein.
- Am besten motiviert man durch sein eigenes Vorbild. Nicht kommandieren, sondern durch eigenes Vormachen die anderen zum Mitmachen begeistern. Vorleben (Authentizität) statt Vor-erzählen.
- Pfadfinder motiviert man mit partnerschaftlicher Führung und nicht mit Bevormundung. Der Sippenführer stärkt vorhandene Fähigkeiten. Er ist nicht der „Überpfadfinder“, der alles besser weiß und alles alleine machen will.
- Wer schreibt bleibt – Visualisierung hilft Motivation aufrecht zu erhalten. Die Ziele der Gruppe auf ein Plakat, ein Brett oder einen Wandteppich schreiben und im Gruppenheim aufhängen. Da bleiben sie sichtbar und geben neue Motivationsimpulse.
- Motivation durch Freundschaften. „In deiner Sippe möchte ich auch sein! Da ist es toll! Da verstehen sich alle so gut!“ Die Sippe als Beziehungskiste.
- Erfolg ist die beste Motivation. Mach deine Sippe erfolgreich!

Führen mit Werten

1. Welche Werte fordern wir als Pfadfinderbund Weltenbummler von unseren Mitgliedern? (Pfadfindergesetze, Sekundärtugenden, Gesetzestreue...)
2. Welche Werte werden von meinen Sippenmitgliedern gelebt?
3. Welche Werte werden von der Führung vorgelebt? (Vorbild...)
4. Unter welchen Wertekonflikten leiden wir besonders? (Verbindlichkeiten...)
5. Was können wir besser machen? (Lob, Anerkennung, keine Wegschaukultur...)

Führen mit Vertrauen

Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil des geistigen Kapitals, das eine Gruppe entwickelt. Vertrauen beinhaltet die Erwartung, dass die anderen mir Einblick in ihre Gedanken und Gefühle geben; dass sie mir fair, achtsam und ehrlich begegnen.

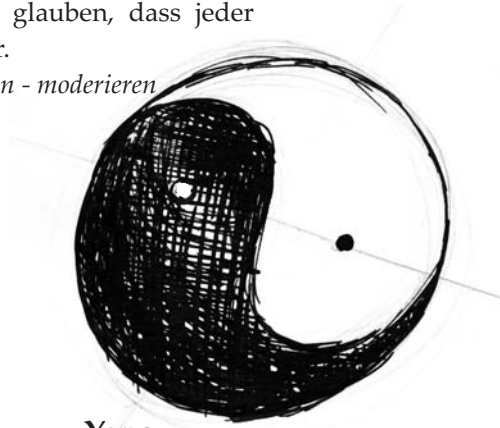
Wenn du in anderen ein Feuer entfachen willst, dann musst du selbst brennen.

-Augustinus -

Führen mit Yin und Yang

Im asiatischen Kulturraum spricht man allen Dingen eine Zweiheit zu: jedes Ding hat zwei Seiten, ein Yin und ein Yang. Das Yin-Prinzip beschreibt die weiblichen, gefühlsmäßigen Eigenschaften, das Weiche, Mütterliche. Auf der anderen Seite steht das männliche und sachliche Yang, das Harte und Väterliche. Die Asiaten glauben, dass jeder Mensch beide Seiten in sich trägt. Auch ein Führer.

aus Paul Lahninger: Leiten - präsentieren - moderieren



Yin

begleitendes, nährendes Führen, auf persönliche Beziehung und individuelles Gestalten ausgerichtet. Yin-Anteile beziehen sich im Wesentlichen auf die soziale Kompetenz. Der englische Ausdruck „coach“ für eine Trainer-Persönlichkeit beschreibt diese Qualität

Wärme bewirken
begleiten, begegnen
ausgleichen
einbeziehen
einfühlsam sorgen
visionär denken
Gruppenziele
Betriebsklima, Unterhaltungskultur, Kommunikationsformen
persönliche, gefühlsmäßige Beiträge
Teamorientierung
Motivation als einführendes Fördern
persönliche Werthaltungen und Bedürfnisse beachten
kreative Freiheit
liebvolle Raumgestaltung

Yang

organisieren, administrieren, zweckgerichtetes Handeln, auf Sachziele bezogenes Fortschrittsdenken
Der Yang-Anteil richtet sich auf das operationale Tagesgeschehen, auf ein beobachtbares, messbares Endergebnis.

Ordnung schaffen
fordern, kontrollieren
planen
abgrenzen
wachsam lenken
strategisch denken
Sachziele
technische Details, Termine
Argumente und Logik
Kompetenz und Machtverteilung
Motivation durch Fordern und Verhandeln
entschiedene Zielvorgaben
schrittweises lineares Vorgehen
zweckmäßige Abordnung

Führen in Ebenen

Auf jeder der klassischen vier Organisationsebenen (siehe unten) sind andere Fähigkeiten für die Effizienz ausschlaggebend. Für das Mitglied, das keine Führungsaufgaben zu erfüllen hat, ist das Wichtigste sein Fachwissen, das heißt Fachkenntnisse, die zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich sind. Fachwissen benötigt der Feuerwart ebenso wie der Spielleiter, der Materialwart, der Koch und jeder andere Pfadfinder in der Sippe.

Steigt ein Pfadfinder jedoch auf, so wird die Zeit, die er mit fachlichen Dingen verbringt, gewöhnlich immer kürzer. Das heißt nicht, dass sein Fachwissen weniger wichtig wird, doch bekommen auf den höheren Führungsebenen andere Fähigkeiten vorrangige Bedeutung:

Top-Management	Horst, Landesverband, Bund	konzeptionelle Fähigkeiten
mittleres Management	Stammführer	Integrationsvermögen
Gruppenleitung	Sippenführer	Fähigkeit, zu motivieren
Gruppe	Sippenämter	Organisations-talent

Mit zunehmender Verantwortlichkeit in der Organisation verlagern sich die Aufgaben – weg von der ursprünglichen „Kernkompetenz“, hin zu mehr taktischem und strategischem Management, Beziehungsmanagement und anderen Führungsaufgaben.

Erfolgreiche Führer müssen vor allem die Zukunft im Blickfeld haben. Betrachtet man jedoch die verschiedenen Organisationsebenen unterhalb der Top-Ebene, sieht man dann, dass immer weniger Zeit auf derartige konzeptionelle Dinge verwendet wird. Das heißt sicher nicht, dass die Stamm- und Sippenführer keine Meinung darüber hätten, welche Richtung die Organisation einschlagen sollte. Es bedeutet in den meisten Fällen nur, dass sie für übergeordnete Aufgaben weniger Zeit verwenden.

Führen ist die Fähigkeit, Pfadfinder oder ganze Sippen in die Lage zu versetzen, sich selbst zu übertreffen.



Lass jeden seine Höchstform erreichen; erwische ihn, wenn er's gut macht!

Gesucht: Entwürfe für Urkunden

Im Laufe des Jahres möchten wir unsere Urkunden erweitern: zu den bekannten Urkunden für Balu, Späher, Akela und Kornett sollen noch weitere für die Biber- und Roverstufe sowie für die Stammführer, Jungfeldmeister und Feldmeister kommen. Dafür suchen wir begeisterte Zeichner, Grafiker und Künstler. Mach' mit und mach' einen Entwurf für unsere Urkunden! Deine Ideen sind gefragt!

Die grafischen und technischen Vorgaben erfährst Du von Wurmi, Telefon 0921/5072440 oder wurmi@pbw.org

Sich bilden



Bundesweisheiten unter der Lupe (4): Ausbildung ist ein wichtiger Teil des Bundes

Jeder hat ein Recht Ausbildungen zu besuchen. Unsere Ausbildung hat ein durchgängiges Konzept, ist aber in Bewegung und offen für neue Wege. Der Anspruch soll sich mit der Wirklichkeit decken. Die Ausbildungen orientieren sich an der Basis und am praxisbezogenen Lernen.

Eine lange Tradition hat die Ausbildung in unserem Bund. War es doch stets unser Anliegen, unsere Pfadfinder, unsere Mitarbeiter und Führer auf ihre Aufgaben so gut wie möglich vorzubereiten. Dies zeigt sich im vielfältigen Angebot unseres Bundes und in unserer guten Pfadfinderarbeit.

Die Ausbildung im PbW ist schlüssig und baut aufeinander auf. Grundvoraussetzung ist das Engagement und die positive Einstellung des Pfadfinders, der sich entscheidet, Verantwortung zu übernehmen.



Dafür bieten wir dann ein umfangreiches Programm an hochwertigen Ausbildungen: Kurse für alle Ebenen und Stufen (vom Balu bis zum Feldmeister), fachspezifische Kurse jeden Niveaus (vom Koch bis zum Schatzmeister), Methodenkurse wie Zeitmanagement und praktische Ausbildungen, z. B. für die Öffentlichkeitsarbeit.

Als Bund achten wir auf eine hohe Qualität der angebotenen Kurse und fördern unsere Ausbilder. Verantwortlich dafür ist die Bundesführung selbst, die dafür eigens einen Ausbildungsbeauftragten beruft. Denn Aus- und Fortbildung ist für den Bund höchst nützlich, weil unsere Ziele und Methoden über die Ausbildung in die Gruppen hineingetragen werden. Dadurch wird eine gemeinsame Arbeitsgrundlage und Wertegemeinschaft geschaffen.

Schließlich ist die Übernahme von Verantwortung in der Altersgruppe, im Stamm und im Bund aber auch ein wichtiges Erziehungsziel unseres Bundes. Wir können unsere Mitglieder nur zu selbständigen und verantwortungsbewussten, aktiven Mitgliedern der Gesellschaft erziehen, wenn wir ihnen die Möglichkeit geben, sich zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Das Maß an Verantwortung, die wir dabei dem Einzelnen übertragen, und seine möglichen Aufgaben richten sich nach dem Alter und den Fähigkeiten des Betreffenden. Und natürlich nach dem Einsatz, den der jeweilige bringen möchte. Denn hinter jedem Engagement stehen die Prinzipien „Freiwilligkeit“ und „Handeln aus Einsicht“.

Für jeden die passende Ausbildung. Fotos: sw, fh, fh, ms, at



Ausbildung der Mitglieder

Bei uns im Pfadfinderbund Weltenbummler beginnt die Ausbildung bereits im Gruppenleben mit der Probenarbeit in den Stufen. (Proben, Tüchtigkeitsproben, Internationales Jugendprogramm)

Die Stufenproben gewährleisten zum einen, dass in unserem Bund in etwa ein vergleichbares Niveau pfadfinderischen Wissens und Könnens in den Stufen zu finden ist, und zum anderen führen sie den Pfadfinder langsam und Schritt für Schritt an die Übernahme von Verantwortung heran.

Die Proben sind nach dem Prinzip „vom Einfachen zum Schweren“ aufgebaut. So kann jeder seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten entsprechend nach und nach seine Proben ablegen.

Kinder und Jugendliche brauchen den Reiz der Aufgabenstellung, des Wettkampfes und der Erprobung der eigenen Kräfte. Mit der Probenarbeit geben wir die Möglichkeit dazu.

Dass diese Aufgaben dem Alter und den natürlichen Neigungen der Mitglieder entsprechen sollen, muss klar sein.

Im Gegensatz zu den Leistungsanforderungen, wie sie zum Beispiel in der Schule gestellt werden, besitzt die Probenarbeit bei uns im Bund aufgrund bestimmter Merkmale eine besondere pädagogische Bedeutung:

- sie versteht sich als Angebot, das den Interessen der Kinder und Jugendlichen entspricht
- sie ist begründet und zielgerichtet und wirkt deshalb motivierend

- sie berücksichtigt individuelle Begebenheiten
- sie trägt zur ganzheitlichen Förderung der Person bei.

Ausbildung zum Gruppenführer

Ziel unserer Ausbildung ist es, Gruppenführer in die Lage zu versetzen, ihr Amt bestmöglich auszuführen. Wir im Pfadfinderbund Weltenbummler erwarten von allen Gruppenführer, gleich welcher Stufe, die Bereitschaft zur Teilnahme an den angebotenen Lehrgängen und zur steten Weiterbildung.



In einer stufenspezifischen Grundausbildung wird man in die Stufenarbeit eingeführt und auf deren Merkmale, Besonderheiten und auf die altersspezifischen Arbeitsmethoden aufmerksam gemacht. Der Biberhelfer, Balu oder Späher lernt die Grundlagen seiner Stufe kennen, wird in Pädagogik und Rechtsfragen unterwiesen und erhält vor allem viele Tips für die tägliche Gruppenarbeit. Alle Fort- und Weiterbildungen zielen auf einen breite und nützliche Schatz aus Wissen, Kenntnissen und Erfahrung.



Wichtig ist dabei der in unseren Ausbildungen hoch angesetzte Praxisanteil im „Learning by doing“. Der Methode, die Herz, Hand und Verstand anspricht, fühlen wir uns verpflichtet. Das heißt, auf einem Kornettkurs findet vormittags beispielsweise ein Gespräch zu Haftungsfragen statt, nachmittags werden verschiedene Zeltformen aufgebaut, und abends übt man Stufenzeremonien am Lagerfeuer.

Stets denken wir dabei in den pfadfinderischen Stufen, damit ein Meutenführer auch meuten-spezifische Methoden, Ideen und Tips an die Hand bekommt. Und wir bauen unsere Ausbildungen durchgängig auf und in ihrer Abfolge von unten nach oben voneinander abhängig. Schritt für Schritt erwirbt so beispielsweise ein Leitwolf die Qualifikation für die Führung einer Gruppe, einer Stufe, eines Stammes. Über Jahre hinweg kann er immer wieder neue Herausforderungen angehen, seine Kenntnisse erweitern und daran wachsen. Unsere ausführliche Ausbildungskonzeption trägt diesen Ansprüchen Rechnung.

Jockel

Nachgefragt: Wie geht es nach der England-Fahrt weiter?

Bundeslager 2004 – Treffen der Handwerker

Von Laura Reiser

Unsere Bundesfahrt ist gerade vorbei, und schon beginnen die Vorbereitungen für unser Bundeslager 2004. Es wird vom 31. Juli bis 7. August in Tangersdorf (Brandenburg) stattfinden.

Es wird auf dem Bundeslager ein großes Handwerkertreffen geben, ein Zusammenkommen der Zünfte. Vom Bäcker zum Kupferschmied, vom Kerzenzieher zum Zimmermann (/der Zimmerfrau), vom Maler zum Sattler – es gibt unzählige Möglichkeiten. Die Zünfte sollen nachempfunden werden, wir werden uns in der Zeit zurücktreiben lassen, uns über Handwerke und ihre Traditionen, Eigenheiten, typische Kleidungen informieren. Auch Zunftwappen sollten nicht fehlen!! Wir entwerfen Zunftbriefe und Zunftrollen und leben die Bräuche der jeweiligen Zunft! Wie könnte eine Zunftchronik aussehen haben, wie Gesellen- und Meisterbriefe? Auch ein Zunft-Haus sollte bei uns nicht fehlen. Welche Lieder haben die Handwerker gesungen?

Ihr seht: Wir haben unzählige Möglichkeiten!

Tragt die Idee in unsere Gruppen und lasst uns die Zeit nutzen, um Kleidung herzustellen und die Durchführung unserer Gewerke auf dem Bundeslager vorzubereiten.

Wir würden uns freuen, wenn Ihr uns in der Vorbereitung unterstützt. Wir suchen noch Leute für die folgenden und andere Bereiche:

- Sponsoring
- Internationales (Kontakt knüpfen zu Gästen, Einladung und Betreuung der Gäste)
- Koordination der Arbeits-einsätze in Tangersdorf im Laufe des nächsten Jahres
- Öffentlichkeitsarbeit (Internet, Lagerzeitung, Kontakt zur Presse...)
- VIP-Betreuung (Suchen eines Schirmherrn, Kontaktpflege zu den Jugendringen)
- „Reisebüro“ (Koordination und Buchung der Freizeitmöglichkeiten vor Ort)
- Technik vor Ort (Strom, Zu- und Abwasser u. ä.)

So Ihr die Herausforderung annehmen wollt oder noch Fragen habt, wendet Euch bitte an: laura.reiser@pbw.org.

Die nächsten Infos wird es auf der BDV im September geben. Anschließend gibt es ein Treffen der Stufenbeauftragten. Konkret und intensiv planen wir das Bundeslager vom 13. bis 15. Februar 2004 mit allen Gruppenführern, Stufenbeauftragten, Mitgliedern des Vorbereitungsteams und allen Interessierten auf der Burg Ludwigstein.

Ich freue mich schon jetzt!

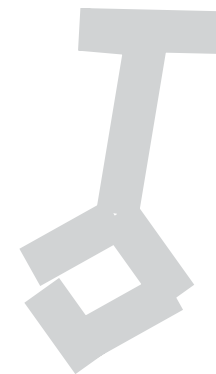
Laura



Laura Reiser, 21, Berlin

Seit 1991 Pfadfinderin; Führertätigkeit und Arbeit in der Landesführung von Berlin-Brandenburg, u. a. Mitarbeit beim Pfadfinderkongress Pfingsten 2001 in Berlin; 2001-2002 Teilnahme am Europäischen Freiwilligendienst über den PbW;

seit 2002 Studium der Geschichte und Slawistik in Berlin; seit 2002 Beisitzerin in der Bundesführung (internationale Kontakte und Veranstaltungen, Vorbereitung Bundeslager 2004)



Fotos: fh [M], n.b.