

Masterarbeit

Lars Meyer

Führungsinstrumente im Ehrenamt

Anforderungen und Möglichkeiten



**Bachelor + Master
Publishing**

Lars Meyer

Führungsinstrumente im Ehrenamt

Anforderungen und Möglichkeiten

Originaltitel der Abschlussarbeit: Besonderheiten bei der Führung von ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen. Anforderungen und Möglichkeiten

ISBN: 978-3-86341-586-0

Druck Bachelor + Master Publishing, ein Imprint der Diplomica® Verlag GmbH,
Hamburg, 2011

Zugl. Fachhochschule Münster, Münster, Deutschland Masterarbeit, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Bachelor + Master Publishing, ein Imprint der Diplomica® Verlag GmbH,
Hamburg, 2011

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2011
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	5
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	6
1 VORWORT	7
2 BERGRIFFSBESTIMMUNG.....	9
2.1 EHRENAMT	9
2.2 FÜHRUNG.....	12
2.3 MOTIVATION	13
3 ANFORDERUNGEN UND MÖGLICHKEITEN BEI DER FÜHRUNG EHRENAMTLICHER MITARBEITER.....	15
3.1 BESONDERE ANFORDERUNGEN.....	15
3.2 FÜHRUNGSINSTRUMENTE: EINE ÜBERPRÜFUNG DER TAUGLICHKEIT FÜR DEN EHRENAMTLICHEN BEREICH	18
3.2.1 Personalauswahl (Auswahl und Einstellung).....	19
3.2.2 Einarbeitung (Einführung und Integration)	24
3.2.3 Mitarbeitergespräch (Führung)	29
3.2.4 Monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme (Einbindung und Motivation).....	34
3.2.5 Mitarbeiterqualifizierung (Fort- und Weiterbildung).....	40
3.2.6 Mitarbeiterbeurteilung (Trennung und Verabschiedung)	45
4 PRAXISBEISPIEL: FÜHRUNGSINSTRUMENT IM EINSATZ BEIM MALTESER HILFSDIENST E.V. IN WALLENHORST	51
4.1 DER MALTESER HILFSDIENST E.V. IN WALLENHORST – EINE KURZE VORSTELLUNG.....	51
4.2 FÜHRUNGSINSTRUMENTE IN DER PRAKTISCHEN ANWENDUNG	53
4.2.1 Personalauswahl (Auswahl und Einstellung).....	53
4.2.2 Einarbeitung (Einführung und Integration)	54
4.2.3 Mitarbeitergespräch (Führung)	56
4.2.4 Monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme (Einbindung und Motivation).....	57
4.2.5 Mitarbeiterqualifizierung (Fort- und Weiterbildung)	60
4.2.6 Mitarbeiterbeurteilung (Trennung und Verabschiedung)	62
5 FAZIT.....	65
6 LITERATURVERZEICHNIS	67
7 WEITERFÜHRENDES LITERATURVERZEICHNIS.....	70

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ERWARTUNGEN AN DIE FREIWILLIGE TÄTIGKEIT	16
ABBILDUNG 2: ORGANIGRAMM DER MALTESER IN WALLENHORST	52

1 Vorwort

Personal ist das wertvollste „Gut“ eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Es muss durch eine umfangreiche Planung entwickelt, gepflegt, gesichert und motiviert werden. Dieses ist von besonderer Bedeutung bei ehrenamtlichem Personal, das unentgeltlich arbeitet und durch sein Handeln und sein Engagement zum Erfolg der Organisation (wesentlich) beiträgt, teilweise sogar unverzichtbar für das Überleben der Organisation ist.

Das Arbeitsverhalten dieser Freiwilligen kann nur zu geringen Teilen bzw. gar nicht über materielle Anreize oder Entgelte gesteuert werden, da sie das Ehrenamt nicht zur Sicherung ihrer Existenz benötigen. (vgl. Hölzle: 2007; S. 17).

Motive, die zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit führen, sind z. B. das Bedürfnis zur gesellschaftlichen Mitgestaltung, die Suche nach sozialen Kontakten und sozialer Einbindung, das Interesse am Erwerb neuer Kenntnisse und Erfahrungen sowie die Steigerung beruflicher Chancen und das eng damit verknüpfte Streben nach „lebenslangem Lernen“ („a Lifelong Learning Policy“) oder die Suche nach einem Gegenpol zum beruflichen Tätigkeitsfeld.

Da die zentrale Aufgabe des Personalmanagements darin liegt die Verfügbarkeit von Personal sicherzustellen, das die Arbeit in angemessener Qualität zu einem angemessenen Preis erledigt, müssen sich Personalverantwortliche nun die Frage stellen, welche besonderen Anforderungen aus dem Mitwirken freiwilliger Mitarbeiter für das Personalmanagement resultieren und welche Führungsinstrumente diesen speziellen Personal- und Motivationsstrukturen gerecht werden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll versucht werden geeignete bzw. weniger geeignete Instrumente aufzuzeigen, die Personalverantwortliche zur Führung ehrenamtlicher Mitarbeiter nutzen können. Fehlau geht von 10 Führungsinstrumenten beziehungsweise Handlungsfeldern aus, als da wären: Planung und Steuerung, Situationsanalyse, Suche und Rekrutierung, Auswahl und Einstellung, Einführung und Integration, Führung, Einbindung und Motivation, Begleitung und Unterstützung, Fort- und Weiterbildung sowie Trennung und Verabschiedung (vgl. Fehlau; 2008c; Seite 764-765).

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass die personalwirtschaftliche Literatur bei der Abgrenzung der Führungsinstrumente unterschiedliche Begrifflichkeiten und Abgrenzungen verwendet.

Im Sinne einer eindeutigen Kommunikation wird im ersten Kapitel eine Definition der Begriffe „Ehrenamt“, „Führungsinstrument“ und „Motivation“ vorgenommen. Hierdurch soll ein einheitliches Verständnis der Begriffe hergestellt werden.

Im zweiten Kapitel werden verschiedene Führungsinstrumente, die im Bereich der hauptamtlich/ erwerbswirtschaftlich tätigen Mitarbeiter¹ Anwendung finden, beschrieben und auf ihre Tauglichkeit im Bereich der Führung ehrenamtlicher Mitarbeiter/innen analysiert. Dabei wird Bezug genommen, auf fünf der bereits erwähnten zehn Führungsinstrumente beziehungsweise Handlungsfelder, die Fehlau als relevant ansieht.

Das dritte Kapitel wird am Beispiel des Malteser Hilfsdienstes e.V. in Wallenhorst zeigen, wie die im zweiten Kapitel als geeignet herausgestellten Instrumente in der Praxis angewendet werden können.

Abschließend wird das Fazit aus den vorangegangenen Erkenntnissen gezogen und die Tauglichkeit und die Besonderheiten der Führungsinstrumente kurz zusammengefasst.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Organisation“ genutzt, da dieser im Zusammenhang mit Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen definiert wird als eine

„Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen“ (Viering: 2007; S. 280).

Dies können beispielsweise Gesellschaften, Körperschaften, Firmen, Unternehmen, Institutionen, gemeinnützige Organisationen, Einzelunternehmer, Verbände oder Teile bzw. Mischformen solcher Einrichtungen sein.

1

Ich nutze in dieser Arbeit die männliche Ansprache (Mitarbeiter, Personalverantwortlicher usw.). Die Ausführungen beziehen sich aber in gleichem Maße auf die weibliche Form.

2 Begriffsbestimmung

Bereits im Titel dieser Arbeit tauchen Begriffe auf, die eine eindeutige Klärung erforderlich machen, damit Leser und Verfasser ein gemeinsames Begriffsverständnis und somit eine gemeinsame Basis haben, die zu einem einheitlichen Verständnis der Inhalte dieser Arbeit führen soll. Diese Begriffsdefinition wird in diesem ersten Kapitel vorgenommen. Es werden die Begriffe „Ehrenamt“ und „Führung“ mit ihren verschiedenen Facetten erläutert. Außerdem wird der Begriff "Motivation", der für die Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit von hoher Bedeutung ist, genauer definiert. Der Anspruch auf Vollständigkeit wird bei der Definition dieser Begriffe nicht erhoben, da die Inhalte ausreichend Stoff für eine jeweils eigenständige Arbeit bieten würden.

2.1 Ehrenamt

Unter einem Ehrenamt wird gemeinhin das freiwillige Engagement von Bürgerinnen und Bürgern vom Jugend- bis zum Seniorenalter in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft verstanden wie Kirche, Vereine und Verbände (z.B. in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Natur), Parteien und Gewerkschaften (Grunwald/Steinbacher: 2008; S. 275).

Das Ehrenamt hat eine lange Geschichte. Bereits in der gesamten abendländischen Tradition gehörte es zu einem sinnerfüllten Leben, sich für das Gemeinwohl zu interessieren und es mitzugestalten. Besonders im antiken Griechenland war es Sache jeden männlichen Bürgers, an der Gestaltung der Stadt durch Planung mitzuwirken. Dieses war auch später im römischen Reich der Fall. Hier wurde erstmals auch ein Ehrenamt durch den Staat verliehen.

Eine andere Herkunft hat das soziale Engagement in dem Gebot der christlichen Nächstenliebe in der Bibel. Aus dieser Motivation heraus wurden bereits im Mittelalter Arme und Bedürftige mit Almosen versorgt. Der Johanniterorden (später aufgegliedert in Johanniter- und Malteserorden) war bereits seit 1099 in Jerusalem und führte dort ein Spital, um die Notleidenden zu versorgen. Auch dieses war eine Form des Ehrenamtes, denn die im Spital Beschäftigten erhielten keine Bezahlung für ihre Arbeit. Sie legten ein Gelübde ab, in dem sie unter anderem Armut gelobten und sie konnten ihre Tätigkeit im Hospiz jederzeit beenden. Waren es anfangs noch die Adeligen, die Ehre und Ansehen verbessern wollten, waren es später auch Bürger

mit höherer Bildung, Reichtum und Ansehen, die die Ehrenämter ausübten (vgl. Nicolle: 2004, S.6-8)

Auch um die Zeit der Reformation konnten die Bürger Ehre durch die Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwesen erlangen. Die Übernahme eines Ehrenamtes konnte sogar angeordnet werden, so sah es die preußische Ständeordnung/Elbefelder System vor. (vgl. Finger: 1997, S. 241)

Mit zunehmender Industrialisierung erfuhren die Gesellschaft und somit auch das Ehrenamt einen wesentlichen Wandel. Nicht mehr das Gemeinwohl stand im Mittelpunkt, sondern die eigenen ökonomischen Vorteile. In dieser Zeit begann die Gründung erster Armensysteme, die als Ursprünge der Sozialarbeit angesehen werden können. (vgl. Finger: 1997, S. 241)

Mitte des 19. Jahrhunderts kam das soziale Ehrenamt dazu. Das Vereinswesen hat seit dieser Zeit viele neue Aktivitäten entstehen lassen: Arbeiter- und Frauenbewegung, die Gewerkschaften, Schützen-, Turn- und Gesangsvereine, aber auch Fürsorgevereine, Freiwillige Feuerwehren, bürgerliche Bildungsvereine und das religiös orientierte Vereinswesen. (vgl. Dietz: 2006, S.16-17)

Grunwald/Steinbacher sehen in der zunehmenden Professionalisierung, Verrechtlichung und Bürokratisierung, in der Verberuflichung der sozialen Arbeit sowie den ämterähnlichen Strukturen der Wohlfahrtsverbände einen deutlichen Grund für den Verlust des Ansehens und die umstrittene Stellung des Ehrenamtes. Dieses hatte seit den 1970er Jahren den Rückgang an ehrenamtlichen Helfern zur Folge. Doch seit der Arbeitsmarktkrise Ende der 1970er und der Sozialstaatskrise, die zur Folge hatte, dass neue Möglichkeiten kostengünstiger Hilfeleistungen gesucht wurden, wurde das Ehrenamt oder bürgerliche Engagement wiederentdeckt und neue Facetten eröffnet (vgl. Grunwald/Steinbacher: 2008; S. 276).

Selbsthilfegruppen sind eine Form des neuen bürgerschaftlichen Engagements. Die zunehmende Professionalisierung der Selbsthilfegruppen sowie das wachsende Aufgabenspektrum bieten immer mehr Menschen ein interessantes Aufgabengebiet für das freiwillige Engagement. Ein besonderes Interesse wird bei den Selbsthilfegruppen natürlich dadurch geweckt, dass nicht nur eine ehrenamtliche

Tätigkeit, sondern gleichzeitig Selbsthilfe für die Betroffenen oder Angehörige geboten wird.

Die zweite Form des neuen bürgerschaftlichen Engagements drückt sich darin aus, dass berufliche Aktivitäten und bürgerschaftliches Engagement enger zusammenrücken. Für viele Tätigkeiten gibt es Auslagenersatz oder Aufwandsentschädigungen. Auch geringfügige Zahlungen sind denkbar. So nutzen die Freiwilligen teilweise auch die Möglichkeit ihr Einkommen zu steigern, indem sie einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen.

Betrachtet man nun einmal den Freiwilligensurvey von 1999 und 2004, in Auftrag gegebenen durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, so stellt man fest, dass das Ehrenamt wieder eine steigende Tendenz und ein besseres Ansehen hat. 36% der Bevölkerung waren 2004 freiwillig engagiert sowie weitere 34% aktiv aber ohne freiwillige/ehrenamtliche Aufgabe (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 2006; S. 17). Das Bedürfnis der Bürger zur gesellschaftlichen Mitgestaltung war 1999 Hauptmotiv für das ehrenamtliche Engagement. Dazu kam das Bedürfnis nach sozialen Kontakten und sozialer Einbindung. Altruistische Motive, Spaß zu haben und mit sympathischen Menschen in Kontakt zu kommen, standen im Vordergrund der konkreten Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit. Für drei Viertel war es darüber hinaus wichtig, Kenntnisse und Erfahrungen zu erweitern. Ein möglicher beruflicher Nutzen war dagegen nur für eine Teilgruppe von rund 20 % von Bedeutung. An dieser Situation hat sich 2004 nicht viel verändert. Allerdings nahm bei jungen Leuten und Arbeitslosen die sogenannte Interessensorientierung (eigene Interessen und Probleme sowie der berufliche Nutzen als Hintergrund des Engagements) deutlich zu (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 2006; S. 27-28).

Grundsätzlich kann man sagen, dass der Begriff „Ehrenamt“ heute als Oberbegriff zu verstehen ist, unter dem die Selbsthilfe, die Freiwilligenarbeit und das bürgerschaftliche Engagement zusammengefasst werden. Die in den vielfältigen Bereichen aktiven Helfer üben ihre Tätigkeit aus den unterschiedlichsten Gründen bzw. mit den verschiedensten Erwartungen aus, wobei die Ehre zumeist keine, altruistische Motive nur selten eine Rolle spielen. Auch die Sicherung des Lebensunterhaltes hat bei der Ausübung eines Ehrenamtes für gewöhnlich keine oder

nur sehr geringe Relevanz. Das freiwillige Engagement dient vielmehr der Befriedigung anderer (Grund-)Bedürfnisse. Schon anhand dieser Tatsachen und auf Grund der Ergebnisse des Freiwilligensurvey zu den Motivations- und Erwartungsstrukturen im ehrenamtlichen Bereich lassen sich besondere Anforderungen für das Ehrenamt erahnen, auf die unter 3.1 näher eingegangen wird.

2.2 Führung

Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation. Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen² (Wunderer: 2003; S. 279).

Unter Führung kann sowohl die Unternehmensführung als auch die Personalführung verstanden werden. Zu den Elementen der Personalführung zählt unter anderem der Führungsstil, der das Auftreten des Vorgesetzten prägt.

Führungsstil ist die Grundhaltung und das sich daran orientierende Verhaltensmuster, mit denen jemand seine Führungsaufgaben, bezogen auf andere Einzelpersonen oder Gruppen, wahrnimmt (Birker: 1997, S. 1).

Der Führungsstil kann von autoritär, bei dem die Arbeitnehmer an keinem Entscheidungsprozess beteiligt sind, bis kooperativ bei dem die Arbeitnehmer als Mitarbeiter gesehen werden und bei Entscheidungen mitbestimmen dürfen, gehen. In der Praxis werden oft beide Führungsstile miteinander vermischt.

Besonders im ehrenamtlichen Bereich ist bei der Auswahl des Führungsstils darauf zu achten, aus welchen Gründen die Freiwilligen ihrer Tätigkeit nachgehen und welche Erwartungen sie an diese haben. Sonst kann die Wahl des falschen Führungsstils zu einem Rückgang an freiwilligen Mitarbeitern führen, da deren Erwartungen und Motivationen nicht gesehen und berücksichtigt werden.

² In Bezug auf Ehrenamtliche kann der Arbeitsvertrag durch Satzung oder Leitfaden des entsprechenden Vereines, Verbandes oder der Einrichtung ersetzt werden, mit der sich der Ehrenamtliche durch den Abschluss einer Mitgliedschaft einverstanden erklärt.

2.3 Motivation

Der Brockhaus-Psychologie definiert *Motivation allgemein als die Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Motive, die ein Verhalten aktivieren, richten und regulieren; in der Psychologie die Handlungsbereitschaft, ein Bedürfnis (z.B. Hunger oder Durst) zu befriedigen oder ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Die Motivation bestimmt zusammen mit äußeren Reizen, mit Wahrnehmung- und Lernvorgängen sowie den jeweiligen Fähigkeiten das menschliche Verhalten und ist daher Ergebnis einer Wechselwirkung (Interaktion) zwischen personenspezifischen und situationsspezifischen Merkmalen (Brockhaus; 2001; S. 381).*

Nun stellt sich die Frage, aus welchen Gründen Menschen arbeiten.

Herzberg unterscheidet zwei große Gruppen von Motiven: Die erste Motivgruppe, die nicht durch die Tätigkeit selbst, sondern durch die Folgen oder Begleiterscheinungen der Tätigkeit befriedigt werden nennt man die extrinsischen Arbeitsmotive. Die andere Gruppe von Motiven, die so genannten intrinsischen Arbeitsmotive, werden durch die Tätigkeit selbst befriedigt (vgl. Herzberg zit. nach Rosenstiel; 2001; S. 55).

Nach dieser Definition ist von einem extrinsischen Arbeitsmotiv auszugehen, wenn eine Belohnung in Aussicht gestellt wird. Bei diesen Belohnungen für Arbeit zählt aber nicht nur Geld, sondern vor allem das Sicherheitsbedürfnis. Dies ist ein wichtiger Grund warum Menschen arbeiten, denn Geld schafft Sicherheit für die Zukunft. Doch auch Einfluss, Anerkennung, Ansehen und die Aussicht auf Sexualität zählen zu den extrinsischen Arbeitsmotiven. Die intrinsischen Arbeitsmotive beschreiben ein gezeigtes Verhalten, welches durch das ursprüngliche Interesse an den Arbeitsinhalten initiiert wird und damit in erster Linie eine Befriedigung persönlicher Bedürfnisse mit sich bringt.

Wie sich in Kapitel 3.1 noch zeigen wird, sind auch für die Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit diese Motive ausschlaggebend. Das Interesse an der Tätigkeit wegen ihrer Arbeitsinhalte und einer damit verbundenen Befriedigung persönlicher Bedürfnisse als intrinsischem Motiv und/ oder die Aussicht auf Belohnung zum Beispiel in Form von Einfluss, Anerkennung und Ansehen werden dort als extrinsische Motive für die Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit benannt.

Demnach ist bei der Motivation von Mitarbeitern genau abzuwägen, ob materielle oder immaterielle Anreize geeignet sind und dementsprechend extrinsische oder

intrinsische Anreize gesetzt werden, denn nur wenn das unbefriedigte Mitarbeiterbedürfnis getroffen wird, kann die Motivationsmaßnahme Erfolg haben. Außerdem muss der Anreiz auch eine reelle Chance auf das Erreichen der Bedürfnisbefriedigung vorweisen.

3 Anforderungen und Möglichkeiten bei der Führung ehrenamtlicher Mitarbeiter

Im ersten Unterkapitel werde ich die besonderen Anforderungen, die sich für Führungskräfte aus einer ehrenamtlichen Tätigkeit ergeben, herausarbeiten. Dabei orientiere ich mich an den Zahlen, Daten und Fakten aus dem Freiwilligensurvey des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von 2002 und 2006.

Im zweiten Unterkapitel stelle ich einige Führungsinstrumente der Erwerbswirtschaft vor und diskutiere deren Tauglichkeit für den ehrenamtlichen Bereich. Anhand der Ergebnisse sollen sich für Führungskräfte einige Möglichkeiten beziehungsweise Instrumente herauskristallisieren, die bei der Führung ehrenamtlicher Mitarbeiter zur Verfügung stehen und zu beachten sind.

3.1 Besondere Anforderungen

Bereits unter **2.1** wurden die unterschiedlichen Motivationen, die zur Ausübung eines Ehrenamtes führen, sowie die damit verbundenen Erwartungen kurz erwähnt. Diese Aspekte sowie die weiteren Unterschiede in den Motivationsstrukturen zwischen Ehrenamt und Hauptamt und die daraus resultierenden besonderen Anforderungen an die Führungskräfte sollen im Folgenden näher analysiert werden.

Zuerst einmal ist davon auszugehen, dass viele Menschen die sich für ein Ehrenamt entscheiden, keine oder nur geringe Qualifikationen und Vorkenntnisse im entsprechenden Bereich vorweisen können. Für die Organisation bedeutet dieses, dass ein Einsatz ohne Qualifizierung nicht oder nur bedingt möglich ist. Lediglich der Einsatz für Hilfstätigkeiten ist ohne weiteres denkbar. Eine deutliche Motivationssenkung bei den Ehrenamtlichen kann dann allerdings die Folge sein. Dieses wird untermauert durch die Zahlen im Freiwilligensurvey, nach denen viele Befragte gerade auf die Erweiterung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten großen Wert legen. Hieraus ergibt sich für das Management eine besonders hohe Relevanz für die gezielte Personalentwicklung. Dabei sollte der kooperative Führungsstil gewählt werden, da eine Vielzahl der Befragten die Erwartung äußerten Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungsmöglichkeiten zu haben. Diese

Möglichkeiten würden durch den autoritären Führungsstil weitgehend ausgeschlossen.

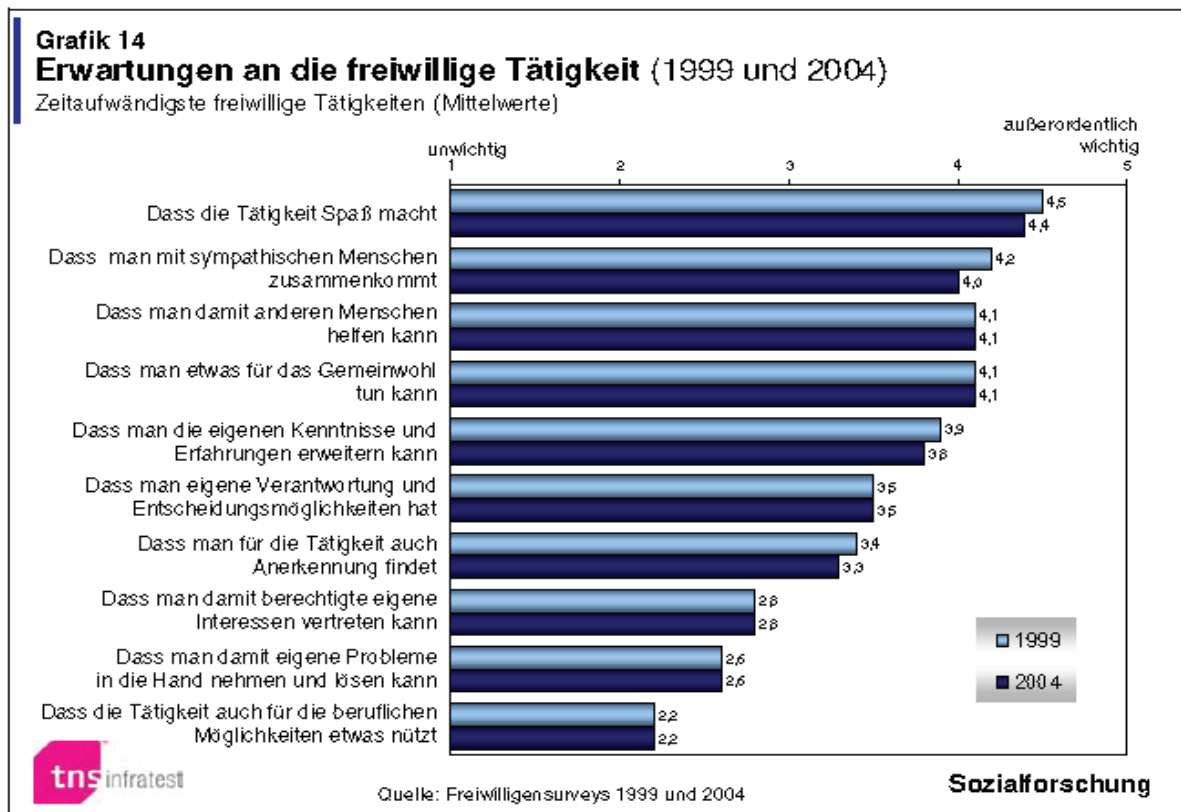


Abbildung 1: Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit

Den größten Stellenwert haben im Freiwilligen survey die Aspekte „Spaß“ und „Soziale Kontakte“ erhalten. Hieraus ergibt sich für die Führungskraft die Aufgabe ein "Wir-Gefühl" und eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich die Ehrenamtlichen vom Beginn ihrer Tätigkeit an wohl fühlen. Hierzu ist es wichtig die Motivation der Ehrenamtlichen auf ein gemeinsames (Organisations-)Ziel zu lenken, aus dem sich wiederum gemeinsame Aufgaben ableiten lassen. Doch die wahrscheinlich größere Herausforderung für Führungskräfte liegt darin, aus den Mitgliedern mit ihrem unterschiedlichen Alter, ihren unterschiedlichen Bildungsständen aus dem beruflichen Leben und innerhalb der Organisation, mit ihren verschiedenen Motivationen zur Ausübung der ehrenamtlichen Tätigkeit und ihren jeweiligen Funktionen, Ämtern und Tätigkeiten in der Organisation, eine funktionsfähige Gruppe zu gestalten, die die Organisation nach außen hin als Einheit präsentiert und vertritt.

Ende der Demoversion!

Das vollständige eBook erhalten Sie bei

www.beam-ebooks.de