

# Gewinn für Gesellschaft und Management

## Erfolgreich führen im Ehrenamt

Britta Redmann

**Bei genossenschaftlichen Kreditinstituten besteht eine besondere Verbindung zum ehrenamtlichen Engagement, das zunehmend eine immer stärkere gesellschaftliche Bedeutung gewinnt. Doch auf was kommt es an, wenn man in diesem Bereich Führungsverantwortung übernimmt? Der folgende Beitrag gibt Antworten.**

Sich an Werten zu orientieren und für die Gemeinschaft einzustehen, ist tief in der Tradition genossenschaftlicher Unternehmen verankert. So findet sich in der genossenschaftlichen Praxis bei vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken eine besondere Nähe zur regionalen Gemeinschaft. Dies zeigt sich nicht nur an einem besonderen Interesse daran, was in der jeweiligen Region geschieht, sondern auch in der Unterstützung und Förderung von ehrenamtlichen Projekten oder gemeinnützigen Organisationen. Was viele Unternehmen erst jüngst für sich entdeckt haben – die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) – war und ist von Beginn an eine konsequente Handhabung des genossenschaftlichen Prinzips.

Ehrenamtliches Engagement ist bereits heute eine wichtige Stütze unserer Gesellschaft – egal, ob es sich dabei um sportliche, karitative oder soziale Aufgaben handelt. Das Gemeinwesen ist oftmals überfordert. In den nächsten Jahren wird es durch den demografischen Wandel vor weitere Herausforderungen gestellt. Festzustehen scheint, dass die bisherigen Sozialversicherungssysteme und staatlichen Mittel nicht ausreichen werden, um die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie bisher aufrechtzuerhalten.

Innovative Lösungskonzepte sind nicht in Sicht und der Staat wirkt angesichts dieser Lage überfordert. Selbstverantwortliches Handeln wird daher in der Zukunft immer weiter zunehmen müssen. Vor diesem Hintergrund ist freiwilliges Engagement nicht nur als ein netter Zeitvertreiber, sondern vor allem als zukunftsichernd oder gar als notwendig anzuse-

hen. Jede Unterstützung, die damit zum kontinuierlichen Verbleib und vielleicht sogar zu einer erfolgreichen Ausweitung des Ehrenamts führt, dient damit zugleich der gesellschaftlichen Entwicklung. Voraussetzung ist allerdings, dass das jeweilige ehrenamtliche Engagement tatsächlich erfolgreich ist.

### Führung als Schlüssel zum Erfolg

Bisher stehen mehr als 25 Millionen Bürgerinnen und Bürger der Gemeinschaft mit ihrem ehrenamtlichen Engagement aktiv zur Seite. Jeder Dritte ist in irgendeiner Form freiwillig tätig. Würde man dieses Engagement in Geld bewerten, kämen für ehrenamtliche Tätigkeiten und Spenden für gemeinnützige Zwecke mehrere hundert Milliarden Euro zusammen. Dabei wird oft übersehen, dass es sich bei ehrenamtlichen Tätigkeiten nicht um Hilfsarbeiten, sondern meist um verantwortungsvolle Aufgaben handelt, die effizientes Management und gekonnte Führung erfordern.

Mindestens genauso wie bei bezahlter Arbeit muss sorgfältig und kompetent gehandelt werden. Sonst verpuffen nicht nur wertvolle Energien, es können auch beträchtliche materielle und ideelle Schäden entstehen. Deshalb sind der Umgang mit Menschen und vor allem die Führung von Menschen entscheidende Aspekte.

Ihnen wird zu oft zu wenig Bedeutung beigemessen. Die Relevanz des Themas „Führung“ für ein erfolgreiches Management hat sich zwar in der Wirtschaft längst etabliert, im Ehrenamt ist diese Aufgabe jedoch bisher weitgehend außen vor geblieben. Dabei wäre es gerade

dort, wo ich für ein wirksames und nachhaltiges Gelingen lediglich die Motivation des anderen habe und nur durch meine eigene Persönlichkeit überzeugen kann, umso wichtiger, die Führung zu professionalisieren und damit den Erfolg des Engagements zu sichern.

Im Alltag werden leider allzu oft hoch motivierte Menschen durch nicht vor-

### Checkliste zum Herausfinden von Motiven

#### *allgemein*

- miteinander sprechen und nach den eigenen Bedürfnissen/Motiven fragen
- gut miteinander in Kontakt sein
- vertrauensvoll agieren
- aufrichtiges Interesse haben
- Austausch über Bedürfnisse

#### *konkrete Fragen*

- Was macht mir/dem anderen Spaß?
- Worin bin ich gut? Worin ist der andere gut?
- Was geht mir/ihm leicht von der Hand?
- Welche besonderen Fähigkeiten setze ich/ setzt er ein?
- Was tut mir gut? Was tut dem anderen gut?
  - welches Umfeld?
  - welche Menschen?
  - welche Formen der Zusammenarbeit?
  - welche Aufgabenstellungen?
- Bei welchen Aktivitäten blühe ich/blüht er auf?
- Wo gibt es den größten Erfolg?
- auch möglich – Einverständnis vorausgesetzt: Testverfahren durchführen

### Wesentliche Motive, sich freiwillig zu engagieren

- ▶ Anerkennung
- ▶ persönliche Beziehungen pflegen/in Kontakt sein
- ▶ soziale Gerechtigkeit schaffen
- ▶ organisieren
- ▶ sich um andere kümmern
- ▶ Ansehen und soziale Stellung
- ▶ Einflussnahme
- ▶ Wissenserweiterung
- ▶ Wettkampf.

handene oder schlechte Führung frustriert. Viele gute Ansätze verlaufen im Sande. Mit einer professionellen Führung würde dies nicht passieren. Doch wie geht das? Wie gelingt es Führungspersonen im Ehrenamt, ihr Wirken so zu gestalten,

dass sich Menschen – ohne vertragliche Bindung und unentgeltlich – in ihrer Freizeit zu oft hohen Leistungen motivieren und bewegen lassen? Hier wirken zwei entscheidende Faktoren: die individuelle Motivation des Einzelnen und die Persönlichkeit der ehrenamtlichen Führungskraft.

### Motivation als Lohn

Engagement erfolgt nicht selbstlos oder nur für andere. Auch Geld als Entlohnung ist kein Antreiber für die freiwillige Leistung. Sämtliches ehrenamtliche Engagement erfolgt in erster Linie aus einer geldunabhängigen Motivation heraus: Es geht allein darum, persönliche Bedürfnisse zu erfüllen (siehe Infokasten auf dieser Seite). Jeder von uns leistet fast automatisch dann besonders gut und gerne, wenn ihm die Betätigung ein positives Gefühl verschafft. Das ist immer dann der Fall, wenn das persönliche, individuelle Bedürfnis erfüllt wird. Aus der

Befriedigung von Motiven entstehen Emotionen wie Freude, Spaß, Begeisterung, Zugehörigkeit, Zufriedenheit oder Dankbarkeit. Das Erleben von „guten Gefühlen“ ist die Gegenleistung für den eigenen Einsatz und die erwünschte Belohnung.

Positive Gefühle treiben zur Leistung an. Aus diesem Grund ist es essenziell, im ehrenamtlichen Engagement die einzelnen Beweggründe der freiwilligen Mitarbeiter zu kennen. Um sie dann mittel- und langfristig an ein gemeinsam zu verfolgendes Ziel zu binden, muss es gelingen, ihre Beweggründe und Anreize zu befriedigen. Werden Motivationen dagegen nicht erfüllt, führt dies zu Frustration und Enttäuschungen. Dadurch sinken die Leistungsbereitschaft und letztendlich auch die Bereitschaft zu einer weiteren Teilnahme, Mitgliedschaft oder Unterstützung.

Meistens handeln Menschen nicht nur aus einem einzigen Bedürfnis heraus, sondern es wirken mehrere Motive in unterschiedlicher Ausprägung zusammen. So wie jeder Mensch einzigartig ist, so sind auch die einzelnen Motivkonstellationen individuell. Motive sind daher nicht als eine Art Bedienungsanleitung zu verstehen, sondern machen die Unterschiedlichkeit von Menschen bewusst. Alle ihre Motive sollten wertfrei aufgefasst werden. Es gibt in diesem Zusammenhang keine „guten“ oder „schlechten“ Antreiber. Alle dienen dazu, Impulse für eine (freiwillige) Leistung zu setzen.

### Persönlichkeit der Führungskraft

Eine weitere, genauso wichtige Voraussetzung wie die Erfüllung der Motivation des Einzelnen: Demjenigen, der führt, muss es gelingen, die Freiwilligen mitzureißen und zu begeistern. Es geht darum, Einzelpersonen als auch ganze Teams bei



der Stange zu halten und ihnen immer wieder den Spaß an ihrer Tätigkeit zu verschaffen.

Im Unterschied zum Berufsalltag funktioniert Führung im ehrenamtlichen Engagement nur dann, wenn die Geführten die Leitung des Führenden zulassen. Dies setzt besondere Qualitäten in der Führung und bei der Führungskraft voraus, denn ihr muss es gelingen, die engagierten Kräfte zu erreichen und zu verstehen. Ein weiterer wichtiger Unterschied zur Führung im Managementumfeld ist, dass ehrenamtliche Führungskräfte ein direktes – hemmungsloses – Feedback bekommen: Wird das Führungsverhalten nicht akzeptiert, bleibt der Ehrenamtliche womöglich sofort seinen freiwilligen Tätigkeiten und übernommenen Aufgaben fern oder es treten Mitglieder aus. Ein eher verdecktes Verhalten, wie wir es von der inneren Kündigung von Arbeitnehmern kennen, existiert hier nicht.

Ein wichtiges Messkriterium, an dem erfolgreiche Führung im Ehrenamt festgemacht werden kann, ist es, wenn eine erfolgreiche Umsetzung freiwilliger Leistung erfolgt und die Menschen begeistert engagiert sind. Die wesentliche Voraussetzung hierfür: Der Person des Führenden wird vertraut. Dabei spielen das Wissen und das eigene Verhalten der jeweiligen Führungskraft eine maßgebliche Rolle. Einer Führungskraft wird es nur dann gelingen zu überzeugen, wenn sie als Person akzeptiert und anerkannt ist. Ob diese Kriterien erfüllt sind, zeigt sich am Erfolg des Engagements: Erst Führung schafft Leistungskraft und Verbindlichkeit.

Vertrauen ist dabei die Basis für Akzeptanz. Für Führungskräfte im Ehrenamt ist es daher wichtig, dass ihnen von den von ihnen geführten Mitarbeitern oder den Mitgliedern ihrer Organisation Vertrauen entgegengebracht wird. Vertrauen entsteht nicht sofort, sondern bildet sich

erst nach und nach. Bestimmte Faktoren tragen dabei zu einer Vertrauensbildung bei, deren Wegfall im Umkehrschluss auch zu einem Vertrauensverlust führen kann. Vertrauensbildende Faktoren sind

- Glaubwürdigkeit,
- Konsequenz,
- Authentizität,
- Vorbildfunktion,
- Charisma,
- Alter und Lebenserfahrung,
- Kompetenz sowie
- persönliche Selbstreflexion.

Wenn ehrenamtliche Führungskräfte ihre Sache gut machen, wirkt sich das auf den gesamten Erfolg der Organisation und des Projekts aus. Für das Gelingen von sämtlichen ehrenamtlichen Unternehmungen ist es daher wichtig, intakte Strukturen zu schaffen, Freiwillige zu finden, diese nachhaltig in ihrem Engagement zu binden und mit ihnen gemeinsam den gewünschten Erfolg zu erreichen. Wenn Menschen erfolgreich geführt werden, setzen sie sich genau dafür mit innerer Begeisterung ein.

## Der Kern von Führung

Als Führungskraft im Ehrenamt habe ich lediglich meine eigene Person und die Motivation des anderen, mit der ich führen kann. Weder vertragliche Verhältnisse, Gehälter oder disziplinarische Sanktionen kann ich als Hilfsmittel nutzen. Damit wird genau die reine Führung gelebt und ausgeführt, die in allen Führungsseminaren im Management vermittelt wird. Den Mitarbeiter erreichen, ihn verstehen und ihn nachhaltig für seine Aufgabe im Unternehmen gewinnen und vor allem auch begeistern können – das ist der Kern von Führung.

Dies erfordert einen verantwortungsvollen Umgang sowohl mit mir selbst als Führungskraft als auch mit meinem Gegenüber. Wird hier durch die Brille der

## Buchtipps

Britta Redmann

### **Erfolgreich führen im Ehrenamt.**

Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen

Springer Gabler 2012, 34,95 Euro



Personalentwicklung geschaut, kann es sich durchaus auch für Unternehmen lohnen, genau hinzuschauen, wo und wie sich welcher Mitarbeiter ehrenamtlich engagiert und ob vielleicht ungeahnte Führungsqualitäten in ihm schlummern. Genauso kann es auch ein innovativer Entwicklungsansatz sein, einen Mitarbeiter in seinem ehrenamtlichen Führungengagement zu bestärken. ■

Zur Autorin



Britta Redmann ist Dozentin für Performancemanagement an der Rheinischen Fachhochschule Köln, Buchautorin und Bereichsleiterin Personal bei der Veda GmbH. Sie war viele Jahre als Personalleiterin bei einer Genossenschaftsbank tätig und war auch Mitglied des BVR-Fachrats Personal.

E-Mail: [info@britta-redmann.de](mailto:info@britta-redmann.de)