

Vereinskultur im Wandel – Orientierung für Luftsportvereine in unsicheren Zeiten

Was in Gesellschaft, Medien und Arbeitswelt längst spürbar ist, macht auch vor unseren Luftsportvereinen nicht halt. Informationsflut, rechtliche Veränderungen, soziale Medien und demografischer Wandel erhöhen Tempo und Komplexität des Vereinsalltags spürbar. Gleichzeitig prallen unterschiedliche Wahrnehmungen und Erwartungen aufeinander – Konflikte entstehen schneller und verlaufen dynamischer. Wie können Vereine unter diesen Bedingungen handlungsfähig bleiben, Konflikte konstruktiv nutzen und die Freude am Fliegen bewahren? Welche Rolle spielen Führung, Kultur und der konstruktive Umgang mit Konflikten? Dieser Beitrag lädt zu einem Perspektivwechsel ein – und zu der Frage, welche Kompetenzen wir neben dem sicheren Fliegen künftig brauchen. Dabei erhebt der Beitrag keinen Anspruch auf Vollständigkeit – es kann auch alles ganz anders sein.

Die Welt wird VUCA – gibt es dagegen etwas in der Apotheke?

Die Welt wird komplexer, schneller, widersprüchlicher – kurz: VUCA. Was zunächst nach Managementtheorie klingt, begegnet uns längst im Alltag: in sozialen Medien, in der Informationsflut, in der rasanten Entwicklung von künstlicher Intelligenz. Zwischen europäischer Regulierung, steigender administrativer Last und demografischem Wandel wird deutlich, dass auch der Luftsport Teil dieser dynamischen Umwelt ist. Das 1990 eingeführte Akronym VUCA steht für **V**olatility (Unbeständigkeit), **U**ncertainty (Unsicherheit), **C**omplexity (Komplexität) und **A**mbiguity (Ambivalenz). Damit wird eine Welt beschrieben, die sich in einem fortlaufenden Wandel befindet. Es ist nicht mehr abschätzbar, was in welcher Geschwindigkeit als nächstes passiert. Gleichzeitig nehmen die Komplexität und die Anzahl der verfügbaren Informationen zu. Daraus kann eine Asymmetrie des Wissensstandes zwischen den

Menschen entstehen. Die Folge können unterschiedliche Interpretationen von Beobachtungen sein [vgl. Narjes (2018), S. 228ff. [1]].

Im Rückblick auf die letzten Jahrzehnte bemerken wir, dass sich die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung erweitert und verändert haben. Die bekannten Medien Zeitung, Rundfunk und Fernsehen werden seit den 1990er Jahren um das Internet erweitert und in Teilen ersetzt. Viele von uns erinnern sich bestimmt noch an den vor 30 Jahren von Boris Becker geprägten Satz „Bin ich schon drin?“. Beginnend mit diesem Ereignis nahm die Verbreitung von Mobiltelefonen zu. Der Schwerpunkt lag auf dem Austausch von SMS und dem Telefonieren lag. Ab 2007 folgte dann die Einführung von Smartphones, welche heute aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken sind. Smartphones erfüllen dabei die Funktion des mobilen Internets und der Kommunikation über Messengerdienste. Damit hat sich unsere Möglichkeit an Informationen zu gelangen und miteinander zu kommunizieren binnen 20 Jahren rasant verändert. Heute können wir ohne Zeitverzug aus Diskussionen heraus Informationen verteilen und neue Information in Sekunden an große Teilnehmerkreise verschicken. Genauso können wir durch die Wahl der Kommunikationswege und Verteilerkreise andere Personen oder Gruppen ausschließen. Jeder kann sich zu jedem Thema in wenigen Minuten eine Meinung bilden. Seit 2022 – und damit seit weniger als fünf Jahren – übernimmt die künstliche Intelligenz die Recherche und die Antwort auf Fragen und schlägt uns basierend auf unserem Umfeld und unseren Suchgewohnheiten vermeintlich passende Beiträge vor. Dies verändert unsere Diskussionskultur und auch die Deutungshoheit über die Richtigkeit von Informationen und Meinungen. Gleichzeitig fällt es schwerer, Aussagen zu revidieren und zu korrigieren - das Internet und Chatverläufe vergessen nichts. Parallel zu diesem Wandel

nimmt die Geschwindigkeit von neuen Vorschriften und Erkenntnissen zu.

Ein mögliches Werkzeug, um mit der VUCA-Welt umgehen zu können, wird mit dem Begriff

dies die Fähigkeit einer Organisation, sich proaktiv auf sich verändernde Rahmenbedingungen einzustellen, gesteckte Ziele zu überprüfen und wenn notwendig frühzeitig anzupassen. Dazu ist es notwendig, innerhalb der Organisation einen Zusammenhalt zu schaffen und dabei grundlegende Strukturen aufrechtzuerhalten,

Das betrifft Luftsportvereine doch alles nicht – oder etwa doch?

Von allen, die bis hier durchgehalten haben wird sich nun ein Teil fragen, was hat das mit Luftsportvereinen zu tun. Ein anderer Teil wird wage vermuten, wie das zu den eigenen Erlebnissen passt. Ich möchte dies an konkreten Beispielen des Luftsports beschreiben und damit darlegen, wie VUCA unsere Welt des Luftsports geworden ist – und wie wir damit umgehen können.

Dazu nehme ich euch mit auf eine Reise in die Vergangenheit. Einige kennen noch die Zeit, als wir nach der bestandenen Prüfung eine Privatpilotenlizenz und ein entsprechendes Beiblatt mit zweijähriger Gültigkeit erhalten haben. Nach zwei Jahren schickten wir unsere Flugerfahrung und unser neues Medical an das Luftamt und bekamen ein neues Beiblatt. mit neuer Gültigkeit zurück. Den Vorständen als Verscharterer von Flugzeugen genügte ein Blick auf das passende Beiblatt, um beurteilen zu können, ob wir das Flugzeug bewegen dürfen. Seit Beginn der 2010er Jahre erfolgten durch die europäische Harmonisierung diverse und regelmäßige Änderungen am Lizenzwesen. Heute ist es gar nicht so einfach sicher zu sein, ob ein Pilot oder eine Pilotin für den geplanten Flug über alle notwendigen Berechtigungen verfügt. Der Verantwortungsübergang auf die Piloten und Pilotinnen und die Verantwortung der vercharternden Vereine hat seinerzeit zu hinreichend aufgeladenen Diskussionen

der Agilität umschrieben, welches sich aus dem in den 1950er Jahren stammendes Akronym AGIL (**A**daption, **G**oal Attainment, **I**ntegration, **L**atent Pattern Maintainance) ableitet. Konkret bedeutet

wodurch Veränderungen an der Zielsetzung und Vorgehensweisen schnell eingeleitet werden können [vgl. Narjes (2018), S. 17 [2]]. Diese Methodik kommt insbesondere seit 2001 in der Softwareentwicklung zum Einsatz [3]. Diese Methodik ist jedoch auch geeignet, Organisationen in der VUCA-Welt Orientierung zu geben [vgl. Petry (2019), S. 47 [4]].

geführt. Die regelmäßigen und komplexeren rechtlichen Änderungen führen dazu, dass die Änderungen bereits gültig sind, bevor sie für Nichtjuristen verständlich aufbereitet und verteilt sind. Zusammen mit der schnellen Informationsverteilung und Meinungsbildung kann dies dazu führen, dass kurz nach dem Inkrafttreten rege Diskussionen in den Chatgruppen geführt werden – und niemand so richtig einordnen kann, was davon wirklich stimmt und was nicht. Und natürlich hat jeder und jede mit seiner Interpretation Recht. Pilotinnen und Piloten glauben den Aussagen derjenigen, denen sie am meisten vertrauen.

Neben diesem Beispielbereich gibt es noch viele weitere Themengebiete, die Vereinsvorstände und Mitglieder für die Ausübung unseres Hobbys im Auge behalten müssen. Dies führt zu einer höheren administrativen Arbeitsbelastung. Zum einen muss herausgefiltert werden, was sich wie geändert hat und zum anderen gilt es dann, die Diskussionen einzufangen, die allgemeine Rechtsauffassung zu kommunizieren und in die jeweilige Vereinskulturen zu integrieren. Dadurch steigen der persönliche Zeiteinsatz und die persönliche Verantwortung, wenn Regelungen nicht eingehalten werden oder nicht bekannt waren.

Gleichzeitig wird der demografische Effekt in den Vereinen immer stärker sichtbar. Einigen

Vereinen gelingt es noch, die Zahl der Mitglieder konstant zu halten oder gar zu steigern. Viele Vereine verlieren jedoch Mitglieder. Allen Vereinen ist gemein, dass die Aufgaben von der Dauer und der Komplexität deutlicher zunehmen, als dies durch die Nachwuchszahlen kompensiert werden kann. Die Arbeitsbelastung pro Mitglied steigt damit an. Dadurch fehlt es für wichtige Aufgaben an Nachwuchs, ggf. wurde dieser auch durch alteingesessene Mitglieder in den letzten Jahren nicht gefördert, wodurch sich die Lage weiter verschärft.

Oft erleben wir es, dass verschiedene Vereine auf die gleichen Reize von außen unterschiedlich reagieren. Dies wird schnell über soziale Medien verteilt und diskutiert, wodurch Funktionsträger unter Druck geraten können. Einen Grund für diese Entwicklung habe ich oben durch die Vielzahl von Informationen und die Schwierigkeit, diese alle zur richtigen Zeit vollständig verinnerlicht zu haben, beschrieben. Ein weiterer und wesentlicher Grund liegt in der Verarbeitung der Reize von außen in den verschiedenen Organisationen. Ein Verein stellt ein soziales System dar und agiert in der Regel autonom und ohne Vorgaben von außen aus sich heraus. Wenn Reize von außen auf den Verein wirken, werden diese nach erprobten Mustern und Logiken – der Vereinskultur – verarbeitet. Die gleiche Ursache führt in verschiedenen Vereinen zu unterschiedlichen Ergebnissen [vgl. Wandhoff. (2018), S. 205ff. [5]].

Wie kann es dazu kommen, dass die gleiche Ursache so unterschiedliche Wirkungen entfaltet? Der Verein als soziales System erhält sich durch ständige Kommunikation am Leben. Informationen aus der Umwelt werden aufgenommen und an die bisherige Kommunikation angeschlossen und führen so zu einer eigenen Bedeutung und Handlungen. Veränderungen erfolgen also im Rahmen der bestehenden Vereinskultur [vgl. Wandhoff (2018), S. 31ff. [6]]. Veränderungen folgen somit einem roten Faden, dessen Beginn in der Vergangenheit liegt. Disruptive Veränderungen

mit einem Bruch der bisherigen Vorgehensweisen sind selten zu beobachten.

Der Grund dafür liegt darin, dass Vereine aus der Summe ihrer Mitglieder bestehen – und damit aus Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Ansichten und Zielen. Der Konstruktivismus besagt, dass jedes Mitglied eines Vereins auf Basis dieser Erfahrungen sein eigenes Wirklichkeitsmodell erstellt. Wenn jeder sein eigenes Wirklichkeitsmodell erstellt, ist die eigene Wahrnehmung zunächst eine Hypothese zu einer oder mehrerer Beobachtungen. Diese passt entweder zu den Hypothesen der anderen in der Gruppe –oder halt auch nicht. Damit konstruiert jeder für sich zunächst seine eigene Wirklichkeit und damit auch Probleme [vgl. Wandhoff (2018), S: 106ff. [7]]. In einem Verein kann es nun zu Gruppenbildungen aufgrund ähnlicher Hypothesen kommen. Auch können sich die Konstrukte ändern, sodass neue Gruppierungen entstehen können. Dies kann durch neue Erfahrungen oder Veränderungen in der Mitgliedschaft initiiert werden.

Ein möglicher Ansatz, diese Abhängigkeiten zu erkennen und in die Interaktion zwischen Parteien zu integrieren ist die sogenannte systemische Haltung. Diese Beschreibt die eigene Einstellung zu Personen, Gruppen oder auch Organisationen. Bei der systemischen Haltung wird anerkannt, dass Systeme oder Individuen nicht direkt beeinflusst werden können. Der Versuch mit einer Fernbedienung eine gewünschte Veränderung bei seinem Gegenüber oder dem Verein als Organisation zu erreichen, führt in den allermeisten Fällen nicht zum Ergebnis. Das beobachtete System kann sich nur aus sich selbst heraus verändern. Dies kann durch gezielte Interventionen oder Aufstörungen gelingen. Beispielsweise durch externe Faktoren wie rechtliche Änderungen, negativen Ereignissen in anderen Vereinen oder durch bewusste oder unbewusste Impulse von Mitgliedern [vgl. Derrer (2018), S. 70ff. [8]].

Falls diese eigenen Hypothesen als alleinige Wahrheit angesehen werden, führt dies

zwangsläufig zu Konflikten mit anderen Individuen oder Gruppen innerhalb des sozialen Systems, wenn diese eine andere Hypothese vertreten.

Konflikte werden häufig als negativ angesehen. Damit sind sie möglichst zu vermeiden oder zu ignorieren. Nach Friedrich Glasl liegt ein sozialer Konflikt vor, wenn innerhalb einer Interaktion mindestens eine Partei eine Unvereinbarkeit in der Wahrnehmung, dem Denken, dem Fühlen und dem Wollen mit einer anderen Partei erlebt, und damit eine Beeinträchtigung seiner eigenen Vorstellungen erlebt. Es genügt dabei, dass eine Partei diese Unvereinbarkeit erlebt. Damit der Konflikt entstehen kann, müssen alle Ebenen (Denken, Fühlen, Wollen) bei dieser Partei betroffen sein. In dem Moment wird diese Partei versuchen, diese gefühlte Beeinträchtigung unwirksam zu machen und seine Vorstellungen durchzusetzen [vgl. Glasl (2024), S. 17ff [9]]. Damit reagiert dann in der Regel auch die andere Seite und die Dynamik des Konfliktes beginnt. Im beruflichen Kontext führen Konflikte in einem Team zu einer Störung, die am Ende zu Umsatzverlusten führen kann. In einem Verein können Konflikte zu negativen Effekten im Miteinander führen und geringere

Konflikte können als Chance genutzt werden, oder sich zum Risiko entwickeln

Beteiligung am Flugbetrieb oder Austritte zur Folge haben. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass Konflikte zu einem Sicherheitsrisiko werden können. Daher ist frühzeitig auf entstehende Konflikte zu reagieren. Dabei muss zwischen heißen und kalten Konflikten unterschieden werden. Heiße Konflikte sind oft gut sichtbar. Bei kalten Konflikten kann es schwer sein, diese als solche zu erkennen.

In einem Verein gibt es durch das Zusammenkommen verschiedener Menschen hinreichend Konfliktpotenzial. Diese können zwischen Mitgliedern, zwischen Mitgliedern und Familienmitgliedern anderer Mitglieder, zwischen Mitglied und Fluglehrer, zwischen Fluglehrern, zwischen Mitglied und Vorstand, zwischen Vorstandsmitgliedern, usw. entstehen.

Ein Konflikt entwickelt sich wie in Abbildung 1 gezeigt in verschiedenen Stufen, deren verschiedene Lösungsmöglichkeiten zugrunde liegen [vgl. Glasl (2024), S. 244ff u. 436ff [9]]



Abbildung 1: Eskalationsstufen eines Konfliktes und Lösungsmöglichkeiten [9]

Nach Friedrich Glasl werden neun Konfliktstufen beschrieben, die sich grob in drei Lösungsbereiche unterteilen lassen [9]. In der Regel beginnt ein Konflikt mit dem Willen, die beschriebene Unvereinbarkeit konstruktiv zu lösen. Auslöser kann beispielsweise eine als Verletzung aufgefasste Äußerung sein. Gelingt es an dieser Stelle nicht, das Missverständnis auszuräumen, kann sich der Konflikt weiterentwickeln – bis es am Ende nur noch darum geht, miteinander in den Abgrund zu stürzen.

Die ersten drei Stufen reichen von einer ersten Irritation und folgender Verhärtung über Debatten zu der Schaffung von Tatsachen. In diesen drei ersten Phasen ist der Kooperationswille noch größer als der Konkurrenzgedanke. Eine Win-win-Lösung ist möglich und gewollt. Damit sind Lösungen im Rahmen der Selbsthilfe wie beispielsweise der Selbstreflexion möglich. Dabei kann hinterfragt werden, ob die eigene Reaktion auf das oben beschriebene Gefühl angemessen ist, oder beispielsweise unterschiedliche Begriffsdefinitionen durch klärende Gespräche geklärt werden können. Auch eine Moderation ist an der Stelle noch erfolgversprechend. Diese kann beispielsweise durch Funktionsträger innerhalb des Vereins erfolgen. Bis zu dieser Stelle können Konflikte zu einer Weiterentwicklung des Systems beitragen. Dazu sind ein offenes Ansprechen und bewusstes Eingreifen notwendig. Bleibt dies aus, verschärfen sich die Konflikte.

In Vereinen beobachte ich oft, dass in diesen Phasen entweder nicht reagiert oder eine einseitige Lösung nach Vereinszugehörigkeitsdauer oder Gruppenzugehörigkeiten versucht wird. Meine These ist, dass es in den Vereinen zu wenige ausgebildete oder erfahrene Konfliktlöser gibt, die in diesen Phasen eingreifen können und noch nicht Beteiligte sind.

Wird der Konflikt in dieser Phase nicht gelöst, geht er in die Stufen vier bis sechs über. Diese reichen von der Bildung von Kooperationen über öffentliche Angriffe mit dem Ziel eines Gesichtsverlustes bis zu Drohstrategien und Erpressungen. Die Bildung von Kooperationen hat jeder schon einmal erlebt, wenn am Rande des Flugbetriebes für eine Sichtweise geworben wird. Dadurch bilden sich entsprechende Unterstützerkreise. Öffentliche Angriffe oder Vorstufen davon finden sich dann möglicherweise auf Mitgliederversammlungen, wenn es um Abstimmungen geht. Der Kooperationswille ist der Konkurrenz untergeordnet. Jede Partei hat nun den Anspruch, als Gewinner vom Feld zu gehen. Diese Phase kann durch professionelle Hilfe Dritter durchbrochen werden. Die negativen Auswirkungen auf die Organisation sind sichtbar und äußern sich beispielsweise durch geringere Beteiligung am Flugbetrieb oder erste Austritte.

Die Stufen sieben bis neun sind geprägt von einer Lose-lose-Mentalität. Hierbei werden eigene Verluste in Kauf genommen, wenn der Verlust des Gegners größer ist. In der letzten und neunten Stufe geht es gemeinsam in den Abgrund. In dieser Phase kommen nur noch Machteingriffe von außen in Betracht. [vgl. Glasl (2024), S. 436ff [9]]

Nach meiner Erfahrung spielen sich Konflikte in Vereinen zwischen eins und drei ab und bieten Potenzial für eine Weiterentwicklung des Vereins. Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten damit umgehen können und eine konstruktive Lösung ohne persönliche Angriffe verfolgen. Dazu ist ein rechtzeitiges Eingehen auf den Konflikt notwendig. Zu oft wird jedoch nicht reagiert und der Konflikt verneint. Oft geht es dann in die Ebene vier bis sechs weiter – und dort scheinen Konflikte oft zu verharren. Jedoch stellen verharrende Konflikte auf Dauer auch keine Lösung dar, da sich diese negativ auf das Umfeld auswirken können. Einen Übergang

in die Ebenen sieben bis neun beobachte ich selten. Vermutlich, da dann das Sicherheitsgefühl greift oder Konfliktparteien den Verein verlassen, wodurch die Konflikte zumindest oberflächlich verschwinden.

Ziel sollte es daher sein, Konflikte frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen einzuleiten, diese konstruktiv zu lösen. Dazu bedarf es losgelöst von hierarchischen Strukturen innerhalb der Vereine ein frühzeitiges Eingreifen nicht beteiligter und entsprechend geschulten Personen. Dazu gehört es auch, sich bestehende Konflikte einzugestehen und im Zweifelsfall externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, wenn diese mit internen Mitteln nicht mehr gelöst werden können.

Die Anforderungen an die Verantwortungsträger in Vereinen haben sich gewandelt

Wie können Vereine in dieser VUCA-Welt agieren, um im Kontext der jeweiligen Vereinskulturen möglichst gut auf die einwirkenden Umwelteinflüsse zu reagieren und die Freude an der Fliegerei und dem Miteinander zu maximieren?

Die VUCA-Welt erfordert spezielle Lösungswege, um die Organisation zeitgerecht an die Veränderungen anzupassen. Das agile Vorgehen kann dabei ein Lösungsinstrument sein. Dazu gehört auch der ehrliche Umgang mit Konflikten. Weiterhin stellen Transparenz, Vertrauen Entscheidungsfreiheit und kurze Rückmeldewege die Basis für eine erfolgreiche Nutzung der Agilität dar. [10]. Die VOPA+-Methode kann als Führungsansatz eingesetzt werden, um einen passenden Rahmen zu setzen. Dabei steht VOPA+ für **V**ernetzung, **O**ffenheit, **P**artizipation und **A**gilität. Das **Plus** steht für Vertrauen [vgl. Buhse (2014), S. 24 [11]]. Die Vernetzung zwischen den Vereinen und innerhalb der Vereine stellt in meinen Augen einen relevanten Teil dar, um die auf uns wirkenden Einflüsse zu bewältigen und die

knappen Ressourcen zielgerichtet einsetzen zu können. Dazu gehört auch die Offenheit, andere Ansätze (intern wie extern) wohlwollend in die Überlegungen einzubeziehen. Nur dadurch können verteilte Aufgaben für alle vernetzten Vereine optimal genutzt werden. Diese beiden Punkte stellen aus meiner Sicht die größte Hürde dar. Jeder Verein hat wie oben beschrieben seine eigenen Verhaltensmuster. Diese müssen aufgebrochen und für übergreifende Ansätze geöffnet werden. Die Partizipation ist ein Grundpfeiler der Vereine und kann mit dem Verständnis des Konstruktivismus entscheidend zur positiven Nutzung von Konfliktpositionen und Öffnung gegenüber anderen Ansätzen beitragen. Vertrauen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Vertrauen ist unter den Mitgliedern, zwischen Mitgliedern und Funktionsträgern sowie zwischen den Mitgliedern von Vereinen notwendig. Wichtig dabei ist die oben erwähnte Sicherheit, auch abweichende Meinungen äußern zu können und diese wertzuschätzen.

Den Funktionsträgern in Vereinen kommt eine besondere Verantwortung zur Bewältigung der in Herausforderungen zu.

Es gilt, die beschriebenen Methoden – oder auch andere – in ihrer Wirkungsweise zu kennen und einsetzen zu können. Die Abbildung 2 stellt die Funktionsträger im Spannungsfeld zwischen Mitgliedern, äußeren Einflüssen und Anforderungen an die notwendigen Kompetenzen und Methodensicherheit dar. Wichtig ist dabei, dass die Kompetenzen und Methoden erlernt werden können. Dabei muss nicht jeder Funktionsträger alle Kompetenzen und Methoden beherrschen, vielmehr ist es wichtig als Team zu agieren und dieses Team so zu gestalten, dass alle Bereiche abgedeckt werden können. Diesem Teambuilding kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

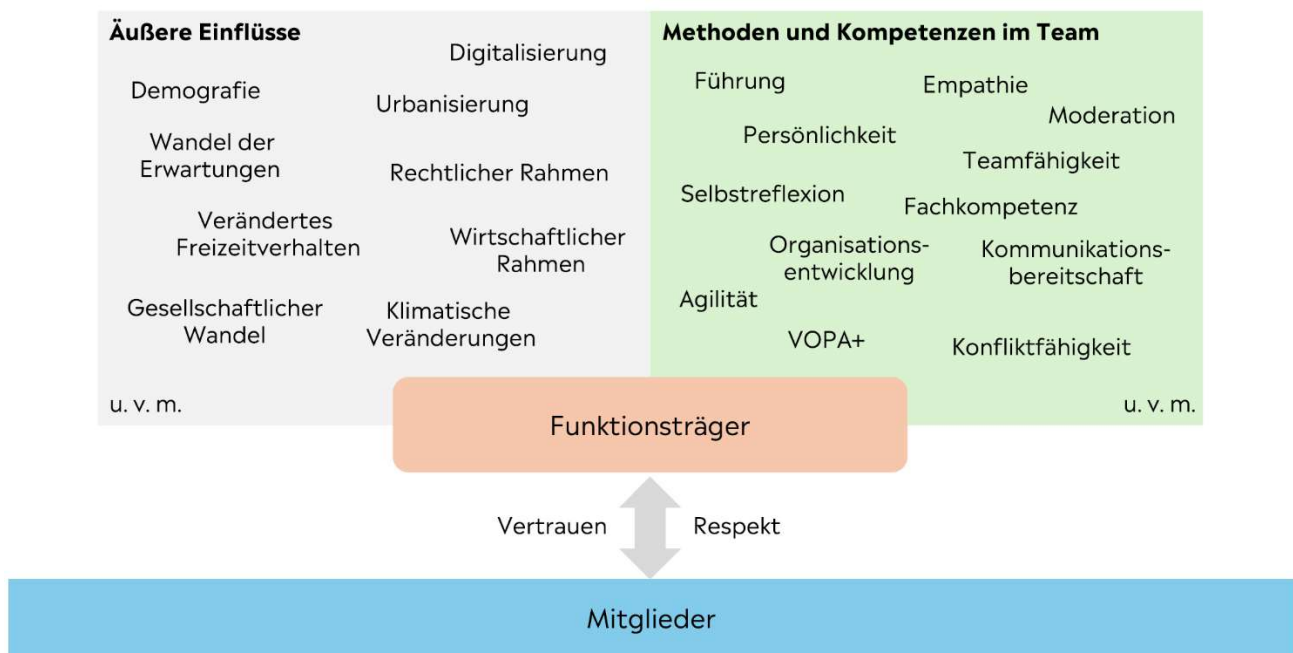


Abbildung 2: Anforderungen an Funktionsträger

Die abschließende Frage ist daher, wie gut sind die Funktionsträger und Funktionsträgerinnen in den Vereinen methodisch vorbereitet, um diese verschiedenen Elemente zielgerichtet zu orchestrieren – und wo bekommen sie diese Kompetenzen und Methoden vermittelt? Um diese Frage zu beantworten, müssen wir in die Struktur der Vereine und -verbände schauen.

Unsere Vereine sind in der Regel ähnlich organisiert. Es gibt einen von den Mitgliedern gewählten Vorstand und aufgrund ihrer Erfahrung und Ausbildung etablierten Funktionsträger wie beispielsweise Fluglehrer oder technisches Personal. Zum Vorstand werden Mitglieder gewählt, die zunächst grundsätzlich bereit sind, ein solches Amt zu übernehmen und von den meisten Mitgliedern gewählt werden. Aufgrund von Sympathien, wozu auch wie oben beschrieben ähnliche Hypothesen zur Wirklichkeit zählen.

Fluglehrer und technisches Personal werden in Lehrgängen auf die fachliche Umsetzung ihrer Aufgaben vorbereitet. Fluglehrer lernen anderen das Fliegen beizubringen und diese zu sicheren Piloten auszubilden. Auch wenn hier an einigen Stellen ein Wandel in der Ausbildung einsetzt, steht das sichere Fliegen lehren im Vordergrund, weniger die methodische Kompetenz im Umgang mit den in diesem

Beitrag beschriebenen Methoden. Das technische Personal lernt, wie ein Flugzeug oder andere Geräte gewartet werden, um einen sicheren Flugbetrieb zu gewährleisten. Es erfolgt wenig Wissensvermittlung zur Anleitung und dem Umgang mit Menschen.

Im Idealfall gibt es bei allen genannten Funktionsträgern und Vorständen im privaten oder beruflichen Kontext erlernte Fähigkeiten, die den Ämtern positiv zugutekommen. Die Frage ist, reicht dies aus, um den in diesem Beitrag geschilderten Anforderungen gerecht zu werden und die beschriebenen Methoden (oder auch anderen geeignete Methoden) zielorientiert einzusetzen? Oder sind hier gezieltere Fortbildungen gewünscht und notwendig? Und wenn ja, wo können diese organisiert und durchgeführt werden?

In einer VUCA-Welt, die durch Digitalisierung, gesellschaftlichen Wandel und regulatorische Herausforderungen geprägt ist, müssen Luftsportvereine flexibel, gut informiert und gemeinschaftlich handeln. Nur wenn wir diese komplexen äußeren Einflüsse versteht und proaktiv gestaltet, sichern wir die Zukunft des Vereinslebens und des Luftsports. Wie in Unternehmen üblich, können entsprechende Kompetenzen oder Fortbildungen auch extern beschafft werden.

Es kann auch alles ganz anders sein

Dieser Beitrag kann keine Patentlösung liefern. Ziel ist es vielmehr, einen Perspektivwechsel auf die Themenfelder zu schaffen und damit Methoden für einen konstruktiven Umgang mit den Einflüssen aufzuzeigen. Der Umgang mit diesen auf uns einwirkenden Themen und damit auch die notwendigen Diskussionen in den Vereinen erfordern von uns allen eine ständige Reflexion unseres eigenen Handelns. Wir als Piloten und Pilotinnen bekommen es von Anfang an gelehrt uns selbst zu reflektieren und aus unseren Fehlern zu lernen. Selten ist ein Flug völlig perfekt und ohne einen einzigen Fehler. Gleiches gilt für den Umgang miteinander. Jeder hat auch einmal einen schlechten Tag, reagiert auf das ein oder andere gesprochene Wort nicht gut, oder spricht ein Thema nicht gut an. Auch hier hilft die im fliegerischen Kontext beschriebene Selbstreflexion. Um aus dieser Fehlerkultur eine Lernkultur zu machen und gemeinsam konstruktive Lösungen zu finden, ist ein entsprechender Umgang mit aufkommenden Konflikten unabdingbar. Gleichzeitig ist es die

Aufgabe eines jeden, sich seiner Haltung gegenüber anderen Meinungen bewusst zu werden und sich in der Reflexion der eigenen Überzeugung klarzumachen, es kann auch alles ganz anders sein.

Ich habe versucht in diesem Beitrag einen Bogen von den auf uns alle einströmenden Veränderungen hin zum konstruktiven Umgang damit zu schlagen. Mir ist dabei bewusst, dass die Eindrücke, die jeder und jede im eigenen Vereinsbetrieb hat, davon abweichen können und mit Sicherheit abweichen werden. Gleichzeitig beobachte ich ähnliche Muster seit vielen Jahren in unterschiedlichen Unternehmen und auch Vereinen und konnte dabei die Wirksamkeit der beschriebenen Methoden – von denen es noch deutlich mehr gibt als hier dargestellt – beobachten. Vielleicht gelingt es mit diesem Beitrag eine Diskussion darüber anzustoßen, was es neben fliegerischen Kompetenzen noch braucht, um unseren Luftsport konstruktiv zu entwickeln und uns alle Freude am Fliegen und am Miteinander in der nun bald startenden Saison zu ermöglichen.



Über den Autor:

Benjamin Deppe fliegt seit 1994 in verschiedenen Vereinen und beschäftigt sich seit vielen Jahren als Führungskraft und systemischer Coach mit der Digitalen Transformationen und Konflikten in Veränderungsprozessen. Kontakt: Mail@coaching-benjamindeppe.de

Quellenverzeichnis

- [1] Narjes, F.. 2018. VUCA-Welt. In: (B. Schubert-Golinski, H. Wandhoff, Hrg.), Alles Ausser Q. Corlin Verlag, Hamburg, S. 228 - 231
- [2] Narjes, F.. 2018. Agilität. In: (B. Schubert-Golinski, H. Wandhoff, Hrg.), Alles Ausser Q. Corlin Verlag, Hamburg, S. 17 - 19
- [3] Beck, Kent, et al. „Manifest für agile Softwareentwicklung.“ Agile Alliance, 2001, agilemanifesto.org/
- [4] Petry, T.. 2019. Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter. In: (T. Petry, Hrg.), Digital Leadership. Haufe Group, Freiburg, S. 23 - 125
- [5] Wandhoff, H.. 2018. Systemtheorie. In: (B. Schubert-Golinski, H. Wandhoff, Hrg.), Alles Ausser Q. Corlin Verlag, Hamburg, S. 205 - 208
- [6] Wandhoff, H.. 2018. Autopoiese. In: (B. Schubert-Golinski, H. Wandhoff, Hrg.), Alles Ausser Q. Corlin Verlag, Hamburg, S. 29 - 31
- [7] Wandhoff, H.. 2018. Konstruktivismus. In: (B. Schubert-Golinski, H. Wandhoff, Hrg.), Alles Ausser Q. Corlin Verlag, Hamburg, S. 106 - 109
- [8] Derrer, C.. 2018. Haltung. In: (B. Schubert-Golinski, H. Wandhoff, Hrg.), Alles Ausser Q. Corlin Verlag, Hamburg, S. 70 - 72
- [9] Glasl, Friedrich. 2024. Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation (13. Auflage). Haupt Verlag, Bern.
- [10] REFA-Weiterbildung: Ausbildungen, Online- und Präsenzseminare. Agilität. <https://refa.de/service/refa-lexikon/agilitaet>. Zugriff am 12.02.2022.
- [11] Buhse, W., 2014. Management by Internet. Plassen Verlag. Kulmbach.