



MOTIVATION, EHRENAMT & FÜHRUNG

Maren Oberländer (wiss. Mitarbeiterin)

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)

Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

1. Einleitung und Überblick zu Ehrenamt in Deutschland
2. Motivation, Ehrenamt & Führung
 1. Motivation
 2. Besonderheiten und Herausforderungen
3. Ehrenamt, Konfliktmanagement & Rolle der Führungskraft
 1. Wie führen Sie Ehrenamtliche?
 2. Wie gehen Sie mit Konflikten um?

Fakten zum freiwilligen Engagement in Deutschland

- Der *Deutsche Freiwilligensurvey* (FWS) als Datengrundlage
- Zunehmend mehr Menschen engagieren sich freiwillig.
 - Ursachen in gesellschaftlichen Veränderungen
- Unterschiede zwischen Altersgruppen: Höchstes freiwillige Engagement bei 14- bis 29-Jährigen und 30- bis 49-Jährigen
- Freiwilliges Engagement insbesondere durch Schülerinnen und Schüler sowie Menschen mit hohem Schulabschluss
- Korrelation freiwilligen Engagements mit Werteorientierung und sozialer Inklusion

Definition freiwilliger Arbeit

1. Basiert auf Prinzip des freien Willens: Die Arbeitsleistung findet aufgrund freier Selbstbestimmung statt
2. Nicht zum Zweck des Lebensunterhaltes
3. Drittpersonen-Kriterium (Dienst am anderen Menschen): Tätigkeit, die gegen Bezahlung von einer dritten Person ausgeführt werden könnte.
4. Außerhalb der eigenen Kernfamilie und zugunsten Dritter. Orientierung am Gemeinwohl, im Dienst von Menschen, der Gemeinschaft und der Umwelt
5. fehlende monetäre Gegenleistung

(Quelle: Banach & Schellinger, 2017)



„Dem Dritten Sektor kommen als nicht profitorientiertem Leistungsbereich einer Volkswirtschaft Aufgaben von großer gesamtgesellschaftlicher Bedeutung zu. Wo Markt und Staat aufhören, beginnt sein Wirken. Er steht und fällt mit der Vielzahl an freiwilligen Helfern; sie sind der Treibstoff für Non-Profit-Organisationen (NPO)“

(Banach & Schellinger 2017: 178)

Die MOTIVATION Ehrenamtlicher

1. Die MOTIVATION Ehrenamtlicher

Wodurch werden Ehrenamtliche motiviert?

Aufgabe: Nennen Sie alle Faktoren, durch die Ehrenamtliche Ihrer Meinung nach zu Ihrer Tätigkeit motiviert werden (können) und schreiben Sie diese auf die *grünen* Kärtchen.

Welche Besonderheiten und Herausforderungen ergeben sich durch die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen?

Aufgabe: Nennen Sie alle Faktoren, die in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtliche Ihrer Meinung nach Besonderheiten oder Herausforderungen darstellen (können) und schreiben Sie diese auf die *blauen* Kärtchen.

Motivation: Warum engagieren sich Menschen freiwillig in Organisationen?



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



- Wunsch, etwas für das Gemeinwohl zu tun
 - Sich für bestimmte Anliegen einsetzen
 - Spaß und Abenteuer
 - Tätigkeit als sinnvoll erlebbar; Sinnerfahrungen
 - Erweiterung der Kenntnisse und Erfahrungen; lebenswichtige Qualifikationen erwerben
 - Selbstverwirklichung, Entfaltung eigener Potenziale
 - Persönliche und organisatorische Wertschätzung der geleisteten Arbeit; Bedürfnis nach Anerkennung und Stärkung des Selbstwertgefühls
 - Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit
- „komplexes Motivationsbündel“

BESONDERHEITEN und HERAUSFORDERUNGEN

Spannungsfeld: Welche Besonderheiten und Herausforderungen ergeben sich durch die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen?

- begrenzte Kapazitäten bezüglich Zeit, Information und möglicherweise auch fachspezifisches Wissen.
- Ehrenamtliche können jederzeit gehen oder weniger Zeit und Energie investieren (und tun dies auch), wenn die Tätigkeit keinen Sinn vermittelt → müssen „bei Laune gehalten werden“
- Fehlen vertraglicher Strukturen sowie geringe Sanktionsmöglichkeiten erschweren Führung
- Ehrenamtliche werden u.U. als Konkurrenz wahrgenommen
- Fehlende Professionalität in Leitungspositionen
- Zunächst erhöhter Aufwand für Angestellte (z.B. Einarbeitung)
- Konzeptionelle und organisationale Rahmenbedingungen müssen angepasst werden



Hauptberuflich Tätige/r	Ehrenamtlich Tätige/r
Identifiziert sich (hoffentlich) mit der Aufgabe, Wunsch nach sinnhafter Tätigkeit und gleichzeitig:	Altruistische Motive und gleichzeitig:
Job zum Lebensunterhalt, Verdienst	Will etwas Sinnvolles tun, das auch Spaß macht
Berufliche Fortbildung, Aktualisierung des Wissens, Förderung durch Arbeitgeber (AG)	Erweiterung der persönlichen Kenntnisse und Erfahrungen, persönliche Weiterentwicklung
	Wunsch nach zusätzlichen sozialen Kontakten
Speziell ausgebildet, Fachwissen	Learning by doing, ggf. einzelne Schulungen und Einarbeitung Berufliche Erfahrung und Qualifikation meist in einem anderen Bereich
Erwartet gute Führung und Motivation	Einsatz sollte koordiniert und unterstützt werden
Ist kontinuierlich da	Einsatz ist zeitlich beschränkt
Längere Bindung erwünscht	Häufig nur für best. Zeitraum, Projekte etc.
Weisungsgebunden durch Hierarchie und Arbeitsvertrag	Frei, da keine vertragliche Bindung
Verantwortlich für Erfüllung der Aufgaben und Einhaltung der professionellen Qualitätsstandards	Nur begrenzt verantwortlich und „haftbar“ zu machen
Erwartet gerechte Beurteilung und Förderung durch AG	Erwartet Anerkennung, Dank, Spaß und Freude
Gebunden durch Arbeitsvertrag und Verdienstnotwendigkeit	Kann jederzeit gehen

Abb. 2: Motivation und Rahmenbedingungen Haupt- und Ehrenamtlicher im Vergleich; Quelle: eigene Darstellung der Autorin

(Quelle: Regnet, 2013)

Die FÜHRUNG Ehrenamtlicher

Wie können Ehrenamtliche geführt werden?

- Auswahl und Information der Ehrenamtlichen:
 - realistische Darstellung der Tätigkeiten und möglichen Frustsituationen
 - richtiges „Matching“ als zentraler Erfolgsfaktor
- Zukunftsfähige Organisationsformen zur konstruktiven Zusammenarbeit schaffen
- Akzeptierende & wertschätzende Haltung gegenüber den Freiwilligen; individuelle Anerkennung
- Vorbildwirkung durch fachliche und persönliche Kompetenz
- Regelmäßige persönliche Feedbackgespräche als wichtigstes Instrument zur Leistungsförderung & Kontrolle
- Ausgeglichenes „Geben und Nehmen“ auf Augenhöhe zwischen Organisation & Freiwilligen
- Konstante Motivation der Freiwilligen zu dauerhafter & konstruktiver Mitarbeit, z.B. durch Etablieren eines „kontextbezogenen Anreizsystems“ als nicht-monetäre Motivationsstruktur
- Ehrenamtlichen zusätzliche Aufgaben zuteilen, die von Hauptamtlichen (mangels Zeit oder personeller Ressourcen) so nicht ausgeführt werden können

(Quellen: Banach & Schellinger 2017; Händel-Buckardt 2000; Regnet, 2013; Redemann, 2012)

„Wir benötigen im Umgang mit Ehrenamtlichen ein anderes, neues Führungsverständnis. Anleitung von Ehrenamtlichen heißt, weitgehend Coach zu sein“

(vgl. Rauen 2009 in Regnet, 2013: 125)

- Hilfestellung und Förderung
- Vertrauen
- Konstruktives Feedback auf Augenhöhe
- intensiver Austausch
- Bei Konflikten gemeinsam eine tragfähige Lösung finden
- Motivation durch Wertschätzung der Person, Anerkennung der geleisteten Arbeit & des Engagements
- Einladungen zu Firmenfeiern, Geburtstagsgratulationen o.ä.
- kameradschaftlicher Umgang, gegenseitige Akzeptanz der Zuständigkeitsbereiche
- Sichern der Leistung durch Motivierung, Gespräch & wechselseitigen Erwartungsabgleich
- in Besprechungen einbinden & alle benötigten Informationen zukommen lassen

(Quellen: Regnet, 2013; Wagner, 2006)

KONFLIKTMANAGEMENT mit Ehrenamtlichen

Konfliktmanagement in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen

Wodurch lassen sich Konflikte im Vorfeld reduzieren?

- Abbau der gegenseitigen Abhängigkeit und Organisation des Arbeitsablaufes in der Weise, dass Haupt- und Ehrenamtliche möglichst wenig aufeinander angewiesen sind.
 - Arbeitsteilung und Verantwortlichkeit genau definieren
- ungeeignet erscheinende Interessierte müssen abgewiesen werden dürfen
- Planung der Freiwilligenarbeit zur Verminderung von Konflikten durch fehlendes Fachwissen
- Kommunikationskultur mit regelmäßigen Treffen und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit
- Gegenseitiger Erwartungsabgleich: Freiwilligenarbeit ist weder umsonst noch kostenlos.
- Institutionalisierte Freiwilligenkoordinatoren
 - unterstützen Ehrenamtliche bei ihrer Tätigkeit,
 - vertreten Interessen der Ehrenamtlichen in Organisation,
 - Koordinieren den Einsatz
 - Wirken als Bindeglied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

(Quelle: Regnet, 2013)

- Banach, A. & Schellinger, J. (2017).** Führung von freiwilligen Mitarbeitenden in NPO. In K. O. Tokarski, J. Schellinger & P. Berchtold (Hrsg.), *Zukunftstrends Wirtschaft 2020 - Strategische Handlungsfelder für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen* (177-204). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deicher, P. (2010).** Leitung einer Nonprofit-Organisation im Kontext der Freiwilligenarbeit. *Verbands-Management (VM)*, 36(3), 38-45.
- Händel-Burckardt, M. (2000).** Zur Integration ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen in Organisationen. *Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management*, 4, 333-350.
- Redmann, B. (2012).** *Erfolgreich führen im Ehrenamt - Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Regnet, E. (2013).** Management von Ehrenamtlichen – Management durch Ehrenamtliche: Konfliktpotenziale und erfolgreiches Konfliktmanagement. *HuW*, 3, 121-129.
- Simonson, J., Ziegelmann, J. P., Vogel, C. & Tesch-Römer, C. (2017).** Zentrale Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys 2014. In J. Simonson, C. Vogel & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014* (21-28). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wagner, S.F. (2006).** Das Ehrenamt managen – Der faire Einsatz freiwilliger Helfer verändert eine Organisation nachhaltig. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 6, 209-211.