
Erfolgreich führen im Ehrenamt

Britta Redmann

Erfolgreich führen im Ehrenamt

Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Britta Redmann
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4678-2
DOI 10.1007/978-3-8349-4679-9

ISBN 978-3-8349-4679-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gabler Verlag

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Geleitwort zur 2. Auflage

Obwohl ich schon mehr als 40 Jahre ehrenamtlich im Fußball tätig bin, werde ich hin und wieder gefragt: „Warum machst du das, was hast du davon?“ Zunächst war da die persönliche Betroffenheit: Ich wollte Anfang der 1970er-Jahre Fußball spielen, aber einen organisierten Spielbetrieb für Frauen gab es noch nicht. Also schloss ich mich mit ein paar zukünftigen Fußballspielerinnen und begeisterten Männern zusammen, um die Voraussetzungen für einen Spielbetrieb zu schaffen.

Es machte so viel Spaß, dass wir bald auch Spielmöglichkeiten für Mädchen entwickelten.

Im Verein und im Fußball-Verband zeigte sich schnell, dass wir mit unserer Begeisterung viele Frauen und Mädchen, aber auch Männer für die Weiterentwicklung des Frauen- und Mädchenfußballs gewinnen konnten. Es war zwar nicht immer einfach, weil es hin und wieder scheinbar unüberwindliche Hürden durch Vorurteile gegen Fußball spielende Frauen gab, aber wir machten einfach weiter.

In der konkreten Arbeit mit Fußballmannschaften wurde mir schnell bewusst, dass hier soziale Arbeit geleistet werden konnte. Kinder, die in anderen Gruppen Schwierigkeiten hatten, konnten integriert werden, weil sie mit den anderen Kindern das gleiche Ziel hatten, nämlich Fußball spielen. Dazu wurden Regeln vereinbart, die für alle eine Hilfe zur Orientierung waren.

In der Führung von Mannschaften oder Gremien besteht die Chance, meist ohne äußeren Druck Ideen zu entwickeln, Ziele festzulegen, Pläne umzusetzen und am Feedback zu erkennen, was gut und was nicht so gut gelaufen ist.

Das Tolle an der ehrenamtlichen Tätigkeit ist ja, dass man, anders als vielleicht im Berufsleben, Einfluss nehmen kann, mitbestimmen und entwickeln kann und an der Umsetzung von Zielen direkt beteiligt ist. Das gemeinsame Wirken mit Gleichgesinnten bedeutet nicht nur Arbeit, sondern auch eine erfüllende Freizeitgestaltung. Wenn es dann noch gelingt, weitere Menschen für die ehrenamtliche Tätigkeit zu gewinnen, ist es eine Bereicherung für die bestehenden Gremien und viele Menschen.

In dem Buch „Erfolgreich führen im Ehrenamt“ von Britta Redmann sind viele Informationen für die Praxis zu finden, die für die eigene Tätigkeit beflügeln.

Es muss ja nicht Fußball sein, es gibt genügend Betätigungsfelder.

Hannelore Ratzeburg

Deutscher Fußball-Bund

Vizepräsidentin für Frauen- und Mädchenfußball

Geleitwort zur 1. Auflage

Haben Sie, liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger, auch den Eindruck, dass die Nachrichten in den Zeitungen, im Radio und im Fernsehen immer frustrierender werden? Die Europäische Union keucht unter der Last der Finanzkrisen, die Politiker kuschen vor den Finanzmärkten, bei uns wächst der Schuldenberg ins Gigantische, die Zukunft der nächsten Generationen sieht düster aus.

Der Staat wirkt angesichts dieser enormen Herausforderungen überfordert, aber er wird nicht im Stich gelassen. Mehr als 25 Millionen Bürgerinnen und Bürger stehen ihm in unserer vereinten Republik aktiv zur Seite. Sie üben unentgeltlich Ehrenämter mannigfaltigster Art aus, die der gesamten Gesellschaft zugutekommen. Ohne dieses Engagement wären wir wirklich arm dran. Unser Staatswesen würde aus den Fugen geraten; nicht nur finanziell, sondern in seiner inneren Stabilität.

Hier und da werden Schuldenuhren aufgestellt. Die rasenden Zahlen sollen uns vor Augen halten, wie prekär unsere Gegenwart ist und wie bedrohlich unsere Zukunft, vor allem die unserer Nachfahren aussieht. Psychologische Dr.-Eisenbart-Methoden dieser Art wirken eher niederdrückend als aufbauend. Dagegen sollte angegangen werden. Um Mut zu machen, sollten Mess-Stände aufgestellt werden, die die Dynamik des bürgerschaftlichen Engagements in unserem Land anzeigen. Da kämen geldwerte Leistungen von über 100 Milliarden Euro zusammen, für ehrenamtliche Tätigkeiten und auch an Spenden für gemeinnützige Zwecke.

Über diese Solidarität wird viel zu wenig gesprochen. Deshalb finde ich es verdienstvoll, dass sich Britta Redmann mit dieser Thematik auseinandersetzt. Ihr geht es dabei vor allem um „Führung im Ehrenamt“. Ein ganz wichtiger Aspekt! Denn bei ehrenamtlichen Tätigkeiten handelt es sich nicht um Hilfsarbeiten, sondern meist um verantwortungsvolle Aufgaben, die effizientes Management und gekonnte Führung erfordern. 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.

Was Britta Redmann untersucht, wird meist unterschätzt, spielt aber in unserem Gemeinwesen eine zentrale Rolle. Ich wünsche den Leserinnen und Lesern viel Vergnügen und viele neue Erkenntnisse.

Fritz Pleitgen
Ehrenamtlicher Präsident der Deutschen Krebshilfe

Vorwort zur 2. Auflage

Als die erste Auflage von „Erfolgreich führen im Ehrenamt“ erschienen ist, begegnete ich anfänglich einigem Erstaunen: Was hat den „Führung“ im Ehrenamt zu suchen? Und wie kann man darüber ein ganzes Buch schreiben?

Dieses Erstaunen hat sich schnell gelegt und ich habe festgestellt, dass der Bedarf an Führungsthemen insbesondere im Ehrenamt als auch die Nachfrage an vor allem praktischen, lebensnahen Führungstipps merklich gestiegen ist. Das freut mich und bestätigt mich. Denn nach meiner Erfahrung und meiner tiefsten Überzeugung wird es nicht möglich sein, unser ehrenamtliches Engagement in Deutschland im bisherigen Maße aufrechterhalten geschweige denn es ausdehnen zu können, ohne dass wir uns hierbei mit der Führung und dabei mit dem „Miteinander“ auseinandersetzen. Und das „Miteinander“ ist das Herzstück von ehrenamtlicher Führung und der Schlüssel zum Erfolg.

Bei meinen Vorträgen und Workshops sehe ich, dass sich aktuell vor allem in den Organisationen die Frage nach der Demografie-Festigkeit stellt. Es gibt viele Herausforderungen, denen sich ehrenamtliche Organisationen und Projekte in der Zukunft gegenüber gestellt sehen: Wie gewinnen wir jungen und passenden Nachwuchs? Wie sichern wir in unserer Organisation Kontinuität, obwohl die beruflichen Anforderungen an Mobilität und Flexibilität für Ehrenamtliche zunehmen? Wie gelingt es, ehrenamtliches Engagement mit den Lebensphasen der unterschiedlichen Generationen attraktiv zu gestalten und in das familiäre Leben zu integrieren?

Um das Ehrenamt zukunftsfähig zu erhalten, müssen sich Vereine und ehrenamtliche Organisationen mit diesen Fragen und damit zentral mit dem Thema Führung beschäftigen. Hierzu möchte ich mit diesem Praxisbuch beitragen.

Danken möchte ich an dieser Stelle all jenen, die mich bisher durch ihren Austausch, ihre Auseinandersetzung und ihre Erfahrungen bereichert haben. Und natürlich möchte ich auch dazu ermutigen, das Thema „Ehrenamt“ und „Erfolgreich führen im Ehrenamt“ in die Welt zu tragen, damit diese mindestens so bleibt, wie sie ist, und vielleicht sogar ein bisschen besser wird.

Köln, Juli 2014

Britta Redmann

Vorwort zur 1. Auflage

Ehrenamtliches Engagement stellt nicht nur eine wichtige Stütze unserer Gesellschaft dar, sondern wird von Menschen mit viel Leidenschaft und Liebe betrieben. Bei meinen Recherchen und Interviews habe ich so viel wunderbare Begeisterung erlebt, wenn mir Menschen von ihren freiwilligen Tätigkeiten erzählt haben – egal ob es sich hier um eine karitative, soziale oder sportliche Aufgabe gehandelt hat. So viel positives Empfinden ist heute selten.

Ich glaube, viele Menschen sehnen sich nach einer „sinnvollen“ Tätigkeit, wissen aber manchmal gar nicht, wie und wo sie gebraucht werden. Mit diesem Buch möchte ich freiwilliges Engagement unterstützen und dafür die Begeisterung wecken, die ich erlebt habe. Das Thema „Führung“ nimmt dabei für mich eine zentrale Schlüsselrolle ein. Aus meiner Sicht ist der Umgang mit Menschen, die sich freiwillig engagieren, das „Herz“ des Engagements, die treibende Kraft und der Motor.

Im Rahmen meiner Tätigkeit bei einer Nonprofit-Organisation habe ich intensiven Kontakt zu ehrenamtlich geführten Bereichen erhalten. Nicht zuletzt auch durch mein eigenes freiwilliges Engagement im Rahmen von sozialen Projekten sehe ich eine Notwendigkeit, sich besonders im Ehrenamt mit dem Thema Führung bewusst auseinanderzusetzen: Um Mitarbeiter nachhaltig zu motivieren, in ihrem Engagement zu binden, eine kontinuierliche Nachfolge zu sichern, und auch, um mit dem Engagement Erfolg zu haben, nimmt die Führung von Menschen eine zentrale Rolle ein. Dabei sind die Ansprüche an Führungskräfte sehr hoch und unterscheiden sich teilweise vom Berufsleben, in dem viele Dinge arbeitsvertraglich geregelt sind. Vertragliche Bindungen, finanzielle Anreize oder Sanktionen gibt es im Ehrenamt nicht. Genauso wenig gibt es eine „Ausbildung“ für ehrenamtliche Mitarbeiterführung.

Dieses Praxishandbuch soll dazu beitragen, ehrenamtliche Führung erfolgreich zu gestalten. Engagierte Menschen sollen bestmöglich in der Freude an ihrem Tun unterstützt werden, so dass es erfolgreich ist und sich davon möglichst viele andere Menschen anstecken und begeistern lassen. Hierbei sollen Themenstellungen, Erfahrungsberichte und Anleitungen helfen, einen Bedarf zu decken.

Danke!

Bedanken möchte ich mich bei allen, die mich bei der Verfassung dieses Buches unterstützt haben. An erster Stelle sind das alle meine Interviewpartner, die mir ihr Vertrauen

geschenkt haben und deren Freude und Engagement bei ihrer Tätigkeit mich immer wieder aufs Neue motiviert hat.

Meinem Mann danke ich für seinen Zuspruch und seine konstruktive Kritik. Stephan Gingter hat mich auf die Idee zu diesem Buch gebracht und Barbara Dauner-Lieb hat mich darin bestärkt. Danke sage ich besonders Martin Heinzel für das wertvolle Probelesen und Regine Viebahn-Meier für den kreativen grafischen Beistand. Vielen lieben Dank an Kirsten Babiak, die immer für mich da war und mir Mut gemacht hat, wenn es erforderlich war. Gerd Schwamborn danke ich für seine Unterstützung in dieser Zeit, sodass ich mich mit ganzer Kreativität dem Schreiben widmen konnte. Dem Gabler Verlag, insbesondere Frau Maria Akhavan, danke ich für die wertschätzende Zusammenarbeit.

Britta Redmann

Inhaltsverzeichnis

1	Freiwilliges Engagement – Eine tragende Säule unserer Gesellschaft	1
1.1	Struktur der Engagierten	5
1.2	Einflussfaktoren	9
1.3	Engagement als Leistungsfaktor	12
2	Warum engagieren sich Menschen freiwillig? – Porträts	17
2.1	Soziale Projektinitiative	17
2.2	Schützenverein	20
2.3	Berufsverband	22
2.4	Internationaler Frauenverband	25
2.5	Kulturförderkreis	28
2.6	Gesellschaftliche Initiative	31
2.7	Landeselternvertretung	34
2.8	Sportverein	38
2.9	Jugendorganisation	42
3	Motivation für ehrenamtliches Engagement	45
3.1	Anreize und Belohnung	45
3.2	Anerkennung	48
3.3	Persönliche Beziehungen	50
3.4	Soziale Gerechtigkeit	51
3.5	Organisieren	53
3.6	Sich kümmern	55
3.7	Ansehen	57
3.8	Einflussnahme	59
3.9	Wissenserweiterung	61
3.10	Wettkampf	63
4	Führung als Erfolgsfaktor	67
4.1	Was ist Führung?	67
4.2	Führungsverständnis im Arbeitsverhältnis	68

4.3	Führungsverständnis im Ehrenamt	70
4.4	Notwendigkeit von Führung	74
4.5	Bewusstsein von Führungsqualität	76
4.6	Praxisbericht einer Führungskraft	79
5	Führungskraft als Erfolgsfigur	83
5.1	Glaubwürdigkeit	83
5.2	Konsequenz	85
5.3	Authentizität	86
5.4	Vorbildfunktion	88
5.5	Charisma	89
5.6	Alter und Lebenserfahrung	91
5.7	Kompetenz	93
5.8	Persönliche Selbstreflexion	95
6	Kernaufgaben von Führungskräften im Ehrenamt	99
6.1	Funktionierende Organisationsformen schaffen und zukunftsfähig steuern	100
6.2	Freiwillige gewinnen	105
6.3	Freiwillige motivieren und begeistern	110
6.4	Nachfolge sichern	117
6.5	Erfolg gemeinsam erreichen	121
7	Kernkompetenzen	125
7.1	Begeisterungsfähigkeit	126
7.2	Strategisches Denken	128
7.3	Zielorientierung	130
7.4	Organisationsfähigkeit	133
7.5	Kontaktfähigkeit	136
7.6	Kommunikationsfähigkeit	138
8	Herausforderungen und Grenzen ehrenamtlicher Führung	141
8.1	Hohe Werteorientierung	142
8.2	Persönliche Beziehung	146
8.3	Heterogene Gruppen	154
8.4	Zeitliche Ressourcen	161
8.5	Führungskräftequalifizierung	164
9	Förderung ehrenamtlichen Engagements durch Unternehmen	169
9.1	Generali Deutschland Holding AG	175
9.2	Die Ford-Werke GmbH	180
9.3	media machine GmbH	184

10	Unterstützung für die Praxis	187
10.1	Checkliste Führungsaufgaben, Kompetenzen, Führungsanforderungen und Kriterien	188
10.2	Muster Führungsprofil	189
10.3	Leitfaden strategischer Planungsprozess zur Personalsuche	191
10.4	Musterbeispiel zeitlicher Maßnahmenplan	192
10.5	Muster Tätigkeitsprofil	193
10.6	Musterbeispiel einer Verbindlichkeitserklärung im Rahmen von Familienbetreuung	194
10.7	Leitfaden eines strukturierten Interviews/Auswahlgesprächs	195
10.8	Checkliste zur Erstellung eines Leitbilds	198
10.9	Musterablauf eines Strategieprozesses	199
10.10	Tipps zum Herausfinden von Motiven	201
10.11	Regeln für aktives Zuhören	207
10.12	Regeln für gleichberechtigte Kommunikation	208
10.13	Leitfaden für Feedback	209
10.14	Muster Nachfolgeplanung	210
10.15	Checkliste Amtsübergabe	215
10.16	Beispiele für Dank und Anerkennung	216
10.17	Instrumente der Veränderungsarbeit	217
10.18	Umgang mit Emotionen in Veränderungsprozessen	218
10.19	Gesprächsleitfaden bei Konfliktklärung	221
	Literaturverzeichnis	225
	Sachverzeichnis	227