

---

# Erfolgreich führen im Ehrenamt

## Interview mit Britta Redmann


---

**Notfallvorsorge (NFV): Sie haben einen Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen verfasst (der aktuell in der 3. Auflage erschienen ist). Der Titel heißt „Erfolgreich führen im Ehrenamt“. Worum geht es in Ihrem Buch?**

Britta Redmann (BR): Ehrenamtlich engagierte Menschen sind das Herzstück jedes freiwilligen Engagements, denn ohne diese Menschen könnte es gar nicht stattfinden. In meinem Buch geht es um genau diese Menschen und ihr Miteinander und ihre Beziehung untereinander. Beidem kommt eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen eines ehrenamtlichen Projekts und auch dem Wirken einer ehrenamtlichen Organisation zu. Darüber hinaus müssen sich auch ehrenamtliche Vereine oder Unternehmungen mit der Frage der eigenen Zukunftsfähigkeit auseinandersetzen. Wir leben aktuell in bewegten Zeiten und durch starke Trends wie z. B. die Digitalisierung, Wertewandel oder auch immer noch den demografischen Faktoren, verändert sich unser Beziehungsverhalten. Es entstehen dadurch andere, vielseitigere Möglichkeiten aufeinander zuzugehen. Das hat natürlich auch Auswirkungen auf das Ehrenamt, denn hier verändern sich genauso Dienstleistungen und Kontaktmöglichkeiten. Gleichzeitig ist das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt ein zutiefst menschliches und das „Miteinander“ wird für ein erfolgreiches freiwilliges Zusammenwirken immer wichtiger. Führung verstehe ich als „Beziehung machen“. Wie das gut funktionieren kann, welche unterschiedlichen Bedürfnisse es hier gibt, welche besondere Herausforderungen im ehrenamtlichen Engagement vorhanden sind und auch welche Kernkompetenzen und besonderen Qualitäten dabei gefragt sind – damit beschäftige ich mich in meinem Buch. Neben vielen Beispielen, Umsetzungshilfen und Fallstudien gibt es jede Menge persönlicher Erfahrungsberichte von ehrenamtlich

Engagierten aus ganz verschiedenen Bereichen. Immer geht es jedoch um pragmatische Ansätze im „Miteinander“, die einen leichten Transfer in den eigenen (nicht nur ehrenamtlichen) Alltag ermöglichen.

**NfV: In Ihrem Buch betrachten Sie auch gezielt die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Ehrenamt. Warum?**

BR: Wir können davon ausgehen, dass unsere Zukunft zunehmend durch Technik bestimmt werden wird. Und wir können ebenfalls davon ausgehen, dass wir uns zukünftig immer schneller aufgrund dieses Fortschritts verändern werden und müssen. So wie im privaten Umfeld wandelt sich auch unser berufliches Umfeld durch die technische Progression: neue Geschäftsmodelle entstehen, tradierte Modelle lösen sich auf und verschwinden vom Markt, daneben wachsen unterschiedliche Branchen zusammen und vernetzen sich.  Nichts anderes passiert auch im Ehrenamt – wobei hier sogar noch weniger Regulierungen stattfinden als in den Arbeitsverhältnissen. Die Herausforderung, insbesondere für traditionelle ehrenamtliche Institutionen, wird es dabei sein, sich diesen Veränderungen zukunftsorientiert zu stellen und den Wandel im Ehrenamt aktiv mit zu gestalten. Es braucht dafür Engagierte, die

- innovativ ihre Organisation und ihr Engagement an die Zukunft anpassen,
- Lust auf stetige Veränderung haben und
- sich untereinander vernetzen, verbinden und neue Möglichkeiten des Kontakts und der Beziehung nutzen.

Damit fordert die Digitalisierung vom Ehrenamt zukünftig (noch) andere Mit-Gestaltungsmöglichkeiten und wird diese meiner Meinung nach auch bieten müssen, um einfach vielfältigere Bedürfnisse von Engagierten erfüllen zu können.

***NfV: Was bedeuten diese Veränderungen und diese Einflüsse für das ehrenamtliche Miteinander?***

BR: Zentrale Führungsaufgabe wird es sein, für die notwendige Vernetzung zu sorgen. Und das in zweierlei Hinsicht: Zum einen die Vernetzung zwischen Technik und Freiwilligen zu ermöglichen, zum anderen für vernetzte Beziehungen zu sorgen. Die Möglichkeiten, Beziehungen einzugehen, zu gestalten, zu pflegen und miteinander in den Austausch zu treten, werden noch größer und vielfältiger. Hier gilt es, „am Ball zu bleiben“ und auf unterschiedlichen Kanälen präsent zu sein. Natürlich wird es immer so sein, dass es nach wie vor unterschiedliche Kommunikations- und Beziehungstypen geben wird: Diejenigen, die sich lieber persönlich, von Angesicht zu Angesicht treffen und miteinander sprechen und dagegen die andere, die digitale Medien bevorzugen und keine reale persönliche Nähe „brauchen“, denen vielleicht eher der schnelle und direkte Austausch und Einbezug wichtig ist.

Neben den unterschiedlichen Vorlieben wird es unterschiedliches Know-how über die Anwendung digitaler Medien geben. Eine ehrenamtliche Führungskraft wird sich daher zukünftig damit auseinandersetzen, „Digitale Natives“ mit „Analog Seniors“ zusammenzubringen. Und bevor sie das tut, muss sie sich vielleicht selbst zunächst hinterfragen, wie es mit den eigenen „digitalen“ Kompetenzen und der Einstellung dazu steht. Die Einstellung hierzu, wie technische Möglichkeiten am besten – im Sinne des Engagements und der Organisation – genutzt werden können, und ob neue Medien in der Organisation greifen, wird hier wegweisend von der Haltung der Führungskräfte abhängen.

Zum anderen schafft die Digitalisierung neue Arten der Zusammenarbeit. Zum Beispiel können sich Treffen, Sitzungen, Austausche jeglicher Art durch die Digitalisierung erweitern. Andere Arbeitsstile und Formen, wie z. B. „agile“ Methoden, Barcamps, Ted Talks können Vernetzung, einen kreativen Gedankenaustausch und gemeinsame Wissenserweiterung sehr unterstützen. Die Digitalisierung ermöglicht Führungskräften durch

die Verbindung von Technik und neuen Methoden Engagement ganz anders zu fördern und zu entwickeln. So bieten Plattformen wie Facebook oder Twitter oder auch die Nutzung von Labs neue Möglichkeiten, die Öffentlichkeit zu erreichen. Somit kann das Engagement der eigenen Organisation oder der eigenen Initiative transparent gemacht und hierfür geworben werden. Dadurch können ganz neue Kommunikationskanäle entstehen, um potenzielle Interessierte, Engagierte, Förderer und „Follower“ zu finden und zu integrieren.

***NfV: Inwieweit sind davon Hilfsorganisationen und der Katastrophenschutz betroffen?***

BR: Gerade in Hilfsorganisationen und Katastrophenschutzeinheiten kommt es ja ganz besonders auf die Unterstützung von Ehrenamtlichen an: Freiwillig Engagierte sind ein wichtiges Fundament, um gerade im Krisen- und Rettungseinsatz genügend und hochqualifizierte Manpower für den Einsatz zu haben. Insofern wird gerade der Bevölkerungs- und Katastrophenschutz deutliche Konsequenzen der Digitalisierung an der Zahl neuer Engagierter ablesen. Während sich Vereine, in denen die Digitalisierung langsam voranschreitet, sich immer weniger in der Lage sehen, junge Menschen als Freiwillige zu gewinnen – und ganz wichtig: auch zu halten –, verzeichnen digital versierte Vereine einen starken Zuwachs. Sie sind damit einfach „attraktiv“ – insbesondere unter jüngeren Menschen.

***NfV: Was sind Besonderheiten bei der Führung in einem Ehrenamt im Vergleich zu der Führung im Unternehmen?***

BR: In der ehrenamtlichen Führung führe ich hauptsächlich durch die Motivation, die die Freiwilligen mitbringen und durch meine eigene Person. Ich habe keine vertragliche Struktur, wie z. B. einen Arbeitsvertrag, auf den ich zurückgreifen kann oder auch keine disziplinarischen Sanktionsmittel, wie eine Abmahnung oder eine Kündigung. Genauso wenig verfüge ich über das Mittel einer „Gehaltserhöhung“, wenn ich jemanden belohnen möchte. Die Führung ist daher ganz eng an meine Person als Führungskraft und

mein Verhalten geknüpft. Sie wird nur gelingen, wenn der Engagierte mit meiner Führung einverstanden ist und sich freiwillig zu einer Leistung oder einem Verhalten überzeugen lässt. Das ist dann der Fall, wenn mir als ehrenamtliche Führungskraft vertraut wird und ich als Person und in meiner Führungsrolle akzeptiert bin.

***NfV: Welche persönlichen Kompetenzen sollten Menschen mitbringen, die im ehrenamtlichen Bereich führen und Beziehungen gestalten wollen?***

BR: Es gibt verschiedene persönliche Faktoren, die helfen, Vertrauen und Akzeptanz aufzubauen und zu erhalten. Wichtig sind hier aus meiner Sicht folgende:

- Glaubwürdigkeit, das heißt ehrlich in meinem Auftreten sein
- Vorbildfunktion, das heißt als Vorbild in meinem eigenen Führungsverhalten fungieren, mir bewusst machen, was mir in meiner Führung wichtig ist und dies auch leben und umsetzen
- Konsequenz, das heißt konsequent handeln, damit die anderen wissen, woran sie bei mir sind und mein Verhalten auch sicher einschätzen können
- Authentizität, das heißt mit meinen eigenen Ecken und Kanten offen umgehen und mich so zeigen, wie ich bin
- Lebenserfahrung nutzen und aus meinen bisherigen Erfahrungen und meinem Wissen profitieren und dies mit anderen teilen
- Selbstreflexion, das heißt mich immer wieder hinterfragen, ob ich morgen in der gleichen Situation genauso handeln würde, was gut war an meinem Tun und was ich anders machen würde
- Das Wichtigste aus meiner Sicht: Reflexion, das heißt aus meinem Tun immer wieder Lernerfahrungen ableiten

***NfV: Welches sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der Führung und im Miteinander im Ehrenamt?***

BR: Im Ehrenamt bringen sich unterschiedliche Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten, Kenntnissen und Hintergründen ein, die es gilt,

alle miteinander wertschätzend anzusprechen und entsprechend einzusetzen. Dies erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit von mir als Führungskraft. Zudem befinden sich die Engagierten auch in unterschiedlichen Lebensphasen und ich muss mit verschiedenen Belastbarkeiten und zeitlichen Ressourcen „ad hoc“ umgehen können. Auch das Auseinandersetzen mit verschiedenen und immer wieder jungen Generationen und der „run“ auf Nachwuchs wird eher mehr als weniger. Die Frage, „Wie mache ich mein Engagement attraktiv?“, wird mich zunehmend beschäftigen und es wird darum gehen, noch flexibler auf unterschiedliche Bedürfnisse eingehen zu können und traditionelle Strukturen zeitgemäß anzupassen.

***NfV: Haben Sie noch eine Empfehlung an ehrenamtliche Organisationen zum Thema Führung?***

BR: Führung ist nicht ein Thema eines Einzelnen, sondern der gesamten Organisation. Organisationen müssen den notwendigen Freiraum bieten, Mitgestaltung zu ermöglichen und zu unterstützen. Noch wichtiger als bisher wird es für ehrenamtliche Institutionen sein, den vielfältigen Motivationen und Bedürfnissen von Engagierten einen Raum zur Entfaltung zu geben. Hierbei bietet die Digitalisierung Herausforderungen und gleichzeitig große Chancen. Um die Chancen bestmöglich zu nutzen, wird Zusammenarbeit, Vernetzung und damit das Miteinander zu gestalten eine wesentliche Aufgabe von Führung im Ehrenamt sein. Führung wird daher im Ehrenamt zukünftig an Bedeutung im digitalen Wandel zunehmen.

Britta Redmann ist Rechtsanwältin, Mediatorin, Coach sowie Autorin verschiedener Fachbücher und Lehrbeauftragte an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Ihre besondere Expertise liegt auf der Entwicklung von Organisationen bis hin zu agilen und vernetzten Formen der Zusammenarbeit.

---

# Buchbesprechung

---



## **Erfolgreich führen im Ehrenamt**

Ein Praxisleitfaden für freiwillig engagierte Menschen; Britta Redmann;

3., aktualisierte Auflage, Springer Verlag

ISBN 978-3-658-18918-1, 236 Seiten,

Softcover; 34,99 Euro

Der ehrenamtlich getragene Zivil- und Katastrophenschutz ist das Rückgrat unserer nationalen Katastrophenvorsorge. In Anbetracht der zunehmenden Digitalisierung und des demografischen Wandels steht das zivilgesellschaftliche Engagement, nicht nur im Bevölkerungsschutz, sondern

auch in vielen anderen Bereichen, vor großen Herausforderungen. Wie gelingt es Führungspersonen im Ehrenamt, ihr Wirken so zu gestalten, dass sich Menschen ohne vertragliche oder rechtliche Bindung unentgeltlich zu oft hohen Leistungen motivieren und bewegen lassen? Für ein erfolgreiches Zusammenwirken, Funktionieren der Strukturen, für den Erfolg, aber auch für die Begeisterung von ehrenamtlicher Tätigkeit und vor allem für eine kontinuierliche Nachfolge kommt dem Aspekt „Führung von ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitgliedern“ eine entscheidende Funktion zu. Die Autorin Britta Redmann zeigt in ihrem Buch auf, wie dem Miteinander und der Beziehung untereinander eine entscheidende Bedeutung zukommt und wie ehrenamtliches Engagement sich sicher und zukunftsfähig gestaltet. Allen Menschen, die ehrenamtlich in einer Leitungsfunktion tätig sind, gibt dieses, nun in der 3. Auflage erscheinende und vollständig aktualisierte Werk einen umfassenden Überblick über die Erfolgsfaktoren von „Führung im Ehrenamt“, mit vielen Beispielen, Fallstudien und Erfahrungsberichten sowie Checklisten als pragmatische Umsetzungshilfe. ■